

Dashboard

2621

1853

786

Infographic

56%

34%

Met inzicht vandaag naar groei voor morgen

Lijndiagram

Jaarverslag 2024

BDO HOLDING B.V.

EINDHOVEN, 15 MEI 2025

Beelddiagram

Spindiagram

56%

BDO

De vormgeving van dit jaarverslag nader beschouwd

'Met inzicht vandaag naar groei voor morgen' is het thema van het jaarverslag 2024. In het ontwerp van dit jaarverslag is dit thema op meerdere gebieden/aspecten grafisch verwerkt.

In het voorwoord is het thema onder andere als volgt omschreven: Bij BDO geloven we dat inzicht de sleutel is tot duurzame groei. Door diepgaand te analyseren en te begrijpen wat er nu speelt, kunnen we solide en weloverwogen beslissingen nemen die de basis leggen voor toekomstige successen. Deze treffende omschrijving is het uitgangspunt voor het ontwerp.

Voor de gebruikte beelden zijn collega's gefotografeerd in een werkomgeving om zo de professionele kant van onze medewerkers weer te geven. Op het beeld zie je dat de collega('s) systemen raadpleegt en data analyseert om inzicht te verschaffen. Door deze data op een grafische manier en met behulp van artificial intelligence (AI) in het beeld te verwerken, wordt dit uitgelicht en versterkt. Ook het kleurgebruik, het gebruik van scherpte/diepte en het gebruik van gelaagdheid in het beeld zorgen ervoor dat het thema direct duidelijk en herkenbaar wordt. Door de beelden paginagroot te plaatsten, wordt de beleving van de toeschouwer vergroot en het beeld kracht bijgezet.

De grafische vertaling van data zoals die in de beelden te zien is, wordt ook als los element gebruikt op diverse plaatsten in dit jaarverslag en versterkt hierdoor het concept nog verder. Tevens is er op diverse pagina's subtiel gebruik gemaakt van een diamant-achtige achtergrond die verwijst naar onze kernwaarden die de verantwoordelijkheden van zowel onze professionals als de gehele organisatie ten opzichte van relevante stakeholders uitdrukken.

Verder is er gebruikgemaakt van een robuust, schreefloos huisstijlfont dat samen met de inzet van onze BDO-huisstijlkleuren en vormelementen zorgt voor een prettig en duidelijk leesbaar document dat voldoet aan alle huisstijlrichtlijnen.

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.

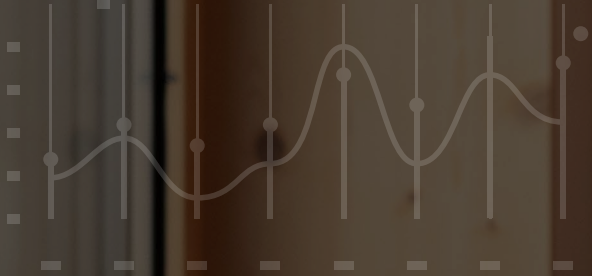
Met de knop springt u naar de contactinformatie.

Inhoudsopgave

INTRODUCTIE	4	JAARREKENING	72
Voorwoord 'Met inzicht vandaag naar groei voor morgen'	5	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	73
Over BDO	6	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	74
Highlights 2024	7	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024	75
		Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	76
		Grondslagen voor de financiële verslaggeving	77
STRATEGIE	10	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	
Strategie en sturing	11	en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	82
Bedrijfsmodel en -activiteiten BDO waardecreatiemodel	12	Gebeurtenissen na balansdatum	93
Financiële performance	13	Overzicht van kapitaalbelangen	93
Vooruitzichten	14	Vennootschappelijke balans per 31 december 2024	95
		Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2024	96
		Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	96
		Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2024	
GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT	17	en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2024	97
Governance	18	Overige gegevens	103
Bedrijfsstructuur	18	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	18	Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	103
Vergadering van Participanten	18	Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	103
Raad van Bestuur	19	Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten	103
Raad van Commissarissen	20		
Ondernemingsraad	20		
Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen	21	BIJLAGEN	
Verslag van de Raad van Commissarissen	24	Bijlage A - Over het rapport	110
		Bijlage B - Overzicht van afkortingen	116
DUURZAAMHEIDSVERKLARING	31		
Algemene informatie	32		
Milieu-informatie	39		
Sociale informatie	44		
Governance-informatie	58		
Entiteit specifieke informatie	60		
CSRD referentietabel	67		

Lijndiagram

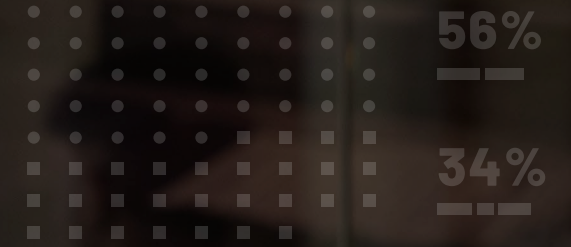
INTRODUCTIE



Staafdiagram



Infographic

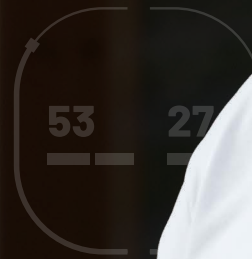


Tijdslijn

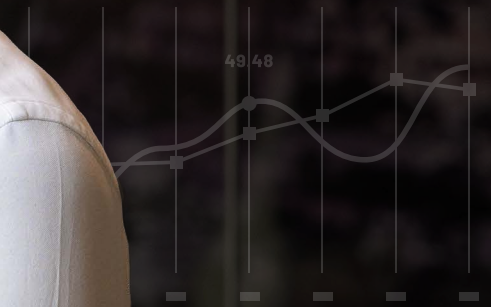
582 261



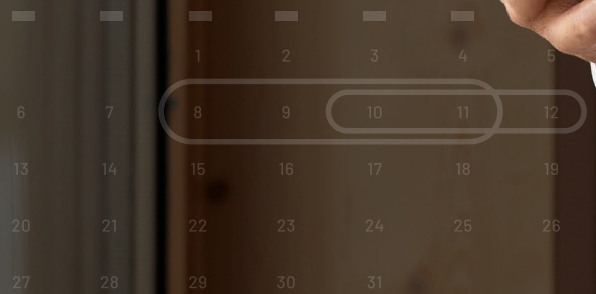
Dashboard



Lijndiagram



Kalender



Voorwoord 'Met inzicht vandaag naar groei voor morgen'

In een wereld die continu verandert, draagt onze organisatie een verantwoordelijkheid om niet alleen financiële transparantie en betrouwbaarheid te waarborgen, maar ook om een bredere maatschappelijke impact te maken. Als accountants en adviseurs staan we midden in de samenleving en helpen we organisaties om op een verantwoorde en duurzame manier te opereren. Dit jaarverslag laat zien hoe wij, vanuit onze expertise, bijdragen aan vertrouwen in de economie en de veerkracht van bedrijven en instellingen versterken. Naast onze controlerende en op compliance gerichte functie groeit onze adviesfunctie, waarmee we organisaties begeleiden bij complexe vraagstukken en hen helpen toekomstbestendig te worden. Het is daarom cruciaal om niet alleen in te spelen op de uitdagingen van vandaag, maar ook strategisch te denken aan de kansen van morgen. Vanuit dit vertrekpunt hebben wij in 2024 onze strategie aangescherpt.

Bij BDO geloven we dat inzicht de sleutel is tot duurzame groei. Door diepgaand te analyseren en te begrijpen wat er nu speelt, kunnen we solide en weloverwogen beslissingen nemen die de basis leggen voor toekomstige successen. Verandering en transitie zijn onderdeel van onze samenleving. Want hoe onzeker makend verandering ook is en hoe lastig sommige veranderingen ook zijn, stilstaan is geen optie. Het is daarom belangrijk om veranderkracht te omarmen, waar nodig besluiten snel te nemen, te kiezen voor acceptatie, aanpassen en anders doorgaan in optima forma. Ik ben

ervan overtuigd dat het vermogen van mensen en organisaties om in te spelen op verandering, doorslaggevend zal zijn voor het succes om verder te ontwikkelen en groeien. Dit verslag biedt een blik op hoe we afgelopen jaar onze inzichten hebben vertaald naar concrete acties en resultaten.

Onze drive om waarde te willen creëren voor onze cliënten en stakeholders, hebben wij vertaald naar onze nieuwe merkstrategie. Met trots presenteren we de behaalde resultaten en de ontwikkeling om een duurzame en winstgevende toekomst te verzekeren. We zijn vastberaden om onze rol als accountants, vertrouwde adviseurs en partners verder te versterken en we blijven koersvast in onze doelstelling om groei te stimuleren door inzicht en innovatie. Het toevoegen van echte waarde aan de dienstverlening en het versterken van de relatie met onze klanten blijft één van onze belangrijkste drijfveren. Als BDO doen we dat op een manier die past bij wie we zijn: professioneel, praktisch en persoonlijk.

De stappen die wij met onze klanten zetten op het gebied van duurzaamheid sluiten goed aan bij deze drijfveer. Maatschappij en stakeholders verlangen verantwoording en transparantie op het brede gebied van onze impact op de wereld om ons heen. Wij ondersteunen bedrijven en organisaties bij de transformatie naar een meer duurzaam businessmodel en zorgen dat er ruimte blijft om te ondernemen. Van strategie en rapportagestructuur tot

specialistisch advies op deelgebieden. Dat draagt bij aan een veerkrachtige, winstgevende bedrijfsvoering. We helpen om de toekomstbestendigheid van organisaties te versterken. Inzicht vandaag, betekent groei voor morgen. Duurzaamheid geeft immers energie en borgt dat een organisatie in contact staat met maatschappelijke ontwikkelingen.

Op basis van de aangebrachte focus op duurzame groei kijken wij met vertrouwen vooruit. We hebben aanzienlijke investeringen gedaan in technologie en talent, wat ons in staat stelt om niet alleen te reageren op de huidige marktbehoeften, maar ook om voorop te blijven lopen in een dynamische en competitieve omgeving.

Ik wil graag mijn dank uitspreken aan onze klanten, toegewijde medewerkers en partners voor hun voortdurende vertrouwen en samenwerking. Samen bouwen we aan een toekomst waarin we niet alleen reageren op veranderingen, maar het verschil maken door ook te ondernemen en te inspireren richting de toekomst.

Eindhoven, 15 mei 2025

Namens de Raad van Bestuur BDO
R.C.M. (René) Nelis RA
voorzitter

Over BDO

Wij zijn actief op vier gebieden binnen de zakelijke dienstverlening: Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies, Tax & Legal en Advisory. Onze dienstverlening is gericht op het toevoegen van waarde aan de klanten en het toekomstbestendig maken van hun organisaties. Echte waarde gaat niet alleen over financieel kapitaal maar ook over de impact op mens, milieu en maatschappij.

Wij zijn een zelfbewuste organisatie die graag wil dat iedereen zich vrij, welkom en veilig voelt, ongeacht zichtbare of onzichtbare verschillen. We streven naar een cultuur waar iedereen zich gezien en op waarde geschat voelt. Op die manier maken we een verschil. Voor klanten, de maatschappij en de mensen om je heen. Onze accountants en adviseurs snappen dat waarde over meer gaat dan geld. Die winst voor de maatschappij meerekenen. En geloven dat bij een jaarlijkse balans ook de balans tussen privé en werk hoort. Want alleen als we alles meetellen, kom je onder de streep uit op echte waarde. Waarde die iets toevoegt aan uw bedrijf, uw mensen en de wereld. Wij geven mensen en organisaties inzicht en vertrouwen in hun echte waarde. Wij hebben klanten in verschillende marktsegmenten, maar allemaal hebben ze te maken met adviesvragen. Onze adviezen zijn data-gedreven, helder en toepasbaar.

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. Zo helpen we mensen en organisaties bij het realiseren van hun duurzame toekomst.

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.



Staafdiagram

Highlights 2024

Onderzoeken

Benchmark gemeenten

BDO lanceert jaarlijks de Benchmark Nederlandse gemeenten. Hierin heeft BDO de financiële gezondheid van alle Nederlandse gemeenten beoordeeld op basis van de jaarrekeningen over 2022 en de meerjarenbegrotingen tot en met 2027. De Nederlandse gemeenten verwachten in 2026 een gezamenlijk tekort van € 1,1 miljard. De begrotingen tot en met 2027 kleuren voornamelijk rood. De vraag is of gemeenten in staat blijven om grote maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie en woningbouw te realiseren en de taken binnen het sociaal domein uit te voeren.

Benchmark ouderenzorg

De toekomstbestendigheid van de ouderenzorg staat onder druk. De hoognodige investeringen in vastgoed, IT en duurzaamheid blijven achter ondanks de goede financiële resultaten in 2023. Hoe langer gewacht wordt met investeren, hoe nijpender de situatie wordt. Ouderen dreigen de dupe te worden. Dit blijkt uit de jaarlijkse BDO-Benchmark Ouderenzorg, waarin de financiële prestaties van 304 ouderenzorginstellingen in Nederland zijn geanalyseerd.

Benchmark Ziekenhuizen & UMC's

In deze jaarlijkse publicatie onderzoekt BDO de financiële gezondheid van ziekenhuizen en universitaire medische centra. In 2023 bereikte de financiële performance van algemene ziekenhuizen een dieptepunt door structurele problemen zoals dalende rendementen, investeringsachterstanden en personeelstekorten. De transformatie naar passende zorg vereist een duurzaam financieel perspectief. Voor het eerst combineren we in dit onderzoek de analyse van algemene ziekenhuizen en UMC's in één rapport, wat een beter beeld geeft van hun financiële prestaties en uitdagingen en de verschillen en overeenkomsten duidelijk in kaart brengt.

Infographic



Pensioenfondsenonderzoek

Voor het derde jaar op rij lanceerden wij het rapport Onderzoek Readiness Pensioenfondsen, dit keer genaamd 'Invaren!'. De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel is volop gaande, maar de uitdagingen zijn groot. Wij vroegen fondsen en een pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) naar hun voortgang en de urgente kwesties. We deden daarbij ook onderzoek naar de invaarintenties sectorbreed.

Marktonderzoek

Een sterk merk ondersteunt onze groeiambitie. In 2024 lanceerden we externe brandcampagnes onder onze nieuwe pay-off 'een andere kijk op waarde', waarmee we duidelijk maakten waar BDO voor staat en hoe wij waarde leveren aan onze klanten, de maatschappij en onze medewerkers. Om de eerste effecten hiervan in kaart te brengen, hebben we via een onafhankelijk marktonderzoeksbureau een marktonderzoek uitgevoerd naar de bekendheid van BDO en de mate van overweging en voorkeur voor onze organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat onze spontane naamsbekendheid aanzienlijk is gegroeid met 4% en dat ook de overwegingsintentie is toegenomen. Daarnaast steeg ons voorkeursaandeel van 5% naar 7%. In 2025 bouwen we verder aan ons merkverhaal, door nog meer te laten zien hoe wij mensen en organisaties helpen bij het realiseren van hun duurzame toekomst.

Onderzoek naar familiebedrijven

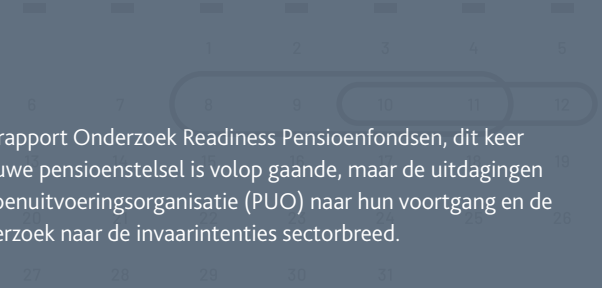
Samen met Maastricht University Centre for Entrepreneurship and Innovation en AFAS Software voert BDO onderzoek uit naar de uitdagingen en kansen voor Nederlandse familiebedrijven. Dit onderzoek is onderdeel van een driejarige samenwerking met als doel het ondernemingsklimaat voor familiebedrijven te versterken. Door middel van dit onderzoek begrijpen we nog beter hoe familiebedrijven gezamenlijk kunnen innoveren en groeien. Vanuit dit partnership wordt jaarlijks een onderzoeksrapport gepubliceerd.

Staafdiagram

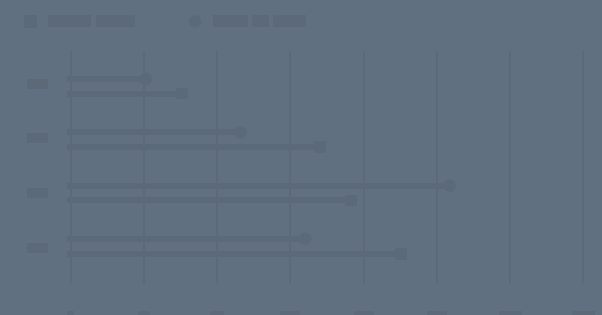
Spindigram



Kalender



Lijndiagram



Staadtdiagram

Kennissessies

Global Tech Conference

Onze internationale samenwerking met verschillende BDO members firms stelt ons in staat om staat kennis uit te wisselen en innovatieve oplossingen te bieden aan onze klanten wereldwijd. In september hostte BDO Nederland de Global Tech Conference 2024, waar zo'n 40 collega's uit de tech-gemeenschap verspreid over zestien landen bij elkaar kwamen om waardevolle inzichten te delen en elkaar te inspireren op het gebied van innovatie.

Fiscale eindejaartips

Ieder jaar presenteert het kabinet tijdens Prinsjesdag de nieuwe plannen met fiscale veranderingen. Op de dag zelf brengen we klanten al op de hoogte, maar deze plannen blijven zich ontwikkelen. Daarom bundelt BDO deze jaarlijks in één overzicht. Dat doen we digitaal, in combinatie met regionale eindejaarevents. Onze fiscale specialisten konden tijdens deze events hun eindejaartips nader toelichten aan ruim 400 relaties.

Innovatie

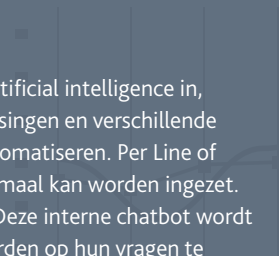
Copilot en ChatPro

Binnen BDO werken we voortdurend aan diverse innovaties en zetten we artificial intelligence in, waaronder Copilot for Microsoft 365, om het gebruik van Microsoft-toepassingen en verschillende repeterende en administratieve werkzaamheden te vereenvoudigen en te automatiseren. Per Line of Service evalueren we aan de hand van specifieke use cases hoe Copilot optimaal kan worden ingezet. Daarnaast werken we continu aan de doorontwikkeling van BDO ChatPro. Deze interne chatbot wordt dagelijks zo'n 4.000 keer geraadpleegd door medewerkers om snel antwoorden op hun vragen te krijgen. Tot slot hebben we een eigen AI-platform gebouwd dat het mogelijk maakt sneller nieuwe AI-oplossingen te ontwikkelen en het AI-landschap binnen BDO optimaal te verbeteren.

Infographic



Lijndiagram



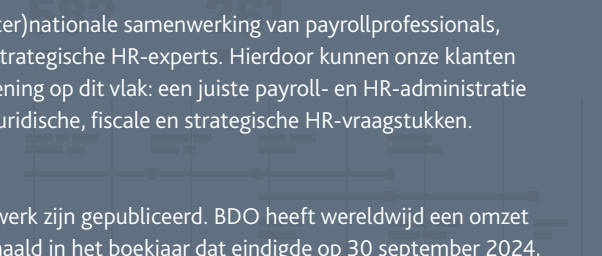
Spindigram



Kalender



Tijdslijn



Lijndiagram



Global Portal

We zetten ook innovatie in om klanten nog beter van dienst te kunnen zijn en optimaal te kunnen samenwerken. Sinds september werken al onze Audit & Assurance-klanten met Global Portal: een nieuw klantportaal dat het mogelijk maakt om wereldwijd aan één klant te werken en gezamenlijk voortgang- en op een efficiënte en veilige manier data-uitvragen te doen. Dit zorgt ervoor dat onze klanten eenvoudiger documentatie aan kunnen leveren en binnen één oogopslag een compleet overzicht van de status van een project verkrijgen. Ook wordt de applicatie Robotic Audit Automation van RobotX B.V. ingezet. Deze applicatie wordt gebruikt voor het volledig geautomatiseerd ophalen, verwerken, herkennen, analyseren, aansluiten en samenvoegen van documenten alsmede genereren van ingevulde werkprogramma's. Daarmee levert de applicatie een belangrijke bijdrage aan de efficiency en kwaliteit van onze accountantscontroles.

Internationaal

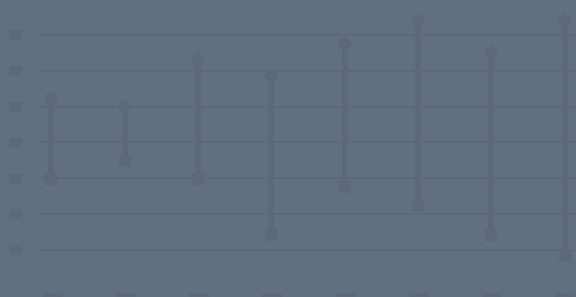
Nieuwe dienstverlening

People Solutions is een nieuwe en nauwe (inter)nationale samenwerking van payrollprofessionals, HR-adviseurs, arbeidsjuristen, fiscalisten en strategische HR-experts. Hierdoor kunnen onze klanten gebruik maken van een fullservice dienstverlening op dit vlak: een juiste payroll- en HR-administratie vereist namelijk ook antwoorden op arbeidsjuridische, fiscale en strategische HR-vraagstukken.

Resultaten internationaal netwerk

De resultaten van het wereldwijde BDO-netwerk zijn gepubliceerd. BDO heeft wereldwijd een omzet van meer dan \$15 miljard (€13,9 miljard) behaald in het boekjaar dat eindigde op 30 september 2024, een stijging van 7% in USD (5% in EUR) ten opzichte van het voorgaande jaar. Alle regio's (EMEA, Amerika en Azië-Pacific) kenden een omzetstijging, maar de sterkste prestaties werden behaald in gevestigde markten (waaronder Frankrijk + 22%) en groeiende markten zoals India (+26%) en het gehele Midden-Oosten. Het personeelsbestand groeide naar meer dan 119.600 wereldwijd, in 166 landen en gebieden.

Staadtdiagram



Spindigram



Lijndiagram



Collage

Verbinding en vitaliteit door samen sporten

Samen sporten met collega's draagt bij aan werkplezier, verbinding en vitaliteit. Daarom organiseren we jaarlijks een voetbal- en padeltoernooi, waar BDO'ers over het hele land bij elkaar komen voor een sportieve en gezellige dag.

Jong BDO tien jaar

Al tien jaar organiseert Jong BDO leerzame, leuke en verbindende events voor de Young Professionals van BDO. Dat werd gevierd met een eigen lustrumfeest: BD-Open Air, waar bijna 500 Jong BDO'ers uit het hele land op af kwamen.

BDO Opkikkerdag

Op zaterdag 21 september organiseerde BDO de Opkikkerdag op de Eemhof in Zeewolde. 55 gezinnen met een langdurig ziek kind werden door BDO'ers samen met Stichting Opkikker in het zonnetje gezet. Ze konden deelnemen aan diverse activiteiten, zoals een helikoptervlucht, circus en beautysalon.

Mentaal welzijn

We ondersteunen de gezondheid van onze medewerkers op verschillende manieren. Zo kunnen BDO'ers gebruikmaken van het

online welzijnsplatform OpenUp, waar ze eenvoudig kunnen deelnemen aan diverse (online) masterclasses, groepssessies, mindfulnessstrainingen en 1-op-1-consulten met een psycholoog.

Culturele diversiteit

Op verschillende BDO-locaties organiseren we jaarlijks een iftar: een heerlijke maaltijd die na zonsondergang genuttigd wordt tijdens de ramadan. Een uitgelezen kans voor BDO'ers om elkaar en elkaars cultuur beter te leren kennen.

Ladies Circle

Ons diversiteit- en inclusiebeleid streeft naar een organisatie waarin iedereen zich vrij, welkom en veilig voelt, mét al onze verschillen. We bevorderen een cultuur waarin iedereen zich gezien en op waarde geschat voelt. Zo hebben we ons eigen vrouwen netwerk (BDO Ladies Circle) dat interne (kennis)events organiseert om de bewustwording rondom dit thema te vergroten.

Maatschappelijke betrokkenheid

Het Impact Centre faciliteert projecten binnen Environment, Social en Governance (ESG). We bieden medewerkers de ruimte om hun

kennis en uren belangeloos in te zetten en op deze manier van betekenis te kunnen zijn voor de maatschappij.

BDO Moves

We organiseren 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. En dat doen we niet alleen voor onszelf: met BDO Moves halen we ook geld op voor het goede doel.

Introductiedagen

In 2024 verwelkomden wij onze drieduizendste medewerker. Alle nieuwe collega's krijgen een warm welkom tijdens onze introductie en -opleidingsdagen.

SDG-Challenge

BDO neemt deel aan de SDG-Challenge, waarin studententeams van universiteiten en hogescholen werken aan bedrijfsvraagstukken gerelateerd aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN. Studenten ontwikkelden samen met BDO het "SamenZorgDelen"-platform voor circulariteit in de zorgsector, om zorginstellingen te helpen met duurzaamheid.



Lijndiagram

Staafdiagram

Infographic

STRATEGIE

56%

34%



ThinkVision

45%

Strategie en sturing

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.

Onze missie

Onze opdracht, wat we betekenen en waar we voor gaan, is: Wij geven mensen en organisaties inzicht en vertrouwen in hun echte waarde.

Onze purpose

Het doel waarbij we anderen helpen met inzet van onze passie is: Wij helpen mensen en organisaties met het realiseren van hun duurzame toekomst.

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



Financiële performance

Belangrijkste resultaten

	2024	2023
Netto omzet uit:		
▶ Audit & Assurance	154.588	141.573
▶ Accountancy & Bedrijfsadvies	84.876	83.645
▶ Tax & Legal	100.540	95.812
▶ Advisory	39.866	38.349
Totaal netto omzet	379.870	359.379
Bedrijfsresultaat	43.673	40.865
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	-42.102	-39.215

In 2024 kende de Nederlandse economie een bescheiden groei, mede als gevolg van de geopolitieke onzekerheden, zoals spanningen in het Midden-Oosten en de Russische oorlog in Oekraïne en de nog altijd relatief hoge inflatie. Daarnaast heeft de sector nog altijd te maken met structurele personeelstekorten, waardoor er een grote focus blijft op technologische innovaties om de efficiëntie te verbeteren. Het jaar 2024 bood hiermee zowel uitdagingen als kansen, waarbij de focus van BDO lag op groei en innovatie. Een gezonde financiële performance is hierbij essentieel om onze ambities te realiseren. Dit stelt ons in staat om verder te investeren in kwaliteit, het aantrekken van de beste medewerkers en de nieuwste technologische ontwikkelingen.

2024 was financieel gezien een goed jaar. De winst nam verder toe en de omzet van BDO steeg met 5,7% naar € 380 miljoen (2023: € 359 miljoen). Deze omzetstijging is zichtbaar bij alle Lines of Service waarbij de Line of Service Audit & Assurance zowel procentueel (8,6%) als in absolute bedragen de grootste omzetstijging liet zien. Deze groei in omzet is zowel bij de reguliere Audit & Assurance praktijken zichtbaar, alsook bij de specialisten van BDO Financial Accounting Advisory Services (BDO FAAS) die zich specifiek richten op klantadviesing inzake (complexe) verslaggevingsvraagstukken.

De adviseurs binnen de Line of Service Advisory zagen de omzet met gemiddeld 6% stijgen. Vooral de BDO Forensics & Technology specialisten werden vaker ingeschakeld voor hun financiële- en digitale onderzoeksexpertise, maar ook de adviseurs binnen Deal Advisory, Digital en Management Consulting werden vaker ingezet om onze klanten succesvoller, efficiënter en beter te maken.

Met name als gevolg van een toegenomen vraag naar internationale juridische dienstverlening en fiscale advisering heeft de Line of Service Tax & Legal een omzetgroei van 4,9% weten te realiseren.

De omzetgroei van de Line of Service Accountancy & Bedrijfsadvies ziet met name toe op de dienstverlening op het gebied van Payroll Services en HR Support. Daarnaast is sprake geweest van de verdere doorontwikkeling van ons innovatieve bedieningsconcept in de Accountancy & Bedrijfsadvies praktijk met een verregaand geautomatiseerd productieproces als basis gecombineerd met een persoonlijk adviseur die organisaties inzicht en vertrouwen geeft in hun echte waarde.

Dankzij een knappe, gezamenlijke prestatie van de collega's van Recruitment (HR) en arbeidsmarktcommunicatie (MC&S) is het BDO, ondanks de voortdurende, structurele krapte op de arbeidsmarkt, gelukt om het gemiddeld aantal medewerkers (fte) in 2024 met 74 te laten groeien (2,7%). Binnen alle servicelines is een procentuele stijging gerealiseerd waarbij deze – in lijn met de toegenomen vraag – met name zichtbaar is bij de specialisten van International Tax Services (ITS), Forensics & Technology, Deal Advisory en Payroll Services en HR Support. Om de ambities van onze organisatie waar te kunnen maken en ons verder te versterken op het gebied van groei, kwaliteit en technologische innovatie is binnen de centrale staf gericht geïnvesteerd in benodigde expertise op deze terreinen.

Als gevolg van de omzetgroei is het resultaat na belastingen en voor contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE met € 2,9 mln. gestegen naar € 42,1 miljoen (2023: € 39,2 miljoen). De personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van de stijging in het aantal fte en forse druk op de salariskosten. De extra investeringen van BDO in het behouden, werven en opleiden en ontwikkelen van de medewerkers vertaalt zich eveneens in een stijging van de personele kosten. De kosten van technologie en innovatie zijn gestegen als gevolg verder toenemende digitalisering en focus op IT-innovaties. De overige bedrijfskosten zijn toegenomen ten opzichte van 2023, hoofdzakelijk als gevolg van de inflatie.

In 2024 is er € 4,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Het grootste deel hiervan (€ 3,7 miljoen) is geïnvesteerd in optimalisatie van bestaande werkplekfaciliteiten en de inrichting van een nieuw huurpand (2023: € 3,0 miljoen). Met trots heeft BDO medio 2024 het duurzaamste kantoor van Breda in gebruik heeft genomen. De nieuwe huisvesting van BDO is echter niet alleen gebaseerd op duurzaamheid, maar ook om het hybride werken verder te optimaliseren. Om hybride- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken, zijn de BDO-kantoren omgevormd tot ontmoetingsplaatsen voor samenwerken, kennisdelen en flexibel werken in plaats van vaste werkplekken. 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-courant faciliteiten verstrekt. Met een EBITDA van € 48,4 miljoen ultimo 2024 wordt ruim voldaan aan de door de huisbankiers gestelde eisen. De solvabiliteit - op basis van eigen vermogen en achtergestelde leningen - bedraagt 22,0% (2023: 22,8%) en het saldo liquide middelen aan het einde van het jaar is gestegen tot € 9,5 miljoen (2023: € 4,0 miljoen).

De totale debiteurenpositie ultimo 2024 is afgenomen ten opzichte van 2023. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van een verschuiving in de facturatieplanning van december waardoor er eerder in de tijd is

Vooruitzichten

Wereldwijde ontwikkelingen en impact op BDO

Ook in 2025 stellen we ons weer de vraag wat onze impact is: Voegen we echte waarde toe? Aan onze organisatie, onze medewerkers, onze klanten en de maatschappij? We willen mensen en organisaties helpen met het realiseren van hun duurzame toekomst. Dat gaat om meer dan een goed financieel resultaat, maar ook over mensen, milieu en de maatschappij. Met onze kennis en kunde laten wij mensen en organisaties vertrouwen op hun echte waarde.

Met de verkiezingen in de Verenigde Staten, maar ook in andere (Europese) landen is er een belangrijke politieke draai gemaakt die er onder andere toe geleid heeft dat internationale economische samenwerking en handel minder vanzelfsprekend is. Het opleggen van handelstarieven heeft de onderlinge verstandhoudingen verder op scherp gezet en we zien dat landen nadrukkelijker hun eigen belangen voorop stellen. De invoering van de handelstarieven heeft geleid tot onzekerheid bij bedrijven die de afgelopen decennia geïnvesteerd hebben in complexe internationale productie- en distributieketens, deze onzekerheid heeft ook haar weerslag op de financiële markten waar de volatiliteit sterk is toegenomen. De Nederlandse economie is sterk internationaal vervlochten, het verminderen van de vrije internationale handel is ongunstig voor de Nederlandse economie.

De oorlog in Oekraïne woekert voort en landen grenzend aan Rusland voelen zich minder veilig. Op defensiegebied worden nu versneld andere keuzes gemaakt. De NAVO lijkt aan kracht te hebben ingeboet door de woorden van de Amerikaanse president. Het gevolg is dat Europese landen hun defensie-industrie versterken. Dit biedt ook weer kansen. De Nederlandse techsector heeft zich bewezen als een dynamische en innovatieve industrie en weet de groei vast te houden. De tech- en maakindustrie profiteren van de toegenomen activiteit in de defensiesector, ook investeerders hebben hun terughoudendheid om in deze sector te investeren van zich afgeschud.

gefactureerd en er op jaareinde zodoende minder en lagere debiteurenposities nog open stonden. De kwaliteit van de debiteurenportefeuille is daarbij onverminderd goed; het percentage risicoposten ten opzichte van de jaarfacturatie bedroeg ultimo 2024 slechts 0,7%. 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.

Duurzaamheid is steeds meer centraal komen te staan in het bedrijfsleven. Bedrijven en organisaties zetten zich in om hun ecologische voetafdruk te verkleinen en duurzame praktijken te integreren in hun bedrijfsmodellen. Dit biedt kansen voor groei in sectoren zoals groene energie en duurzaam transport. De energietransitie, die forse investeringen vereist, kan eveneens bijdragen aan de economische veerkracht van Nederland op lange termijn. Ook hier zien we kansen voor groei.

Ook de EU is meer 'naar zichzelf' gaan kijken en tot inzicht gekomen dat de regeldruk met bijbehorende bureaucratie de concurrentiepositie van de EU negatief beïnvloedt. Dit heeft geleid tot maatregelen die de regeldruk verminderen en er is nu meer oog voor het ondernemersklimaat. We verwelkomen het Omnibus-hervormingspakket van de Europese Commissie om de administratieve lasten voor ondernemingen in Europa met minimaal een kwart te verminderen. Hoewel we de verlichting van regeldruk voor ondernemers toejuichen, zetten wij in op blijvende aandacht voor verduurzaming. Het thema ESG leeft sterk in onze organisatie en wij willen hiermee graag een betekenisvolle bijdrage leveren aan onze klanten. Het omarmen van een vrijwillige rapportagestandaard voor kleinere ondernemingen, die bovendien de informatie die uitgevraagd mag worden in de waardeketen limiteert, vinden wij een positieve ontwikkeling. Hiermee kunnen ook niet-CSR-plichtige ondernemingen op een praktische manier stappen zetten naar een meer duurzaam bedrijfsmodel. We zien dat de voorgenomen CSRD-regelgeving tot het bewustzijn heeft geleid dat de integrale bedrijfsvoering op het gebied van mensen, milieu en goed bestuur beter kan en dit ook positief kan bijdragen aan de concurrentiepositie. We verwachten dat de komende jaren de vraag naar deze diensten, waarbij we organisaties in hun ESG-journey in de volle breedte kunnen begeleiden, wel zal blijven groeien.

Het hervormingspakket kwam snel en onverwacht tot stand, bij onze medewerkers heeft dit geleid tot teleurstelling. Het thema ESG leeft sterk bij hen en zij willen hiermee graag een betekenisvolle bijdrage

leveren aan onze klanten. De vraag naar deze diensten zal in de komende jaren veel minder groot zijn dan verwacht. We zien dat de voorgenomen CSRD-regelgeving tot het bewustzijn heeft geleid dat de integrale bedrijfsvoering op het gebied van mensen, milieu en goed bestuur beter kan en dit ook positief kan bijdragen aan de concurrentiepositie. We verwachten dat de komende jaren de vraag naar deze diensten, waarbij we organisaties in hun ESG-journey in de volle breedte kunnen begeleiden, wel zal blijven groeien.

Ontwikkelingen in de accountants- en adviesbranche

Onze accountants blijven zich inspinnen in het continue proces ter verbetering en bewaking van de kwaliteit van de wettelijke controle. Dat betekent dat we verder werken aan een omgeving waar we sneller van fouten en van goede voorbeelden kunnen leren en de dialoog binnen en buiten BDO hierover voeren. Daarbij is meer aandacht voor het grijze gebied waar nuances tellen en waar professionals varen op ervaring of zelfs intuïtie.

Het onderzoek naar signalen van ongewenste gedragingen bij examens bevindt zich in de afrondende fase. Wij hebben en voelen een belangrijke verantwoordelijkheid voor het vertrouwen dat de maatschappij heeft in onze beroepsgroep, zeker nu dat vertrouwen door het onderzoek schade heeft opgelopen. Vanuit die verantwoordelijkheid hebben wij het onderzoek stapsgewijs, zorgvuldig en diepgaand uitgevoerd en op initiatief van de Raad van Bestuur uitgebreid, zodat we een organisatiebreed beeld krijgen als opmaat naar te nemen verbetermaatregelen.

Periodiek vindt overleg plaats tussen de AFM en BDO om de aanpak van het onderzoek, de voortgang en de (voorlopige) uitkomsten te bespreken. Wij verwachten het onderzoek in het tweede kwartaal van 2025 af te ronden. De tot op heden doorlopen onderzoeksfasen laten zien dat er sprake is geweest van het ongeoorloofd delen van antwoorden en in gevallen van het achterwege blijven van 'speak up'. Deze constatering en het onderzoek zelf zijn impactvol geweest voor onze organisatie en de betrokkenen. De langere doorlooptijd die ontstond door de grondigheid van het onderzoek, zorgde af en toe voor onrust bij onze professionals.

Nu de afronding van het onderzoek aanstaande is, kunnen we onze energie richten op het uitvoeren van een Root Cause Analysis (RCA) om de kernoorza(a)k(en) van de gedragingen te vinden en aanvullend beleid op te stellen dat de kans op herhaling van de onderzochte gedragingen minimaliseert. Vooruitlopend hierop hebben we reeds maatregelen getroffen om ethisch en professioneel gedrag bij het volgen van trainingen te bevorderen.

In de accountancysector is schaalgrootte steeds belangrijker geworden om de forse investeringen in mensen, kwaliteit en automatisering te kunnen blijven volhouden. Private Equity (PE)-partijen spelen

hierop in door met overnames schaalgrootte te realiseren en jagen zo de consolidatie in de sector aan. Vrijwel alle accountantskantoren worstelen met het thema 'eten of gegeten worden', de opmars van PE in onze branche gaat razendsnel. Veel kantoren waar PE een belang in heeft, hebben ambitieuze groeidoelstellingen, vaak gericht op het bereiken van een top tien-positie in de markt. Daarnaast willen de PE-partijen een goed exit-rendement realiseren op een afzienbare termijn. Dit betekent dat deze kantoren ook fors zullen inzetten op groei en verbeteren van het rendement. We zien ook dat het partnermodel bij deze kantoren aan belang inboet.

Dit biedt voor ons kansen om ons te onderscheiden door de focus op de kwaliteit van onze dienstverlening te houden en goed in verbinding te blijven met onze klanten. Ons partnermodel staat garant voor inhoudelijke betrokkenheid van de eigenaren en een hoge investeringsbereid in de eigen BDO-organisatie. Ook medewerkers en klanten ervaren dat de partners van BDO persoonlijk betrokken zijn bij de organisatie.

In deze dynamische markt blijven we alert of we mogelijkheden zien om door een samenwerking met andere partijen onze dienstverlening te verbeteren en een versnelling van onze groei kunnen realiseren. We onderhouden actief contacten in de markt om te onderzoeken of er zich kansen voordoen die passen bij onze strategie, onze waarden en waar er een gezamenlijk belang is bij het realiseren van doelstellingen. We hechten daarbij veel waarde aan onze zelfstandige positie en het ondernemerschap van onze partners.

Onze investeringen

Om invulling te geven aan de maatschappelijke rol en om nog meer van echte waarde voor onze klanten te kunnen zijn, houden wij ook komend jaar onze investeringen op een hoog niveau. We investeren in talent, kennis, processen, technologie, innovatie en duurzaamheid.

Talent en kennis

Om de kwaliteit van de dienstverlening van een hoog niveau te houden en groei mogelijk te maken, investeren we in onze medewerkers, zowel in aantal als in ontwikkeling. We verwachten dat de arbeidsmarkt ook in 2025 uitdagend blijft. We geven volop aandacht aan recruitment en onze employer branding. Ook investeren we in horizontale instroom op partnerniveau. We zien dat we in de markt een aantrekkelijke propositie bieden voor toekomstige medewerkers met een goede balans tussen uitdagend werk, persoonlijke ontwikkeling, plezier en ruimte voor jezelf. Een belangrijke investering doen we in onze intensieve opleidings- en ontwikkelingsprogramma's. Dit omvat niet alleen inhoudelijke training, maar ook vaardigheden en leiderschapsontwikkeling. We leiden onze professionals op van 'leading yourself' naar 'leading others' en 'leading business' en voor het toptalent naar 'leading change'. De persoonlijke ontwikkelingspropositie verbeteren we continu om zo altijd het

beste te bieden aan onze medewerkers. Door de ontwikkelprogramma's groeien onze medewerkers en voegen ze extra waarde toe voor onze klanten, maar ook hun persoonlijke carrièremogelijkheden worden hier mee vergroot. We verwachten ook in 2025 verder te kunnen groeien in het aantal medewerkers, zowel in onze Nederlandse kantoren als met teamleden die onze praktijken versterken vanuit het buitenland.

Processen, technologie en innovatie

Ook blijven we investeren om ons kwaliteitsmanagementsysteem verder te verbeteren. We hebben de ISQM 1-richtlijn geïmplementeerd in 2024 en gaan in 2025 verder met het robuust maken van ons kwaliteitsmanagementsysteem. Daarnaast investeren we in de verdere automatisering van het klant(her)acceptatieproces, waarbij een gespecialiseerde unit de praktijken zal ondersteunen. Onze riskmanagementafdeling zal een deel van deze taken afstoten en zich nadrukkelijker richten op complexere klantacceptaties en monitoring van risico's. We verwachten dat dit voor zowel onze medewerkers als onze nieuwe klanten een duidelijker en efficiënter proces wordt.

We gaan verder met de uitrol van artificial intelligence (AI) in onze organisatie. We zien dat het gebruik van AI een sterke vlucht heeft genomen in onze organisatie en gaan AI nu dieper in de processen integreren. Bij onze auditpraktijk zijn delen van de controle met hulp van AI al volledig gerobotiseerd. Hiermee leggen we het fundament voor een toekomst waarin wij met de integratie van AI en andere geavanceerde technologieën onze efficiëntie verbeteren en de inzet van innovaties gebruiken om de beste oplossingen aan onze klanten te bieden. De keerzijde zien we ook: digitale dreigingen nemen toe en worden steeds geavanceerder. We gebruiken de nieuwste systemen om bedreigingen te herkennen, reageren direct op verdachte activiteiten en trainen onze medewerkers. We verwachten dat onze weerbaarheid tegen digitale dreigingen in de komende jaren een belangrijk aandachtspunt zal blijven en het heeft onze hoogste prioriteit om de data van onze klanten en onszelf optimaal te beschermen. Om onze technologische voortgang vast te houden en ons te voeden met de nieuwste inzichten en technologieën, werken we samen met toonaangevende technologiebedrijven, startups en academische instellingen.

Duurzaamheid

We gaan door met de stappen die we zetten op het gebied van duurzaamheid. We werken onze ESG-strategie verder uit en met ons BDO Impact Center zijn we actief met onze impact en duurzaamheidsdoelstellingen, zoals onze Net Zero 2050-ambitie. Ongeacht de ontwikkelingen rondom de CSRD in 2025 door het Omnibus-hervormingspakket blijven wij ons richten op de toepassing van de CSRD. In de afgelopen jaren hebben wij geïnvesteerd in het kunnen begeleiden van organisaties in hun ESG-journey in de volle breedte, van de CSRD-implementatieprojecten tot het aantrekken van een groene financiering in het kader van CSRD-compliance.

Groei in 2025

Ook wij sturen op schaalvergroting om onze impact te vergroten en blijven in 2025 flink investeren in onze organisatie, technologie en mensen. Groei betekent uitdagend en leerzaam werk bieden voor al onze medewerkers en dat is ook aantrekkelijk voor nieuw talent. Groei waarbij wij echte waarde kunnen toevoegen aan opdrachten voor onze klanten. De geopolitieke ontwikkelingen en handelstarieven kunnen een negatieve invloed gaan hebben op de Nederlandse economische groei. Dit en de impact van de Omnibus-maatregelen maken dat we harder zullen moeten werken om de gewenste groei te realiseren, maar de inzet en bevoegdheid van onze medewerkers geven ons het vertrouwen dat het ons gaat lukken om in 2025 in termen van aantallen medewerkers en omzet verder te groeien.

GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT

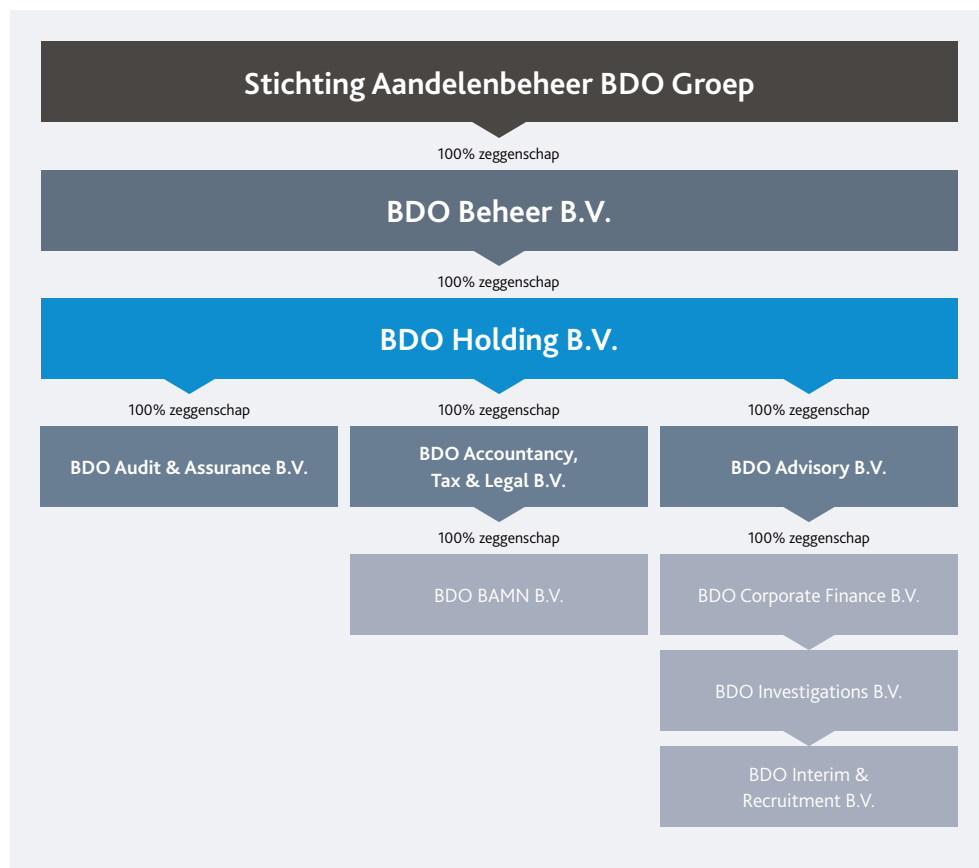


Raad van Bestuur BDO, v.l.n.r.: Leon Jansen (CFO), Kirsten Konst (CTO), René Nelis (CEO) en Marcel Mans (waarnemend CQO)

Governance

Bedrijfsstructuur

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2024 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.

Per vennootschap worden alle opbrengsten, alle medewerker-gerelateerde kosten en alle direct toe te wijzen overige bedrijfslasten verantwoord die toezien op de activiteiten van de vennootschap. Deze gedetailleerde verantwoording zorgt voor een transparante en duidelijke weergave van de financiële en operationele prestaties van de verschillende onderdelen binnen de BDO Groep.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep kent drie organen: 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 2024 kent BDO 72 certificaathouders (participanten).

Raad van Bestuur

Binnen de BDO groep bestaat een ononderbroken bestuurslijn doordat het bestuur van elke groepsmaatschappij bestaat uit de enige 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 2024 uit de volgende personen:

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

Op 31 december 2024 heeft Maurice de Kleer afscheid genomen van BDO. Met ingang van 12 december 2024 heeft Marcel Mans (tevens Head of Audit) tijdelijk de rol van Chief Quality Officer (CQO) op zich genomen.

Per 1 februari 2025 is Kirsten Konst benoemd als Chief Transformation Officer (CTO) en toegetreden tot het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V. Per 1 februari 2025 bestaat het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V. uit de volgende personen:

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter);
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA;
- ▶ drs. M.M.G (Marcel) Mans RA;
- ▶ mr. drs. C.M. (Kirsten) Konst.

Biografie Raad van Bestuur

RENÉ NELIS

1965, man, voorzitter

LEON JANSEN

1969, man

KIRSTEN KONST

1974, vrouw

MARCEL MANS

1970, man

Rol/portfolio

CEO

Rol/portfolio

CFO/COO

Rol/portfolio

CTO

Rol/portfolio

CQO, waarnemend

Datum van benoeming

1 januari 2021

Datum van benoeming

1 september 2020

Datum van benoeming

1 februari 2025

Datum van benoeming

12 december 2024

Einde van de benoemingstermijn

31 december 2026

Einde van de benoemingstermijn

31 augustus 2028

Einde van de benoemingstermijn

31 januari 2029

Einde van de benoemingstermijn

Datum goedkeuring opvolger door AFM

Mogelijkheid tot herbenoeming

nee

Mogelijkheid tot herbenoeming

nee

Mogelijkheid tot herbenoeming

ja

Mogelijkheid tot herbenoeming

N.v.t.

Externe functie(s)

- ▶ Penningmeester bij J.Th.Guepin Stichting Onderzoek Down Syndroom

Externe functie(s)

- ▶ Lid curatorium Post-Master Accountancy van Tilburg University

Externe functie(s)

- ▶ N.v.t.

Externe functie(s)

- ▶ Lid Stuurgroep Publiek Belang (NBA)
- ▶ Lid Raad van Advies Maastricht University opleiding tot Registeraccountant (Mura)

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 2024 uit de volgende personen:

- ▶ D.A. (Danny) van der Eijk (voorzitter);
- ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen;
- ▶ drs. E.M. (Engelhardt) Robbe RA;
- ▶ drs. B. (Barbara) Lamberts MBA;
- ▶ K. (Kim) Smit.

Op [pagina 24](#) van dit jaarverslag is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt het collectief van BDO'ers. De OR zet zich in voor diverse regelingen gerelateerd aan de arbeidsvoorwaarden en neemt zijn verantwoordelijkheid om geluiden vanuit de achterban 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 van BDO bestond eind 2024 uit vijftien leden, zeven vrouwelijke en acht mannelijke OR-leden, afkomstig uit alle BDO-regio's. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij iedere regio en bij voorkeur iedere Line of Service (LoS) vertegenwoordigd is. In het afgelopen jaar ontstonden er vier vacatures, die na succesvolle verkiezingen zijn ingevuld.

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 2024 acht keer fysiek in vergadering bij elkaar geweest. Verder heeft er veelvuldig gepland Teams-overleg plaatsgevonden. Negen 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. Ook heeft de OR in 2024 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.

De OR communiceert ieder kwartaal met een nieuwsbrief over de onderwerpen die er spelen en de ontvangen advies- en instemmingsverzoeken. Daarnaast houdt de OR gemiddeld één keer per jaar een enquête om de mening over bepaalde onderwerpen op te halen bij de medewerkers.

In 2024 had de OR als belangrijkste speerpunten:

- ▶ Onderzoeken van de mogelijkheden voor versterking van de retentie;
- ▶ Functioneren als een proactieve OR;
- ▶ Lease - nieuwe visie op mobiliteit.

De speerpunten 1 en 3 lopen door in 2025 aangezien zij nog onderhanden zijn. Daarnaast heeft de OR voor 2025 de studieregeling als speerpunt gedefinieerd.

Het afgelopen jaar stonden onder andere de volgende gespreksonderwerpen op de agenda: de financiële ontwikkelingen, de secundaire arbeidsvoorwaarden waaronder mobiliteit, strategische herijking, de Wet toekomst pensioenen (Wtp), uitbreiding van het aantal leden in de Raad van bestuur, het project STERK, het examenreglement, wijziging van het internet en e-mailreglement, de procedure voor het aanstellen van vertrouwenspersonen en van preventiemedewerkers en de pilot 'werken in het buitenland'.

Bij alle onderwerpen die ter sprake komen in de OR, beoordelen de leden van de OR de (mogelijke) impact hiervan op de medewerkers van BDO.

De OR ondersteunt de strategie van BDO, maar is wel kritisch als het de BDO-medewerker treft. De strategie heeft het afgelopen jaar bijgedragen aan een sterke en toekomstgerichte organisatie die klaar is om de uitdagingen en kansen van de markt aan te pakken. Wij blijven ons inzetten voor een effectieve samenwerking met de RvB en alle medewerkers om de groei en het succes van BDO te bevorderen. Daarnaast streven wij ernaar om de stem van de medewerkers te versterken en hun belangen te behartigen. Dit doen wij door regelmatig feedback te verzamelen en deze te vertalen naar concrete actiepunten. Onze focus ligt op het verbeteren van de werkomstandigheden, het bevorderen van een inclusieve en veilige werkcultuur, en het ondersteunen van de professionele ontwikkeling van alle BDO'ers.

De OR hecht ook veel waarde aan transparantie en communicatie binnen de organisatie. Wij zorgen ervoor dat belangrijke beslissingen en veranderingen duidelijk worden gecommuniceerd naar alle medewerkers, zodat iedereen op de hoogte is en zich betrokken voelt bij het proces.

Tot slot blijven we waakzaam voor externe factoren die invloed kunnen hebben op onze medewerkers en organisatie, zoals veranderingen in wet- en regelgeving. Door proactief te blijven en tijdig in te spelen op deze veranderingen, kunnen we ervoor zorgen dat BDO altijd goed voorbereid is en in staat blijft om succesvol te opereren in een dynamische wereld.

Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen

Het tijdig identificeren, beoordelen en beheersen van risico's is essentieel om succesvol onze strategische doelstellingen te verwezenlijken. Ontwikkelingen en onzekerheden zoals geopolitieke en economische ontwikkelingen, een krappe arbeidsmarkt, snelle technologische ontwikkelingen en toenemende wet- en regelgeving kunnen complicerend zijn voor het realiseren van onze doelstellingen. Dit betekent dat we in staat moeten zijn om hierop tijdig en effectief te kunnen reageren. Door het uitvoeren van risicoanalyses en het evalueren en verbeteren van ons risicomanagementproces streven we ernaar om een solide basis te leggen voor duurzame groei en succes op lange termijn.

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

De jaarlijkse risicoanalyse heeft als doel de meest significante risico's te identificeren die de realisatie van doelstellingen kunnen beïnvloeden en de effectiviteit van de beheersing te beoordelen. De organisatie-doelstellingen zoals vastgelegd in het meerjarenplan 2021-2025 en de vastgestelde risicobereidheid dienen als uitgangspunt voor de risicoanalyse. Gezien onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, is onze risicobereidheid laag tot gemiddeld. Bij de uitvoering van de risicoanalyse zijn onder meer de Raad van Bestuur, Heads of LoS 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. Daarnaast hebben we de frauderisicoanalyse uitgevoerd voor onze organisatie. De uitkomsten hiervan zijn besproken met onze Raad van Commissarissen en de externe accountant.

Onderstaande 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	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Onvermogen tot werven, behouden en waarden 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. 	Laag	<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. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Kwaliteitsmanagementsysteem (waaronder ISQM1). ▶ Tweedelijnsondersteuning waaronder Bureau Vaktechniek en QRM. ▶ Uitvoeren van preventieve en repressieve dossierreviews door de 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.

Dashboard

Staafdiagram

Infographic

Risico	Potentiële impact	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informatiebeveiliging- en privacybeleid.
Schending van geheimhouding en/of privacyregelgeving (information security & privacy).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van klanten. ▶ Financiële schade door boetes en/of aansprakelijkheidsstelling. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Information Security & Privacy Management Systeem incl. ISO27001-certificering. ▶ 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 in staat zijn om te voldoen aan en/of ons aan te passen aan maatschappelijke verwachtingen waardoor het vertrouwen in onze beroepsbeoefenaren en dienstverlening daalt en daarmee onze toegevoegde waarde.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verlies van klanten en omzet. ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BDO Code. ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Stakeholderdialogen.
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. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opleidingsprogramma, waaronder e-learnings onafhankelijkheid en Wwft. ▶ Kwaliteitsmanagementsysteem (ISQM1) inclusief (kwaliteits)beleid, meldpunten, tooling en monitoringprocedures. ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure. ▶ Ethics & Independence en Economic Crime units binnen QRM & Legal. ▶ Global Independence Manual. ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie.
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. 	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovatievisie, -strategie en -structuur. ▶ Ontwikkeling van nieuwe (internationale) tooling. ▶ Bestuursmodel met focus op de ontwikkeling van markten. ▶ Business development: Business Transformation Managers, Business Alignment Teams, Staff Alignment Team. ▶ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio. ▶ AI Taskforce (per 1 januari 2025 zijn de activiteiten ingebed in het reguliere overleg Technologie & Innovatie) ▶ Diverse innovatieteams en BDO Digital. ▶ Governance en periodieke rapportagestructuur.

Risico	Potentiële impact	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Niet realiseren van groeidoelstellingen. ▶ Onvoldoende innovatie en diversiteit. ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie. ▶ Dienstverlening voldoet niet aan maatschappelijke verwachtingen en/of verwachtingen van klanten. ▶ Omzetverlies. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Governance structuur incl. Raad van Commissarissen en Jong MT's. ▶ Programma Diversiteit & Inclusie. ▶ Leiderschapsprogramma ter versterking van gedeeld leiderschap. ▶ Business development: Business Transformation Managers, Business Alignment Teams, Staff Alignment Team. ▶ Visie op eigentijdse invulling partnermodel. ▶ Focus op gewenste product-marktcombinaties. ▶ Diverse innovatieteams en BDO Digital. ▶ ESG-beleid.
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. 	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Continue monitoring liquiditeitspositie en financiële weerbaarheid. ▶ Crisismanagement 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. 	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participatie in Stuurgroep Publiek Belang NBA – veranderagenda NBA. ▶ 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. 	Gemiddeld	<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.

Staadtdiagram

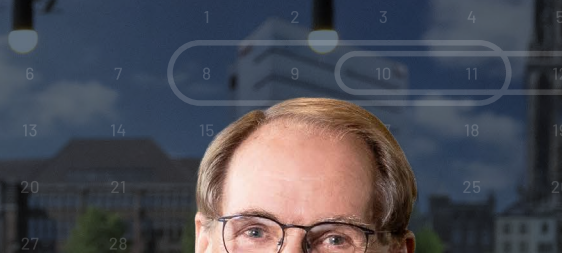
Verslag van de Raad van Commissarissen

Infographic

56%

34%

Kalender



Dashboard

Tijdstlijn

50



Raad van Commissarissen, v.l.n.r.: Kim Smit, Barbara Lamberts, Danny van der Eijk (voorzitter), Heleen Kuijten-Koenen, Engelhardt Robbe (vicevoorzitter)

DANNY VAN DER EIJK

1958, man, voorzitter

Datum van benoeming

24 juni 2021

Einde van de benoemingstermijn

23 juni 2025

Mogelijkheid tot herbenoeming

nee

Externe functie(s)

- ▶ Bestuurder, Coöperatieve Vereniging Nederlandse Assurantie Beurs U.A.
- ▶ RvC-lid Schouten Zekerheid Holding
- ▶ Voorzitter Bestuur, Stichting Kenchaan
- ▶ Consultant / strategisch adviseur

Onderdeel van commissie

- ▶ Remuneratie- en Benoemingscommissie

ENGELHARDT ROBBE

1955, man, vicevoorzitter

Datum van benoeming

24 november 2021

Einde van de benoemingstermijn

23 november 2025

Mogelijkheid tot herbenoeming

ja

Externe functie(s)

- ▶ Executive Coach
- ▶ Commissaris Dutch Retail Fund, CBRE
- ▶ Lid Raad van Advies Dutch Residential Fund, CBRE
- ▶ Lid Landelijke Stuurgroep Suïcide Preventie
- ▶ Lid Raad van Toezicht Nederlands Openluchtmuseum

Onderdeel van commissie

- ▶ Auditcommissie
- ▶ Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

HELEEN KUIJTEN-KOENEN

1966, vrouw

Datum van benoeming

24 november 2021

Einde van de benoemingstermijn

23 november 2025

Mogelijkheid tot herbenoeming

ja

Externe functie(s)

- ▶ Lid Executive Board en Managing Director People & Change APG 2022-heden

Onderdeel van commissie

- ▶ Remuneratie- en Benoemingscommissie

KIM SMIT

1970, vrouw

Datum van benoeming

27 juni 2024

Einde van de benoemingstermijn

26 juni 2028

Mogelijkheid tot herbenoeming

ja

Externe functie(s)

- ▶ Commissaris en voorzitter Auditcommissie NRC/Pallas
- ▶ Commissaris en voorzitter Auditcommissie B&S Group S.A.
- ▶ Lid Raad van Toezicht en Auditcommissie Stichting Pantein

Onderdeel van commissie

- ▶ Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

BARBARA LAMBERTS

1967, vrouw

Datum van benoeming

27 juni 2024

Einde van de benoemingstermijn

26 juni 2028

Mogelijkheid tot herbenoeming

ja

Externe functie(s)

- ▶ Commissaris Cow Manager
- ▶ Commissaris Fast Focus

Onderdeel van commissie

- ▶ Auditcommissie

Onze rol

Als Raad van Commissarissen hebben wij een toezichthoudende rol op de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en de algemene bedrijfsvoering. Dit toezicht strekt zich uit van alle Lines of Service (LoS), praktijken en diensten, tot en met de centrale staf. Wij zijn ons daarbij bewust van zowel de verschillen als de synergieën tussen de verschillende onderdelen en laten ons goed informeren over de kansen en uitdagingen die er zijn. In het bijzonder houden wij toezicht op de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, de continuïteit, de realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen, de risico's en de interne systemen voor risicobeheersing en de controle van de financiële verslaglegging. Eén van onze belangrijkste verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toezicht te houden op de bescherming van onafhankelijkheid, kwaliteit en integriteit van BDO. Wij toetsen de uitvoering van de strategie, de cultuur en het gedrag op bovengenoemde waarden. Het waarborgen van het publieke belang is gezien de maatschappelijke functie van een accountsorganisatie essentieel en tevens in het belang van een duurzame toekomst van BDO.

De Raad van Commissarissen heeft ook een adviserende rol en is een sparringpartner en klankbord voor de Raad van Bestuur. Dit doen wij onder meer met betrekking tot de ontwikkeling en uitvoering van de strategie, het beleid, belangrijke projecten en investeringen. Wij maken daarbij gebruik van onze bestuurlijke en toezichthoudende ervaring en expertise en stimuleren de Raad van Bestuur om ook vanuit een ander perspectief of met nieuwe inzichten vraagstukken te benaderen.

Per 1 mei 2024 hebben wij, na afronding van hun tweede termijn, afscheid genomen van Bernadette Langius en Dennis Raithel als leden van de Raad van Commissarissen en hebben wij Kim Smit en Barbara Lamberts mogen verwelkomen als hun opvolgers. Bernadette Langius en Dennis Raithel hebben een grote rol gespeeld in de opbouw, het functioneren en professionaliseren van de Raad van Commissarissen en zijn commissies binnen BDO. Wij willen hen hartelijk bedanken voor al hun inzet, toegevoegde waarde en prettige samenwerking.

Door hun uitgebreide ervaring als bestuurder en toezichthouder en het volgen van een inwerkprogramma hebben Kim Smit en Barbara Lamberts zich snel ingewerkt in algemene zin en in hun portefeuilles. Hun frisse kijk op zaken is een verdere verrijking van de onderlinge discussie en reflectie. Samen met leden Engelhardt Robbe en Heleen Kuijten-Koenen en voorzitter Danny van der Eijk vormen wij de Raad van Commissarissen.

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

Belangrijkste thema's en ontwikkelingen in 2024

Naast thema's die te maken hebben met continuïteit, strategische doelstellingen en een duurzame toekomst, hebben wij veel aandacht besteed aan het interne onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens dat medio 2023 is opgestart. Verder hebben wij veel tijd besteed aan de gewenste samenstelling van de Raad van Bestuur per 2025, de werving van twee leden van de Raad van Bestuur en van twee commissarissen. Op alle thema's hebben wij nauw samengewerkt met de Raad van Bestuur en waar relevant contact en overleg gehad met andere stakeholders.

Strategie en langetermijnwaardecreeatie

Wij hebben de aanscherping van de strategie en voortgang van de (langetermijn) strategische doelstellingen nauwgezet gevolgd in onder andere reguliere vergaderingen en in twee strategiesessies met de Raad van Bestuur. Ook met equity partners hebben wij gesproken over de voortgang van de strategie en hun rol daarbinnen. We hebben geconstateerd dat projecten zijn opgestart, maatregelen en acties in gang zijn gezet. De uitdaging daarbij is om, naast de drukke dagelijkse praktijk, voldoende aandacht en focus te houden op de inspiratie, discipline van de benodigde 'change' en invulling en betekenis geven aan de belangrijkste thema's.

Kwaliteit en publiek belang

Kwaliteit en publiek belang is een vast onderwerp op de agenda in reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en specifiek binnen de overleggen van de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Dit onderwerp komt eveneens aan de orde in de gesprekken die wij voeren met de AFM.

In 2024 hebben wij aandacht besteed aan de voortgang van de uitvoering en inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem in lijn met ISQM 1, dat vanuit BDO Global is geïnitieerd voor primair de LoS Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. Verder hebben wij de genomen (verbeter)maatregelen naar aanleiding van de jaarlijkse evaluatie en de voortgang van de transitie van taken en verantwoordelijkheden van de tweede lijn naar de eerste lijn besproken. Dit laatste in verband met de verdere invoering van het 'Three Lines Model'. We hebben geconstateerd dat er hard is gewerkt aan genoemde onderwerpen en voortgang is geboekt, maar het een grote inspanning vraagt. Deze druk op de organisatie, ook vanwege een intensivering van het AFM-toezicht en beperkt aanwezige stafcapaciteit, leidt niet altijd tot het gewenste tempo. Wij blijven dit nauwgezet volgen en ondersteunen de Raad van Bestuur zoveel als mogelijk.

Ook hebben wij aandacht besteed aan de invoering van de EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het is goed te constateren dat de aanwezige expertise en capaciteit door de genomen maatregelen zijn toegenomen. Ook zijn in dit kader de Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) in de jaarrekeningcontrole van 2024 aan de orde gekomen. Dit betreft wederom een uitbreiding van het

Staadtdiagram

aantal KPI's ten opzichte van voorgaande jaren. Wij zijn verheugd met de ambitie van de Raad van Bestuur om deze KPI's eerder dan wettelijk verplicht te hanteren. Dit sluit goed aan bij de positie en rol die BDO als accountantsorganisatie in het maatschappelijk verkeer heeft.

Onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens

De Raad van Commissarissen is opdrachtgever van het interne onderzoek dat medio 2023 is gestart. Wij hebben scherp toezicht gehouden op de zorgvuldigheid van het onderzoeksproces. Door een verdieping en verbreding van het onderzoek is de verwachting dat het onderzoek in het voorjaar van 2025 wordt afgerond. Daarnaast zijn wij sparringpartner geweest voor het handhavingsbeleid en de (preventieve) maatregelen die in gang zijn gezet. Wij onderschrijven de aanpak van en genomen besluiten met betrekking tot de handhaving en andere genomen maatregelen door de Raad van Bestuur. Op basis van frequent overleg en rapportages hebben wij vastgesteld dat de Raad van Bestuur zeer actief betrokken is bij dit belangrijke onderwerp en het onderzoek professioneel en onafhankelijk door BDO Forensics & Technology is uitgevoerd.

Cultuur en gedrag

Wij volgen de ontwikkelingen met betrekking tot dit belangrijke onderwerp nauwgezet. Een gezonde, inclusieve en veilige cultuur en een lerende organisatie, zijn basisvoorwaarden voor kwaliteit en groei. Wij monitoren onder andere de voortgang van het organisatiebrede cultuurprogramma Horizon, uitkomsten van medewerkersonderzoeken, leiderschapsprogramma's en geboekte resultaten met betrekking tot diversiteit en inclusie. Daarnaast bespreken wij de effectiviteit van genomen maatregelen. Wij zijn blij dat de Raad van Bestuur dit onderwerp hoog op de agenda heeft staan en zien dat er naast verdere verbetermogelijkheden positieve resultaten zijn behaald.

Transformatie en innovatie

De snelle ontwikkelingen binnen de accountancy- en consultancybranche, de veranderende rol van auditor, de krappe arbeidsmarkt en de veranderingen in wet- en regelgeving vragen om een wendbare organisatie met focus op innovatie, een professionele staforganisatie en de juiste inzet van technologie binnen de dienstverlening en onderliggende processen. Dit thema is regelmatig onderwerp van gesprek met het Bestuur. De voortgang van digitaliseringsprojecten, de follow-up van het vervangende PSA-systeem en de inzet van artificial intelligence, waaronder Chatpro en Copilot, zijn daarbij aan de orde geweest.

Samenstelling van de Raad Bestuur

Als Raad van Commissarissen hebben wij naar aanleiding van de herbenoemingen van leden van de Raad van Bestuur gereflecteerd op een, in onze ogen, optimale samenstelling en invulling van de Raad

Infographic

Kalender

van Bestuur om de benodigde transitie op verschillende terreinen en bijbehorende 'change' te versnellen zodat (middel)langetermijnstrategische- en groeidoelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Wij hebben onze reflectie en visie besproken met de Raad van Bestuur en de equity partners. Na constructieve discussies heeft dit geleid tot het besluit om de Raad van Bestuur met een vierde lid uit te breiden in de rol van Chief Transformation Officer en deze positie open te stellen voor in- en externe kandidaten. Wij zijn zeer verheugd over dit besluit. Vanwege het vertrek van Maurice de Kleer als CQO per januari 2025 is, in nauw overleg met de Raad van Bestuur en de equity partners, Marcel Mans (Head of Audit) tijdelijk benoemd als CQO tot de komst van een definitieve opvolger. Wij bedanken Maurice de Kleer voor zijn inzet, bijdrage en prettige samenwerking. Marcel Mans zijn wij zeer erkentelijk dat hij de rol van CQO tijdelijk wil invullen.

Overzicht vergaderingen, commissies en aanwezigheid leden van de Raad van Commissarissen

Om goed op de hoogte te zijn wat er in de organisatie speelt en informatie en input te ontvangen, hebben wij reguliere en commissievergaderingen, strategiedagen en daarnaast nog andere overleggen en contactmomenten waardoor wij een goed beeld kunnen vormen en onze rol zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren.

Reguliere vergaderingen RvC en RvC-RvB

De Raad van Commissarissen heeft in 2024 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 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 andere onderwerpen en (commissie)overleggen die hebben plaatsgevonden. Veelal is een gast aanwezig, zoals de Heads of LoS, om een toelichting te geven op hun rol en de ontwikkelingen binnen het betreffende BDO-onderdeel. De aanwezigheid van de commissarissen bij de vijf reguliere vergaderingen was 100%.

Commissies

Er zijn drie permanente commissies waarbinnen aandacht wordt besteed aan specifieke onderwerpen: 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 twee leden van de Raad van Commissarissen op basis van hun expertise, ervaring en affiniteit. Vanuit de Raad van Bestuur zijn één à twee leden tijdens de vergaderingen aanwezig, vergezeld van betrokken stafleden. De besproken onderwerpen uit de commissies worden toegelicht tijdens de reguliere vergaderingen en waar nodig als apart agendapunt opgenomen.

Lijndiagram

Lijndiagram

AUDITCOMMISSIE	
Verantwoordelijkheid / aandachtsgebieden	Deze commissie richt zich op de financiën en verantwoording, interne en externe audit en (financiële) risico's.
Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden	3 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dennis Raithe, voorzitter (tot 1 mei 2024): 1/1 ▶ Engelhardt Robbe: 3/3 ▶ Heleen Kuijten, tijdelijk lid (van 1 mei tot 27 juni 2024): 1/1 ▶ Barbara Lamberts, voorzitter (vanaf 27 juni 2024): 1/1
Belangrijkste onderwerpen 2024	Begroting; auditplan en accountantsverslag; werving en selectie nieuwe accountant; financiële resultaten; risicomanagement, informatiebeveiliging en privacy; frauderisico's; claims en financiële risico's; interne audit (plan, voortgang).
REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE	
Verantwoordelijkheid / aandachtsgebieden	Deze commissie richt zich onder andere op de beloning van de beleidsbepalers, proces werving bestuurders en commissarissen, benoeming nieuwe partners binnen LoS A&A en andere HR-gerelateerde onderwerpen.
Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden	3 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Heleen Kuijten-Koenen, voorzitter: 3/3 ▶ Danny van der Eijk: 2/3
Belangrijkste onderwerpen 2024	Strategisch HR-beleid: onder andere workforcemanagement, diversiteit en inclusie, instroom, doorstroom en uitstroom; beloning medewerkers; uitkomsten medewerkersonderzoek en cultuurgerelateerde onderwerpen; performancemanagement en beloning salary partners; contacten en thema's OR.
COMMISSIE KWALITEIT EN PUBLIEK BELANG	
Verantwoordelijkheid / aandachtsgebieden	Deze commissie richt zich op kwaliteitsbeleid en -management, het kwaliteitsmanagementsysteem, het risicomanagement en het beleid met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures.
Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden	6 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Engelhardt Robbe, voorzitter: 6/6 ▶ Bernadette Langius (tot 1 mei 2024) 3/3 ▶ Danny van der Eijk, tijdelijk lid (van 1 mei tot 27 juni 2024): 1/1 ▶ Kim Smit (vanaf 27 juni 2024): 2/23
Belangrijkste onderwerpen 2024	Onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens; ISQM 1 / kwaliteitsmanagementsysteem; beleid en rapportages QRM en LoS A&A; transformatie taken en verantwoordelijkheden 1° en 2° lijn; reputatie- en integriteitsrisico's: klachten, claims en tuchtzaken; partnerzaken; externe toezichthouders (contacten en lopende onderzoeken).

Overige overleggen en activiteiten

Als Raad van Commissarissen hebben wij maandelijkse conference calls waarin bijgepraat wordt over actuele zaken en ontwikkelingen en de uitkomst van contacten die de leden met de verschillende stakeholders hebben gehad. Indien nodig zijn er extra overleggen. Dat was in 2024 meerdere keren het geval. Verder worden op periodieke basis gesprekken gevoerd tussen de voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en tussen voorzitters van de commissies en leden van de Raad van Bestuur over specifieke ontwikkelingen en vraagstukken. Ook is er overleg geweest met de Ondernemingsraad en heeft er een strategische sessie met de Ondernemingsraad plaatsgevonden, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Op alle vergaderingen van participanten is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest, waarbij de voorzitter op hoofdlijnen een terugkoppeling heeft gegeven over onze toezichhoudende en adviserende rol en de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn gekomen. In 2024 hebben meerdere bijeenkomsten met de participanten plaatsgevonden waarin actuele thema's zijn besproken.

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 commissievergaderingen onder andere nog de onderstaande onderwerpen besproken:

- ▶ Managementinformatie en -rapportages en niet-financiële KPI's
- ▶ Interne en externe kwaliteitscontroles
- ▶ Naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen
- ▶ Aanpassingen kwaliteitsbeleid
- ▶ Beleid financiële belangen
- ▶ Nevenfuncties Raad van Bestuur
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities
- ▶ 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 2023
- ▶ Goedkeuring Transparantieverlag 2023
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2024
- ▶ Goedkeuring begroting 2024
- ▶ Vaststelling hoogte beloning leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit per 1 januari 2025
- ▶ Goedkeuring voordracht (externe) accountants Line of Service Audit & Assurance en benoeming tot salary en equity partner

- ▶ Goedkeuring voordracht twee leden van de Raad van Commissarissen
- ▶ Besluit voordracht lid Raad van Bestuur
- ▶ Goedkeuring Internal Auditplan 2025
- ▶ Goedkeuring beleggingsbeleid voor participanten
- ▶ Goedkeuring beoordeling Compliance Officer en Internal Auditor

Beoordeling en beloning Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Begin 2024 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 het najaar van 2023 hebben wij 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.

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is halverwege het jaar veranderd door het vertrek van twee leden en de komst van hun opvolgers. Met de vertrokken leden hebben wij de onderlinge samenwerking geëvalueerd met als uitkomst dat wij in deze samenstelling terugkijken op een prettige, open en constructieve wijze van samenwerking en communicatie. In de huidige samenstelling hebben wij naast een evaluatie over de onderlinge samenwerking en individuele toegevoegde waarde, ook de verdeling van taken en aandachtsgebieden meegenomen. Wij hebben daarbij vastgesteld dat de onderlinge samenwerking, communicatie en de verdeling van taken en aandachtsgebieden goed is.

Beloning Raad van Commissarissen

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

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. Alle leden kwalificeren in 2024 als onafhankelijk in overeenstemming met de geldende voorschriften.

Training

In 2024 heeft de Raad van Commissarissen een kennissessie over de ontwikkelingen binnen artificial intelligence gevolgd. Dit heeft geleid tot een verdieping van onze kennis en heeft ons meer inzicht gegeven in de mogelijke toepassingen, beperkingen en gevaren.

Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2024 zijn opgesteld door de Raad van Bestuur. De jaarrekening is gecontroleerd door de externe accountant Baker Tilly (Netherlands) N.V. De 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 15 mei 2025 ingestemd met het jaarverslag en de jaarrekening 2024.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers hebben het Transparantieverlag 2024 met ons besproken. Wij hebben vastgesteld 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

Als Raad van Commissarissen hebben wij vastgesteld dat in 2024 op de verschillende thema's en projecten goede stappen voorwaarts zijn gezet. Wij hebben veel respect en waardering voor de grote inzet van medewerkers, partners en de Raad van Bestuur om BDO als organisatie beter en groter te maken. Daarnaast hebben wij veel vertrouwen dat door uitbreiding van de Raad van Bestuur met een Chief Transformation Officer in 2025 een versnelling van de transitie en innovatie in gang kan worden gezet waardoor BDO toekomstbestendig blijft en op duurzame wijze verder kan groeien zowel in kwaliteit en toegevoegde waarde als financieel. Wij zullen dit goed blijven volgen en monitoren. Verder zullen wij nauwgezet toezicht blijven houden op een zorgvuldige afronding van het interne onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens, het leervermogen van de organisatie en de verdere maatregelen om kwaliteit, betrouwbaarheid en het daarvoor benodigde gedrag te waarborgen die mogen worden verwacht van een organisatie als BDO. Bij genoemde en nieuwe uitdagingen en vraagstukken zullen wij de Raad van Bestuur op een (pro)actieve wijze blijven ondersteunen en adviseren.

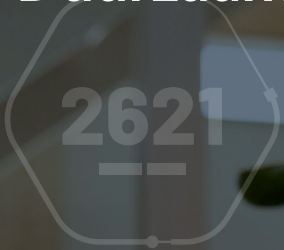
Eindhoven, 15 mei 2025

Raad van Commissarissen

- ▶ D.A. (Danny) van der Eijk (voorzitter)
- ▶ E.M. (Engelhardt) Robbe (vicevoorzitter)
- ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen
- ▶ B. (Barbara) Lamberts
- ▶ K. (Kim) Smit

Dashboard

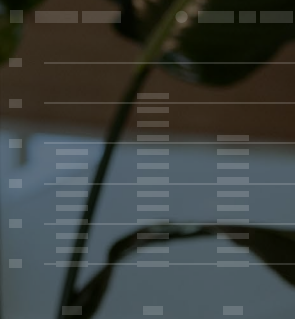
Duurzaamheidsverklaring



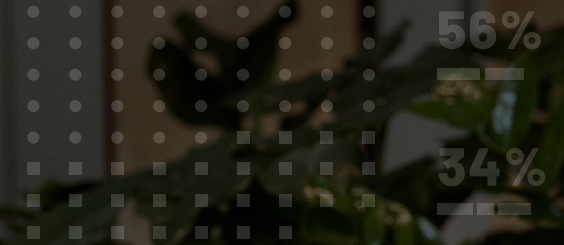
1853

786

Staafdiagram



Infographic



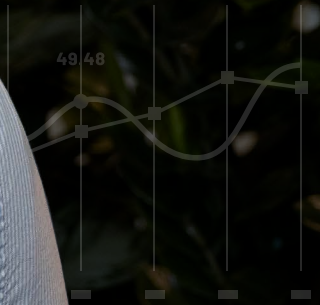
Lijndiagram



Dashboard

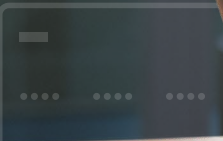


Diagram



Beelddiagram

Staafdiagram



Staadtdiagram

Infographic

Kalender

Algemene informatie

Deze duurzaamheidsverklaring is opgesteld volgens de vereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Als grote onderneming is BDO Nederland momenteel niet verplicht om te voldoen aan de ESRS, maar we streven ernaar om te doen wat we prediken en te laten zien wat elk bedrijf kan bereiken met de juiste processen en tools. Desalniettemin beweren we niet dat dit rapport perfect is; we streven ernaar om een vroeg voorbeeld te geven van een ESRS-duurzaamheidsverklaring.

Het rapport van 2024 beslaat de periode van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024. 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.

De verklaring omvat onze double materiality assessment (DMA). Het DMA-proces dat wordt beschreven in IRO-1 omvat impacts, risico's en kansen die betrekking hebben op de eigen activiteiten van BDO Nederland en onze upstream en downstream waardeketens. De mate waarin de beleidslijnen, acties, doelstellingen en metingen van Position Green zich uitstrekken tot onze waardeketen wordt beschreven in de secties die betrekking hebben op de onderwerpspecifieke normen.

Schattingen van de waardeketen

Voor de berekening van de scope 3 broeikasgasemissies (GHG) hanteren wij de spend-based methodologie voor enkele categorieën. Hierbij maken wij gebruik van de emissiefactorenset van Eora66. Gezien de aard van de spend-based methodologie, zijn de berekeningen onderhevig aan een zekere mate van onzekerheid. We onderhouden voortdurend gesprekken met leveranciers binnen onze waardeketen om de CO₂e-uitstoot van ingekochte goederen en diensten nauwkeuriger in kaart te brengen. Voor nadere details verwijzen wij naar de definities van scope 3 GHG-emissies in het hoofdstuk 'Definities'.


Wijzigingen in de opstelling of presentatie van duurzaamheidsinformatie

Dit jaar is het eerste jaar dat BDO rapporteert in overeenstemming met de ESRS. Veranderingen omvatten:

- ▶ Wijziging van de indeling van het jaarverslag. In het jaarverslag van 2023 hebben we de indeling Environmental, Social en Governance ingevoegd, in dit jaarverslag gaan we verder door ook de algemene informatie in overeenstemming te brengen met de presentatie vanuit ESRS.
- ▶ Aanvullende openbaarmakingen, waaronder beschrijvingen van materiële impacts, risico's, kansen, beleidslijnen, acties, metingen en doelstellingen, zoals voorgeschreven door de ESRS.
- ▶ De KPI's in dit jaarverslag zijn in overeenstemming gebracht met de definities vanuit ESRS. Dit betekent uitgebreidere KPI's voor Environmental, waaronder ook de rapportage van onze volledige

scope 3 CO₂e-uitstoot, en een wijziging in definitie van veel Social KPI's. In het Jaarverslag 2023 rapporteerden we onder de Social KPI's de functiegroepen Equity Partners tot en met Professionals exclusief stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten. Onder de definitie van de ESRS vallen onder 'werknemers' alle personen met wie BDO een arbeidsrelatie heeft. Equity partners hebben geen arbeidsrelatie met BDO maar functioneren onder een managementovereenkomst tussen hun persoonlijke BV en BDO. Hierdoor zijn equity partners, evenals inhuur en uitzendkrachten, geclassificeerd als 'medewerkers niet in loondienst' en zijn onder werknemers alle collega's van salary partner tot en met assistent inclusief stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten opgenomen. Voor de definities verwijzen we naar [pagina 111](#).

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 Baker Tilly (Netherlands) N.V. Zie het assurance-rapport van de accountant op [pagina 108](#).

Sustainability governance

De Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC) van BDO spelen een cruciale rol in het toezicht op en de uitwerking van onze duurzaamheidsstrategie. De RvB draagt de eindverantwoordelijkheid voor de integratie van duurzaamheid in onze bedrijfsvoering. De RvC, met vertegenwoordiging van diverse belanghebbenden, voorziet de RvB van advies en houdt toezicht op de naleving van duurzaamheidsstrategieën en -maatregelen.

Onze bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen beschikken over een brede expertise die relevant is voor onze sector, producten en geografische markten. De diverse samenstelling van de RvB en RvC, met een evenwichtige vertegenwoordiging van gender en andere diversiteitsaspecten, bevordert een inclusieve besluitvorming.

De verantwoordelijkheid voor het beheer van duurzaamheidskwesties ligt bij onze CEO, die verantwoordelijk is voor de integratie van ESG/Sustainability-overwegingen in onze bedrijfsstrategie, interne controles en activiteiten. Het mandaat van onze CEO omvat het waarborgen van de effectieve uitvoering van duurzaamheidsinitiatieven en het beheer van gerelateerde kwesties. Onze Raad van Commissarissen is belast met het toezicht op de vaststelling en voortgang van de duurzaamheidsstrategie. Dit omvat het definiëren van beleid en actieplannen, het stellen van doelen en het meten van prestaties. Deze acties ondersteunen ons in het consequent letten op, verantwoordelijkheid nemen voor en transparant zijn over onze duurzaamheidsprestaties.

De Raad van Bestuur brengt elk kwartaal verslag uit aan de Raad van Commissarissen over de voortgang en prestaties op het gebied van duurzaamheid, waarbij transparantie en verantwoording centraal staan. Deze updates verschaffen de Raad van Commissarissen de benodigde inzichten om beslissingen te nemen over acties of investeringen die onze duurzaamheidsprestaties kunnen sturen. Daarnaast bieden ze inzicht in de risico's en interne controle van duurzaamheidsinformatie, wat leidt tot verbeterde interne controlemechanismen en betere beschikbaarheid en kwaliteit van gegevens.

Vanaf 15 maart 2025 heeft de nieuwe CTO de portefeuille duurzaamheid overgenomen van de CEO.

BDO integreert momenteel geen duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen van leden van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen.

Due-diligenceverklaring

Ons due-diligenceproces voor duurzaamheid is het voortdurende proces waarmee we de daadwerkelijke en potentiële negatieve en positieve effecten op het milieu en de mensen die verbonden zijn met ons bedrijf, evenals de daadwerkelijke en potentiële risico's en kansen die vaak het gevolg zijn van dergelijke effecten, identificeren, voorkomen, beperken en verantwoorden. Dit proces informeert onze beoordeling van onze IRO's. We integreren de kernelementen van due diligence voor mensen en het milieu in ons bestuur, onze strategie en ons bedrijfsmodel bij BDO.

Kernelementen van due diligence	ESRS code	Hoofdstukken, paragrafen en pagina's in de duurzaamheidsverklaring
A. Due diligence integreren in governance, strategie en businessmodel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ESRS 2 GOV-2 ▶ ESRS 2 GOV-3 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Algemene grondslag, Sustainability governance, pagina 32 ▶ Algemene grondslag, Onze stakeholders, pagina 34
B. Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ESRS 2 GOV-2 ▶ ESRS 2 SBM-2 ▶ ESRS 2 IRO-1 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Algemene grondslag, Sustainability governance, pagina 32 ▶ Algemene grondslag, Onze stakeholders, pagina 34 ▶ Algemene grondslag, Materialiteitsanalyse, pagina 35
C. Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ESRS 2 SBM-3 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Algemene grondslag, Materiële impacts, risico's en kansen, pagina 36 ▶ E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan, pagina 39 ▶ S1 Eigen personeel pagina 44 ▶ S1 Eigen personeel, Strategie, governance en actieplan, pagina 45 ▶ S1 Eigen personeel, Strategie, governance en actieplan, pagina 52
D. Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ESRS 2 MDR-A 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Algemene grondslag, Materiële impacts, risico's en kansen, pagina 36 ▶ E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan, pagina 39 ▶ S1 Eigen personeel pagina 44 ▶ S1 Eigen personeel, Strategie, governance en actieplan, pagina 45 ▶ S1 Eigen personeel, Strategie, governance en actieplan, pagina 52 ▶ G1 Zakelijk gedrag, Strategie, governance en actieplan, pagina 58
E. De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ESRS 2 MDR-M ▶ ESRS 2 MDR-T 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ E1 Klimaatverandering, Maatstaven en doelen, pagina 40 ▶ S1 Eigen personeel, Maatstaven en doelen, pagina 46

Risicobeheersing en interne controles

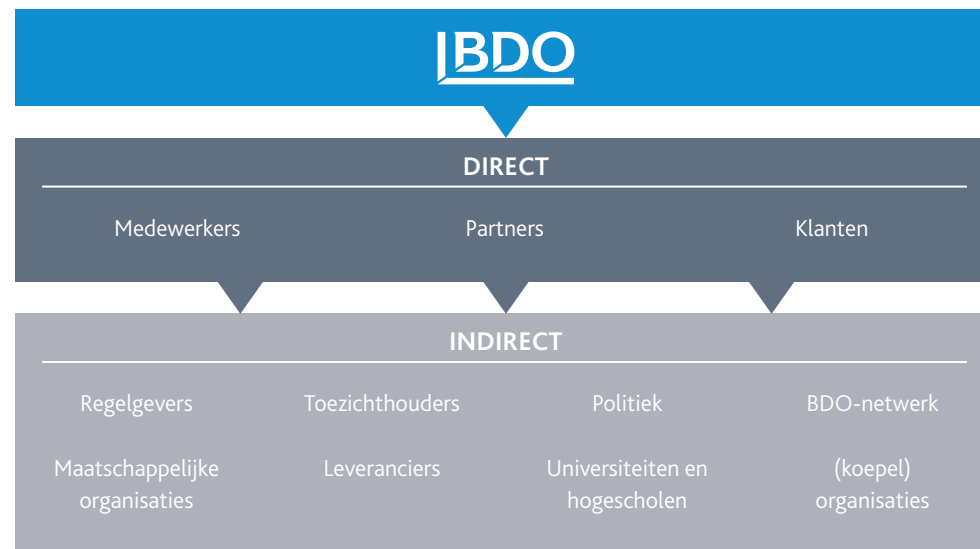
BDO's duurzaamheidsrapportage loopt risico op materiële fouten als gevolg van menselijke fouten, onvolledige gegevens of fraude. Om deze risico's te beheersen, hebben we verschillende mitigatieprocessen geïmplementeerd. We hebben duidelijke en goed gestructureerde duurzaamheidsgovernance zoals beschreven op [pagina 67](#). Daarnaast is het boekhoudbeleid vastgesteld in overeenstemming met de ESRS-vereisten voor duurzaamheidsinformatie. Er worden per kwartaal reviewvergaderingen gehouden over belangrijke duurzaamheidskwesties. Tot slot biedt de externe auditor beperkte zekerheid over geselecteerde KPI's. Zie de verklaring van beperkte zekerheid voor meer informatie.

Onze stakeholders

Het betrekken van stakeholders bij de bepaling welke thema's belangrijk zijn voor BDO is essentieel voor de mogelijkheid van BDO om waarde en impact te creëren. Dit is een voorwaarde om onze klanten te bedienen en een robuuste en wendbare organisatiecultuur te creëren. Het betrekken van stakeholders bij materiële duurzaamheidskwesties wordt ondernomen door de Raad van Bestuur, ons HR-team, het financiële team en werknemers in het algemeen. De volgende tabel vat samen hoe we omgaan met onze belangrijkste stakeholders en het soort interactie dat we met ze hebben. De opvattingen van stakeholders vormen een waardevolle input voor ons due diligence-proces en de materialiteitsbeoordeling die in meer detail wordt beschreven in IRO-1.

Wij hebben de volgende groepen stakeholders geïdentificeerd met wie we interacteren:

- ▶ Medewerkers;
- ▶ Partners;
- ▶ Klanten;
- ▶ Regelgevers, toezichthouders en politiek;
- ▶ Maatschappelijke organisaties;
- ▶ 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
Medewerker	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

Stakeholdergroepen	Soort interactie
Klanten	Enquête materiële thema's
	Stakeholderdialogen
	Klanttevredenheidsonderzoeken
	Klant- en themabijeenkomsten
	Onderzoeken naar klanten en industrieën
Regelgevers, toezichthouders en politiek	Verzoeken om offertes en terugkoppelingen
	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
Maatschappelijke organisaties	Deelname overlegplatform OOB-kantoren
	Meetings met ADR inzake reviews
Leveranciers, universiteiten en hogescholen, (koepel) organisaties en BDO-netwerk	Formele en informele meetings
	Enquête materiële thema's
Leveranciers, universiteiten en hogescholen, (koepel) organisaties en BDO-netwerk	Formele en informele meetings met leveranciers, universiteiten en hogescholen, (koepel)organisaties, BDO International en andere BDO Member Firms

Materialiteitsanalyse

BDO heeft haar eerste ESRS-gerichte dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd ter voorbereiding op ons Jaarverslag van 2023. Dit omvatte het identificeren en objectief beoordelen van impact, risico's en kansen (IRO's) en het raadplegen van verschillende stakeholdergroepen om thema's te prioriteren middels het concept 'dubbele materialiteit'. Hiermee wordt bedoeld dat er gekeken is naar:

- ▶ Duurzaamheidsrisico's en kansen die een (potentieel) financieel effect op de onderneming hebben (= financiële materialiteit, van buiten naar binnen); en
- ▶ Duurzaamheidsimpacts van de onderneming (en activiteiten in haar waardeketen) op mens en planeet (= impact materialiteit, van binnen naar buiten).

Vierstappenplan voor de DMA:

We hanteren een vierstappen-methodologie voor de DMA, inclusief de betrokkenheid van onze stakeholders. Het plan weerspiegelt de initiële DMA en de daaropvolgende update uitgevoerd in 2024. De stappen zijn uitgevoerd door het projectteam wat bestaat uit een kernteam inclusief adviseurs van BDO Sustainability en een werkgroep bestaande uit collega's van stafafdelingen. Zij hebben veelvuldig contact met interne stakeholders (zoals een partner en medewerkers van stafafdelingen Human Resources, Facility Support, Inkoop, etc.), onder toezicht van de Raad van Bestuur.

▶ Stap 1: initiële longlist van duurzaamheidstopics voor BDO

We hebben alle ESRS subthema's en definities besproken en bepaald of het betreffende thema mogelijk relevant is voor BDO en/of voor onze stakeholders. De niet-relevante subthema's zijn met onderbouwing van de longlist afgehaald, waardoor enkel de relevante onderwerpen overbleven.

▶ Stap 2: analyseren businessmodel en waardeketen om de volledigheid van de longlist te controleren en relevante stakeholders te identificeren

Als tweede stap zijn het businessmodel en de waardeketen van BDO in kaart gebracht en geanalyseerd. Daarnaast zijn ook eerdere jaarverslagen van BDO geanalyseerd en is een benchmarkanalyse uitgevoerd ter identificatie van belangrijke materiële thema's, impact, risico's en kansen. Naast het feit dat deze informatie waardevolle input gaf voor de vereiste informatieverzameling volgens ESRS 2, waren de doelstellingen:

- Volledigheidscontrole voor duurzaamheidstopics in de initiële 'longlist';
- Identificatie van relevante stakeholders om mee te nemen in de interactie met stakeholders.

In deze stappen hebben we de volgende elementen beschreven voor de waardeketen van BDO:

- Activiteiten – eigen activiteiten en upstream/downstream activiteiten
- Resources – input voor en output van de activiteiten
- Relaties – betrokkenen bij het uitvoeren van de activiteiten

Vervolgens is gekeken naar (potentiële) impacts, risico's en kansen die zich (mogelijk) voordoen in de waardeketen. Op basis van deze analyse is de longlist verder aangevuld / gevalideerd.

▶ Stap 3: uitvoeren van een stakeholderanalyse

In de derde stap hebben we een uitgebreide stakeholderanalyse uitgevoerd en interactie gehad met de relevante stakeholders. Het uitgangspunt hiervoor was de lijst met relevante stakeholders zoals geïdentificeerd in het businessmodel en de waardeketen (zie stap 2). Het doel was om de longlist met duurzaamheidsthema's te valideren en waar nodig aan te vullen. Om dit te bereiken, zijn de stakeholders geïdentificeerd, geclassificeerd en gewogen op hun impact op de organisatie. Ook is er gekeken naar de reeds aanwezige stakeholder interactie vanuit de voorgaande jaren en zijn er eventuele aandachtspunten voor toekomstige interactie geïdentificeerd.

Het proces van stakeholderinteractie is een continue dialoog met stakeholders gedurende alle fases van de duurzaamheidsreis. Binnen de projectgroep wordt er gekeken naar mogelijke wijze waarop er in de toekomst verdere interactie met de belangrijkste stakeholdergroepen kan worden vormgegeven om de uitkomsten van de DMA en geformuleerd beleid door BDO te valideren.

► **Stap 4: uitvoeren van een dubbele materialiteitsanalyse**

De vierde stap betreft de uitvoering van de dubbele materialiteitsanalyse. Het doel is om de materiële onderwerpen te selecteren, die de basis zijn voor de organisatie om hun duurzaamheidsprogramma en de bijbehorende duurzaamheidsrapportage op te bouwen in lijn met de CSRD-vereisten (de implementatiefase in het traject naar CSRD-compliance).

Tijdens het uitvoeren van de dubbele materialiteitsanalyse hebben we per thema van de longlist de impacts, risico's en kansen (IRO's) specifiek beschreven in de BDO-context en gescoord middels de impact materialiteit en financiële materialiteit. Voor de formulering van de IRO's hebben we naast een toelichting ook per onderdeel aangegeven waar dit zich in de waardeketen bevindt (upstream,

eigen activiteiten, downstream of een combinatie hiervan) en op welke termijn de impact zich voordoet (korte termijn, middellange termijn, lange termijn of een combinatie hiervan). De impact materialiteit is gesplitst naar negatieve en positieve impact en per impact is middels een vijfpuntschaal een score gegeven aan de schaal, scope en onherstelbaar karakter van de impact (enkel in geval van negatieve impact) en is aangegeven of het een werkelijke of potentiële impact betreft. De financiële materialiteit is gesplitst in een kans of een risico en vervolgens is per impact middels een vijfpuntschaal een score gegeven aan de mate van beschikbaarheid / afhankelijkheid van de resources, mate van afhankelijkheid van de stakeholders, potentiële omvang en waarschijnlijkheid van voorkomen.

Na het formuleren van de IRO's en het scoren van de negatieve en positieve impacts en risico's en kansen is een treshold gezet voor impact materialiteit en financiële materialiteit om tot de categorieën 'Niet materiële topics', 'Nét niet materiële topics' en 'Materiële topics' te komen. Deze drie categorieën zijn besproken met de projectgroep om unaniem tot de materiële topics te komen. Alle categorieën en de materiële thema's zijn vervolgens in de Raad van Bestuur besproken en gevalideerd.

Materiële impacts, risico's en kansen

Resultaten Dubbele materialiteitsanalyse

Materialiteitsassessment

	Impact materialiteit					Financiële materialiteit				
E1 - Klimaatverandering										
Klimaatadaptatie, klimaatmitigatie en energie										
S1 - Eigen personeel										
Baanzekerheid										
Werk-privébalans										
Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk										
Opleiding en ontwikkeling vaardigheden										
G1 - Zakelijk gedrag										
Bedrijfscultuur										
Entiteit specifiek thema										
Kwaliteit										
	hoog				laag					hoog

	Omschrijving thema	Link met SDG's	IRO's	Soort	Type IRO						Waardeketen			Horizon			
					Impact materialiteit			Financiële materialiteit									
					Neg.	Pos.	W/P	Risico	Kans	W/P	◀	■	▶	K	ML	L	
Environmental	E1 - Klimaatverandering																
	Klimaatadaptatie, klimaatmitigatie en energie	BDO heeft een impact op mensen en het milieu door de uitstoot van broeikasgassen. Deze uitstoot komt voort uit directe uitstoot vanuit onze eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1), indirecte uitstoot door gekochte elektriciteit, warmte en stroom (scope 2) en uitstoot die verband houdt met onze upstream waardeketen (scope 3). BDO Nederland heeft een commitment afgegeven aan BDO Global en SBTi om uiterlijk in 2050 Net Zero te zijn.		De activiteiten van BDO veroorzaken GHG-emissies van eigen activiteiten (scope 1 en scope 2) en vanuit leveranciers (scope 3), wat bijdraagt aan klimaatverandering.	Werkelijke negatieve impact	✓		Werkelijk					✓	✓	✓	✓	✓
Social	S1 - Eigen personeel																
	Arbeidsvoorwaarden																
	Baanzekerheid	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. Baanzekerheid omvat het waarborgen van veilige werkomstandigheden voor ons eigen personeel, inclusief passende typen contracten, marktconforme lonen, veilige arbeidsomstandigheden en vrijheid van vereniging.		Bij BDO maken mensen het verschil. Het aantrekken en behouden van mensen is essentieel in de groei en dienstverlening van BDO.	Werkelijke positieve impact, Werkelijke negatieve impact	✓	✓	Werkelijk					✓		✓	✓	✓
	Werk-privébalans	De werk-privébalans bij BDO omvat het in evenwicht brengen van het welzijn van medewerkers en stressniveaus met hun capaciteit en middelen. Een onevenwichtige balans kan leiden tot burn-out, vermoeidheid en verminderd welzijn van werknemers. Gezondheid en vitaliteit zijn cruciaal voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en partners, en werken vanuit eigen talenten maakt medewerkers gelukkiger, duurzaam inzetbaar en bevlogen. BDO streeft naar een prettige en veilige omgeving voor alle medewerkers, gericht op duurzame inzetbaarheid van alle leeftijden. Vitale, wendbare en geïnspireerde medewerkers en partners dragen bij aan de kwaliteit van de dienstverlening en ervaren vaker positieve emoties.		Dienstverlening van BDO brengt inherent met zich mee dat in bepaalde periodes en situaties de werkdruk hoger is dan regulier. Door de hogere werkdruk/workload kan de werk-privébalans van medewerkers onder druk komen te staan. Uiteindelijk kan lange disbalans leiden tot fysieke- en mentale klachten van de medewerker en uitval.	Werkelijke negatieve impact Financieel risico	✓		Werkelijk	✓		Werkelijk		✓		✓	✓	
Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen																	
Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk bij BDO omvat het bieden van gelijke behandeling op het gebied van werkgelegenheid, beroep en promotie voor werk van gelijke waarde. Dit onderwerp richt zich op het creëren van een inclusieve en diverse werkomgeving waar individuen eerlijk worden behandeld en gelijke kansen hebben voor groei en vooruitgang. BDO streeft ernaar een inclusieve organisatie te zijn die talentvolle partners en medewerkers aantrekt en behoudt, actief barrières voor inclusiviteit wegneemt en beleid, procedures en praktijken ontwikkelt die een inclusieve cultuur bevorderen. BDO vindt het belangrijk om 'fit for the future' te blijven en een afspiegeling te zijn van de maatschappij.	 	Een cultuur van erbij horen creëren in een diverse werkomgeving heeft een positieve impact op de werktevredenheid van medewerkers. Daarnaast geloven wij dat BDO beter presteert met een divers personeelsbestand. Besluitvorming wordt verbeterd in diverse teams waar mensen leren naar elkaar te luisteren en diverse ideeën mee te nemen. Zonder een effectief DEI-beleid zou BDO mogelijk zijn vermogen schaden om getalenteerde mensen aan te trekken en te behouden, die nodig zijn om de financiële doelstellingen van BDO te realiseren.	Werkelijke negatieve impact	✓		Werkelijk					✓		✓	✓		

W = Werkelijk, P = Potentieel, ◀ = Downstream, ■ = Eigen activiteiten, ▶ = Upstream, K = Korte, ML = Middellange, L = Lange

	Omschrijving thema	Link met SDG's	IRO's	Soort	Type IRO						Waardeketen			Horizon		
					Impact materialiteit			Financiële materialiteit								
					Neg.	Pos.	W/P	Risico	Kans	W/P	◀	■	▶	K	ML	L
Social	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen															
	Opleiding en ontwikkeling vaardigheden	Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden bij BDO houdt in dat duurzaam wordt geïnvesteerd in het leren en ontwikkelen van medewerkers, om als organisatie wendbaar te zijn en de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving. Een lerende organisatie is de kern van de visie op leren & ontwikkelen, dit staat of valt met de ontwikkeling van de mensen die daar deel van uitmaken. BDO streeft naar vitale, gemotiveerde en competente medewerkers die weten waar de organisatie naar toe gaat en zich daaraan willen verbinden. Dit draagt bij aan de maatschappij door de investering in de ontwikkeling van goede professionals, zowel voor BDO als daarbuiten.	 	De focus van BDO op leren en ontwikkeling heeft een positieve impact op de werktevredenheid van medewerkers, groeimogelijkheden en inzetbaarheid. Dankzij de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zien mensen BDO als een aantrekkelijk bedrijf om voor te werken, wat de mogelijkheid creëert om nieuw talent aan te trekken ter ondersteuning van de groei van het bedrijf. Als BDO niet voldoende succesvol zou zijn in het aantrekken en trainen van getalenteerde mensen, zou BDO niet in staat zijn om consequent hoogwaardige projecten te leveren, wat invloed heeft op zijn financiële prestaties.	Werkelijke positieve impact, Werkelijke negatieve impact	✓	✓	Werkelijk					✓	✓	✓	✓
Governance	G1 - Zakelijk gedrag															
	Bedrijfscultuur	De bedrijfscultuur bij BDO omvat de normen, waarden, gedrag en houding die de organisatie en haar medewerkers definiëren. Het is de manier waarop BDO omgaat met haar medewerkers, klanten, partners en de maatschappij als geheel. De bedrijfscultuur is gebaseerd op respect, integriteit, vertrouwen, samenwerking en verantwoordelijkheid en is gericht op het bevorderen van een positieve werkomgeving, waarin medewerkers gemotiveerd en geïnspireerd worden om hun beste werk te leveren en bij te dragen aan het succes van de organisatie en haar klanten.		BDO heeft een duidelijke bedrijfscultuur voor ogen. Risico is dat medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders niet duidelijk onze missie en visie voor ogen hebben waardoor wij onze bedrijfs-cultuur verliezen.	Werkelijke negatieve impact		✓	Werkelijk					✓	✓	✓	✓
Entiteit-specifiek																
	Kwaliteit	Het leveren van topkwaliteit bij BDO houdt in dat het streven naar en behalen van topkwaliteit gezien wordt als de 'license to operate' voor de organisatie, waarbij de mate van vertrouwen van klanten en de maatschappij in de dienstverlening een grote rol speelt. Kwaliteit is daarbij essentieel voor het behouden van bestaande klanten en het aantrekken van nieuwe klanten. BDO streeft ernaar om de kwaliteit van het beroep te verhogen en de reputatie van het beroep te herstellen. Het merk BDO is onlosmakelijk verbonden met het vertrouwen in en de positie van de accountants en adviseurs van BDO. De organisatie streeft ernaar om professionals te zijn die vertrouwenspersonen zijn voor hun omgeving en die intrinsiek 'het goede willen doen' voor klanten, maatschappij en andere stakeholders.	 	Wij zien het streven naar en behalen van topkwaliteit als de 'license to operate' voor BDO. De mate van vertrouwen die de maatschappij en onze klanten hebben 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.	Potentiele negatieve impact, Financiële kans, Financieel risico	✓	Potentieel	✓	✓	Potentieel	✓	✓	✓	✓	✓	✓

W = Werkelijk, P = Potentieel, ◀ = Downstream, ■ = Eigen activiteiten, ▶ = Upstream, K = Korte, ML = Middellange, L = Lange

Milieu-informatie


E1 Klimaatverandering

Klimaatadaptatie, klimaatmitigatie en energie

Strategie, governance en actieplan

We streven ernaar om onze strategie en bedrijfsmodel verenigbaar te laten zijn met de transitie naar een duurzame economie. BDO Nederland heeft in januari 2023 de SBTi-commitment letter ingediend en in maart 2025 onze Science Based Targets-doelstellingen voor korte termijn en Net Zero ingediend bij de SBTi. Momenteel zijn we in afwachting van validatie van de targets door SBTi. De doelstellingen die we hebben ingediend, zijn in lijn met de Overeenkomst van Parijs om de opwarming van de aarde tot 1,5°C te beperken en de klimaatdoelstellingen van de EU.

De reductiedoelstellingen die BDO heeft ingediend bij de SBTi betreffen: reduceren van GHG-emissies van scope 1 en 2 met 50% in 2030 vanaf ons 2022 basisjaar (kortetermijndoelstelling), reduceren van GHG-emissies van scope 3 per euro winst met 52% in 2030 vanaf ons 2022 basisjaar (kortetermijn-doelstelling) en reduceren van GHG-emissies van scope 1, 2 en 3 met 90% in 2050 vanaf ons 2022 basisjaar (Net Zero-doelstelling). Onze emissiereductiedoelstellingen worden verder uitgelegd in de openbaarmakingsvereiste E1-4.

Environmental	E1 - Klimaatverandering	SDG link	Soort	Waardeketen			Horizon		
				Upstream	Eigen activiteit	Downstream	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
	Klimaatadaptatie, klimaatmitigatie en energie		Werkelijke negatieve impact	✓	✓		✓	✓	✓

De materialiteitsbeoordeling die wordt beschreven in de openbaarmakingsverplichting IRO-2 identificeerde de volgende materiële impacts: Klimaatadaptatie, klimaatmitigatie en energie.

BDO heeft impact op het milieu door uitstoot van broeikasgassen. BDO Nederland heeft het commitment afgegeven aan BDO Global om uiterlijk in 2050 Net Zero te zijn en dit commitment zal impact hebben op onze activiteiten en processen. De emissies van BDO komen voort uit onze eigen bedrijfsactiviteiten, zakenreizen, inkopen van goederen en diensten en verwarmingssystemen in onze kantoren. Door fossiele brandstoffen te verbruiken voor deze doeleinden genereren we emissies die een daadwerkelijke, negatieve impact hebben op het milieu wat bijdraagt aan klimaatverandering op korte, middellange en lange termijn.

BDO heeft ervoor gekozen om de fasering toe te passen, waarbij de financiële impact van significante fysieke en overgangsrisico's en potentiële klimaatgerelateerde voordelen worden uitgesloten.

Momenteel zijn wij ons duurzaamheidsbeleid en transitieplan aan het schrijven, waarin naar voren komt hoe we omgaan met het milieu en duurzaamheid. Onze benadering van duurzame ontwikkeling omvat respect en bescherming van het milieu en de samenleving voor huidige en toekomstige generaties. Wij streven er naar om onze milieu-impact zoveel mogelijk te verminderen door te reizen op een klimaatvriendelijke manier, duurzame producten en diensten te gebruiken, te voldoen aan geldende wetten en regelgevingen en onze leveranciers zorgvuldig te kiezen. Wij geloven dat de behoefte om een meer duurzame toekomst te vormen dringend is en ons doel is om bedrijven te helpen hun duurzaamheidsinspanningen te versnellen.

Om onze doelstelling voor 2030 en 2050 te bereiken, hebben we een routekaart ontwikkeld die de volgende hefboomen omvat:

Leaseauto's en mobiliteit

- ▶ 100% elektrisch leasewagenpark in 2030
- ▶ Blijven focussen op de oplossingen die al aan onze collega's worden aangeboden, zoals het stimuleren van gebruik van het openbaar vervoer, thuiswerkmogelijkheden.

Energie

- ▶ Verhogen van het aandeel hernieuwbare energie: In 2022 hadden we al veel groene stroomcontracten bij onze kantoren, maar dit aandeel wilden we verhogen naar 100%, wat we in 2024 hebben behaald;
- ▶ Verminderen van energieverbruik: Het plaatsen van slimme meters in onze kantoren om het energieverbruik continu inzichtelijk te maken en overtollig energieverbruik te kunnen reduceren.

Leveranciersbetrokkenheid

- ▶ Verdere verbetering van het inkoopbeleid waarin we duurzaamheid een prominentere rol laten spelen;
- ▶ Het vergroten van de zichtbaarheid van kleine, maar symbolische acties (vaak gestart door de duurzaamheidsambassadeurs) op de kantoren die ons engagement voor duurzaamheid laten zien en het bewustzijn onder al onze collega's vergroten.

Wij zullen, na de validatie van onze doelstellingen door de SBTi, volgend jaar meer informatie kunnen verstrekken over het transitieplan en de implementatie ervan.

Maatstaven en doelen

NetZero in 2050

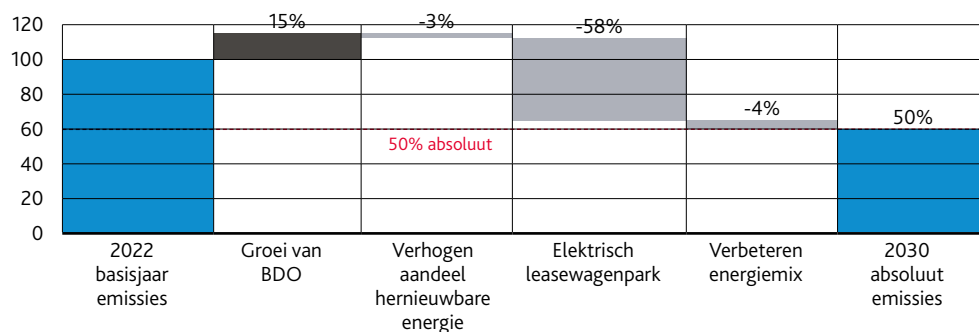
Om onze doelstellingen te bereiken, moeten we onze emissies in boekjaar 2030 verminderen ten opzichte van ons basisjaar 2022. BDO heeft de onderstaande doelstellingen ten aanzien van klimaatverandering ingediend bij SBTi:

Ingediende SBTi-targets	Basisjaar		Doelstelling			
	2022		2030		2050	
Scope 1 + 2	5.331 tCO _{2e}	100%	2.665 tCO _{2e}	50% absoluut	533 tCO _{2e}	90% absoluut
Scope 3	15.108 tCO _{2e}	100%	13.421 tCO _{2e}	52% kg per € bedrijfsresultaat	1.511 tCO _{2e}	90% absoluut

Onze strategie en voortgang worden visueel weergegeven in de onderstaande figuur, die onze reductiedoelstellingen illustreert die zijn gepland om deze doelstellingen te bereiken binnen onze activiteiten. Deze doelen, die exclusief carbon credits zijn, zijn in overeenstemming met de limiet van 1,5°C opwarming van de aarde en worden momenteel getoetst door de SBTi.

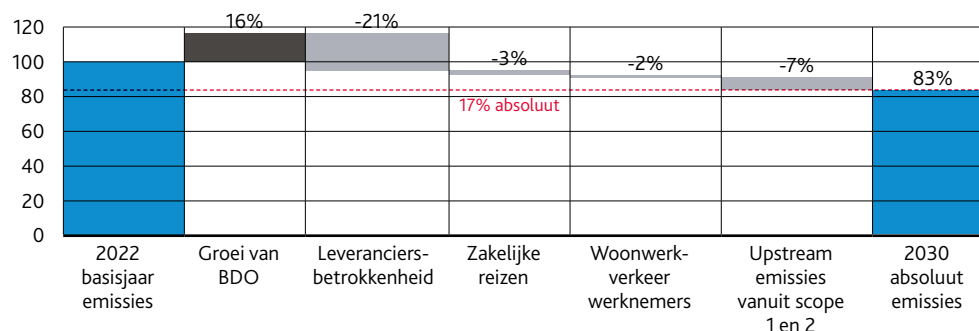
Om klimaatveranderingen te beperken en onze doelstellingen te bereiken, richten we ons op verschillende reductiestrategieën. Voor scope 1 en scope 2 is onze belangrijkste strategie de brandstofwisseling en elektrificatie van ons leasewagenpark. Momenteel zijn acht van de tien nieuw bestelde leaseauto's elektrisch, maar dit aantal willen we verder verhogen zodat in 2030 ons leasewagenpark 100% elektrisch is. De volgende uitdaging is om de energiemix van het laden van de elektrische auto's te verhogen naar volledig hernieuwbare energie. Hiervoor zijn we mede afhankelijk van het soort stroom bij openbare laadpalen en bij medewerkers thuis. Een volgende strategie is om panden van het gas af te krijgen. Momenteel zijn 8 van onze 16 kantoren (per 31 december 2024) niet aangesloten op het gas en dit aantal willen we verhogen om onze energiemix te verbeteren.

BDO's routekaart voor reductie van scope 1 en 2 voor 2030:



Voor scope 3 zijn wij sterk afhankelijk van onze leveranciers. Ongeveer driekwart van onze CO₂e-uitstoot is afkomstig vanuit ingekochte goederen en diensten en investeringen. Om onze emissies vanuit deze categorieën te verminderen kunnen wij minder inkopen en investeren, maar realistischer is om samen met de leverancier ervoor te zorgen dat de emissies van goederen en diensten omlaag gaan. Hiervoor willen we de aankomende jaren vanuit 'leveranciersbetrokkenheid' samen met onze leveranciers kijken of we de CO₂e-uitstoot in de waardeketen kunnen verlagen. Daarnaast willen wij ook onze uitstoot van zakelijke reizen en het woon-werkverkeer van werknemers zonder leaseauto verminderen. Hierbij moedigen wij gedragsveranderingen aan door promotie van hybride werken en het ontmoedigen van buitenlandse reizen in ons reisbeleid. Tot slot zal een deel van onze scope 3 verminderen door onze reductiestrategieën van scope 1 en scope 2. Door de brandstofwisseling en elektrificatie van ons leasewagenpark en het meer gebruik maken van hernieuwbare energie in plaats van niet-hernieuwbare energie zal ook onze emissiecategorie 'Brandstof- en energieactiviteiten' automatisch reduceren.

BDO's routekaart voor reductie van scope 3 voor 2030:



Energieverbruik

Ons energieverbruik is afkomstig vanuit de activiteiten van huisvesting (verbruik van gas, elektriciteit en stadsverwarming) en leaseauto's (fossiele brandstof, elektriciteit vanuit opladen bij BDO kantoren, openbare laadpalen en bij medewerkers thuis). We streven ernaar om onze afhankelijkheid van niet-hernieuwbare energiebronnen te verminderen terwijl we hernieuwbare energiebronnen integreren. Dit omvat het betrekken van onze verhuurders en beheerders op alle kantoren om ervoor te zorgen dat onze energieverbruik zoveel mogelijk met hernieuwbare elektriciteit wordt geleverd. Hier zijn we momenteel al ver mee en per 31 december 2024 krijgen we bij alle zestien locaties hernieuwbare energie geleverd. Een uitdaging is om de energiemix van opladen van elektrische leaseauto's bij openbare laadpalen te verlagen omdat we hierbij afhankelijk zijn van welke energiemix er gemiddeld in Nederland wordt gebruikt. In 2024 bedroeg ons energieverbruik 23.507 MWh, waarvan 25,8% uitsluitend afkomstig is van hernieuwbare bronnen.

De onderstaande tabel vat ons totale energieverbruik onder scope 1 en 2 samen voor 2023 en 2024, ingedeeld naar brandstoftype.

Energieverbruik en energiemix

Energieverbruik en energiemix	Eenheid	2023	2024	% Mutatie
Fossiele brandstof vanuit leaseauto's	MWh	16.137	13.958	-14%
Gasverbruik in gebouwen	MWh	1.259	966	-23%
Niet-hernieuwbare energie in leaseauto's	MWh	1.517	1.916	26%
Niet-hernieuwbare energie in gebouwen	MWh	449	0	-100%
Totaal energieverbruik uit fossiele bronnen	MWh	19.362	16.840	-13%
Niet-hernieuwbare energie in leaseauto's	MWh	76	96	26%
Niet-hernieuwbare energie in gebouwen	MWh	59	0	-100%
Totaal energieverbruik uit nucleaire bronnen	MWh	135	96	-29%
Stadswarmte	MWh	1.478	1.752	19%
Totaal energieverbruik uit stadswarmte	MWh	1.478	1.752	19%
Hernieuwbare energie in leaseauto's		865	1.093	26%
Hernieuwbare energie in gebouwen		449	3.725	730%
Verbruik van ingekochte warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen		0	0	0%
Totaal energieverbruik uit hernieuwbare bronnen	MWh	1.314	4.818	267%
Totale energieverbruik	MWh	22.289	23.507	5%
Hernieuwbare energie aandeel of totale energieverbruik (%)		6,4%	25,8%	

Bruto scope 1-, 2- en 3-emissies

De tabel hieronder vat onze totale emissies samen in ons boekjaar 2024, gegroepeerd in scopes 1, 2 en 3. Om de consistentie en vergelijkbaarheid van rapportage-elementen van jaar tot jaar te laten zien, inclusief die langs onze upstream en downstream waardeketen, nemen we ook in deze tabel onze prestaties van voorgaand boekjaar 2023 en ons basisjaar 2022 op. Deze tabel toont de vooruitgang die is geboekt richting onze doeljaren 2030 en 2050.

De methodologieën, significante aannames en emissiefactoren die worden gebruikt om onze broeikasgasemissies te berekenen of te meten, worden vermeld in de definities op [pagina 111](#).



In de tabel valt op dat onze bruto scope 1- en bruto marktgebaseerde scope 2-emissies zijn afgenomen in 2024 ten opzichte van vorig jaar en ten opzichte van ons basisjaar. In deze twee scopes is de CO₂e-uitstoot van onze kantoren (verbruik van gas, energie en stadswarmte) en onze leaseauto's opgenomen. Eén van de oorzaken van deze daling van de CO₂e-uitstoot in deze twee scopes is dat steeds meer werknemers elektrisch rijden. BDO stimuleert elektrisch rijden door middel van een extra budget en een laadpaalregeling. Dit slaat aan: het laatste jaar waren acht van de tien bestelde auto's namelijk elektrisch. Het aantal elektrische auto's is in 2024 toegenomen met 169 tot 788 (2023: 619,

2022: 500). Dit komt neer op 46,1% (2023: 37,1%, 2022: 29,9%) van het totale leasewagenpark. De verwachting is dat het aantal elektrische auto's in ons wagenpark in 2025 verder zal toenemen doordat op dit moment 86 volledig elektrische auto's in bestelling staan. Momenteel zijn we bezig met het uitwerken van het beleid dat in de toekomst alleen nog maar elektrische leaseauto's kunnen worden besteld om onze CO₂e-uitstoot in scope 1 verder te kunnen verlagen.

Tevens is het huisvestingsbeleid gericht op het hebben van aantrekkelijke huisvestingsplekken met goede openbaarvervoerfaciliteiten voor werknemers zodat er geen belemmeringen zijn om hiervan gebruik te maken. In 2023 en 2024 zijn diverse nieuwe panden betrokken op dergelijke locaties. Mede hierdoor zien we in 2024 dat meer medewerkers naar kantoor komen. Toch zien we een afname in ons elektriciteitsverbruik in onze panden en een grotere afname van CO₂e-uitstoot door meer inkopen van groene stroom bij onze panden. In 2024 nemen we in alle panden groene stroom af.

Dit boekjaar is het eerste jaar dat we over onze volledige scope 3-uitstoot rapporteren. Hierbij hebben we tevens de CO₂e-uitstoot van de boekjaren 2022 en 2023 volledig in kaart gebracht. Hierbij zien we dat, na een daling van onze CO₂e-uitstoot in 2023 ten opzichte van ons basisjaar, onze CO₂e-uitstoot in 2024 weer hoger is. Dit komt voornamelijk omdat we meer goederen en diensten hebben ingekocht.

Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies

In tCO ₂ e	Retrospectief				Mijlpalen en jaardoel		
	2022	2023	2024	% (2024/2023)	2025	2030	2050
Scope 1-emissies 							
Bruto scope 1-emissies	4.109	4.120	3.541	-14%	3.337	2.054	411
Scope 2-emissies 							
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies	2.259	2.048	2.056	1%			
Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies	1.222	1.003	975	-3%	993	611	122
Significante scope 3-emissies							
Bruto scope 3-emissies	15.108	13.511	15.527	+15%		13.421	1.511
1. Gekochte goederen en diensten	8.049	8.688	10.424	+20%			
2. Kapitaalgoederen	3.862	883	1.383	+57%			
3. Brandstof- en energieactiviteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2)	1.507	1.445	1.392	-4%			
4. Upstream vervoer en -distributie	66	118	15	-87%			
5. Afval geproduceerd bij activiteiten	6	6	6	0%			
6. Zakelijk reisverkeer	592	1.169	1.003	-14%			
7. Woon-werkverkeer werknemers	1.026	1.202	1.304	+8%			
Totaal broeikasgasemissies							
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)	21.476	19.679	21.124	+7%			
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)	20.439	18.634	20.043	+8%			

Broeikasgasintensiteit - op basis van netto-opbrengsten en per werknemer

	Eenheid	2023	2024
Totale broeikasgasemissies locatiegebaseerd per netto-opbrengst	tCO ₂ e / € M	0,05	0,06
Totale broeikasgasemissies marktgebaseerd per netto-opbrengst	tCO ₂ e / € M	0,05	0,05
Totale broeikasgasemissies locatiegebaseerd per werknemer	tCO ₂ e / werknemers per 31 december	6,78	6,78
Totale broeikasgasemissies marktgebaseerd per werknemer	tCO ₂ e / werknemers per 31 december	6,42	6,60

Carbon credits en interne koolstofbeprijing

We streven ernaar om onze CO₂e-uitstoot zoveel mogelijk te reduceren in de komende jaren. We zijn ons ervan bewust dat we de komende jaren nog wel CO₂e-uitstoot zullen hebben en willen graag onze verantwoordelijkheid nemen door deze uitstoot te compenseren. In overeenstemming met onze ambitie om Net Zero te bereiken, streven we ernaar om een gedeelte van onze emissies te compenseren door financiering van emissiereductie- en verwijderingsprojecten buiten onze waardeketen. Dit doen we door hoogwaardige carbon credits op contractbasis aan te kopen, die (voor buitenlandse projecten) voldoen aan erkende kwaliteitsnormen en aansluiten op onze SDG's. Voor boekjaar 2024 hebben we 5.073 tCO₂e gecompenseerd voor onze carbon credits projecten, wat overeenkomt met onze volledige scope 1 en scope 2 CO₂e-uitstoot berekend in boekjaar 2022.

Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasemissies gefinancierd uit carbon credits










Project naam	Certificeringen	Project type (methodologie)	Type	Locatie	Totaal tCO ₂ e
Wind in India	Gold Standard	Wind energie	Avoidance	India	2.536
Peatland restoration in Indonesië	VCS	Bebossing, herbebossing, bescherming	Removal	Indonesië	2.537

BDO past geen regelingen voor interne koolstofbeprijing toe in haar bedrijfsvoering.

Sociale informatie

S1 Eigen personeel

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.

	E1 - Eigen personeel	SDG link	Soort	Waardeketen			Horizon		
				Upstream	Eigen activiteit	Downstream	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
Social	Baanzekerheid	 	Werkelijke positieve en negatieve impact		✓		✓	✓	✓
	Werk-privébalans	 	Werkelijke negatieve impact en financieel risico		✓		✓	✓	
	Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk	 	Werkelijke negatieve impact		✓		✓	✓	
	Opleiding en ontwikkeling vaardigheden	  	Werkelijke negatieve en positieve impact		✓		✓	✓	✓

Baanzekerheid

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. Baanzekerheid omvat het waarborgen van veilige werkomstandigheden voor ons eigen personeel, inclusief passende typen contracten, voldoende lonen, veilige arbeidsomstandigheden en vrijheid van vereniging.

Werk-privébalans

De werk-privébalans bij BDO omvat het in evenwicht brengen van het welzijn van medewerkers en stressniveaus met hun capaciteit en middelen. Een onevenwichtige balans kan leiden tot burn-out,

vermoeidheid en verminderd welzijn van werknemers. Gezondheid en vitaliteit zijn cruciaal voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en partners. Werken vanuit eigen talenten maakt medewerkers gelukkiger, duurzaam inzetbaar en bevlogen. BDO streeft naar een prettige en veilige omgeving voor alle medewerkers, gericht op duurzame inzetbaarheid op alle leeftijden. Vitale, wendbare en geïnspireerde medewerkers en partners dragen bij aan de kwaliteit van de dienstverlening en ervaren vaker positieve emoties.

Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk bij BDO omvat het bieden van gelijke behandeling op het gebied van werkgelegenheid, beroep en promotie voor werk van gelijke waarde. Dit

Staadtdiagram

Infographic

Kalender

onderwerp richt zich op het creëren van een inclusieve en diverse werkomgeving waar individuen eerlijk worden behandeld en gelijke kansen hebben voor groei en vooruitgang. BDO streeft ernaar een inclusieve organisatie te zijn die talentvolle partners en medewerkers aantrekt en behoudt, actief barrières voor inclusiviteit wegneemt en beleid, procedures en praktijken ontwikkelt die een inclusieve cultuur bevorderen. Dit is belangrijk om 'fit for the future' te blijven en een afspiegeling te zijn van de maatschappij.

Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

BDO investeert in het leren en ontwikkelen van medewerkers, om als organisatie wendbaar te zijn en de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving. Een lerende organisatie is de kern van de visie op leren & ontwikkelen en dit staat of valt met de ontwikkeling van de mensen die daar deel van uitmaken. BDO streeft naar vitale, gemotiveerde en competente medewerkers die weten waar de organisatie naar toe gaat en zich daaraan willen verbinden. Dit draagt bij aan de maatschappij door de investering in de ontwikkeling van goede professionals, zowel voor BDO als daarbuiten.

Baanzekerheid

Strategie, governance en actieplan

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.

Baanzekerheid en arbeidstijden

BDO stelt hoge eisen aan haar medewerkers. Daartegenover staan boeiend werk, een uitdagende werkomgeving, veel carrièremogelijkheden en – natuurlijk – een goede set arbeidsvoorwaarden. We bieden zowel contracten aan voor onbepaalde als bepaalde tijd, afhankelijk van wat passend is bij de functie en werkervaring van de (nieuwe) medewerker. Bij BDO kunnen medewerkers contractueel minimaal vier uur en maximaal negen uur per werkdag werken. De exacte werktijden kunnen in overleg met hun leidinggevende worden vastgesteld, zodat er flexibiliteit en een goede werk-privébalans mogelijk is. Voor het merendeel van de functiegroepen geldt dat overwerk gecompenseerd wordt: één uur overwerk levert één uur vrije tijd op. Daarnaast is het voor medewerkers ook mogelijk om overwerk

financieel te laten compenseren. Deze regelingen dragen bij aan de tevredenheid en motivatie van de medewerkers. Het niet kunnen bieden van de juiste arbeidscontracten en goede arbeidstijden kan een risico vormen dat BDO minder aantrekkelijk is als werkgever.

Adequaat loon

Een adequaat loon bij BDO wordt gedefinieerd als een vergoeding die werknemers in staat stelt om basisuitgaven zoals huisvesting, voedsel, gezondheidszorg en onderwijs te dekken. Het loonpakket omhelst niet alleen het basissalaris, maar ook toeslagen, variabele beloningen en andere voordelen. Bij BDO wordt er altijd voor gezorgd dat het loon minimaal het wettelijk minimumloon bedraagt, waarbij veel medewerkers een bovenmodaal inkomen ontvangen. We werken met salarisschalen die variëren per Lines of Service, waarbij de salarissen worden bepaald op basis van werkervaring. Elk jaar wordt een benchmark uitgevoerd om onze salarissen te vergelijken met die van representatieve bedrijven, zoals grote accountants- en adviesbureaus. Uit de benchmark van vorig jaar bleek dat de salarisschalen met minstens een bepaald percentage moesten worden verhoogd, waarbij hogere percentages werden toegekend aan ranges waar de markt ons daartoe verplichtte. Bijna alle medewerkers nemen deel aan onze reguliere jaarlijkse salarisverhoging. Iedere medewerker heeft in september een beoordelingsgesprek, dat de basis vormt voor een eventuele salarisverhoging in oktober. BDO hecht veel waarde aan de financiële stabiliteit en tevredenheid van haar medewerkers en streeft ernaar om concurrerende en eerlijke beloningen te bieden. Dit draagt bij aan zowel de motivatie van de medewerkers als de algehele prestaties van de organisatie. Hieruit volgt ook het risico dat BDO een minder aantrekkelijke werknemer is als medewerkers ervaren dat ze niet marktconform verdienen.

Sociale dialoog, collectieve onderhandelingen en Jong MT

BDO valt niet onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). BDO heeft een ondernemingsraad die onze werknemers vertegenwoordigt en onderhandelt over arbeidsvoorwaarden. De ondernemingsraad handelt in overeenstemming met de Wet op ondernemingsraden en komt regelmatig bijeen met minimaal één vertegenwoordiger van de Raad van Bestuur. Zie voor meer informatie ook de paragraaf Ondernemingsraad in het hoofdstuk Governance op [pagina 20](#).

Daarnaast heeft BDO een Jong MT (managementteam) voor iedere Line of Service en de Centrale Staf die fungeren als klankbordgroep voor het managementteam en bijdragen aan de groei van BDO. Jonge talenten binnen BDO worden op deze wijze gestimuleerd hun visie en ideeën te delen over onderwerpen als talentmanagement, diversiteit & inclusie en veiligheid op de werkvloer.

Medewerkersonderzoek

Meermaals per jaar zetten we een (anoniem) medewerkersonderzoek uit, waarin we onder andere de bevlogenheid van medewerkers meten en vragen hoe zij de BDO-cultuur ervaren. Zo'n 70-75% van de

Staadtdiagram

Spindidiagram

medewerkers vult de vragenlijst in, wat ons een waardevol inzicht geeft in de cultuurbeweging en (nieuwe) aandachtspunten, afgestemd op de behoeften van onze medewerkers. We zijn blij met deze hoge respons, die zeker hoger is dan in voorgaande jaren. Cultuur is een van de belangrijkste factoren voor het succes van een organisatie in de breedste zin van het woord en dat geldt ook voor BDO. Het gaat onder andere over hoe we met elkaar omgaan, samenwerken en of je jezelf kunt zijn op de werkvloer. De resultaten van het medewerkersonderzoek worden centraal gedeeld met alle medewerkers. In de teams waar aandachtspunten naar voren zijn gekomen, wordt hierop actie ondernomen.

Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

Handelen in overeenstemming met fundamentele ethische beginselen betekent dat wij adequaat reageren op meldingen over situaties waarin dat onverhoopt mogelijk toch niet het geval was. Wij hebben daartoe een externe en een interne klachtenprocedure, een klokkenluidersregeling, vertrouwenspersonen en een meldingsprocedure voor claims en tuchtklachten ingericht.

De RvB, de Compliance Officer en het managementteam van de desbetreffende Line of Service worden, voor zover dat de behandeling niet in de weg staat, periodiek en tijdig geïnformeerd over ingediende externe en interne klachten, gemelde misstanden en ingediende claims, tuchtklachten of andere juridische kwesties. De Compliance Officer beoordeelt of sprake is van een situatie die moet worden gemeld aan een externe toezichthouder of, in geval van een tuchtklacht, aan een controleklant.

Overigens geldt voor de klachtenprocedures, de klokkenluidersregeling en de meldingsprocedure voor claims en tuchtklachten dat wij zoveel mogelijk proberen te voorkomen dat daarvan gebruikgemaakt moet worden. Wij werken doorlopend aan een kwaliteitsklimaat en een open foutencultuur waarin vragen en twijfels over de naleving van fundamentele ethische beginselen altijd bespreekbaar zijn: we spreken elkaar erop aan en staan open voor feedback. Dit geldt zowel tussen professionals onderling binnen onze organisatie als in onze relaties met stakeholders buiten onze organisatie.

Maatstaven en doelen

Aantal werknemers naar geslacht per einde boekjaar 

Aantal werknemers	2024	2023
Man	1.590 (52%)	1.536 (53%)
Vrouw	1.447 (48%)	1.368 (47%)
Totaal	3.037	2.904

Uit de tabel blijkt dat in 2024 de procentuele vrouw/man-verhouding van de totale BDO-populatie nog meer in evenwicht begint te komen ten opzichte van 2023. Wij zijn er trots op dat we in november 2024 onze drieduizendste werknemer hebben mogen verwelkomen bij BDO.

Aantal werknemers naar contracttype en geslacht 

Aantal werknemers	2024			2023		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Vaste werknemers	1.368	1.262	2.630	1.302	1.198	2.500
Tijdelijke werknemers	32	49	81	53	72	125
Oproepkrachten	2	7	9	20	13	33
Stagiaires en werkstudenten	188	129	317	161	85	246
Totaal	1.590	1.447	3.037	1.536	1.368	2.904

Aantal en percentage verloop werknemers naar geslacht 

Aantal werknemers	2024			2023		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Vaste werknemers	202 (15%)	162 (13%)	364 (14%)	185 (14%)	149 (12%)	334 (13%)
Tijdelijke werknemers	20 (63%)	19 (39%)	39 (48%)	29 (55%)	39 (54%)	68 (54%)
Oproepkrachten	16 (800%)	8 (114%)	24 (267%)	7 (35%)	14 (108%)	21 (64%)
Stagiaires en werkstudenten	247 (131%)	149 (116%)	396 (125%)	238 (148%)	150 (176%)	388 (158%)
Totaal	485 (31%)	338 (23%)	823 (27%)	459 (30%)	352 (26%)	811 (28%)

In 2024 is het totale verloop in werknemers gelijk gebleven ten opzichte van 2023. Wel zien we een lichte procentuele toename in het verloop onder mannelijke werknemers en daartegenover een lichte procentuele afname in het verloop onder vrouwelijke collega's. We hebben de ambitie om medewerkers duurzaam aan ons te verbinden. Om medewerkers langer te kunnen behouden, is in 2023 gestart met de ontwikkeling van een intern mobiliteitsbeleid waardoor het inzichtelijker wordt welke interne mogelijkheden er zijn en wat hiervoor de procedures zijn. Vanuit het Horizonprogramma hebben we dit jaar extra aandacht besteed aan het onderwerp 'interne mobiliteit'. Met interne mobiliteit (het binnen BDO solliciteren op een andere functie in een andere LoS) richten we ons op het behoud van onze collega's door (nieuw) perspectief te bieden aan diegene die toe is aan een nieuwe stap. Naast op beleid en processen, die het makkelijker maken om intern de overstap te maken, richten we ons op de voordelen voor BDO en de BDO'er. Die zijn er legio: collega's blijven langer binnen BDO, omdat ze een andere functie kunnen vervullen die past bij hun ambities/interesses; hun betrokkenheid, expertise en werkplezier nemen toe en ze kunnen zich verder ontwikkelen. Ook kunnen we de kennis die is opgedaan op de ene afdeling gebruiken om de volgende functie beter in te vullen. Binnen BDO hebben in totaal 68 werknemers een overstap gemaakt naar een andere LoS. De LoS met de meeste medewerkers die een overstap hebben gemaakt is de A&A met 17 werknemers (1% van de werknemers van LoS A&A).

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 seniorniveau 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' belangrijk is om mensen te behouden. We blijven dan ook focussen op initiatieven gericht op de inhoud van contactmomenten tussen leidinggevenden en medewerkers en medewerkers onderling. 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 eind december 2024 onze nieuwe feedbacktool 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.

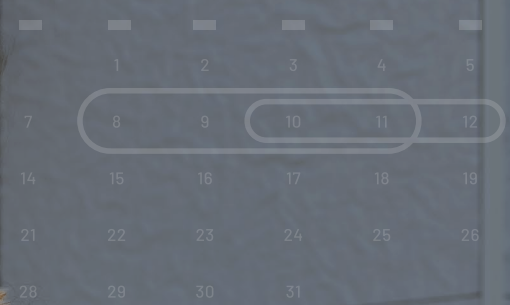
Staafdiagram



Infographic



Kalender



Dashboard

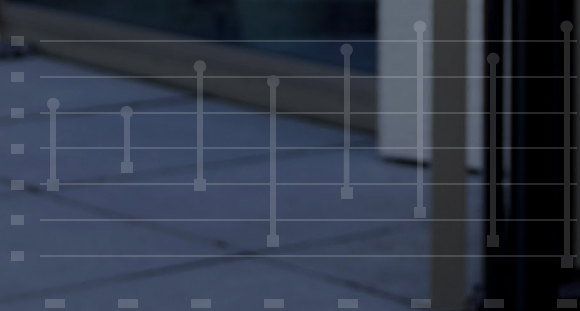


Lijndiagram



261

Staafdiagram



Spindigram



Aantal en percentage nieuwe werknemers naar geslacht

Aantal werknemers	2024			2023		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Vaste werknemers	203 (15%)	167 (13%)	370 (14%)	156 (12%)	144 (12%)	300 (12%)
Tijdelijke werknemers	35 (109%)	43 (88%)	78 (96%)	58 (109%)	79 (110%)	137 (110%)
Oproepkrachten	3 (150%)	3 (43%)	6 (67%)	16 (80%)	11 (85%)	27 (82%)
Stagiaires en werkstudenten	292 (155%)	198 (153%)	490 (155%)	316 (196%)	186 (219%)	502 (204%)
Totaal	533 (34%)	411 (28%)	944 (31%)	546 (36%)	420 (31%)	966 (33%)

In 2024 hebben we minder werknemers kunnen aantrekken dan het jaar ervoor, maar we zien wel een grote verschuiving van tijdelijke contracten naar vaste contracten. Dit sluit ook aan bij de huidige arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is krap en iedere organisatie heeft moeite om kwalitatief goede

werknemers te vinden. Hierbij is het aanbieden van goede (secundaire) arbeidsvoorwaarden essentieel en worden vaker direct vaste contracten aangeboden. BDO ziet het belang van het aantrekken van stagiaires en werkstudenten om ze al vroeg in hun carrière kennis te laten maken met BDO.

Medewerkers niet in loondienst

	2024			2023		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Ingehuurde werknemers	70	27	97	61	26	87
Uitzendkrachten	-	-	-	-	-	-
Equity partners	63	9	72	65	5	70
Totaal	133	36	169	126	31	157

Het totaal aantal ingehuurde werknemers is licht toegenomen in 2024, wat deels samenhangt met de krappe arbeidsmarkt, waarin het uitdagend is om een aantal specifieke vacatures ingevuld te krijgen. Daarnaast heeft BDO een groeiambitie, wat betekent dat we actief op zoek zijn naar getalenteerde professionals om ons dienstenaanbod te versterken, ook via inhuur. Deze strategische uitbreiding is noodzakelijk om aan de groeiende vraag van klanten te voldoen en om concurrerend te blijven in de dynamische bedrijfsomgeving.

Het aantal equity partners is toegenomen van 70 equity partners per einde boekjaar 2023 naar 72 equity partners per einde boekjaar 2024.

Score van bevlogenheid uit het medewerkersonderzoek

	2024	2023
Score op gebied van bevlogenheid	7,3	7,4

In 2024 zien we een lichte afname van de score op bevlogenheid, van 7,4 naar 7,3, wat dicht bij onze doelstelling van minimaal 7,5 blijft. Aangezien de meting dit jaar plaatsvond tijdens het drukke seizoen voor een groot deel van de organisatie, zijn we niet ontevreden met dit cijfer. Diverse initiatieven zoals Horizon in de Regio en de Summerschool, die zich richten op werkdruk, werkplezier en weerbaarheid, hebben bijgedragen aan het stabiel houden van de score. De daling is vooral merkbaar bij de vraag 'Ik krijg energie van mijn werk'. Tijdens de aankomende centrale trainingen zullen we ons focussen op het thema 'samen groeien', wat essentieel is aangezien 'groei' de belangrijkste pijler van onze strategie is. Centraal hierbij staat onze lerende cultuur: we streven naar een werkomgeving waarin leren en ontwikkelen onlosmakelijk verbonden zijn met ons werk. Een omgeving waar we van fouten leren en de veiligheid voelen om feedback te geven en te ontvangen en hierdoor gezamenlijk verder ontwikkelen en groeien. Door te focussen op het van elkaar leren en meer zicht te krijgen op het grotere plaatje en ieders bijdrage daaraan, zullen medewerkers ook meer plezier halen uit hun werk, het gevoel hebben zinvol werk te doen en er voldoening uit halen.

Werk-privébalans

Strategie, governance en actieplan

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' 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.

Vitaliteitsbeleid

Fysieke vitaliteit

Bij BDO vinden we het belangrijk dat medewerkers fysiek de energie en mogelijkheden hebben om optimaal te functioneren. Thema's die daarmee verband houden zijn voldoende beweging, gezond eten, rust en ontspanning. Kortom, zaken die ervoor zorgen dat ons lichaam in conditie blijft. BDO biedt verschillende mogelijkheden ter bevordering van gezond werkgedrag. Zo is een werkplekonderzoek

mogelijk, zowel op locatie als online en kan advies worden ontvangen over een ergonomische werkplek en werkgewoonten. Bij lichamelijke klachten is er de optie voor een fysiek onderzoek met anamnese, waarbij ook gedragsmatige en andere factoren worden meegenomen. Voor medewerkers met aanhoudende klachten na een COVID-infectie is er de mogelijkheid tot COVID-arbeidsrevalidatie, met focus op belastbaarheid, beweeggedrag en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast biedt BDO een bedrijfsfitnessregeling aan, waarbij medewerkers met korting kunnen sporten bij een sportcentrum in de buurt. Tot slot is er het softwareprogramma Workpace, dat klachten in schouder, nek, arm of pols helpt voorkomen of verminderen door het registreren van computergebruik, het adviseren van pauzes en het aanbieden van oefeningen.

Psychische en mentale vitaliteit

BDO heeft tevens een uitgebreid beleid omtrent mentale gezondheid en welzijn, waarbij het platform OpenUp een centrale rol speelt. Medewerkers kunnen via OpenUp deelnemen aan diverse online activiteiten zoals masterclasses, groepssessies, mindfulness trainingen en 1-op-1-consulten met psychologen in negentien talen. Het platform richt zich op acht thema's met betrekking tot mentaal welzijn, waaronder zelfvertrouwen, stress, werkprestaties, zingeving en mindfulness. Daarnaast biedt BDO interne en externe coaching aan, waarbij BDO'ers kunnen sparren met een collega of een externe coach voor persoonlijke ontwikkeling. Verder is er ondersteuning van bedrijfsmaatschappelijk werk gericht op herstel en verbetering van inzetbaarheid. Voor psychische hulp is er een intakegesprek om de aanpak en duur van het traject te bepalen. Ook is er speciale ondersteuning voor rouw- en verliesverwerking, trauma-opvang en nazorgadvies om BDO'ers te helpen bij het omgaan met schokkende gebeurtenissen en het voorkomen van (blijvend) trauma met verzuim.

Langdurig verzuim

Bij langdurig verzuim hanteert BDO een beleid dat gericht is op multidisciplinaire interventie, waarbij BDO'ers met zowel medische als werkgerelateerde klachten leren om hun functioneren los te zien van beperkingen en hun belastbaarheid te verhogen. Na een jaar (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid volgt standaard een arbeidsdeskundig onderzoek om de mogelijkheden voor passend werk te beoordelen aan de hand van het belastbaarheidsprofiel opgesteld door de bedrijfsarts. In het tweede ziektejaar wordt spoor 2 re-integratie aangeboden via een extern bureau, waarbij advies en begeleiding worden geboden om passend en duurzaam werk te vinden en te behouden dat aansluit bij de belastbaarheid, kennis en kunde van de medewerker.

Leefstijl en coaching

Bij BDO wordt leefstijl en coaching serieus genomen, met onder andere de jaarlijkse vitaliteitscheck die zowel fysieke gezondheid als mentaal welzijn in kaart brengt en vroegtijdige klachten signaleert. Vitaliteitscoaching wordt ingezet om de resultaten van de check toe te lichten en advies te geven voor gedragsverandering rondom leefstijl en gezondheid. Daarnaast biedt BDO medewerkers

loopbaancoaching aan om te ontdekken wat zij willen en kunnen op het gebied van werk, budgetcoaching om hun financiën in balans te brengen en de mogelijkheid om vertrouwelijke zaken te bespreken met een vertrouwenspersoon. Mediation wordt ingezet bij arbeidsconflicten en er is speciale ondersteuning beschikbaar met 'Werkkracht bij kanker' om medewerkers te begeleiden bij de impact van kanker op zowel privé- als werkgebied.

Cultuurprogramma

Met ons cultuurprogramma Horizon houden wij op reguliere basis een vinger aan de pols ten aanzien van het welbevinden van onze mensen, om er zeker van te zijn dat ze met plezier bij BDO werken en het beste uit zichzelf kunnen halen in een prettige werkomgeving. We zijn tevreden over de uitkomsten in algemene zin. Tegelijkertijd zien we nog wel verschillen in aandachtsgebieden binnen de praktijken. Daarom verschuift de focus vanaf nu van regio naar de praktijken / afdelingen (lokaal). Uit de afgelopen periode is namelijk gebleken dat niet alleen de aandachtsgebieden, maar ook de behoefte en verbeterinitiatieven met betrekking tot cultuur per praktijk en afdeling verschillen. Daarom worden er op dit moment nieuwe teams van diverse collega's gevormd die met de resultaten van de Horizonmeting aan de slag gaan en initiatieven opzetten ter bevordering van de cultuur (in de vorm van een lokaal Horizonteam). Dit zijn collega's die al betrokken zijn bij mens-, HR- en cultuurvraagstukken, maar ook collega's die om een andere reden van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E)

Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) is een wettelijk verplichte inventarisatie van de risico's voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers op de werkvloer. Het doel van de RI&E is om deze risico's in kaart te brengen, te evalueren en maatregelen te treffen om deze risico's te verminderen of te elimineren. HumanCapitalCare, onze arbodienst, bezocht in 2024 de locaties Alkmaar, Emmen, Groningen, Tilburg, Utrecht en Zwolle. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in de RI&E, inclusief advies.


Sociale bescherming en zorgverlof

Alle werknemers van BDO zijn vanuit de Nederlandse overheid beschermd en verzekerd tegen inkomensverlies. Zo volgt BDO voor zwangerschaps- en bevallingsverlof, geboorteverlof en aanvullend geboorteverlof, ouderschapsverlof en zorgverlof de geldende wet- en regelgeving. Daarnaast hebben werknemers ook recht op buitengewoon verlof, artsbezoek, studieverlof en onbetaald verlof.

Indien de werknemer door ziekte of ongeval verhinderd is om arbeid te verrichten, gelden voor hem / haar de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek en de betreffende wet- en regelgeving. De werknemer behoudt gedurende het eerste jaar van arbeidsongeschiktheid zijn aanspraak op 100% van het voor hem/haar geldende maatsalaris (met inbegrip van persoonlijke toeslagen voor zover deze pensioen- en vakantiegedragend zijn) en de hieraan gerelateerde vakantietoeslag. Indien de werknemer langer dan één jaar onafgebroken arbeidsongeschikt blijft, zal aan de werknemer gedurende het tweede jaar van


arbeidsongeschiktheid 70% van het voor hem/haar geldende maandsalaris en de hieraan gerelateerde vakantietoeslag worden uitbetaald. Indien de werknemer na twee jaar arbeidsongeschiktheid volledig of gedeeltelijk arbeidsongeschikt blijft en al dan niet in aanmerking komt voor een IVA- of WGA-uitkering, zal er geen aanvulling op een eventuele IVA- of WGA-uitkering dan wel een andere financiële tegemoetkoming plaatsvinden.

Maatstaven en doelen

Percentage werknemers dat recht heeft op gezinsverlof en dat ook daadwerkelijk heeft genomen, uitgesplitst naar geslacht 

	2024	2023
Man	8,3%	8,1%
Vrouw	12,0%	10,9%
Totaal	20,3%	19,0%

Wij stimuleren actief dat werknemers hun gezinsverlof opnemen waar ze recht op hebben. Het is positief dat het percentage verlofopname stijgt, omdat dit bijdraagt aan een betere werk-privébalans voor onze medewerkers. Dit beleid ondersteunt een inclusieve en ondersteunende werkomgeving.

Percentage ziekteverzuim van werknemers 

	2024	2023
Nettoverzuimpercentage fte	4,77%	4,86%

De afgelopen jaren heeft BDO het vitaliteitsbeleid veel onder de aandacht gebracht bij medewerkers. De afname van het netto verzuimpercentage is een mooi vervolg van deze inspanningen. Dit resultaat onderstreept het belang van een goed doordacht beleid en de impact ervan op het welzijn van medewerkers.

Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

Strategie, governance en actieplan

Gelijke beloning

Zoals eerder toegelicht in het hoofdstuk S1 Eigen personeel – Baanzekerheid, onder de paragraaf 'Adequate lonen', werken wij met salarisschalen die variëren per Line of Service. De salarissen worden vastgesteld op basis van werkervaring, en er bestaat geen verschil in beloning tussen mannen en vrouwen of andere diversiteitsindicatoren. Tijdens de beoordelingsgesprekken waarborgen onze HR Business Partners een eerlijke beoordeling en beloning van iedere medewerker.

Charter Talent naar de Top

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-vrouwverhouding. 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.

Programma's en initiatieven ten aanzien van diversiteit & inclusie

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 zijn ook culturele inclusie en de doorstroom van bi-cultureel 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 bi-culturele 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 bi-culturele 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. En in 2024 is in elke regio een Culture Café georganiseerd om in een vertrouwde setting verdieping aan te kunnen brengen op het thema culturele diversiteit. Ook is gekeken naar het onderdeel inclusiviteit in sollicitatietrainingen voor collega's die de gesprekken voeren en het structureel onderdeel maken van dit aandachtspunt van leiderschapstrajecten. Daarnaast is onderzoek 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 2024 is op verschillende 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.

Maatstaven en doelen

Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers

Man-vrouwverhouding in aantal medewerkers	Unit	Target vrouwen	2024			2023			Mutatie vrouwen
			Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	
Raad van Commissarissen	Aantal		2	3	5	3	2	5	50%
Percentage vrouwen	%	≥30%		60%			40%		+20%
Raad van Bestuur	Aantal		3	0	3	3	0	3	0%
Percentage vrouwen	%	≥20%		0%			0%		0%
Equity partners, salary partners en directors	Aantal		177	53	230	169	38	207	39%
Percentage vrouwen	%	≥20%		23%			18%		+5%
Senior managers en managers	Aantal		412	236	648	400	217	617	8%
Percentage vrouwen	%	≥20%		36%			35%		+1%
Overige werknemers	Aantal		1.064	1.167	2.231	1.032	1.118	2.150	4%
Percentage vrouwen	%	50%		52%			52%		0%

We zijn tevreden met de ontwikkeling van het percentage vrouwen bij BDO. Deze ontwikkeling past bij het commitment wat wij hebben neergelegd in het Charter Talent naar de Top om 20% of meer vrouwen in de (sub)top te realiseren. Onder de top verstaan we alle partners en directors en 53 van de 230 (23%) partners en directors zijn vrouwen. Onder de subtop verstaan we alle senior managers en managers en 235 van de 647 (36%) senior managers en managers zijn vrouwen. Per einde boekjaar 2024 hebben we helaas nog geen vrouwen in de RvB, maar met de komst van onze vrouwelijke CTO Kirsten Konst per februari 2025 is één van de vier posities in de RvB door een vrouw ingevuld, wat neerkomt op 25% vrouwen in de RvB.

Verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep

	2024		2023	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
< 30 jaar	1.452	48%	1.376	47%
30 - 50 jaar	1.199	39%	1.160	40%
> 50 jaar	386	13%	368	13%
Totaal	3.037	100%	2.904	100%

De grootste groep medewerkers bij BDO is jonger dan 30 jaar. Als organisatie die mensen opleidt, hebben we veel stagiaires en werkstudenten. Ieder jaar komt er weer nieuwe lichte van universiteit of hogeschool. Een accountantskantoor wordt vaak gezien als een typische doorstroomorganisatie. Onze personeelsopbouw heeft dan ook de vorm van een piramide. Onderaan bevindt zich een grote groep medewerkers: de nieuwe lichten van universiteit of hogeschool, die wij opleiden en die zich binnen de organisatie verder ontwikkelen. Deze jonge professionals zijn vaak nog zoekende naar wat ze echt willen. Het is onvermijdelijk dat een deel van hen ook weer uitstroomt, naar een ander kantoor, naar het bedrijfsleven of naar een heel ander vak. De leeftijdsgroep tussen 30 en 50 jaar vormt een belangrijke kern van ervaren medewerkers, terwijl werknemers ouder dan 50 jaar een waardevolle bron van kennis en mentoring bieden. De verschillen in percentages tussen dit jaar en vorig jaar zijn minimaal, wat wijst op een stabiele leeftijdsverdeling binnen ons bedrijf. Deze balans in leeftijdsgroepen draagt bij aan een dynamische en diverse werkomgeving bij BDO.

Loonverschil naar functiegroep

	2024	2023	Mutatie
Salary partners & directors	5,4%	6,8%	-1,4%
Senior manager	5,2%	3,5%	1,7%
Manager	-0,6%	-0,1%	-0,5%
Junior manager	-1,4%	-2,4%	0,9%
Senior professional	-2,2%	-1,0%	-1,2%
Professional	-1,2%	-1,7%	0,6%
Stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten	5,1%	0,6%	4,5%
Totaal	13,1%	13,5%	-0,4%

In 2024 is het totale loonverschil bij BDO kleiner geworden met -0,4% in vergelijking met 2023. De toename in loonverschil op senior en junior managersniveau was niet verwacht omdat er vorig jaar vanuit het Diversiteit & Inclusie-programma uitgebreid aandacht is gevraagd voor eerlijk beoordelen en belonen tussen mannen en vrouwen. Hierbij is expliciet aandacht gevraagd voor de verschillen binnen junior manager, manager en senior managerposities. Om de leidinggevendenden hier handvatten voor te geven, hebben zij allen inzicht gekregen in deze verschillen en is een trainingsvideo aangeboden. Een mogelijke verklaring voor de aanhoudende loonverschillen, die verder onderzocht zullen worden, is dat deze worden veroorzaakt door een verschil in dienstjaren tussen mannen en vrouwen in hogere posities en doordat, vanwege de historische samenstelling, minder vrouwen dan mannen vertegenwoordigd zijn in hogere functieniveaus. We boeken vooruitgang, maar het zal tijd kosten om dit historische effect verder te minimaliseren.

Loonverschil mediaan naar functiegroep

	2024	2023	Mutatie
Salary partners & directors	1,99	1,54	0,45
Senior manager	1,61	1,71	-0,10
Manager	1,74	1,73	0,01
Junior manager	1,69	1,64	0,05
Senior professional	1,69	1,66	0,03
Professional	1,83	2,11	-0,28
Stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten	7,11	6,05	1,06
Totaal	5,48	5,06	0,42

De mediaan in het loonverschil geeft het middelpunt van het functieniveau weer, waarbij de helft van de werknemers minder verdient dan deze waarde en de andere helft meer. Het is een belangrijke

maatstaf omdat het minder wordt beïnvloed door extreme waarden of outliers in vergelijking met het gemiddelde loon. In de context van de loonkloof tussen mannen en vrouwen, weerspiegelt de mediaan de centrale trend in de lonen, wat helpt bij het identificeren van systematische verschillen in beloning tussen de genders binnen een organisatie of sector. Deze KPI van de mediaan geeft weer hoeveel meer de hoogst verdienende verdient ten opzichte van het middelpunt van het functieniveau. We zien dat de KPI-mediaan op totaalniveau ongeveer gelijk is gebleven bij BDO.

Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

We vinden het van belang om duurzaam te investeren in het leren en ontwikkelen van medewerkers, nu en in de toekomst. In de huidige hectische wereld willen we als organisatie wendbaar zijn om onze dienstverlening aan te kunnen passen aan een voortdurend veranderende omgeving. Dit doen we door scholing en ontwikkeling met heldere leerlijnen te stimuleren. Continu een lerende organisatie zijn, 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 naartoe 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 leidinggevendenden, 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.

Strategie, governance en actieplan

Cursussen en trainingen

Bij BDO wordt veel waarde gehecht aan de opleiding en ontwikkeling van vaardigheden van onze mensen. De organisatie heeft een duidelijk strategie, governance en een actieplan om ervoor te zorgen dat zij voortdurend groeien en zich ontwikkelen binnen hun functie. Dit omvat het aanbieden van diverse opleidingsprogramma's, workshops en trainingen die gericht zijn op het verbeteren van zowel technische als zachte vaardigheden.

Leerlijnen

In 2023 hebben we leerlijnen gelanceerd waarbij voor elke 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.

Coaching

Soms kan coaching nodig zijn om partners en medewerkers te helpen in hun ontwikkeling. Binnen BDO bieden we vier soorten coaching aan: interne coaching, externe coaching, loopbaancoaching en mentoring. Deze aanpak zorgt ervoor dat onze mensen altijd toegang hebben tot de juiste ondersteuning die zij nodig hebben om hun persoonlijke en professionele doelen te bereiken. Door coaching te integreren in ons ontwikkelingsbeleid, dragen we bij aan de duurzame inzetbaarheid en het succes van onze mensen.

Leiderschapsprogramma's

Partners/leidinggevendenden zijn van cruciaal belang bij het realiseren van onze strategische doelstelling en de beoogde ontwikkeling van gedrag en cultuur. Ons leiderschapsprogramma ondersteunt hen 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 is het leiderschapsprogramma ingericht per functiecategorie vanaf junior manager tot aan partners en tevens is er een separaat online aanbod wat alle BDO'ers kunnen volgen.

Opleidingsbeleid en examenreglement

In 2024 heeft BDO het opleidingsbeleid en examenreglement herzien naar aanleiding van het examenonderzoek. Het nieuwe examenreglement is vanaf begin januari 2025 van kracht. Deze veranderingen zijn ingevoerd om de kwaliteit en effectiviteit van de opleidingen te waarborgen. BDO streeft ernaar om medewerkers optimaal te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling en certificering.

Beoordelingscyclus

De beoordelingscyclus bij BDO loopt van oktober tot en met september. BDO streeft ernaar om een lerende omgeving te creëren waarin werknemers worden gestimuleerd om zichzelf voortdurend te verbeteren. Dit wordt ondersteund door regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling, waardoor werknemers inzicht krijgen in hun vooruitgang en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Tijdens deze beoordelingscyclus, die loopt van oktober tot en met september, worden medewerkers aangemoedigd om hun prestaties te bespreken en te reflecteren op behaalde doelen. Dit proces helpt hen om sterke punten te erkennen en gebieden te identificeren die verdere ontwikkeling vereisen. Door deze systematische aanpak kunnen zowel medewerkers als de organisatie blijven groeien en bloeien.

Maatstaven en doelen

Percentage werknemers dat heeft deelgenomen aan regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling

	2024			2023		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Werknemers dat heeft deelgenomen aan regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling	95%	93%	94%	98%	94%	96%

De mutatie van de KPI over het aantal medewerkers dat heeft deelgenomen aan regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling, oftewel hun beoordelingsformulier heeft afgerond, toont een lichte daling in de percentages. In de meest recente periode heeft 94% van de werknemers deelgenomen aan regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling, tegenover 96% in de voorgaande periode. Dit betreft alle werknemers die een TOP-beoordeling hebben afgerond ten opzichte van alle werknemers die gedurende de gehele beoordelingsperiode (oktober 2023 tot september 2024) in dienst waren. Het is belangrijk op te merken dat stagiaires, oproepkrachten en salary partners zijn uitgesloten van deze KPI, aangezien zij geen TOP-beoordelingsformulier hoeven in te vullen.

Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional naar geslacht (interne en externe opleiding) 

	2024		2023	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Salary partner & director	65,9	70,8	61,9	74,6
Senior manager	85,9	57,6	76,5	70,7
Manager	75,3	84,8	74,5	72,4
Junior manager	79,4	70,4	93,5	84,6
Senior professional	161,3	72,8	143,1	74,7
Professional	311,8	174,5	277,0	169,8
Stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten	75,0	97,7	100,2	106,6
Totaal	136,4	97,9	131,0	102,6

Het gemiddeld aantal trainingsuren per professional is voor mannen toegenomen, maar voor vrouwen afgenomen ten opzichte van 2023. Wat met name 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 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 181,2 voor mannen en 127,3 voor vrouwen. Dit bedraagt op het niveau van professional 295,1 voor mannen en 232,0 voor vrouwen. Op totaalniveau is dit 143,1 voor mannen en 128,3 voor vrouwen.

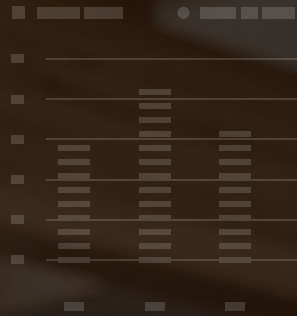
Dashboard



1853

786

Staafdiagram



Graphic

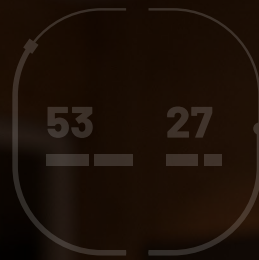
56%

34%

Lijndiagram



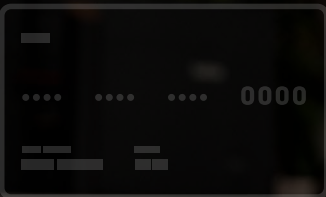
Dashboard



45%



Beelddiagram



\$12,030.20

0000

Staafdiagram



56%


34%



Governance-informatie

G1 Zakelijk gedrag

Strategie, governance en actieplan

Governance	G1 Zakelijk gedrag	SDG link	Soort	Waardeketen			Horizon		
				Upstream	Eigen activiteit	Downstream	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
	Bedrijfscultuur		Werkelijke positieve impact	✓	✓		✓	✓	✓

Bij BDO hechten we veel waarde aan zakelijke ethiek en een bijbehorende bedrijfscultuur, waarin ethisch leiderschap en transparantie worden gestimuleerd. Wij initiëren diverse programma's en trainingen die onze medewerkers bewust maken van de waarden en gedragsnormen die we nastreven. Onze kernwaarden - professionaliteit, plezier, praktische relevantie, mensgerichtheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid - zijn geïntegreerd in alle lagen van de organisatie. Regelmatige evaluaties en feedbacksessies worden gehouden om de bedrijfscultuur te monitoren en te verbeteren. Dit helpt ons om te waarborgen dat onze werkplek ethisch en ondersteunend blijft. De betrokkenheid van ons personeel staat centraal in onze strategie, wat bijdraagt aan een positieve en productieve werkplek. BDO streeft naar een werkelijke positieve impact, zowel intern als extern.

Code of Conduct

BDO heeft een gedetailleerde Code of Conduct en alle BDO'ers hebben de verantwoordelijkheid te handelen in overeenstemming met de BDO Code. De leidinggevenden binnen BDO, op alle niveaus van de organisatie, zijn daarnaast verantwoordelijk voor het bevorderen en stimuleren van ethisch gedrag en het vervullen van een cruciale voorbeeldrol. We creëren samen een cultuur waarin mensen openheid en veiligheid ervaren om hun vragen, dilemma's en zorgen te bespreken, waarop we snel en effectief reageren.

In de praktijk zijn we voortdurend alert op situaties die ons ethisch handelen kunnen bedreigen, evalueren we dergelijke bedreigingen en nemen we maatregelen om die bedreigingen weg te nemen of tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.

We kunnen dagelijks te maken krijgen met nieuwe en uitdagende situaties. De BDO Code dekt niet al die situaties af, maar biedt houvast om de feiten en omstandigheden zorgvuldig te evalueren en te bepalen welk handelen het best passend is. In geval van twijfel maken we onze dilemma's bespreekbaar

en winnen we advies in bij een directe collega, leidinggevende, vertrouwenspersoon of collega's van de afdelingen Quality & Risk Management, Human Resources en Corporate Legal.

Klokkenluidersregeling

Overtredingen van de BDO Code zijn niet aanvaardbaar en daarom kunnen BDO'ers en derden (vermoedens van) misstanden melden volgens de daarvoor geldende klokkenluidersregeling die te vinden is op de BDO-website. Klanten kunnen ook gebruik maken van de klachtenregeling die op de BDO-website is te vinden indien zij een klacht hebben over het beroepsmatig handelen van een aan BDO verbonden beroepsbeoefenaar.

Policies van BDO Global

BDO Nederland is een member firm van het wereldwijde BDO Netwerk en daarom moeten we voldoen aan de standaarden en beleidsdocumenten van dit netwerk. Voorbeelden van dergelijke policies zijn: Ethics and Independence Manual, Anti-Bribery and Corruption Policy, Privacy Policy en Risk Management Manual.

Training over ethische vereisten

Om ervoor te zorgen dat we de ethische vereisten kennen en begrijpen die op ons van toepassing zijn, verzorgen we trainingen om BDO'ers, en indien van toepassing derden, in staat te stellen te voldoen aan hun verantwoordelijkheden die betrekking hebben op die ethische vereisten en in hun werk te handelen in overeenstemming met de fundamentele ethische beginselen. Dergelijke trainingen hebben betrekking op (wijzigingen in) beleid en/of regelgeving, actuele ontwikkelingen en praktijkvoorbeelden. Deelname aan deze trainingen is in beginsel verplicht en vindt plaats bij indiensttreding, periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) en/of ad hoc. Afhankelijk van onder andere de inhoud en de doelgroep kunnen

trainingen worden vormgegeven als bijvoorbeeld e-learning, webinar of fysieke bijeenkomst (bijvoorbeeld als onderdeel van een zomercursus of vaktechnisch overleg) en kunnen trainingen een kennistoets bevatten. Voor trainingen over de fundamentele beginselen die rechtstreeks raken aan de praktische beroepsuitoefening (bijvoorbeeld vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en professionaliteit) is Bureau Vaktechniek verantwoordelijk voor de inhoud van de training. Voor trainingen op het gebied van de 'professionele organisatie' (onder andere kwaliteits-, compliance- en risicomanagement, onafhankelijkheid, informatiebeveiliging, privacy en/of geheimhouding, Wwft, kernwaarden en gedrag) zijn doorgaans stafafdelingen (met name QRM en HR) inhoudelijk verantwoordelijk.

Reglement Beroeps- en Praktijkuitoefening

Om de basisvoorwaarden voor een goede beroeps- en praktijkuitoefening te bevorderen en te handhaven, is het Reglement Beroeps- en Praktijkuitoefening opgesteld. Dit reglement geldt voor iedere beroepsbeoefenaar die binnen BDO werkzaamheden verricht voor klanten, ongeacht de functie of Line of Service en is als bijlage opgenomen bij de arbeidsvoorwaarden en tevens verankerd in de Algemene Bepalingen. In het reglement is bepaald dat iedere beroepsbeoefenaar zich bij de beroeps- en praktijkuitoefening steeds laat leiden door de volgende beginselen: integriteit, kwaliteit, objectiviteit, onafhankelijkheid, professionaliteit, vakbekwaamheid, vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid. Daarbij neemt de beroepsbeoefenaar ook steeds de geldende wet- en regelgeving in acht, inclusief interne regels.

Informatiebeveiliging, privacy en geheimhouding

Als professionele dienstverleners zijn wij voortdurend bezig met het verzamelen, bewerken, vastleggen en verstrekken van informatie. We zijn sterk afhankelijk van informatie en onze informatieverwerkende systemen. En we zijn verantwoordelijk voor het zorgvuldig omgaan met informatie van en over derden, zeker als het om persoonsgegevens gaat, en voor het geheimhouden van vertrouwelijke informatie. Het behoud van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie is van groot belang. Daarom spannen wij ons collectief in voor de beveiliging van die informatie en informatieverwerkende systemen met behulp van hardware, software, processen en procedures.

Inkoopbeleid

Wij werken aan het creëren van langetermijnwaarde door samen te werken met onze leveranciers om een positieve impact op mens en milieu te bevorderen. Daarom passen we ons inkoopbeleid aan en voegen we duurzaamheidsoverwegingen toe bij de selectie van leveranciers. Daarnaast voeren we continu gesprekken met onze leveranciers over hoe we gezamenlijk een positieve invloed kunnen uitoefenen op ESG-thema's.

Maatstaven en doelen

Binnen BDO streven we 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 45](#) (score op gebied van bevlogenheid). 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

	2024	2023
Beleving van (gewenste) cultuur door BDO'ers	7,3	7,3

De score hoe de cultuur door onze medewerkers wordt beleefd, is gelijk gebleven ten opzichte van voorgaand jaar. De meeting heeft in 2024 voor de eerste keer in het drukke seizoen plaatsgevonden (in mei 2024) en daarom zijn wij positief gestemd ten aanzien van het gelijk blijven van de KPI. Afgelopen jaar hebben wij leerlijnen voor alle functies binnen BDO geïntroduceerd met het doel om bij te dragen aan het hebben van een meer concreet zicht op de ontwikkelingsmogelijkheden binnen een functie. Vanuit de antwoorden van het medewerkersonderzoek zien we geen significant hogere score op deze bijbehorende vragen. Op lokaal- en teamniveau zien we verschillen in de uitkomsten, waarin ook aanknopingspunten zitten om onze cultuur verder te versterken en samen te groeien. De opvolging van de meting heeft voornamelijk in de regio plaatsgevonden, want daar kunnen we het meest gericht aan de slag met wensen en uitdagingen, of juist leren van de teams die op specifieke onderdelen hoog scoren. Binnen BDO wordt gewerkt volgens de Plan Do Check Act-methodiek, waardoor er geen resultaten onbesproken of onbehandeld zijn gebleven.

Entiteit-specifieke informatie

Kwaliteit

Strategie, governance en actieplan

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.

Wij zien het streven naar en behalen van topkwaliteit als de 'license to operate' voor BDO. De mate van vertrouwen die de maatschappij en onze klanten hebben 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;
- ▶ 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.

Entiteit specifiek	Kwaliteit	SDG link	Soort	Waardeketen			Horizon		
				Upstream	Eigen activiteit	Downstream	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
	Leveren van topkwaliteit		Werkelijke positieve impact en werkelijke kans en risico	✓	✓		✓	✓	✓

Staadtdiagram

Kwaliteitsbeleid

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 A&A en A&B

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 2024 zijn de volgende kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd:

► **OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling) bij zowel de Line of Service Audit & Assurance als de Line of Service 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 managementteam 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.

Infographic

Kalender

► **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.

Kwaliteitsreviews A&A en A&B

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.

Kwaliteitsreviews T&L

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 self assessment, maar het toetsen van de inhoud van de dossiers. Van alle vier de regio's binnen BDO (Noordwest, Noordoost, Zuidwest en Zuid) werden in 2023 drie dossiers en in 2024 van alle vier de regio's acht dossiers geselecteerd door het managementteam 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 2024 heeft geen quality review plaatsgevonden.

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-, 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 marktextpertise 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 tegen gelezen 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 (afhankelijk van lengte doorlooptijd van de opdracht) teamevaluatie plaats waarin teamleden zichzelf en elkaar evalueren met betrekking tot hun bijdrage binnen de opdracht. Mogelijke ontwikkel- en verbeterpunten worden besproken.

De afrondingsfase

- ▶ Er vindt een mondelinge en schriftelijke eindevaluatie plaats met de opdrachtgever waarin onder andere 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 worden toegelicht en gedeeld in het kwaliteitsoverleg met andere collega's van de betreffende business unit ofwel adviespraktijk. Dit met als doel om van elkaar te 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. Deze moeten zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van BDO als (internationale) organisatie 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.

Maatstaven en doelen

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Audit & Assuranceopdrachten

	2024	2023
OKB	116	104
EQCR	1	2
TKB	36	52
Totaal	153	158
Onderhanden per 31 december	8	9

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.

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten

	2024	2023
OKB	45	23
Totaal	45	23
Onderhanden per 31 december	10	11

Het aantal OKB's dat in de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies is uitgevoerd en afgerond, is toegenomen. Een OKB wordt toegewezen vanwege een 'verhoogd risico' van een opdracht, vanwege gedelegeerde tekeningsbevoegdheid voor samenstelopdrachten of vanwege accountants die in het traject van accrediteren zitten waarbij aan de eerste drie dossiers een OKB wordt toegewezen. In 2023 zaten minder partners in een traject van accrediteren waardoor in die categorie aanzienlijk minder OKB's zijn uitgevoerd ten opzichte van voorgaande jaren. In 2024 is het aantal OKB's weer terug op het niveau van 2022.

Kwaliteitsreview Audit & Assurance-opdrachten intern

	2024			2023		
	Voldoende	Onvoldoende	Totaal	Voldoende	Onvoldoende	Totaal
Cold reviews (interne toetsing)	9	3	12	11	6	17
Themagerichte kwaliteitsreviews (interne toetsing)	10	5	15	14	2	16
Totaal	19	8	27	25	8	33
Onderhanden per 31 december			12			10

De bovenstaande tabel laat de ontwikkeling zien in de uitkomsten van deze toetsingen bij onze Line of Service 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.

In 2024 zijn drie cold reviews afgerond met de uitkomst 'onvoldoende' (2023: 6). Dit betrof twee cold reviews die al in 2023 waren gestart, maar pas in 2024 zijn afgerond en één cold review die in 2024 is gestart en afgerond. In 2024 zijn in totaal zeventien cold reviews gestart, waarvan er in 2024 tien zijn afgerond (2023: zestien respectievelijk elf). Daarnaast zijn in 2024 vijftien TKR's afgerond (2023: zestien), waarvan vijf met de uitkomst 'onvoldoende' (2023: twee) en tien met de uitkomst 'voldoende' (2023: veertien).

Vanuit het uitgangspunt van de lerende organisatie leidt een als onvoldoende beoordeeld dossier niet tot straf, maar is dit aanleiding om met betrokkenen te bepalen hoe de werkzaamheden bij opvolgende dossiers anders en beter kunnen worden uitgevoerd. De organisatie faciliteert dat elke medewerker die een bijdrage wil leveren aan het verhogen van de kwaliteit, daartoe in staat wordt gesteld. Voor dossiers die als onvoldoende zijn beoordeeld, is een herstelplan uitgevoerd. De herstelwerkzaamheden hebben aangetoond dat in geen van de gevallen sprake was van onontdekte materiële afwijkingen in de gecontroleerde jaarrekening of een onjuiste strekking van de afgegeven controleverklaring.

Ook zijn in 2024 kwaliteitsreviews uitgevoerd door externe partijen. De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2024 twee dossiers van BDO gereviewd (2023: 1) en toereikend bevonden. De reviews hadden betrekking op de uitvoering van vereiste werkzaamheden inzake specifieke uitkeringen waarbij voor de verantwoording van de medeoverheid het uitgangspunt geldt van single information en single audit (SiSa-reviews). De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2024 een onderzoek uitgevoerd bij BDO (2023: 0). Het onderzoek was gericht op de specifieke eisen die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) stelt aan de verslaggeving van onderwijsinstellingen in het onderwijsaccountants-protocol. Het voorlopige oordeel van de Inspectie luidt 'niet toereikend' en is een optelsom van meerdere aandachtspunten ten aanzien van de documentatie in het dossier. Er zijn geen bevindingen geconstateerd die herstel noodzakelijk maken.

Lijndiagram



Staafdiagram



Infographic



56%

34%

Tijdslijn

582 261



Dashboard

Lijndiagram



Kalender



Kwaliteitsreview Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten intern

	2024			2023		
	Volgende	Onvoldoende	Totaal	Volgende	Onvoldoende	Totaal
Samenstel	37	8	45	72	6	78
Beoordeling	5	0	5	9	0	9
NV COS 4400	1	0	1	0	0	0
Totaal	43	8	51	81	6	87
Onderhanden per 31 december			2			8

De bovenstaande 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. 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.

In 2024 is het aantal uitgevoerde reviews op het niveau van de reviews die in 2023 zijn gestart. Het aantal onvoldoendes is in absolute zin hoger dan voorgaand jaar. Van de acht onvoldoendes die in 2024 zijn afgegeven, zagen vijf onvoldoendes toe op dossiers die per 31 december 2023 onderhanden waren en zagen drie onvoldoendes toe op dossiers die in 2024 zijn gestart en afgerond.

Kwaliteitsreview Tax-opdrachten intern

	2024			2023		
	Volgende	Onvoldoende	Totaal	Volgende	Onvoldoende	Totaal
CTB	26	6	32	8	4	12
Totaal	26	6	32	8	4	12
Onderhanden per 31 december			0			0

Bovenstaande tabel laat de ontwikkeling zien in de uitkomsten van de toetsingen bij onze Line of Service Tax & Legal, voor wat betreft de Tax-opdrachten. Bij het wijzigen van het reviewproces kozen we in 2023 bewust voor minder dossiers waardoor we meer tijd per dossier konden besteden voor de

inhoudelijke review. In 2024 hebben we het aantal dossiers per regio verhoogd naar acht dossiers in plaats van drie dossiers per review. Zoals verwacht zien we het tweede jaar relatief minder bevindingen ten opzichte van vorig jaar.

Geregistreeerde overtredingen onafhankelijkheid

	2024	2023
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	2	4
% van totaal aantal medewerkers	0,1%	0,1%

In 2024 zijn twee overtredingen van het onafhankelijkheidsbeleid geconstateerd (2023: vier):

- ▶ Voor een eenmalige overige assuranceopdracht bij een dochtermaatschappij van een buitenlandse beursgenoteerde entiteit (niet-OOB) zijn de werkzaamheden ten onrechte gestart voorafgaand aan het doorlopen van de verplichte opdrachtaanvaardingsprocedure en zijn de bestede uren ten onrechte verantwoord op een urencode voor doorlopende adviesdiensten. Pas na afronding van de opdrachtaanvaardingsprocedure is de betreffende entiteit in de interne systemen aangemerkt als 'assuranceklant' en geplaatst op de lijst van beursfondsen waarin partners en directors niet mogen beleggen. Daarbij is geconstateerd dat een partner van een ander onderdeel van het BDO-netwerk een financieel belang had in het betreffende beursfonds (niet-OOB), op het moment dat BDO de overige assuranceopdracht uitvoerde bij een dochtermaatschappij van dat beursfonds. Dit betreft een overtreding van ons interne onafhankelijkheidsbeleid. Aangezien de dochtermaatschappij niet materieel is, is er echter geen sprake van een overtreding van externe onafhankelijkheidsregels (ViO).
- ▶ Bij een intern onderzoek naar de naleving van interne regels is geconstateerd dat een partner financiële belangen heeft gehouden in twee beursfondsen, terwijl BDO overige assuranceopdrachten uitvoerde bij die beursfondsen. De betrokken partner heeft met betrekking tot deze belangen niet de vereiste meldingen gedaan (niet in het jaarlijkse compliance statement, niet naar aanleiding van de maandelijkse lijst 'verboden beleggingen voor partners en directors' en niet op het moment van vervreemding). Dit betreft een overtreding van ons interne onafhankelijkheidsbeleid. De onafhankelijke uitvoering van de uitgevoerde assuranceopdrachten is niet bedreigd, aangezien de betreffende partner niet betrokken was bij de uitvoering van de assuranceopdrachten, tot het moment van vervreemding van de financiële belangen niet op de hoogte was van de lopende assuranceopdrachten en geen contact heeft gehad met de opdrachtteams die verantwoordelijk waren voor de assuranceopdrachten over de gehouden financiële belangen.

CSRD-referentietabel

	Omschrijving	Referentie	Pagina	Opmerkingen
ESRS 2: Algemene toelichtingen				
BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring	Algemene grondslag	32	
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	Algemene grondslag	32	
GOV-1	De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Sustainability governance	32	
GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming	Sustainability governance	32	
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Sustainability governance	33	
GOV-4	Due-diligenceverklaring	Sustainability governance	33	
GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Sustainability governance	34	
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	Onze stakeholders	34	
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Onze stakeholders	34	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Onze stakeholders	36	Infaseringsoptie gebruikt voor alinea 48(e) (beoogde financiële effecten), in lijn met ESRS 1 Bijlage C: Lijst van ingefaseerde Rapportage-eisen
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Materialiteitsanalyse	35	
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	CSRD-referentietabel	67	
MDR-P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	Algemene grondslag Milieu-informatie Sociale informatie Governance informatie Entiteit specifieke informatie	32 39 44 58 60	
MDR-A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	Algemene grondslag Milieu-informatie, Sociale informatie Governance informatie Entiteit specifieke informatie	Zie MDR-P	
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	Algemene grondslag Milieu-informatie, Sociale informatie Governance informatie Entiteit specifieke informatie	Zie MDR-P	

	Omschrijving	Referentie	Pagina	Opmerkingen
MDR-T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen	Algemene grondslag Milieu-informatie, Sociale informatie Governance informatie Entiteit-specifieke informatie	Zie MDR-P	
ESRS E1: Klimaatverandering				
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan	39	
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan	39	
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren	Algemene grondslag E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan	35 39	
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptie	E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan	39	
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan	40	
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptie	E1 Klimaatverandering, strategie, governance en actieplan	40	
E1-5	Energieverbruik en energiemix	E1 Klimaatverandering, Maatstaven en doelen	41	
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	E1 Klimaatverandering, Maatstaven en doelen	42	
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasemissies gefinancierd uit carbon credits	E1 Klimaatverandering, Maatstaven en doelen	43	
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	E1 Klimaatverandering, Maatstaven en doelen	43	
E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen			Infaseringsoptie gebruikt voor alinea 64 tot en met 70, in lijn met ESRS 1 Bijlage C: Lijst van ingefaseerde Rapportage-eisen
ESRS S1: Eigen personeel				
ESRS 2 SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Algemene grondslag	34	
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	S1 Eigen personeel	44	
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	S1 Eigen personeel, Baanzekerheid, strategie, governance en actieplan	45	
		S1 Eigen personeel, Werk-privébalans, strategie, governance en actieplan	50	
		S1 Eigen personeel, Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, strategie, governance en actieplan	52	
		S1 Eigen personeel, Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden, strategie, governance en actieplan	54	

	Omschrijving	Referentie	Pagina	Opmerkingen
S1-2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	S1 Eigen personeel, Baanzekerheid, strategie, governance en actieplan	45	
		S1 Eigen personeel, Werk-privébalans, strategie, governance en actieplan	50	
		S1 Eigen personeel, Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, strategie, governance en actieplan	52	
		S1 Eigen personeel, Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden, strategie, governance en actieplan	54	
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	G1 Zakelijk gedrag, strategie, governance en actieplan	58	
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	S1 Eigen personeel, Werk-privébalans, strategie, governance en actieplan	50	
		S1 Eigen personeel, Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, strategie, governance en actieplan	52	
		S1 Eigen personeel, Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden, strategie, governance en actieplan	54	
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	S1 Eigen personeel, Werk-privébalans, strategie, governance en actieplan	50	
		S1 Eigen personeel, Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, strategie, governance en actieplan	52	
		S1 Eigen personeel, Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden, strategie, governance en actieplan	54	
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	S1 Eigen personeel, baanzekerheid, maatstaven en doelen	46	
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	S1 Eigen personeel, baanzekerheid, maatstaven en doelen	49	
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	S1 Eigen personeel, Baanzekerheid, Strategie, governance en actieplan	45	
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	S1 Eigen personeel, Genderlijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, maatstaven en doelen	53	
S1-10	Leefbare lonen			Op basis van DMA-resultaten kan S1-10 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
S1-11	Sociale bescherming	S1 Eigen personeel, Baanzekerheid, Strategie, governance en actieplan	45	
S1-12	Mensen met een beperking			Op basis van DMA-resultaten kan S1-12 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.

	Omschrijving	Referentie	Pagina	Opmerkingen
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	S1 Eigen personeel, Opleiding en ontwikkeling vaardigheden, maatstaven en doelen	55	
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven			Op basis van DMA-resultaten kan S1-14 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	S1 Eigen personeel, Werk-privébalans, maatstaven en doelen	51	
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	S1 Eigen personeel, Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk, maatstaven en doelen	54	
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten			Op basis van DMA-resultaten kan S1-10 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
ESRS G1: Zakelijk gedrag				
ESRS 2 GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Sustainability governance	32	
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Materialiteitsanalyse	35	
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	G1 Zakelijk gedrag, strategie, governance en actieplan	58	
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers			Op basis van DMA-resultaten kan G1-2 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping			Op basis van DMA-resultaten kan G1-3 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping			Op basis van DMA-resultaten kan G1-4 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten			Op basis van DMA-resultaten kan G1-5 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.

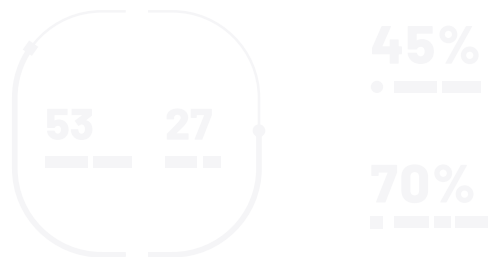
Staafdiagram

Infographic

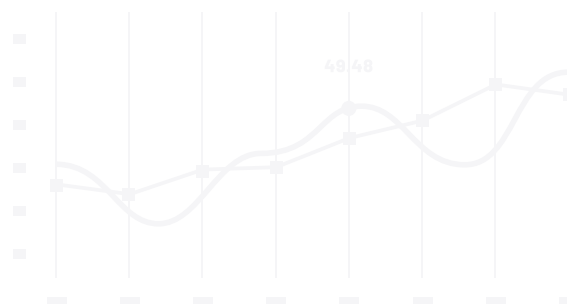
Kalender

	Omschrijving	Referentie	Pagina	Opmerkingen
G1-6	Betalingspraktijken			Op basis van DMA-resultaten kan G1-6 niet worden gekoppeld aan een materieel thema van BDO, daarom niet van toepassing.
Entiteit specifiek thema: Kwaliteit				
	Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Audit & Assuranceopdrachten	Kwaliteit, maatstaven en doelen	62	
	Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten	Kwaliteit, maatstaven en doelen	63	
	Kwaliteitsreview Audit & Assuranceopdrachten intern	Kwaliteit, maatstaven en doelen	63	
	Kwaliteitsreview Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten intern	Kwaliteit, maatstaven en doelen	65	
	Kwaliteitsreview Tax & Legal-opdrachten intern	Kwaliteit, maatstaven en doelen	65	
	Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid	Kwaliteit, maatstaven en doelen	66	

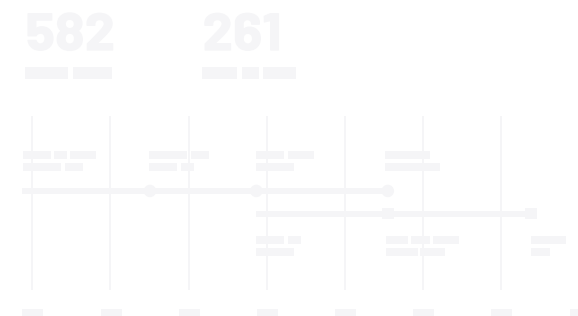
Dashboard



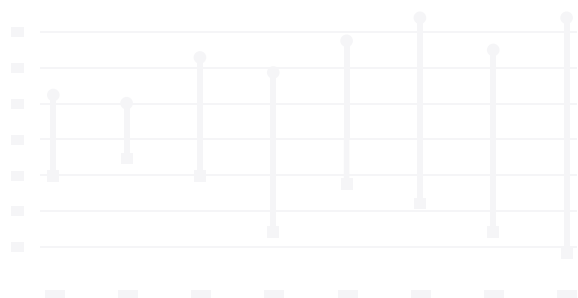
Lijndiagram



Lijndiagram



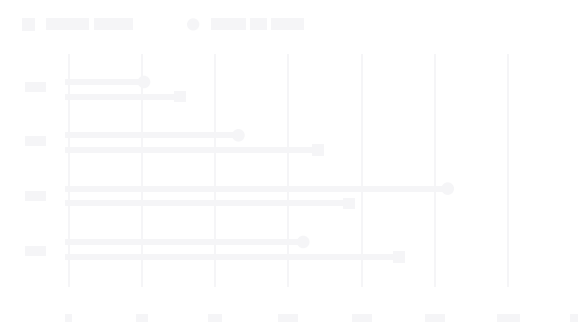
Staafdiagram



Spindigram



Lijndiagram



Dashboard

Staafdiagram

Infographic

2621

1853

Jaarrekening 2024 BDO Holding B.V.

56%

34%

Lijndiagram



Geconsolideerde balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2024	31 december 2023
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	-	17	
Materiële vaste activa	2	22.351	22.742	
Financiële vaste activa	3	10.031	13.226	
			32.382	35.985
Vlottende activa				
Debiteuren	4	31.953	34.721	
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	32.048	26.617	
Overige vorderingen en overlopende activa	6	8.967	8.080	
Liquide middelen		9.493	4.011	
			82.461	73.429
Totaal activa			114.843	109.414
PASSIVA				
Groepsvermogen	7		9.000	9.000
Voorzieningen	8		6.061	5.308
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	9	16.250	16.000	
			16.250	16.000
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		11.785	9.827	
Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten		12.096	13.170	
Schulden aan partners	9	22.589	19.427	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		12.872	13.311	
Schulden ter zake van pensioenen		-	29	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	10	24.190	23.342	
			83.532	79.106
Totaal passiva			114.843	109.414

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

		2024		2023	
Netto-omzet	11	379.870		359.379	
Overige bedrijfsopbrengsten	12	947		135	
Totaal bedrijfsopbrengsten			380.817		359.514
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		19.810		17.693	
Lonen en salarissen	13	172.258		165.188	
Sociale lasten en pensioenen	14	45.665		43.079	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	17		66	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	4.731		4.797	
Overige bedrijfskosten	15	94.663		87.826	
Som der bedrijfslasten			337.144		318.649
Bedrijfsresultaat			43.673		40.865
Financiële baten en lasten	16		-1.569		-1.647
Resultaat voor belastingen			42.104		39.218
Belastingen	17		-2		-3
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	18		-42.102		-39.215
Resultaat na belastingen			-		-

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2024	2023
Bedrijfsresultaat			43.673	40.865
Aanpassingen voor:				
-Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1-2	4.748		4.863
-Boekresultaat desinvesteringen	1-2	-44		-52
-Mutatie voorzieningen	8	775		704
			5.479	5.515
Veranderingen in werkkapitaal:				
-Mutatie vorderingen	4-6	-3.550		-3.957
-Mutatie kortlopende schulden	10	1.397		2.859
			-2.153	-1.098
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			46.999	45.282
Ontvangen rente	16	617		727
Betaalde rente	16	-2.189		-2.319
Vennootschapsbelasting	17	-2		-3
			-1.574	-1.595
Kasstroom uit operationele activiteiten			45.425	43.687
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Investeringen in materiële vaste activa	2	-4.493		-2.987
Investeringen in financiële vaste activa	3	-500		-
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	45		165
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	3.695		3.862
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.253	1.040
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	9-18	-38.940		-45.998
Opname/aflossing langlopende schulden en schulden aan kredietinstellingen	9	250		-250
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-38.690	-46.248
Netto kasstroom			5.482	-1.521
Liquide middelen begin boekjaar			4.011	5.532
Liquide middelen eind boekjaar			9.493	4.011

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 Philitelaan 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 toe- en uittreding 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 goodwillaanspraken is BDO Holding B.V. tot en met ultimo 2026 een vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE. Deze vergoeding bedraagt, contant gemaakt tegen 3,2%, naar verwachting € 10,1 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.

BDO Beheer B.V.

BDO Beheer B.V. houdt alle aandelen in het kapitaal van BDO Holding B.V. en vervult daarnaast geen andere rol. De 'centrale leiding' over de BDO-groep als geheel berust bij BDO Holding B.V., waarmee BDO Holding B.V. aan het hoofd staat van haar groep in de zin van artikel 2:406 lid 1 BW. Om deze reden wordt BDO Beheer B.V. 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 gevolgd heeft.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen voornamelijk inschattingen ten aanzien van de nog te factureren-/vooruitgefactureerde bedragen aan klanten en voorzieningen. Essentieel hierbij zijn de projectvoortgang en de te verwachten projectresultaten en de ingeschatte inbaarheid. Het betreft onder andere aannames, schattingen en veronderstellingen in het kader

van de vaststelling van voorzieningen voor nog te factureren-/vooruitgefactureerde bedragen aan klanten en dubieuze debiteuren. De schattingselementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen. Ten behoeve van de bepaling van de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid 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 overheersende zeggenschap kan uitoefenen.

In overeenstemming met artikel 414 Titel 9 Boek 2 BW wordt op [pagina 93](#) 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 van BDO Holding B.V. is opgesteld uitgaande van de duurzame voortzetting van de activiteiten.

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.

Dashboard

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 gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de externe kosten ten behoeve van het in gebruik nemen van 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 software.

Staafdiagram



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 waardever-

Infographic



minding 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 opbrengstwaarde.

Winstneming vindt plaats naar rato van verrichte prestaties op basis van de gerealiseerde productie ten opzichte van de totale verwachte productie. 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 actuarieel berekend, op basis van een rekenrente van 3,2% (2023: 3,1%), 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 vijfjarig 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 een verzekerde claim niet is in te schatten, 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, 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 gelijk 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

Lijndiagram

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, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.
- ▶ Regie (uren maal tarief): Opbrengsten worden genomen op basis van de gerealiseerde, in rekening te brengen 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. Vergoedingen worden 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 achteraf of op basis van een overeengekomen betalingsschema waardoor klanten ook vooruit kunnen worden gefactureerd. In geval van kleinere projecten wordt éénmaal gefactureerd aan het einde van de opdracht. BDO heeft geen financieringscomponenten met

Staafdiagram

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.

Dashboard

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 € 18.798 (2023: € 17.488). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2023: € 128.810). 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

Infographic

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 2024 (en 2023) 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

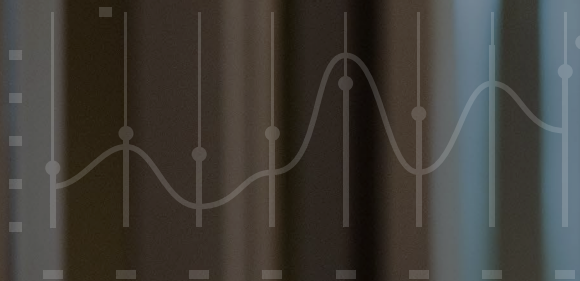
Het resultaat van BDO Holding B.V. na contractuele verplichtingen aan Stichting GESdE komt, via managementovereenkomsten, toe aan de praktijkvennootschappen van de partners die daarover belasting afdragen. De door de vennootschap zelfstandig af te dragen vennootschapsbelasting is beperkt. Belastingen 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.

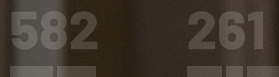
Lijndiagram



Infographic



Tijdslijn



Das

Lijndiagram



Kalender



Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024

(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 2024		31 december 2023	
Software	-		17	
		-		17

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2024 is als volgt:

	Software	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari			
Aanschafwaarde	2.576	2.576	2.576
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.559	-2.559	-2.493
	17	17	83
Mutaties in het boekjaar			
Investeringen	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-333	-333	-
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	333	333	-
Afschrijvingen	-17	-17	-66
	-17	-17	-66
Stand per 31 december			
Aanschafwaarde	2.243	2.243	2.576
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.243	-2.243	-2.559
	-	-	17
Afschrijvingspercentage	20%		

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2024		31 december 2023	
Verbouwingen	13.979		13.479	
Kantoorinventaris	4.780		4.468	
Hardware	3.371		4.311	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	221		484	
		22.351		22.742

Het verloop van de materiële vaste activa in 2024 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari						
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
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	2.475	1.047	600	221	4.343	3.109
Herallocatie	-	-	-	-2	-2	-
Overboekingen naar in gebruik	332	150	-	-482	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.499	-449	-2.655	-	-4.603	-5.445
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	1.551	419	2.632	-	4.602	5.332
Afschrijvingen	-2.359	-855	-1.517	-	-4.731	-4.797
	500	312	-940	-263	-391	-1.801
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	24.405	8.518	7.305	221	40.449	40.711
Cumulatieve afschrijvingen	-10.426	-3.738	-3.934	-	-18.098	-17.969
	13.979	4.780	3.371	221	22.351	22.742

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 2024 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan ten behoeve van verbouwingen voor € 0,5 miljoen (ultimo 2023: € 2,3 miljoen).

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2024		31 december 2023	
Rekening-courant Stichting GESdE	7.394		6.993	
Lening Stichting GESdE	2.000		6.000	
Deelnemingen	500		-	
Overige vorderingen	137		233	
		10.031		13.226

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courantfaciliteit met een overwegend langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courantvordering is variabel en bedroeg in 2024 gemiddeld 5,3% (2023: 4,9%).

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. In 2024 is € 4,0 miljoen afgelost op deze lening.

Onder de deelnemingen is een belang in het kapitaal van een rechtspersoon opgenomen dat in 2024 is verworven teneinde met die rechtspersoon duurzaam verbonden te zijn ten dienste van de eigen werkzaamheid. Er is geen sprake van invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid en zodoende wordt deze deelneming gewaardeerd tegen kostprijs.

Onder de overige vorderingen worden mede vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2024: € 0,0 miljoen, ultimo 2023: € 0,1 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2024 is als volgt:

	Rekening-courant Stichting GESdE	Lening Stichting GESdE	Deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari	6.993	6.000	-	233	13.226	17.088
Mutaties in het boekjaar						
Koop participatie	-	-	500	-	500	-
Aflossing/opname	401	-4.000	-	-105	-3.704	-3.867
Waardeverandering	-	-	-	9	9	5
Stand per 31 december	7.394	2.000	500	137	10.031	13.226

4 DEBITEUREN

	31 december 2024		31 december 2023	
Debiteuren	33.236		35.877	
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.283		-1.156	
		31.953		34.721

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 2024		31 december 2023	
Verrichte werkzaamheden klanten	34.072		29.576	
Voorziening te factureren bedragen	-2.024		-2.959	
		32.048		26.617

Daarnaast is onder de vooruitfactureerde bedragen aan klanten een voorziening opgenomen van € 0,1 miljoen (2023 € 0,4 miljoen) waarmee de totale voorziening € 2,1 miljoen bedraagt (2023: € 3,3 miljoen).

6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2024		31 december 2023	
Vorderingen ter zake van pensioenen	6		-	
Overige vorderingen	871		367	
Overlopende activa	8.090		7.713	
		8.967		8.080

De vorderingen ter zake van pensioenen hebben betrekking op nog te verwerken mutaties door de pensioenverzekeraar. Onder de overige vorderingen zijn vorderingen in het kader van de regeling betaald ouderschapsverlof opgenomen alsmede vorderingen inzake commissies van leveranciers. 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 2024. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2023).

8 VOORZIENINGEN

	31 december 2024		31 december 2023	
Personele voorzieningen	4.548		4.223	
Overige voorzieningen	1.513		1.085	
		6.061		5.308

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2024 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari	4.223	1.085	5.308	4.499
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-1.765	-56	-1.821	-2.569
Dotatie	3.639	764	4.403	4.742
Vrijval	-1.527	-280	-1.807	-1.469
Rentemutatie	-22	-	-22	105
Stand per 31 december	4.548	1.513	6.061	5.308

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 (€ 181.500) bij einde van overeengekomen huurtermijnen. Het totaal te verwachten bedrag van de kosten van herstel bedraagt € 316.500.

De verwachte vervaltermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2024	2023
< 1 jaar	1.226	1.607
1 - 5 jaar	3.321	2.259
≥ 5 jaar	1.514	1.442
	6.061	5.308

9 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2024		31 december 2023	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.250		16.000	
		16.250		16.000
Rekening-courant				
-Partners	18.909		15.787	
-Oud-partners	3.680		3.640	
		22.589		19.427
		38.839		35.427

(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 2024 6,0% (2023: 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 2024 is als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	16.000	16.250
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	2.000	1.000
Terugbetalingen inzake uittreden	-1.750	-1.250
	16.250	16.000

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2024 5,0% (2023: 5,0%).

10 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2024		31 december 2023	
Verplichtingen ter zake van personeel	18.484		18.802	
Overige schulden	-		4	
Overlopende passiva	4.856		3.836	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	850		700	
		24.190		23.342

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

Onderzoek toezichthouders

Bureau Financieel Toezicht (BFT) heeft BDO in 2024 een boete opgelegd van € 1,3 miljoen voor een vermeende overtreding van de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft) in 2020. BDO kan zich niet vinden in de kwalificatie die het BFT aan deze vermeende overtreding heeft gegeven, noch in de daarvan afgeleide boeteplegging. BDO heeft de boete betaald, maar is bij BFT in bezwaar gegaan tegen het boetebesluit. In maart 2025 is het bezwaar in eerste aanleg afgewezen en is BDO vervolgens in beroep gegaan. Het is onduidelijk of, en zo ja, welke (financiële) consequenties hieruit zullen voortvloeien.

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:

	2024	2023
< 1 jaar	20.641	18.558
1 - 5 jaar	47.536	37.330
≥ 5 jaar	12.029	14.436

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 16,7 miljoen (2023: € 15,8 miljoen) gerelateerd aan operationele leasekosten voor auto's 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 pledgeverklaring 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. Ultimo 2024 zijn er geen bankgaranties afgegeven (2023: € 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 het ongeoorloofd delen van examenantwoorden binnen BDO op vordering van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De voortgang van het onderzoek is gedeeld met de AFM. Het is onduidelijk of, en zo ja, welke (financiële) consequenties hieruit kunnen voortvloeien in het kader van handhaving door de AFM. Per balansdatum is hiervoor zodoende geen voorziening gevormd.

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 2024. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten en bedroegen in 2024 € 19.000 (2023: € 39.000).

Vergoeding Stichting GESdE

Met betrekking tot de vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE wordt verwezen naar [pagina 76](#).

11 NETTO-OMZET

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

	2024		2023	
		%		%
Audit & Assurance	154.588	41	141.573	39
Accountancy & Bedrijfsadvies	84.876	22	83.645	23
Tax & Legal	100.540	26	95.812	27
Advisory	39.866	11	38.349	11
	379.870	100	359.379	100

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

De netto-omzet van de Audit & Assurance wordt nagenoeg volledig gerealiseerd middels audit- & assurancediensten. Van de uren van de A&A medewerkers wordt 2,7% geproduceerd op non-auditdiensten, die voornamelijk betrekking hebben op aan assurance verwante dienstverlening (2023: 1,8%).

12 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

13 LONEN EN SALARISSEN

	2024	2023
Salarissen	172.258	165.188

Personeelsbestand

	2024	2023
Gemiddelde bezetting (fte)		
-Equity Partners	71	69
-Professionele staf	2.154	2.101
-Ondersteunende staf	540	522
	2.765	2.692

Gedurende het jaar was hiervan 0,5 fte werkzaam in het buitenland (2023: 0,1 fte).

14 SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN

	2024	2023
Sociale lasten	27.367	25.091
Pensioenen	18.298	17.988
	45.665	43.079

15 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2024	2023
Huisvestingskosten	13.029	12.354
Overige personeelskosten	22.493	19.457
Algemene kosten	12.057	11.642
Mobiliteitskosten	26.610	24.673
Technologie en Innovatie	14.911	13.930
Overige kosten	5.563	5.770
	94.663	87.826

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

Het honorarium van de accountant (Baker Tilly (Netherlands) N.V.) betreft de controle van de jaarrekening en bedroeg in 2024 € 252.500 (2023: Mazars Accountants N.V. € 216.000). 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 Baker Tilly (Netherlands) N.V. reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. Daarnaast is er door Baker Tilly (Netherlands) N.V. voor € 31.000 aan fees in rekening gebracht voor overige assurancewerkzaamheden (2023: Mazars Accountants N.V. € 32.740). Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

16 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2024	2023
Rentebaten	639	622
Rentelasten	-2.208	-2.269
	-1.569	-1.647

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

17 BELASTINGEN

Het volledige resultaat wordt belast bij de praktijkvennootschappen van de partners. Als gevolg hiervan wijkt de effectieve belastingdruk (0%, 2023: 0%) in de jaarrekening af van het in Nederland geldende tarief.

18 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN AAN (VOORMALIGE) 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.

BDO kent een egalitair winststelsel voor de partners. Hierdoor is er geen sprake van individuele, commerciële prikkels in de beloningsstructuur. 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 ingroeijsysteem wordt gehanteerd.

	2024	2023
Resultaat na belastingen vóór contractuele verplichtingen	42.102	39.215
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	11.124	10.877
Winst ter verdeling	53.226	50.092
Vergoeding aan Stichting GESdE	-6.389	-6.863
Vergoeding aan voormalige partners	-4.752	-3.431
Vergoeding aan partners	-42.085	-39.798
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	71	69
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	596	576

De partners van BDO Holding B.V. ontvangen naast hun managementvergoeding een rentevergoeding over de achtergestelde lening en rekening-courantverhoudingen. Deze rentevergoeding bedroeg in 2024 € 1,9 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2023: € 2,0 miljoen).

De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2024 € 2,6 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2023: € 2,5 miljoen).

Gebeurtenissen na balansdatum

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

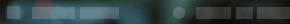
Overzicht van kapitaalbelangen

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.

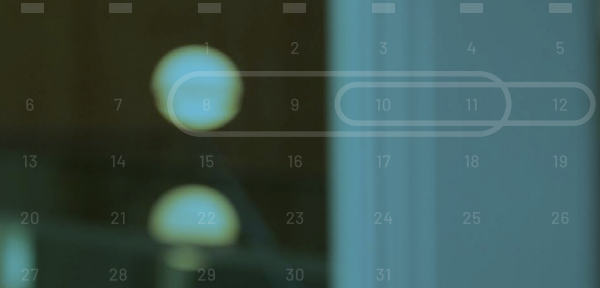
Staafdiagram



Infographic



Kalender



Dashboard



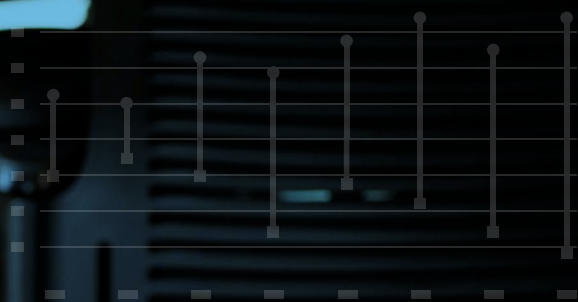
Lijndiagram



Tijdslijn



Staafdiagram



Lenovo

Vennootschappelijke balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2024	31 december 2023
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	-	17	
Materiële vaste activa	2	22.351	7.813	
Financiële vaste activa	3	24.518	27.698	
			46.869	35.528
Vlottende activa				
Debiteuren		16	41	
Vorderingen groepsmaatschappijen		17.597	23.784	
Overige vorderingen en overlopende activa	4	6.841	6.684	
Liquide middelen		2.403	81	
			26.857	30.590
Totaal activa			73.726	66.118
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Geplaatst aandelenkapitaal	5		9.000	9.000
Voorzieningen				
	6		2.050	1.155
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	7	16.250	16.000	
			16.250	16.000
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		8.871	6.108	
Schulden aan partners	7	22.589	19.427	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		7.163	7.916	
Schulden ter zake van pensioenen		-	14	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	8	7.803	6.498	
			46.426	39.963
Totaal passiva			73.726	66.118

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2024 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2024		2023	
Resultaat groepsmaatschappijen	35.714		32.352	
Overig resultaat	6.390		6.866	
Resultaat voor belastingen		42.104		39.218
Belastingen		-2		-3
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE		-42.102		-39.215
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 Philitelaaan 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 2024 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2024 (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 2024		31 december 2023	
Software	-		17	
		-		17

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2024 is als volgt:

	Software	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari			
Aanschafwaarde	2.576	2.576	2.576
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.559	-2.559	-2.493
	17	17	83
Mutaties in het boekjaar			
Investerings	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-333	-333	-
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	333	333	-
Afschrijvingen	-17	-17	-66
	-17	-17	-66
Stand per 31 december			
Aanschafwaarde	2.243	2.243	2.576
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.243	-2.243	-2.559
	-	-	17
Afschrijvingspercentages	20%		

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2024		31 december 2023	
Verbouwingen	13.979		2.580	
Kantoorinventaris	4.780		922	
Hardware	3.371		4.311	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	221		-	
		22.351		7.813

Het verloop van de materiële vaste activa in 2024 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari						
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
Mutaties in het boekjaar						
Overname per 1 januari tegen boekwaarde*	10.899	3.546	-	484	14.929	-
Investeringsen	2.475	1.047	600	221	4.343	322
Herallocatie	-	-	-	-2	-2	-
Overboekingen naar in gebruik	332	150	-	-482	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.499	-449	-2.655	-	-4.603	-4.451
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	1.551	419	2.632	-	4.602	4.345
Afschrijvingen	-2.359	-855	-1.517	-	-4.731	-2.177
	11.399	3.858	-940	221	14.538	-1.961
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	24.405	8.518	7.305	221	40.449	13.785
Cumulatieve afschrijvingen	-10.426	-3.738	-3.934	-	-18.098	-5.972
	13.979	4.780	3.371	221	22.351	7.813
Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		

* betreft de materiële vaste activa tegen boekwaarde overgenomen van BDO Accountancy, Tax & Legal B.V.

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 2024		31 december 2023	
Rekening-courant Stichting GESdE	7.394		6.993	
Lening Stichting GESdE	2.000		6.000	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	14.500		14.500	
Deelnemingen	500		-	
Overige vorderingen	124		205	
		24.518		27.698

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courantfaciliteit met een overwegend langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courantvordering is variabel en bedroeg in 2024 gemiddeld 5,3% (2023: 4,9%).

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. In 2024 is € 4,0 miljoen afgelost op deze lening.

Onder de deelnemingen is een belang in het kapitaal van een rechtspersoon opgenomen dat in 2024 is verworven teneinde met die rechtspersoon duurzaam verbonden te zijn ten dienste van de eigen werkzaamheid. Er is geen sprake van invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid en zodoende wordt gewaardeerd tegen kostprijs.

Onder de overige vorderingen worden mede vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2024: € 0,0 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2024 is als volgt:

	Rekening-courant Stichting GESdE	Lening Stichting GESdE	Deelnemingen	Deelnemingen in Groepsmaat- schappijen	Overige vorderingen	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari	6.993	6.000	-	14.500	205	27.698	31.572
Mutaties in het boekjaar							
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	-	35.714	-	35.714	32.352
Interim dividend	-	-	-	-38.778	-	-38.778	-35.205
Voorziening vordering groepsmaatschappijen	-	-	-	3.064	-	3.064	2.853
Koop participatie	-	-	500	-	-	500	-
Aflossing/opname	401	-4.000	-	-	-90	-3.689	-3.879
Waardeveranderingen	-	-	-	-	9	9	5
Stand per 31 december	7.394	2.000	500	14.500	124	24.518	27.698

4 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2024		31 december 2023	
Vorderingen ter zake van pensioenen	7		-	
Overige vorderingen	585		72	
Overlopende activa	6.249		6.612	
		6.841		6.684

De vorderingen ter zake van pensioenen hebben betrekking op nog te verwerken mutaties door de pensioenverzekeraar.

Onder de overige vorderingen zijn vorderingen in het kader van de regeling betaald ouderschapsverlof opgenomen alsmede vorderingen inzake commissies van leveranciers.

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 2024 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 2024		31 december 2023	
Personele voorzieningen	536		515	
Overige voorzieningen	1.514		640	
		2.050		1.155

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2024 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2024	Totaal 2023
Stand per 1 januari	515	640	1.155	768
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-275	-55	-330	-435
Dotatie	613	970	1.583	1.084
Vrijval	-315	-41	-356	-272
Rentemutatie	-2	-	-2	10
Stand per 31 december	536	1.514	2.050	1.155

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:

	2024	2023
< 1 jaar	188	195
1 - 5 jaar	1.603	813
≥ 5 jaar	259	147
	2.050	1.155

7 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2024		31 december 2023	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.250		16.000	
		16.250		16.000
Rekening-courant				
-Partners	18.909		15.787	
-Oud-partners	3.680		3.640	
		22.589		19.427
		38.839		35.427

(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 2024 6,0% (2023: 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 2024 is als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	16.000	16.250
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	2.000	1.000
Terugbetalingen inzake uittreden	-1.750	-1.250
	16.250	16.000

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2024 5,0% (2023: 5,0%).

8 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2024		31 december 2023	
Verplichtingen ter zake van personeel	4.066		3.776	
Overige schulden	-		4	
Overlopende passiva	2.887		2.018	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	850		700	
		7.803		6.498

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 blijvende 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 2024 bij BDO Holding B.V. 330 medewerkers (fte) werkzaam (2023: 296). Hiervan waren geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Bezoldiging bestuurders

De statutaire bestuursleden hebben in 2024 voor hun bestuurswerkzaamheden onderstaande bezoldigingen ontvangen.

	2024	2023
Bestuurdersbezoldiging	2.954	2.919
Fte	3,1	3,0

Daarnaast zijn aan de statutaire bestuurders in 2024 kostenvergoedingen betaald van € 118.000 (2023: € 114.000).

Beloning Raad van Commissarissen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen werd in 2024 een beloning toegekend van in totaal € 279.000 (2023: € 277.000).

Eindhoven, 15 mei 2025

Raad van Bestuur BDO Holding B.V.

- ▶ R.C.M. Nelis (voorzitter)
- ▶ L.M. Jansen
- ▶ M.M.G. Mans
- ▶ C.M. Konst

Raad van Commissarissen

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

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de op [pagina 104](#) opgenomen verklaring.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de op [pagina 108](#) 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 2024.

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en Raad van Commissarissen van BDO Holding B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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. op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024; 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 geconsolideerde 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 en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

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 onderneming en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingproces en de wijze waarop het management inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de uitkomsten daarvan. Het management van de vennootschap heeft aandacht voor risicomanagement, passend bij de omvang van de organisatie.

1. Frauderisico in de opbrengstverantwoording

Beschrijving

BDO is een organisatie die op projectmatige wijze opbrengsten realiseert, waarbij de opbrengstverantwoording voor een belangrijk deel wordt bepaald door de waardering van de balansposities 'Nog te factureren bedragen aan klanten' en 'Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten' inclusief de (eventuele) voorziening hierop. Deze posten zijn inherent onderhevig aan schattingen en oordeelsvormingen. Essentieel daarbij zijn de inschattingen van de projectvoortgang en het projectresultaat. Het risico ziet hierbij primair op het te hoog verantwoorden van de opbrengsten.

Controlewerkzaamheden en observaties

Met inachtneming van ons materialiteitsniveau hebben wij de volgende procedures uitgevoerd met betrekking tot het geïdentificeerde risico:

- ▶ Vaststellen opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen rondom het verkoopproces;
- ▶ Gegevensgerichte detailwerkzaamheden op onderhanden projecten gericht op het moment van de opbrengstverantwoording en de waardering van de nog te factureren resp. vooruitgefactureerde bedragen aan klanten. De projecten waarop wij detailwerkzaamheden hebben uitgevoerd, hebben wij allereerst geselecteerd op risico verhogende factoren. De hierna resterende projecten waarop detailwerkzaamheden zijn uitgevoerd, zijn geselecteerd op basis van een steekproef. Als onderdeel van de detailwerkzaamheden is de redelijkheid van de projectvoortgang en het te verwachten projectresultaat gecontroleerd;
- ▶ Bij de detailcontrole van de projecten is eveneens vastgesteld dat een toereikende voorziening is opgenomen voor verlieslatende contracten indien en voor zover van toepassing;
- ▶ Data-analyse op de urenverantwoording waarbij wij hebben vastgesteld dat medewerkers met een contract overeenkomstig het systeem waarin de contracten van de medewerkers worden beheerd uren hebben geschreven in het systeem wat gebruikt wordt voor de verantwoording van de opbrengsten. Hiernaast hebben wij middels data-analyse vastgesteld dat de contracturen overeenkomen met de weekstaten vanuit het systeem wat gebruikt wordt voor de verantwoording van de opbrengsten. Geconstateerde uitzonderingen zijn nader onderzocht;

- ▶ Niet-monetaire detailcontrole op werknemers contracten waarbij wij hebben vastgesteld dat de contractmutaties van nieuwe, bestaande en vertrekkende medewerkers op de juiste wijze zijn verwerkt in de urenverantwoording van het systeem wat gebruikt wordt voor de verantwoording van de opbrengsten. Geconstateerde uitzonderingen zijn nader onderzocht;
- ▶ Controle op het bestaan en de waardering van de openstaande debiteuren middels een afloopcontrole in het nieuwe boekjaar;
- ▶ Sample test op verzonden creditnota's in het nieuwe boekjaar;

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude als gevolg van het te hoog verantwoorden van opbrengsten door het bewust onjuist inschatten van de projectvoortgang en/of het te verwachten projectresultaat.

2. Frauderisico van het doorbreken van de interne beheersing door het management

Beschrijving

Wij onderkennen het risico op het doorbreken van de interne beheersing door het management in zijn algemeenheid. Dit risico merken wij aan als frauderisico, omdat het management in staat is om de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die effectief lijken te werken.

Controlewerkzaamheden en observaties

Met inachtneming van ons materialiteitsniveau hebben wij de volgende procedures uitgevoerd met betrekking tot het geïdentificeerde risico:

- ▶ 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 handmatige journaalposten;
- ▶ Analyse van de handmatige boekingen en boekingsgangen van overige boekingen op mogelijke indicaties op management override in zijn algemeenheid en de opbrengststromen in het bijzonder;
- ▶ Analyse van de consistente toepassing van de gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling;
- ▶ Voor zover van toepassing verificatie van materiële transacties buiten de scope van de normale bedrijfsvoering aan de hand van de onderliggende bescheiden;
- ▶ Verrichten van een data-analyse op de uitgevoerde betalingen ten einde eventuele management override te identificeren;
- ▶ Het doornemen van de notulen van de vergaderingen van bestuur en raad van commissarissen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude als gevolg van management override.

3. Frauderisico als gevolg van het niet naleven van wet- en regelgeving

Beschrijving

BDO acteert in een sterk gereguleerde omgeving. In geval van het niet naleven van deze wet- en regelgeving kan dit potentieel een directe impact hebben op de vennootschap en deze jaarrekening, bijvoorbeeld als gevolg van boetes. Voorbeelden van relevante wet- en regelgeving zijn de Wet Toezicht Accountantsorganisaties met de Autoriteit Financiële Markten als toezichthouder en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme met Bureau Financieel Toezicht als toezichthouder. Het niet naleven van wet- en regelgeving is als significant risico aangemerkt, waarbij het ongeoorloofd delen van antwoorden bij examens is aangemerkt als frauderisico.

Controlewerkzaamheden en observaties

Met inachtneming van ons materialiteitsniveau hebben wij de volgende procedures uitgevoerd met betrekking tot het geïdentificeerde risico:

- ▶ Het doornemen van de notulen van de vergaderingen van bestuur en raad van commissarissen;
- ▶ 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;
- ▶ Wij hebben kennis genomen van de meest relevante correspondentie met regelgevende toezichthouders;
- ▶ Wij hebben met betrekking tot de lopende rechtszaken en claims inlichtingen ingewonnen bij de interne bedrijfsjurist en extern juridisch adviseurs en een detailcontrole verricht op (potentieel) materiële claims;
- ▶ Detailcontrole omtrent het lopende onderzoek door de Autoriteit Financiële Markten naar het ongeoorloofd delen van antwoorden bij examens;
- ▶ Detailcontrole omtrent de door Bureau Financieel Toezicht opgelegde boete voor een vermeende overtreding van de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft);
- ▶ Verificatie van de volledigheid van de lopende claims middels een analyse van de juridische kosten en een deelwaarneming op de ontvangen bevestigingen van equity partners.

Onder het hoofd 'Onderzoek toezichthouders' in de niet in de balans opgenomen verplichtingen heeft BDO toegelicht dat sprake is van een lopend onderzoek door de Autoriteit Financiële Markten naar het ongeoorloofd delen van antwoorden bij examens.

Hiernaast is onder het hoofd 'Onderzoek toezichthouders' onder de niet in de balans opgenomen activa toegelicht in het boekjaar 2024 vanuit Bureau Financieel Toezicht aan BDO een boete is opgelegd voor een vermeende overtreding van de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft).

In dit kader verwijzen wij naar desbetreffende toelichtingen zoals opgenomen in de jaarrekening.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht onder de grondslagen voor de financiële verslaggeving is bij de opstelling van de jaarrekening uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling.

Jaarlijks maakt het bestuur een inschatting van de mogelijkheid om de onderneming in continuïteit voort te zetten voor minimaal de 12 maanden volgend op de datum van opmaken van de jaarrekening.

Wij hebben deze inschatting met het bestuur geëvalueerd aan de hand van de financiële positie van de groep als geheel, de gerealiseerde cash flows in het boekjaar, de gerealiseerde resultaten over de eerste maanden van het nieuwe boekjaar en de begroting. In deze evaluatie hebben wij informatie meegenomen die bekend is tot het moment van verstrekken van deze controleverklaring. Op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole en de financiële positie van de vennootschap zoals deze blijkt uit de jaarrekening, hebben wij geen materiële onzekerheid geconstateerd omtrent de mogelijkheid om de onderneming in continuïteit voort te zetten voor minimaal 12 maanden volgend op de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

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 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 geconsolideerde jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van 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 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 fraude of fouten.

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.

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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten 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 fraude of fouten, 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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.

Eindhoven, 15 mei 2025


Baker Tilly (Netherlands) N.V.

w.g. drs. M.A.J.G. Rooijackers RA

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en 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 2024 in de tabellen gemarkeerd met het symbool , onderzocht (hierna: geselecteerde ESG-indicatoren).

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de geselecteerde ESG-indicatoren van BDO Holding B.V. opgenomen in het bestuursverslag 2024 niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, 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 2024 in de tabellen gemarkeerd met het symbool . Voor deze geselecteerde ESG-indicatoren gelden de door BDO Holding B.V. geselecteerde rapportagecriteria conform [Bijlage A - Over het rapport](#) bij het bestuursverslag 2024.

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 2024 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 fraude of fouten.

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 assuranceopdrachten 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 fraude of fouten, 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 assurancewerkzaamheden 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;
- ▶ beoordelen van de geschiktheid van de rapportagecriteria en de 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 2024 van BDO Holding B.V.;
- ▶ uitvoeren van cijferbeoordelingen en analyses van de onderlinge samenhang van gegevens; en
- ▶ verificatie van de verzamelde gegevens.

Eindhoven, 15 mei 2025

Baker Tilly (Netherlands) N.V.

drs. M.A.J.G. Rooijackers RA

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 2024 tot en met 31 december 2024. 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 ESRS en intern gehanteerde verslaggevingscriteria, waaronder zelf gecreëerde definities van KPI's waartoe in de ESRS geen KPI voor is opgenomen. Voor de volledige ESRS-tabel verwijzen wij naar [pagina 111](#). 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 Baker Tilly (Netherlands) N.V. Zie het assurancerapport van de accountant op [pagina 108](#).

Definities van de KPI's

KPI	Definitie/methode van berekenen
E1 Klimaatverandering	
Energieverbruik en energiemix	De energie die BDO verbruikt bij de processen die leiden tot een CO ₂ e-uitstoot in scope 1- en scope 2-emissies (fossiele brandstof vanuit leaseauto's, gasverbruik in gebouwen, niet-hernieuwbare energie in leaseauto's, hernieuwbare energie in leaseauto's, niet-hernieuwbare energie in gebouwen, hernieuwbare energie in gebouwen en stadswarmte) wordt omgerekend naar megawattuur. Bij elektrische leaseauto's wordt vaak stroom gebruikt waarvan BDO niet weet of deze hernieuwbaar of niet-hernieuwbaar is, doordat wordt opgeladen bij openbare laadpalen of bij werknemers thuis. Hiervoor wordt de verdeling van de grid (stroom onbekend) gebruikt zoals is opgenomen door www.co2emissiefactoren.nl . Bij niet-hernieuwbare energie in gebouwen wordt de mix verkregen vanuit het stroometiket van het bijbehorende niet-hernieuwbare stroomcontract.
Scope 1	
Bruto scope 1-emissies	<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 verkeer, woon-werkverkeer 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).
Scope 2	
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies	<p><i>Scope 2 – indirecte CO₂e-emissies die het gevolg zijn van elektriciteitsverbruik (gebouwen en elektrische leaseauto's) en stadswarmte.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ingekochte elektriciteit – (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aangekocht elektriciteitsverbruik in de kantoorpanden in kWh vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor van www.co2emissiefactoren.nl. ▶ Ingekochte warmte (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal ingekochte stadswarmte verbruik in Gigajoule vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor van www.co2emissiefactoren.nl. ▶ Leaseauto's – elektrisch (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal geregistreerde aantal kWh gebruikt door medewerkers met elektrische leaseauto's (gereden voor zakelijk verkeer, woon-werkverkeer en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor van www.co2emissiefactoren.nl. Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Totaal bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies: som van de bovengenoemde scope 2 GHG-emissies in metrische tonnen CO₂-equivalent).

KPI	Definitie/methode van berekenen
Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies	<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 de kantoorpanden in kWh vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor afkomstig vanuit de meest recente stroometiket van de energieleverancier (meestal van het voorgaande jaar). In 2024 kocht BDO bij alle locaties hernieuwbare energie in. ▶ Ingekochte niet-hernieuwbare warmte (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal niet-hernieuwbare ingekochte stadswarmte verbruik in Gigajoule vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor vanuit www.co2emissiefactoren.nl. ▶ Leaseauto's – elektrisch (in metrische tonnen CO₂-equivalent) – opgeladen bij BDO-kantoren: totaal geregistreerde aantal kWh gebruikt door medewerkers met elektrische leaseauto's (gereden voor zakelijk verkeer, woon-werkverkeer en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor afkomstig vanuit het meest recente stroometiket van de energieleverancier (meestal van het voorgaande jaar). Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Leaseauto's – elektrisch (in metrische tonnen CO₂-equivalent) – niet opgeladen bij BDO-kantoren: totaal geregistreerde aantal kWh gebruikt door medewerkers met elektrische leaseauto's (gereden voor zakelijk verkeer, woon-werkverkeer en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor voor 'stroom onbekend' vanuit www.co2emissiefactoren.nl. Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Totaal marktgebaseerde scope 2-emissies: som van de bovengenoemde scope 2 GHG-emissies in metrische tonnen CO₂-equivalent).
Scope 3	
Scope 3 algemene uitgangspunten	<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 de auto's in privé-eigendom van partners.</i></p> <p>Wij volgen de GHG Protocol Corporate Value Chain Standard om de uitstoot van onze scope 3-emissies te meten en te rapporteren. We hebben 100% screening uitgevoerd op onze waardeketenemissies en hebben de materiële en relevante scope 3-categorieën beoordeeld zoals vermeld in dit rapport.</p>
Categorie 1 – Gekochte goederen en diensten	<p>Categorie 1 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) - omvat alle upstream-emissies van ingekochte goederen en diensten. Om deze emissies in te schatten, is de spend-based-methode toegepast waarbij de eurowaarde van alle ingekochte goederen en diensten zijn vermenigvuldigd met de bijbehorende koolstofemissiefactor van de EORA66 database (spend-based-methode).</p> <p>Naast bovenstaande methode zijn voor de berekening van de CO₂e-uitstoot van onze cateraars in onze restaurants en van onze softwareleverancier rapportages ontvangen met daarin de CO₂e-uitstoot opgenomen die BDO heeft veroorzaakt (supplier-specific-methode).</p>
Categorie 2 - Kapitaalgoederen	<p>Categorie 2 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) - omvat alle upstream-emissies van investeringen zoals opgenomen in de materiële vaste activa. Om deze emissies in te schatten, is de spend-based-methode toegepast waarbij de eurowaarde van alle investeringen in verbouwingen en kantoorinventaris zijn vermenigvuldigd met de bijbehorende koolstofemissiefactor van de EORA66-database (spend-based-methode).</p> <p>Naast bovenstaande methode is voor de berekening van de CO₂e-uitstoot van IT hardware gebruik gemaakt van de Product Carbon Footprint Information Sheets van leveranciers waarbij de CO₂e-uitstoot van de fabricage van de producten en het transport zijn vermenigvuldigd met het aantal producten dat is aangeschaft.</p>
Categorie 3 – Brandstof- en energieactiviteiten	<p>Categorie 3 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) - omvat alle upstream-emissies (well-to-tank) emissies van verbruiken opgenomen in scope 1 en scope 2. De koolstofemissiefactor is verkregen vanuit www.co2emissiefactoren.nl. Indien bij hernieuwbare energie de energie afkomstig is vanuit meerdere bronnen, is energieoorsprong met de hoogste koolstofemissiefactor gebruikt voor de berekening.</p>
Categorie 4 – Upstream vervoer en distributie	<p>Categorie 4 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) - omvat alle upstream-emissies van vervoer van ingekochte goederen en diensten. Om deze emissies in te schatten, is de spend-based-methode toegepast waarbij de eurowaarde van het vervoer van alle ingekochte goederen en diensten zijn vermenigvuldigd met de bijbehorende koolstofemissiefactor van de EORA66 database (spend-based-methode).</p>

KPI	Definitie/methode van berekenen
Categorie 5 – Afval geproduceerd bij activiteiten	<p>Categorie 5 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) – omvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Afval: totaal verbruikt afval in kilogram geproduceerd in onze gebouwen vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor verkregen vanuit DEFRA. ▶ Water: totaal verbruikt water in m³ vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor verkregen vanuit www.co2emissiefactoren.nl.
Categorie 6 – Zakelijk reisverkeer	<p>Categorie 6 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) - omvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Openbaar vervoer: totaal nationaal afgelegde kilometers per trein, bus, tram en metro zoals geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem vermenigvuldigd met de respectievelijke koolstofemissiefactoren vanuit www.co2emissiefactoren.nl. Niet in de berekening opgenomen zijn buitenlandse ritten met het openbaar vervoer. ▶ Niet-leaseauto's: totaal aantal zakelijke kilometers geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers zonder leaseauto vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor vanuit www.co2emissiefactoren.nl. Niet in de berekening opgenomen zijn huurauto's, taxikilometers en ov-kilometers. ▶ Vlieguren: totaal aantal kilometer gevlogen door medewerkers gecategoriseerd in de afstandsklasse (< 700 kilometer, tussen 700 en 2.500 kilometer en > 2.500 kilometer) en zitklasse (Economy, Economy Plus, Business, First) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor vanuit www.co2emissiefactoren.nl. <p>Hotelovernachtingen: ofwel berekend op basis van aantal overnachtingen en aantal kamers vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor geldig in het betreffende land van overnachting volgens DEFRA, ofwel berekend op basis van de eurowaarde van alle overnachtingen vermenigvuldigd met de bijbehorende koolstofemissiefactor van de EORA66 database (spend-based-methode).</p>
Categorie 7 – Woon-werkverkeer werknemers	<p>Categorie 7 (in metrische tonnen CO₂-equivalent) - omvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Woon-werkverkeer werknemers – niet-leaseauto's: totaal aantal woon-werkkilometers geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers zonder leaseauto vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor vanuit www.co2emissiefactoren.nl. <p>Thuiswerken: totaal thuiswerkdagen geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor vanuit DEFRA.</p>
Categorie 8 t/m 15	Niet relevant voor BDO.
Broeikasgasintensiteit	
Totale broeikasgasemissies locatiegebaseerd / marktgebaseerd per netto-opbrengst / per werknemer	Totale broeikasgasemissies zoals opgenomen in de tabel met de bruto scope 1-, 2- en 3-emissies gedeeld door de netto-opbrengst of bedrijfsresultaat volgens de jaarrekening, of gedeeld door het aantal werknemers volgens de KPI 'aantal werknemers naar geslacht per einde boekjaar'.
Carbon credits	
Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasemissies gefinancierd uit carbon credits	Overzicht van alle projecten, certificeringen, type projecten, locaties en totaal tCO ₂ e-emissies dat is gefinancierd uit carbon credits.
S1 – Eigen personeel	
Aantal werknemers naar geslacht per einde boekjaar	De werknemersbezetting naar geslacht is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. Enkel werknemers met wie BDO een arbeidsrelatie heeft zijn in deze cijfers opgenomen, geen equity partners en inhuur van personeel. Het geslacht wordt door de werknemers zelf geregistreerd bij het aanmelden en daarna wordt dit geverifieerd op basis van paspoort of ID.
Aantal werknemers naar contracttype en geslacht	De werknemersbezetting naar contracttype is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. Enkel werknemers met wie BDO een arbeidsrelatie heeft zijn in deze cijfers opgenomen, geen equity partners en inhuur van personeel. Het geslacht wordt door de werknemers zelf geregistreerd bij het aanmelden en daarna wordt dit geverifieerd op basis van paspoort of ID.

KPI	Definitie/methode van berekenen
Aantal en percentage verloop werknemers naar geslacht	De verlooppercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de uitstroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal werknemers per jaareinde. De werknemers zijn hierbij op basis van hun dienstbetrekking ingedeeld in de volgende categorieën; Vaste werknemers, tijdelijke werknemers, oproepkrachten, stagiaires en werkstudenten.
Aantal en percentage nieuwe werknemers naar geslacht	De instroompercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de instroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal werknemers per jaareinde. De werknemers zijn hierbij op basis van hun dienstbetrekking ingedeeld in de volgende categorieën; Vaste werknemers, tijdelijke werknemers, oproepkrachten, stagiaires en werkstudenten.
Medewerkers niet in loondienst	Totale aantal medewerkers niet in loondienst betreft alle ingehuurd medewerkers en equity partners in headcount per einde boekjaar.
Score van bevlogenheid (medewerkersonderzoek)	<p>Het cijfer is een gemiddelde van vier vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In mei 2024 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 70% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Met 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 managementteams 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>
Percentage werknemers dat recht heeft op gezinsverlof en dat ook daadwerkelijk heeft opgenomen, uitgesplitst naar geslacht	Percentage betreft het aantal werknemers dat uren heeft geschreven op gezinsverlof (zwangerschapsverlof, vaderschapsverlof, ouderschapsverlof of zorgverlof) gedeeld door het aantal werknemers per jaareinde.
Percentage ziekteverzuim van werknemers	Percentage betreft alle uren die door werknemers zijn geschreven op ziekteverzuim gedeeld door het totaal aantal geschreven uren in het boekjaar.
Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers	De medewerkersbezetting naar geslacht is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. In de KPI zijn diverse categorieën opgenomen, waarbij een aansluiting is gemaakt met Charter Talent naar de Top. Daarom zijn de categorieën RvC, RvB, 'top' (equity partners, salary partners en directors), 'subtop' (senior managers en managers) en overige werknemers. In de KPI is inhuur personeel niet opgenomen.
Verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep	De werknemers bezetting naar leeftijd is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. Enkel medewerkers met wie BDO een arbeidsrelatie heeft zijn in deze cijfers opgenomen, geen equity partners en inhuur van personeel.
Loonverschil naar functiegroep	(Gemiddeld bruto uurloon mannelijke werknemers +/- gemiddeld bruto uurloon vrouwelijke werknemers) / Gemiddeld bruto uurloon mannelijke werknemer. Bruto uurloon is exclusief bonussen en andere vergoedingen.
Loonverschil mediaan naar functiegroep	Jaarlijkse totale netto beloning persoon met hoogste salaris in de onderneming / mediaan jaarlijkse totale netto beloning werknemers (persoon met hoogste netto salaris niet meegeteld).
Percentage werknemers dat heeft deelgenomen aan regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling	Betreft alle werknemers die een beoordeling (TOP) hebben afgerond ten opzichte van alle werknemers die de gehele beoordelingsperiode (oktober 2023 tot september 2024) in dienst waren. Stagiaires, oproepkrachten en salary partners hoeven geen TOP beoordelingsformulier in te vullen en zijn uitgesloten uit de KPI.
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional naar geslacht	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 werknemers per jaareinde (headcount). De werknemers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën salary partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional, professional en stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten.

KPI	Definitie/methode van berekenen
G1 – Zakelijk gedrag	
Beleving (gewenste) cultuur door BDO'ers (medewerkersonderzoek)	<p>Het cijfer is een gemiddelde van twaalf vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In mei 2024 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 70% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Met 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 erbij 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 daarom iedere meting herhalen. Ten behoeve van de KPI hebben we een gemiddelde score voor deze vragen opgenomen.</p>
Kwaliteit	
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.
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.
Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid	Deze KPI bevat het aantal bij QRM geregistreerde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. Het percentage is bepaald door het aantal overtredingen te delen door het aantal medewerkers (headcount).

Toekomstgerichte informatie

Dit rapport bevat informatie die als toekomstgericht beschouwd kan worden. Deze stellingen 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 - 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 _{2e}	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.

Philitelaaan 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.