

Staafdiagram

Infographic

TRANSPARANTIEVERSLAG 2024

Met inzicht vandaag naar groei voor morgen



Staafdiagram

Spindigram

Inhoudsopgave

1. Verslag van de beleidsbepalers _____	5
2. Verslag van de Raad van Commissarissen _____	16
3. Kwaliteit in 2024 _____	23
▶ Kwaliteit en kwaliteitsmanagement _____	24
ORGANISATIESTRUCTUUR _____	26
CULTUUR EN LEIDERSCHAP _____	29
ONZE MENSEN _____	30
ETHISCHE STANDAARDEN _____	33
AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN _____	36
OPDRACHTUITVOERING _____	39
MONITORING EN HERSTEL _____	46
▶ Extern toezicht _____	50
▶ Verklaringen van beleidsbepalers _____	52

BIJLAGEN

A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang _____	54
B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER _____	56
C. Overzicht van afkortingen _____	59
D. Tabel wettelijk kader _____	62

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.



Raad van Bestuur
V.l.n.r. Leon Jansen, Kirsten Konst, René Nelis en Marcel Mans

RENÉ NELIS
1965, man, voorzitter

Rol/portfolio
CEO

Datum van benoeming
1 januari 2021

Einde van de benoemingstermijn
31 december 2026

Mogelijkheid tot herbenoeming
nee

Externe functie(s)
▶ Penningmeester bij J.Th.Guepin
Stichting Onderzoek Down Syndroom

LEON JANSEN
1969, man

Rol/portfolio
CFO/COO

Datum van benoeming
1 september 2020

Einde van de benoemingstermijn
31 augustus 2028

Mogelijkheid tot herbenoeming
nee

Externe functie(s)
▶ Lid curatorium Post-Master Accountancy
van Tilburg University

KIRSTEN KONST
1974, vrouw

Rol/portfolio
CTO

Datum van benoeming
1 februari 2025

Einde van de benoemingstermijn
31 januari 2029

Mogelijkheid tot herbenoeming
ja

Externe functie(s)
▶ N.v.t.

MARCEL MANS
1970, man

Rol/portfolio
CQO, waarnemend

Datum van benoeming
12 december 2024

Einde van de benoemingstermijn
Datum goedkeuring opvolger door AFM

Mogelijkheid tot herbenoeming
nee

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

1. Verslag van de beleidsbepalers

Inleiding

In de afgelopen jaren hebben wij vanuit onze strategie *'BDO voor Mens en Maatschappij'* onze dienstverlening en bedrijfsvoering ingericht. Terugkijkend op die periode zien we dat wij beweging hebben gemaakt. Wij zijn in staat geweest om onze dienstverlening naar het volgende kwaliteitsniveau te brengen en hebben gestructureerd gewerkt aan de kwaliteitsagenda. Ook op het gebied van professionaliteit en ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers hebben we als organisatie wederom stappen gezet.

Onze ambitie is om deze beweging voort te zetten en om in een snel veranderende wereld koersvast te zijn en impact te maken. Met dat voor ogen, hebben we in 2024 onze nieuwe strategische aanscherping *'Meer impact met echte waarde'* gelanceerd. Binnen onze strategie werken wij vanuit de missie: *'Wij laten mensen en organisaties vertrouwen op hun echte waarde'*.

In de dynamische wereld waarin wij bewegen is een ding duidelijk: om impact te kunnen maken, moeten wij groeien. Groei in kwaliteit, omdat dat de basis is van ons bestaansrecht. Groei in aansprekend, uitdagend en leerzaam werk voor onze medewerkers. Groei in organisatieprofessionaliteit om blijvend te kunnen voldoen aan vereisten van onze stakeholders. En groei in het leveren van vertrouwen aan het maatschappelijk verkeer.

De aanscherping van onze strategie is tot stand gekomen na introspectie en open gesprekken met stakeholders die veel waardevolle inzichten hebben opgeleverd. Samen met een analyse van klant-, markt-, en trendonderzoeken, waarbij ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, artificial intelligence (AI) en de consolidatieslag in de sector uitgebreid werden bekeken, vormden deze inzichten het fundament voor onze strategische keuzes. Binnen onze strategie hebben wij focus op het vergroten en optimaal benutten van onze beschikbare capaciteit, het verstevigen van onze multidisciplinaire samenwerking gericht op kwaliteit en de inzet van ontwikkelde technologieën en innovaties binnen onze assurance-diensten. Aandacht voor de professionele verbinding en de menselijke maat blijven daarbij de bouwstenen van ons DNA.

Wij zijn er trots op dat wij deze bouwstenen terugzien bij de BDO'ers in onze praktijk. Met veel waardering en dankbaarheid kijken wij naar de bijdrage die onze collega's hebben geleverd aan het realiseren van de strategische doelstellingen in de afgelopen jaren en de wijze waarop zij veranderbereidheid hebben getoond. Wij streven ernaar om op alle gebieden een lerende organisatie te zijn, waarbij wij ons realiseren dat dit kansen biedt maar tegelijkertijd ook veel van onze medewerkers vraagt. De ervaringen van de afgelopen jaren sterken ons in het vertrouwen dat wij ook in de komende jaren verdere groei en ontwikkeling van onze organisatie realiseren. De wereld om ons heen vraagt om wendbaarheid en aanpassingsvermogen om in te kunnen spelen op ontwikkelingen op gebieden zoals informatietechnologie, duurzaamheidsrapportering, arbeidsmarkontwikkelingen en generatieverschillen binnen de personeelsformatie. Deze ontwikkelingen vragen om blijvend focus aan te brengen in onze koers waarin kwaliteit leidend is.

In dit verslag nemen we u mee in de wijze waarop we in 2024 concreet invulling hebben gegeven aan onze doelstelling om *'Meer impact met echte waarde'* te leveren. De in dit verslag beschreven invulling heeft primair betrekking op BDO Audit & Assurance B.V., de accountantsorganisatie waarbinnen we wettelijke controles uitvoeren. BDO Audit & Assurance B.V. is onderdeel van de groep met als groeps-hoofd BDO Holding B.V. Onze ambitie om echte waarde te leveren, strekt zich uit over alle activiteiten binnen de BDO-groep, dus ook de andere Lines of Service (LoS) naast Audit & Assurance (A&A). Het toevoegen van echte waarde en het willen leveren van kwaliteit is cruciaal voor al onze LoS en daarmee integraal onderdeel van onze kwaliteitsgerichte focus over de volle breedte van onze organisatie.

We geven in dit verslag inzicht in de feitelijke invulling van onze kwaliteitscyclus. Deze cyclus levert continu kleinere en grotere bewegingen op in onze procedures en werkwijzen. De kleinere worden, na evaluatie, zo snel mogelijk naar de praktijk gebracht en indien relevant opgenomen in ons kwaliteitsmanagementsysteem. In deze cyclus vertalen wij onze strategische doelstellingen samen met de gewenste grotere bewegingen naar jaarplannen. Deze jaarplannen vormen de basis voor de jaarlijks ingezette acties gericht op onze kwaliteitsdoelstellingen, die worden beïnvloed door de visies, wensen en behoeften van onze stakeholders.

Onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens

In het transparantieverlag 2023 stonden wij stil bij het onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens, dat wij in dat jaar startten. Aan dit onderzoek hebben wij in 2024 vervolg gegeven.

Wij hebben en voelen een belangrijke verantwoordelijkheid voor het vertrouwen dat de maatschappij heeft in onze beroepsgroep, dat in belangrijke mate wordt bepaald door integriteit en professionaliteit. Vanuit die verantwoordelijkheid wordt het onderzoek binnen BDO in opdracht van de Raad van Commissarissen stapsgewijs, zorgvuldig en diepgaand uitgevoerd. Daarnaast is het onderzoek 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'. Aan de hand van het door de Raad van Bestuur opgestelde handhavingsbeleid is op dit moment de opvolging van individuele gevallen gaande. De constatering, de opvolging en het langlopende onderzoeksproces zelf zijn impactvol voor onze organisatie en de betrokkenen.

Voorafgaand aan de publicatie van dit transparantieverlag, hebben wij kennisgenomen van de publicatie 'Publieke verantwoording afhandeling dossier Examenfraude door de NBA' en de daarin opgenomen verwachtingen van de NBA over publieke verantwoording door accountantsorganisaties. We waarderen de inzet van de NBA bij dit dossier en blijven ons inzetten voor een constructieve dialoog gericht op verdere versterking van integriteit en professionaliteit. Wij richten onze energie nu op het afronden van het onderzoek. Daarna reflecteren we op de vraag welke aanvullende communicatie hierover passend is.

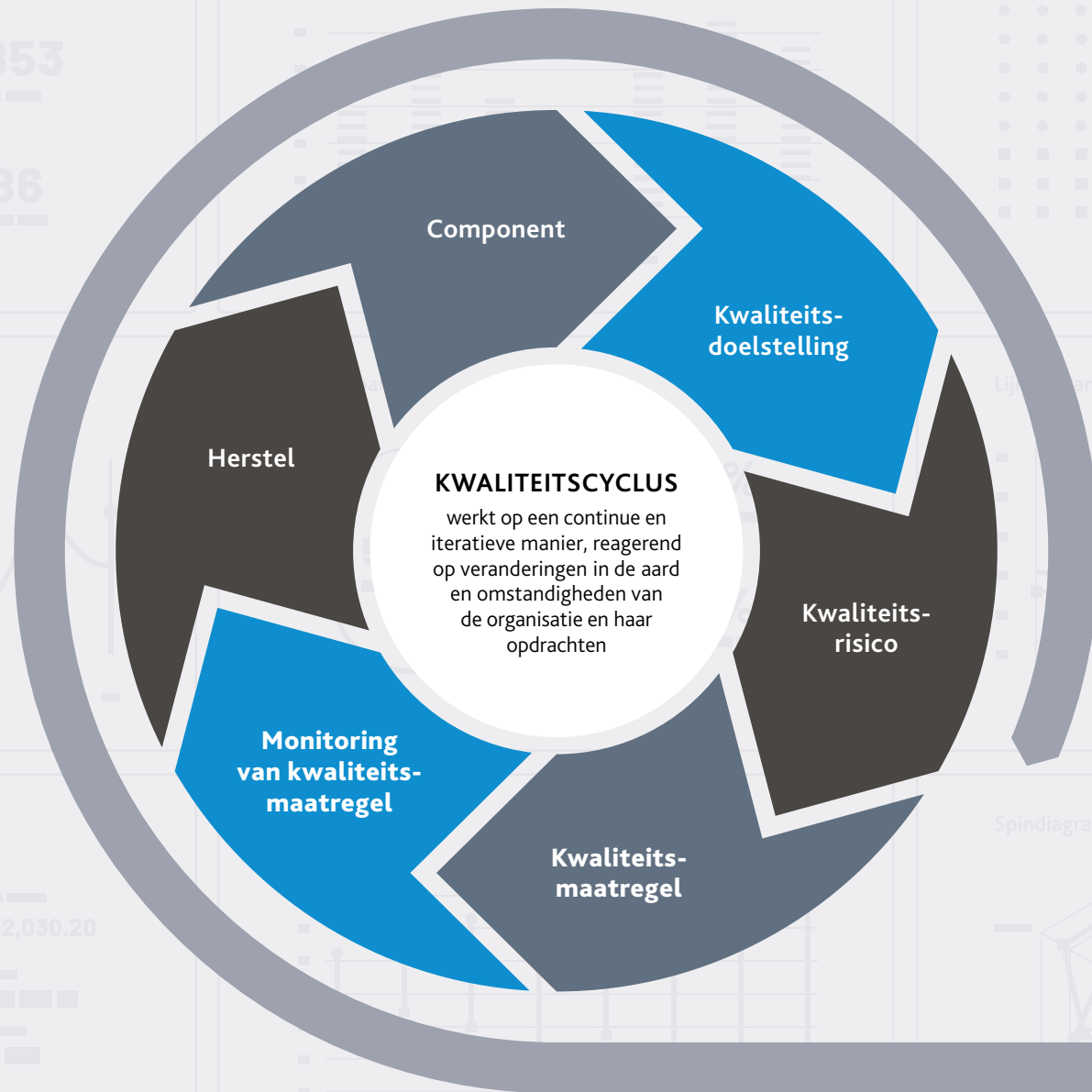
We zijn gestart met het uitvoeren van een *Root Cause Analysis (RCA)* om de kernoorza(a)k(en) van de gedragingen te vinden en maatregelen te treffen gericht op het voorkomen van herhaling van de onderzochte gedragingen. Vooruitlopend op de uitkomsten van deze RCA hebben we reeds eerste maatregelen getroffen om ethisch en professioneel gedrag bij het volgen van trainingen te bevorderen.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Binnen BDO is een kwaliteitsmanagementsysteem geïmplementeerd dat is ontworpen in lijn met de vereisten van de *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)*. In 2024 is gewerkt aan de verdere versterking van dat systeem, onder meer door uitvoering van de nodige verbeter- en herstelmaatregelen naar aanleiding van bevindingen en tekortkomingen die waren geïdentificeerd bij monitoringactiviteiten. Verder heeft in 2024 een nieuwe risicobeoordeling plaatsgevonden, waarbij aan de hand van wijzigingen en ontwikkelingen is geëvalueerd of de kwaliteitsdoelstellingen, kwaliteitsrisico's, kwaliteitsmaatregelen en/of de onderlinge samenhang daartussen aanpassing behoeft. Aan de hand van het monitoringprogramma 2024 zijn opnieuw monitoringactiviteiten uitgevoerd op de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem, onder meer aan de hand van dossieronderzoeken.

Op basis van de uitkomsten van de monitoring hebben de beleidsbepalers geëvalueerd of het kwaliteitsmanagementsysteem hen een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem worden bereikt. Zij hebben geconcludeerd dat dat per 31 december 2024 het geval was. (Zie ook de ['Verklaringen van beleidsbepalers'](#) elders in dit verslag).

Een belangrijk onderdeel van onze governance op het vlak van kwaliteit is de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang, een permanente commissie van onze Raad van Commissarissen. Binnen die commissie wordt een goede dialoog gevoerd over het functioneren van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, het kwaliteitsdenken en de kansen en uitdagingen die daarbij horen. Deze dialoog scherpt onze gedachten en geeft nieuwe kwalitatieve impulsen aan onze organisatie.



Kwaliteit- en mensgerichte cultuur

Een kwaliteitsgerichte cultuur betekent binnen BDO een lerende, wendbare en mensgerichte cultuur. Wij werken vanuit onze kernwaarden: Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze kernwaarden zijn vertaald naar kerncompetenties. Deze competenties zijn geladen met een set concrete gedragingen die we van alle BDO'ers verwachten en die zijn ingebed in onze ontwikkelings- en performancesystemen. Hiermee geven we sturing aan onze strategische kwaliteitsagenda.

Wij zien een open en veilige omgeving als de randvoorwaarde voor het verandervermogen van onze organisatie. Deze omgeving vormt het fundament om in continuïteit assurediensten van hoge kwaliteit te leveren. Vanuit deze overtuiging zijn wij in 2023, als onderdeel van ons Horizon-cultuurprogramma, gestart met een programma over het thema (psychologische) veiligheid. De doelstelling is om een werkomgeving te creëren waarin iedere medewerker zich veilig voelt en waarin open communicatie wordt gestimuleerd. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om interpersoonlijke risico's te nemen, het openlijk oneens te zijn en zorgen te uiten zonder angst voor negatieve gevolgen. In dit kader hebben wij een programma ontwikkeld dat in de uitvoering op maat wordt gemaakt op de karakteristieken van de lokale praktijk. Het programma is ingevlochten in de dagelijkse praktijk en wordt daarmee een integraal onderdeel van het dagelijkse werk. Nadat in 2023 de eerste praktijken aan de slag zijn gegaan met dit thema, hebben wij dit in 2024 een vervolg gegeven. Onze periodieke cultuurmetingen geven inzicht in de ervaren psychologische veiligheid en duiden de ruimte waarin verdere ontwikkeling nodig is. Er zijn positieve ervaringen van het programma zichtbaar. Wij onderkennen echter dat de beweging pas geslaagd is als die op langere termijn standhoudt.

Wij hebben verder een eerste verkenning laten uitvoeren op de relatie tussen leiderschap, cultuur en psychologische veiligheid binnen onze A&A-praktijk. Op basis van deze verkenning hebben wij nadere inzichten verkregen in de onderlinge samenhang van deze componenten en de bijdrage die een gebalanceerde teamsamenstelling kan leveren aan de psychologische veiligheid en het kwaliteitsbewustzijn. De volgende stap is het inbouwen van deze inzichten in de jaarlijkse planningscyclus.

Onze partners zijn belangrijke dragers van onze open, wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur. Om startende partners verder te ondersteunen om deze rol te vervullen, hebben wij in 2024 het Leiderschapsprogramma 'Startende Partner' gelanceerd. Dit programma is primair gericht op het verder ontwikkelen van bewustwording van de eigen leiderschapstijl in relatie tot de BDO-visie op leiderschap. De wijze waarop het leiderschap kan worden ingezet om de kwaliteits- en businessdoelstellingen te realiseren is een integraal onderdeel van dit programma.

De cultuurmetingen die wij in 2024 hebben uitgevoerd, laten een stabiel beeld zien. In een periode waarin de wereld in snel tempo verandert en BDO zich ontwikkelt, bevestigen de resultaten uit de Horizonmeting de kracht van onze mensgerichte cultuur.

ONZE KERNWAARDEN



PROFESSIONALITEIT



PLEZIER



PRAKTISCHE RELEVANTIE



MENSGERICHTHEID



MAATSCHAPPELIJKE
VERANTWOORDELIJKHEID

Questioning mind

Accountantscontroles worden vormgegeven door het volgen van een aantal (voorgeschreven) richtlijnen. Het volgen van de richtlijnen impliceert dat daarmee wordt voldaan aan de kwaliteitseisen die gesteld worden aan een accountantscontrole. De veronderstelling dat, ongeacht de omstandigheden, in een controle altijd alle richtlijnen volledig moeten of kunnen worden gevolgd, gaat eraan voorbij dat de praktijk weerbarstig is. Tijdens een controle moeten keuzes worden gemaakt. Deze keuzes zijn niet zwart-wit, maar vergen professionele oordeelsvorming. We besteden veel aandacht aan documentatie, standaardisatie, checklisten, voorgeschreven werkprogramma's en een werkproces ondersteund door scrum. We blijven deze zaken doen, maar bepalend voor de kwaliteit is de inzet van onze kennis, onze denkkraft. We hebben een intellectueel beroep waarbij ons bestaansrecht ligt in een kritische houding die bestaat uit vragen stellen, doorvragen en nieuwsgierig en onderzoekend zijn. Wij bepleiten dat deze nieuwsgierige, onderzoekende en kritische grondhouding nog meer op de voorgrond komt. Deze grondhouding kennen we als *Questioning mind*.

Alle functielagen, van assistenten tot eindverantwoordelijke accountants, zijn in gemengde groepen getraind om met elkaar de professionele verbinding tot stand te brengen. Daarnaast is Questioning mind in diverse acties en projecten verweven waaronder in de uitwerking van Activity Based Working, de Partneracademie en in het mentoringprogramma. Het toepassen van een Questioning mind in de samenwerking met collega's en klanten maakt onlosmakelijk deel uit van onze gewenste kwaliteitsgerichte cultuur.

Groei in kunde, kwaliteit en omvang

Het sturen op verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening zien wij als de drijfveer voor de verdere groei van onze A&A-praktijk. Naast groei in kunde en kwaliteit hebben wij in 2024 verder ingezet op groei van onze personeelsformatie en het optimaliseren van de inzet van onze medewerkers. Hieronder geven wij de belangrijkste acties in dit kader weer.

Inzet van specialisten

Veranderingen in de bedrijfsvoering bij klanten, wijzigingen in de wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen vragen in steeds meer gevallen om de inschakeling van specialisten om de vereiste kwaliteit te kunnen leveren. Dit geldt bijvoorbeeld op het gebied van ESG.

Om een hoge kwaliteit te realiseren, hebben wij in voorgaande jaren al de samenwerking met onze advisory-specialisten geïntensiveerd. In 2024 hebben wij deze samenwerking uitgebreid naar meerdere expertisegebieden. De inzet van specialisten brengt de uitdaging met zich mee om eenduidigheid te realiseren over de rolinvulling van de specialist alsook over de wijze van opdrachtuitvoering die aansluit bij de geldende kwaliteitskaders. Om dit te realiseren, hebben wij een specialistenprofiel ontwikkeld en zetten wij stappen in het bepalen van inzetcriteria, het opbouwen van een specialistenpool en het inrichten van specifieke trainingsprogramma's.

ESG

De Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die regels stelt aan duurzaamheidsrapportering door ondernemingen en het verrichten van assuranceonderzoek daarnaar door accountants, is in Nederland nog niet geïmplementeerd in wetgeving. In februari 2025 heeft de Europese Commissie het 'Omnibus'-hervormingspakket gepresenteerd, gericht op het stroomlijnen en aanpassen van verschillende Europese duurzaamheidsregels, waarmee onder andere de reikwijdte van de CSRD wordt ingeperkt, de rapporteringsverplichtingen worden verminderd en de eerste rapportageplicht wordt uitgesteld. De Tweede Kamer heeft de behandeling van het wetsvoorstel ter implementatie van de CSRD opgeschort. Dit betekent dat er vanuit de wetgeving nog geen eenduidigheid is over de precieze verplichtingen inzake duurzaamheidsrapportering. Deze situatie noopt ons tot een nadere beschouwing van de timing en intensiteit van onze investeringen in ESG-dienstverlening.

Desalniettemin zijn we een aantal jaren geleden gestart met de voorbereidingen om vanuit onze A&A-praktijk assuranceonderzoeken van duurzaamheidsrapportering, of zogenoemde ESG-assurance, te gaan verstrekken. We zijn aan de slag gegaan met het opleiden en aantrekken van specialisten en hebben een ESG-partnerteam geformeerd. Verder hebben wij door middel van externe en interne opleidingen duurzaamheidsspecialisten op andere functieniveaus opgeleid. In de regio hebben wij actieve recruitmentactiviteiten verricht om lokale ESG-teams te formeren die werken onder aansturing van het landelijke team. De formatie was afgestemd op de ESG-assuranceopdrachten die wij verwachtten vanaf 2025 te gaan uitvoeren.

Naast nadere duiding van de CSRD, zijn in 2024 de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) uitgebracht. Deze geven mede richting aan de verwachte opdrachtuitvoering. De uitvoering van ESG-assuranceopdrachten zal, mogelijk meer nog dan andere controle- en assuranceopdrachten, een hoge

mate van professionele oordeelsvorming vergen. Daarmee is de inzet van onze intellectuele kracht het meest bepalend voor de kwaliteit van de opdrachttuitvoering. Onze kwaliteitsgerichte cultuur en een nieuwsgierige, onderzoekende en kritische grondhouding bij onze medewerkers (Questioning mind) zien wij als ondersteunend en bepalend om de intellectuele kracht op de juiste manier aan te spreken en in te zetten.

We hebben aanvullende kwaliteitsmaatregelen ontworpen en geïmplementeerd in ons kwaliteitsmanagementsysteem om de kwaliteit van ESG-assuranceopdrachten te waarborgen. En onder regie van het Audit Innovation & Technology (AIT) team zijn onze audit automation-applicaties en onze robotisering geschikt gemaakt voor toepassing binnen de ESG-assuranceopdrachten. In 2025 geven wij een vervolg aan het opleidingstraject, waarmee wij de ESG-bekwaamheid van medewerkers naar het vereiste niveau brengen.

IKO-proces

Het Intern Kwaliteitsonderzoek (IKO)-programma kent een driejaarscyclus. De doelstelling van het programma is het toetsen van de kwaliteit van onze controleopdrachten en van daaruit eventuele verbeterpunten identificeren voor de controlepraktijk. Voorafgaand aan iedere cyclus bepalen wij de focus van het IKO-programma. De huidige cyclus is gestart in 2023 en is primair gericht op de uitvoerings- en afrondingsfase van opdrachten.

Naast verbeterpunten worden eveneens positieve punten uit de getoetste dossiers expliciet gerapporteerd. Hiermee willen we de controleteams, in het kader van de lerende organisatie, naast kritische punten ook meegeven wat juist goed gaat. De uitkomsten van het IKO laten zien dat de kwaliteit van de controledossiers is verbeterd en dat bevindingen en/of verbeterpunten zich concentreren rondom thema's die sterk afhankelijk zijn van professionele oordeelsvorming door de accountant. De verbeterpunten zijn kort gezegd complexer en minder 'technisch' van aard. Dit vergt continue dialoog met onze professionals om bevindingen te ijken en ruimte te vinden voor de lerende organisatie.

Aanname nieuwe starters

Instream van nieuwe collega's is een randvoorwaarde om onze dienstverlening kwalitatief duurzaam te continueren. De gespannen arbeidsmarkt brengt uitdagingen met zich mee en vraagt om voortdurende investeringen. Wij zien een beeld dat steeds minder studenten kiezen voor het accountantsberoep. Tegelijkertijd zien wij dat door een bredere blik op het vakgebied ook andere mogelijkheden ontstaan.

In 2024 hebben wij het 'Graduate Program' opgezet. Binnen dit programma richten wij ons op starters met diverse studieachtergronden en bieden wij hen een leerervaring waarin zij kennismaken met de verschillende disciplines binnen BDO. Het programma biedt recent afgestudeerden een bredere blik op het werkveld en de kans om de plek te vinden die past bij hun

interesses en kwaliteiten. Het programma stelt ons in staat om een bredere groep studenten te interesseren voor een carrière binnen BDO. Tegelijkertijd borgen wij hiermee dat de juiste persoon op de juiste plek terechtkomt, een basisvoorwaarde voor het leveren van kwaliteit.

Wij hebben vanuit onze aangescherpte strategie *'Meer impact met echte waarde'* onze 'Employee Value Proposition' (EVP) geladen en deze propositie ingezet bij onze recruitmentactiviteiten. Wij zetten hierbij onverminderd in op het faciliteren van werkstudentenschappen en stages en het begeleiden van scriptanten. Wijzigingen in de onderwijsprogramma's vragen om een sterke verbinding met de voor ons strategische opleidingsinstellingen, zodat wij blijvend aansluiten op de opleidingseisen en ontwikkelbehoeften van studenten. De verbreding van onze instroom met buitenlandse studenten en expats (on- en offshore) hebben wij in 2024 verder doorgezet.

Het werken binnen de dynamische wereld van een A&A-praktijk vraagt veel van onze nieuwe medewerkers. Onze onboardingprogramma's zorgen ervoor dat onze nieuwe collega's beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om aan de slag te gaan. Wij zien professionele en persoonlijke verbinding tussen collega's als de belangrijkste voorwaarde om kwaliteit te kunnen leveren en met plezier te werken. Fysiek samenwerken op kantoor of bij de klant, de ingerichte mentoringstructuur en ons 'Leidinggevend Partner'-concept dragen bij aan deze verbinding.

Diversiteit & Inclusie

Om in de volle breedte kwaliteit te kunnen leveren, is het van belang dat onze A&A-praktijk een afspiegeling is van de maatschappij. Het omarmen van verschillen tussen medewerkers draagt bij aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Het optimaal benutten van individuele talenten en verschillen in achtergronden is hierbij de doelstelling. Wij kiezen ervoor om de cultuur binnen onze praktijk op een organische wijze te laten aansluiten bij de veranderende samenleving.

Onze focus ligt initieel op gender- en culturele diversiteit. De culturele diversiteit krijgt een versnelling met de bredere focus van recruitment op buitenlandse studenten en expats. De resultaten uit onze cultuurmeting laten zien dat wij op deze gebieden beweging maken. Hierbij plaatsen wij de kanttekening dat er weliswaar beweging is, maar dat deze achterblijft bij onze ambitie. Wij zijn ervan overtuigd dat onze mensgerichte cultuur een sterk fundament biedt om naast divers ook inclusief te zijn. De uitdaging is om in de komende periode versnelling aan te brengen in het realiseren van onze ambitie.

Jong MT A&A

Sinds een aantal jaren is het Jong managementteam (MT) A&A actief binnen onze A&A-praktijk. De leden van het Jong MT worden betrokken bij projecten uit het A&A-jaarplan. Ze geven hiermee mede richting aan de uitvoering van ons beleid. Het Jong MT A&A is een gedreven en passievol team. Wij zijn er trots op dat de leden in onze samenwerking de veiligheid ervaren om open en kritisch te zijn. Wij zullen naar de toekomst toe scherp bewaken dat deze open cultuur standhoudt. Ook voor 2025 zijn Jong MT-leden toegewezen aan specifieke projecten. Wij kijken uit naar wederom een vruchtbare samenwerking.

AQI's

Om de transparantie over de kwaliteit van accountantsorganisaties en wettelijke controles te vergroten hebben de Kwartiermakers Toekomst Accountancysector onder andere een voorstel gedaan dat accountantsorganisaties periodiek verplicht rapporteren over Audit Quality Indicators (AQI's). Vanuit dit voorstel werkt de NBA Werkgroep AQI en Data, onder regie van de Stuurgroep Publiek Belang, aan de implementatie van AQI's. Wij onderkennen het belang van dit initiatief en wij hebben zitting in deze werkgroep vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Een wetsvoorstel waarin de verplichte periodieke rapportage over de AQI's wordt geregeld, ligt ter behandeling bij de Tweede Kamer. Vooruitlopend op de inwerkingtreding van dit wetsvoorstel is in 2024 onder regie van de Werkgroep AQI en Data een pilot geïnitieerd voor het rapporteren van de kwaliteitsindicatoren. Wij hebben in het kader van deze pilot informatie over de AQI's beschikbaar gesteld aan de werkgroep, ten behoeve van onderlinge vergelijking van interpretaties en berekening van AQI's. Voor de komende periode zien wij de uitdaging om een eenduidige interpretatie bij het meten en presenteren van de AQI's te realiseren.

Innovatie

Innovaties spelen een belangrijke rol in ons streven om de kwaliteit van onze dienstverlening in continuïteit te verbeteren en de efficiency van onze werkzaamheden te verhogen. Digitalisering en technologische ontwikkelingen bieden hiertoe volop mogelijkheden. Het aanjagen en coördineren van innovaties hebben wij ondergebracht bij het Audit Innovation & Technology (AI&T)-team dat onder rechtstreekse aansturing staat van met MT A&A. Dit team werkt waar mogelijk samen met het binnen BDO Global ingerichte innovatieteam (Audit Foresight Group) en andere Lines of Service binnen BDO Nederland. Door middel van een Key User-structuur worden de ontwikkelde innovaties naar de praktijk gebracht.

In 2024 hebben wij verdere stappen gezet in de realisatie van onze Roadmap Innovatie. De doelstelling van deze roadmap is het ontwikkelen en testen van nieuwe technieken, al dan niet in samenwerking met (externe) partijen, om de toegevoegde waarde voor onze praktijk te onderzoeken. Projecten van het AI&T zien toe op een breed palet waaronder audit automation, artificial intelligence, data-analyse en robotisering. Ook onderzoeken naar toepassingsmogelijkheden van andere technieken zoals 'digital twin' vallen hieronder. Met de implementatie van de BDO Global Portal in Nederland hebben wij de gegevensuitwisseling met cliënten verder geprofessionaliseerd met één centraal (internationaal) portaal en verbeterde monitoring op de voortgang binnen dit proces. Ook is in 2024 een visie uitgewerkt over hoe innovaties standaard onderdeel van het controleproces kunnen worden. In 2025 zal een eerste uitwerking van deze visie worden geïmplementeerd in de praktijk.

Verder hebben wij in 2024 initiatieven gerealiseerd binnen het Data Driven Auditing-concept. Binnen dit concept ontwikkelen en implementeren we een datagedreven controleaanpak, die toepasbaar is in zowel de risicoanalyse als de uitvoeringsfase. Bij deze ontwikkeling is het uitgangspunt dat data-analyses breed toepasbaar en eenvoudig bruikbaar zijn binnen de controle.

Voor 2025 ligt onze focus naast het realiseren van nieuwe innovaties primair op het verhogen van het gebruik van bestaande tooling.

Externe ontwikkelingen

We willen, net als de rest van de sector, voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders. In de afgelopen jaren hebben wij veranderbereidheid en wendbaarheid laten zien. Onze kwaliteitsgerichte cultuur is verankerd binnen onze praktijk en van daaruit zijn stappen gezet die hebben geleid tot kwaliteitsverbetering van onze assurediensten. Tegelijkertijd zien wij dat in het maatschappelijk debat ook in 2024 het vertrouwen in de accountant meermaals onder druk staat. Dit beeld wordt bevestigd door de uitkomsten van sectorbrede toetsingen en het recent door de AFM uitgebrachte rapport over controle van frauderisico's.

Wij zijn ervan overtuigd dat in de afgelopen jaren het kwaliteitsniveau van onze diensten significant is verbeterd. Desalniettemin zien wij ook dat verbeteringen nog dieper in onze organisatie verankerd moeten worden. Wij zetten onze kwaliteitsgerichte koers met overtuiging door en richten ons op het verder ontwikkelen van onze kwaliteitsgerichte cultuur waarin psychologische veiligheid versnelling brengt in ons lerend vermogen.

Door de internationalisering van de markt in combinatie met technologische ontwikkelingen, zoals artificial intelligence, neemt de complexiteit van controles toe. Daarnaast zorgen thema's als duurzaamheid, fraude en continuïteit voor een toename van de vraag naar controles. De impact van technologie en digitalisering is groot en heeft voornamelijk geleid tot kwaliteitsverhoging, maar nog niet tot significante besparingen in de controlewerkzaamheden.

Binnen de accountancysector is sprake van een verdere opschaling die onder andere wordt gerealiseerd door middel van fusies en overnames. Na haar intrede heeft private equity haar positie binnen de sector verder uitgebreid. Wij spelen met onze aangescherpte strategie '*Meer impact met echte waarde*' in op ontwikkelingen in onze sector en zullen toekomstige ontwikkelingen nauw volgen.

Wij voeren periodiek overleg met de Autoriteit Financiële Markten (AFM). In deze overleggen geeft de AFM inzicht in haar focusgebieden en speerpunten. Ook worden individuele casussen besproken en (opvolging van) onderzoeken door de AFM. In 2024 heeft de AFM een sectorbreed onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop binnen wettelijke controles aandacht wordt besteed aan frauderisico's en de daarmee samenhangende werkzaamheden. Vanuit dit onderzoek volgen belangrijke leerpunten die wij hebben vertaald naar nadere guidance voor onze praktijk.

De AFM heeft de ambitie om haar toezichthoudende rol met behulp van data naar een hoger niveau te tillen, zodat risico-identificatie, prioritering en interventie zo effectief en onderbouwd mogelijk plaatsvinden. In 2023 is het overleg met de AFM gestart over de invulling van deze ambitie. In 2024 zijn verdere stappen gezet om de in dit kader relevante datapunten te bepalen. Wij zijn bezig om onze systemen in te richten zodat onze interne informatievoorziening over 2025 aansluit bij de vastgestelde datapunten en voldoet aan de gestelde betrouwbaarheidseisen.

Verder hebben we een bijdrage geleverd aan de projecten van de Stuurgroep Publiek Belang, een samenwerking van accountantsorganisaties en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten (SRA), om een impuls te geven aan de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole. In het verlengde daarvan hebben we samengewerkt met de Foundation for Auditing Research (FAR). BDO neemt tevens zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid door actieve deelname in diverse commissies bij de NBA, onder andere op het gebied van fraude, AQI's en ESG.

Verwachtingen

We zijn als bestuur trots op waar we nu staan. Met de in 2024 aangescherpte strategie richten wij ons op verdere groei, investeringen in kwaliteit en versnelling. Het is onze uitdaging om met rust, vertrouwen en positiviteit samen met onze medewerkers antwoord te geven op de uitdagingen waar wij, de maatschappij en onze klanten voor staan. Met kwaliteit als leidend principe en vertrouwen in onze mensgerichte en kwaliteitsgerichte cultuur treden wij de voorliggende uitdagingen positief tegemoet.

Wij zetten ook voor de komende jaren in op kwalitatieve groei. Binnen deze groei hebben wij focus op aanname van starters en aanwas van nieuwe partners en maken wij de volgende stap in near- en offshoring. Vanuit de menselijke maat en psychologische veiligheid is de doelstelling om de retentie te verhogen en talentontwikkeling te versnellen. We bouwen verder aan het vertrouwen geven aan onze professionals om binnen de geldende kwaliteitskaders nog bewuster keuzes te maken bij de planning en uitvoering van controleopdrachten. We onderkennen dat de klantvraag specifiek en complexer wordt. Door te focussen kunnen wij meer specialistische expertise ontwikkelen en die vragen blijven beantwoorden. Questioning mind blijft ons leidende thema. Door binnen een veilige omgeving ruimte te bieden voor kwetsbaarheid op persoonlijk en professioneel vlak laten wij de ontwikkeling van onze collega's tot bloei komen en realiseren wij onze kwaliteitsdoelstellingen.

We blijven continu op zoek naar hoe we onze werkzaamheden morgen beter, effectiever en met behoud van plezier kunnen doen. We zetten nog steeds dagelijks stappen naar beter, maar waken er ook voor dat we onszelf voorbijlopen. Wij blijven daarbij dicht bij onze signatuur waarbij aandacht voor de mens, professionele verbinding en de menselijke maat voorop staan.

Eindhoven, 29 april 2025

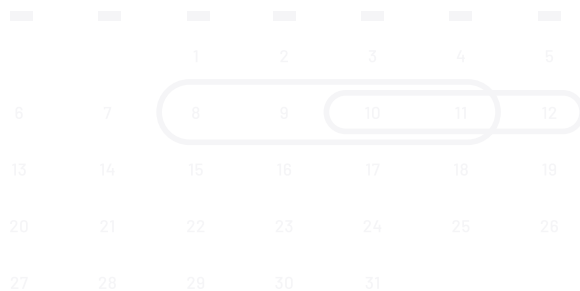
Raad van Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer)
- ▶ mr. drs. C.M. (Kirsten) Konst (lid Raad van Bestuur, Chief Transformation Officer)
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer, Head of Audit)

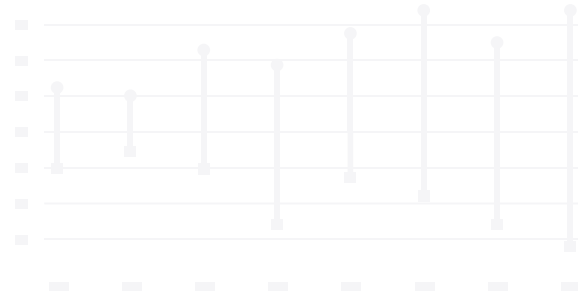
Managementteam Audit & Assurance

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA, Head of Audit
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. L.T.A. (Luc) Parren RA

Kalender



Staadtdiagram



Lijndiagram

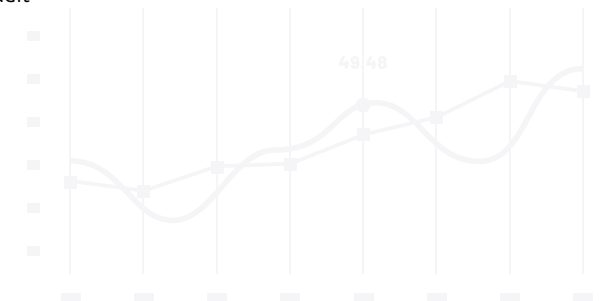


Infographic



70%

Lijndiagram





Raad van Commissarissen

V.l.n.r. Kim Smit, Barbara Lamberts, Danny van der Eijk (voorzitter), Heleen Kuijten-Koenen, en Engelhardt Robbe

DANNY VAN DER EIJK

1958, man, voorzitter

Datum van benoeming

24 juni 2021

Einde van de benoemingstermijn

23 juni 2025

Mogelijkheid tot herbenoeming

nee

Ervaring in huidige positie(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

Ervaring in huidige positie(s)

- ▶ Executive Coach
- ▶ Commissaris Dutch Retail Fund, CBRE
- ▶ Lid Raad van Advies Dutch Residential Fund, CBRE
- ▶ Lid Landelijke Stuurgroep Suicide 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

Ervaring in huidige positie(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

Ervaring in huidige positie(s)

- ▶ Commissaris en voorzitter Auditcommissie NRG/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

Ervaring in huidige positie(s)

- ▶ Commissaris Cow Manager
- ▶ Commissaris Fast Focus

Onderdeel van commissie

- ▶ Auditcommissie

2. Verslag van de Raad van Commissarissen

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 synergiën 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 langetermijnwaardecreatie

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 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 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 medewerkeronderzoeken, 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 Professional Services Automation (PSA)-systeem en de inzet van artificial intelligence, waaronder Chatpro en Copilot, zijn daarbij aan de orde geweest.

Samenstelling van de Raad van 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 van Bestuur om de benodigde transitie op verschillende terreinen en bijbehorende 'change' te versnellen zodat (middel)langetermijnstrategische en groei doelstellingen 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 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.

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.

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 ^e en 2 ^e lijn; reputatie- en integriteitsrisico's: klachten, claims en tuchtzaken; partnerzaken; externe toezichthouders (contacten en lopende onderzoeken).

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.

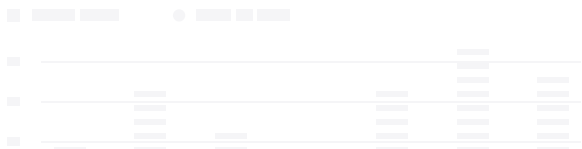
Beloning Raad van Commissarissen

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.

Staadtdiagram

**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 29 april 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.

Infographic

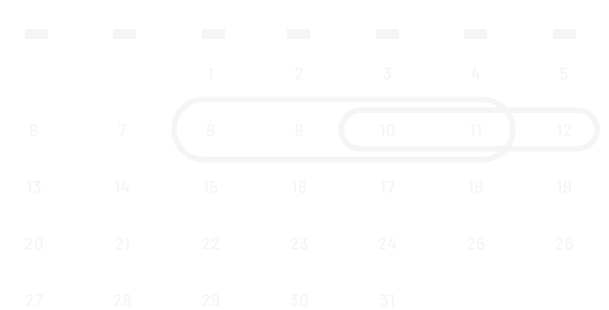


Eindhoven, 29 april 2025

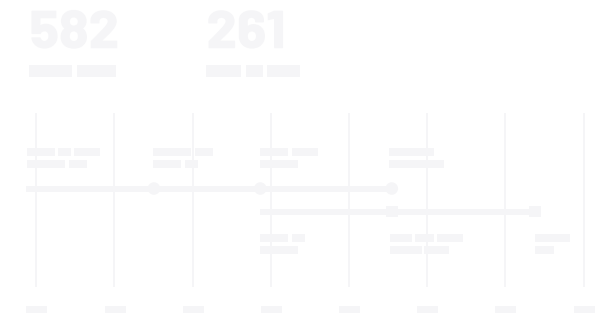
Raad van Commissarissen

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

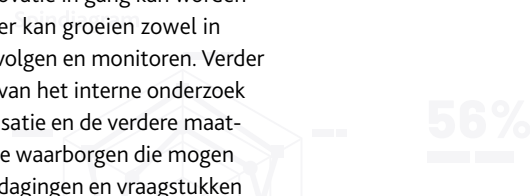
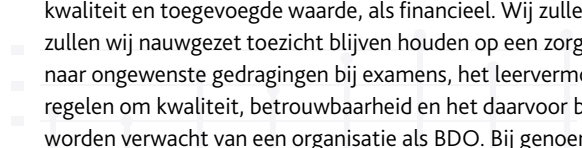
Kalender



Tijdslijn



Staadtdiagram



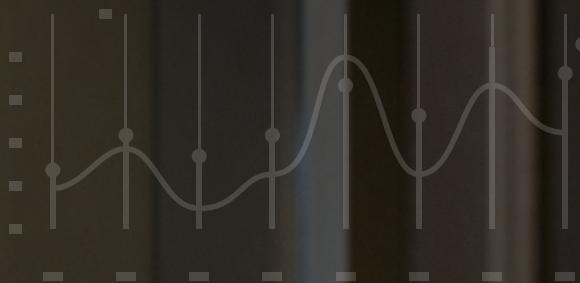
56%

34%

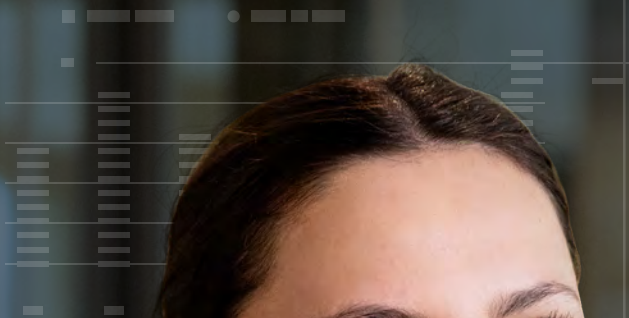
Lijndiagram



Lijndiagram



Staafdiagram



Infographic



Tijdslijn



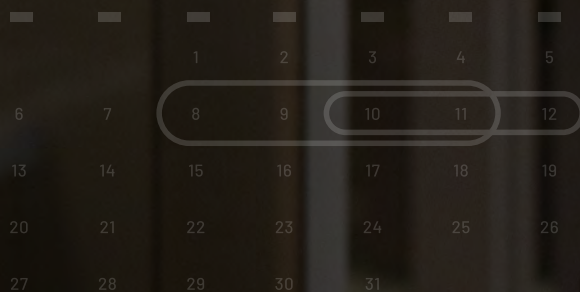
Dashboard



Lijndiagram



Kalender



3. Kwaliteit in 2024

In dit hoofdstuk beschrijven we voor het boekjaar 2024 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsmanagementsysteem, mede aan de hand van kwaliteitsindicatoren. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van het in 2024 uitgeoefende externe toezicht op onze organisatie door externe toezichthouders zoals de AFM. Ten slotte bevat dit hoofdstuk de vereiste verklaringen van de beleidsbepalers met betrekking tot de doeltreffende werking van het interne kwaliteitsmanagementsysteem, de interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten en de naleving van het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers.

Een volledige beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem dat in 2024 van toepassing was binnen BDO Audit & Assurance B.V. is [hier](#) te lezen.



Kwaliteit & kwaliteitsmanagement

In het BDO Kwaliteitsbeleid staat centraal wat wij verstaan onder kwaliteit (zie volgende pagina) en onze ambitie om altijd en overal kwaliteit te leveren. Verder beschrijft het BDO-kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem zoals van toepassing binnen BDO Audit & Assurance (A&A) sluiten aan op en zijn een nadere invulling van het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

Het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem is zodanig ontworpen en geïmplementeerd dat het voldoet aan de vereisten van de *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)* en de daarmee samenhangende BDO ISQM Policies vanuit BDO Global. Het kwaliteitsmanagementsysteem is van toepassing op controle- en beoordelingsopdrachten met betrekking tot financiële overzichten, andere assurance- en aan assurance verwante opdrachten die door BDO worden uitgevoerd. Het doel van het kwaliteitsmanagementsysteem is het bieden van een redelijke mate van zekerheid dat:

- ▶ de organisatie en de professionals hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met professionele standaarden en toepasselijke vereisten uit wet- en regelgeving en opdrachten uitvoeren in overeenstemming met dergelijke standaarden en vereisten; en
- ▶ de rapporten en verklaringen die wij verstrekken onder de gegeven omstandigheden juist zijn.

BDO hanteert een risicobaseerde aanpak in het kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij kwaliteitsdoelstellingen worden gesteld, kwaliteitsrisico's worden geïdentificeerd en geanalyseerd en passende maatregelen worden genomen om deze risico's te beperken. Een robuust proces van monitoring en herstel draagt bij aan de voortdurende verbetering van de kwaliteitsprocessen in de organisatie, mede op basis van oorzakenanalyses.

We beschrijven de meest relevante ontwikkelingen in 2024 in ons kwaliteitsmanagementsysteem aan de hand van de volgende onderwerpen:

BDO heeft de ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Altijd en overal topkwaliteit leveren betekent dat wij in continuïteit en voor alle vormen van dienstverlening, binnen de gestelde wet- en regelgeving, voldoen aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders, ten aanzien van de specifieke dienst, het dienstverleningsproces en onze organisatie, en dat wij zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen.

... in continuïteit

Topkwaliteit leveren is onderdeel van onze visie op waardecreatie op de lange termijn. De wereld om ons heen verandert continu en dus ook de verwachtingen van onze stakeholders. Daarom is het van belang dat wij doorlopend in verbinding staan met onze omgeving. Als lerende organisatie verbeteren wij onszelf en onze dienstverlening continu.

... voor alle vormen van dienstverlening

Topkwaliteit leveren wij bij al onze diensten. De ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren geldt voor heel BDO. Alle professionals van BDO dragen direct (door hun betrokkenheid bij opdrachten) of indirect (door hun werkzaamheden voor het kwaliteitsmanagementsysteem of andere vormen van ondersteuning) bij aan die topkwaliteit.

... binnen de gestelde wet- en regelgeving

Topkwaliteit betekent dat wij, ongeacht de verwachtingen van onze stakeholders, bij het leveren van onze diensten in ieder geval voldoen aan wet- en regelgeving, regelgeving van beroepsorganisaties en interne regels die daarbij van toepassing zijn. Daarnaast is voor ons ook de naleving van wet- en regelgeving door onze klanten van belang: ook zij moeten voldoen aan de wet- en regelgeving die op hen van toepassing is, integer en transparant zijn en een voor BDO passend risicoprofiel hebben. Bij het naleven van regels houden wij nadrukkelijk het doel van die regels voor ogen. Blind de 'letter' van een wet volgen ('mag het?') en voorbij gaan aan de 'geest' daarvan ('deugt het?'), levert niet de topkwaliteit die wij beogen.

... voldoen aan de verwachtingen

Topkwaliteit leveren betekent ten minste voldoen aan verwachtingen. Het is essentieel dat wij voorafgaand aan een opdracht de verwachtingen goed in beeld krijgen en vastleggen. Wij kunnen uitsluitend voldoen aan *gerechtvaardigde* verwachtingen: verwachtingen die passen binnen de gestelde wet- en regelgeving en verwachtingen die realistisch zijn. Overigens vereist dit ook van ons dat wij bij onze stakeholders geen verwachtingen wekken die wij niet kunnen waarmaken.

... onze belangrijkste stakeholders

Om topkwaliteit te kunnen leveren, voldoen wij ten minste aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders. Stakeholders zijn personen, groepen of organisaties die een belang hebben bij onze dienstverlening of worden beïnvloed door de uitkomsten daarvan. Onze controleklanten zijn onze meest directe, maar niet per definitie onze belangrijkste

stakeholders. Zij zijn onze opdrachtgever en betalen voor onze diensten. Wij leveren kwaliteit door te voldoen aan hun gerechtvaardigde verwachtingen. Bij het maken van afwegingen rondom kwaliteit nemen wij in de eerste plaats het publiek belang in ogenschouw, als dat zou afwijken van de belangen van de klant. Naast onze klanten zijn er ook andere stakeholders die gerechtvaardigde verwachtingen hebben van onze dienstverlening: belangrijke stakeholders van onze klant, de maatschappij (bijv. burgers, de overheid, politici en de media), BDO-professionals en beroepsgenoten.

... de specifieke dienst, het dienstverleningsproces en onze organisatie

De verwachtingen van onze stakeholders hebben doorgaans betrekking op deze drie niveaus:

- ▶ Verwachtingen ten aanzien van de *specifieke dienst* hebben bijvoorbeeld betrekking op de mate waarin onze dienstverlening een probleem oplost, antwoord geeft op een vraag of anderszins een bepaalde behoefte bevredigt en dus voldoende is toegesneden op de concrete feiten en omstandigheden van de klant en opdracht. De juistheid, volledigheid, tijdigheid, begrijpelijkheid, toepasbaarheid en betrouwbaarheid van ons advies of oordeel zijn daarbij relevante factoren, evenals of de dienst voldoet aan de gemaakte afspraken, de toepasselijke wet- en regelgeving en (kwaliteits)eisen.
- ▶ Verwachtingen ten aanzien van het *dienstverleningsproces* gaan enerzijds over de inhoudelijke processtappen die worden doorlopen, zoals de aanvaarding van de klant en de opdracht, de opdrachtbevestiging, de toewijzing van capabele professionals aan de opdracht, de planning, de uitvoering en de afronding met een rapport of verklaring. Stakeholders verwachten dat ook het dienstverleningsproces voldoet aan de toepasselijke wet- en regelgeving. Anderzijds gaat het nadrukkelijk ook over de 'client service' die wij de klant bieden en die de klant van ons mag verwachten.
- ▶ Verwachtingen hebben ten slotte in toenemende mate betrekking op *onze organisatie* als geheel. Stakeholders verwachten dat de diensten die zij afnemen worden verleend door een integere organisatie die voldoet aan de voor haar geldende wet- en regelgeving en de kwaliteit van haar dienstverlening continu beheerst en verbetert.

... zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen

We spreken van topkwaliteit als we net die stap extra zetten waarmee we onze belangrijkste stakeholders positief verrassen. Die extra stap bestaat bijvoorbeeld uit het leveren van meerwaarde door nieuwe perspectieven te bieden op de problemen en vragen van onze stakeholders met innovatieve ideeën en instrumenten of nieuwe perspectieven in te brengen in het maatschappelijk debat, de efficiëntie van onze dienstverlening te verhogen of te excelleren in onze servicegerichtheid.

Daarbij laten wij ons in ons werk en gedrag steeds leiden door onze kernwaarden: Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onze kernwaarden geven de manier aan waarop we invulling geven aan onze ambitie om altijd en overal topkwaliteit te leveren. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen. We spreken elkaar hierop aan en we verwachten dat onze stakeholders dat ook doen.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Vergadering van Participanten

Per 31 december 2024 heeft BDO 71 certificaathouders (2023: 69) waarvan 23 externe accountants (2023: 24), die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2024 uit de volgende personen:

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (CEO, voorzitter)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (CFO/COO)
- ▶ mr. M.A. (Maurice) de Kleer (CQO)
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (Head of Audit)

In 2024 zijn René Nelis en Leon Jansen voor een nieuwe termijn herbenoemd in hun respectievelijke rollen als CEO en CFO/COO in de Raad van Bestuur. Maurice de Kleer heeft zich niet herbenoembaar gesteld en is per 1 januari 2025 teruggetreden uit zijn functie als CQO in de Raad van Bestuur. In afwachting van de benoeming van zijn opvolger, vervult Marcel Mans tijdelijk de rol van CQO. In de tussentijd heeft Marcel Mans tijdelijk de rol van CQO vervuld. Verder is per 1 februari 2025 Kirsten Konst benoemd als Chief Transformation Officer (CTO) in de Raad van Bestuur. Als CTO is zij verantwoordelijk voor het versnellen van de transformatie en het ondersteunen van de realisatie van de groeistrategie.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2024 uit de volgende personen:

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

Per 27 juni 2024 zijn Barbara Lamberts en Kim Smit als nieuwe leden toegetreden tot de Raad van Commissarissen, ter vervanging van Bernadette Langius en Dennis Raitel die niet herbenoembaar waren na afloop van hun termijn. Engelhardt Robbe, sinds 2021 lid van de Raad van Commissarissen, heeft de rol van vicevoorzitter overgenomen van Bernadette Langius.

Managementteam Audit & Assurance

Het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) bestond op 31 december 2024 uit de volgende personen:

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. L.T.A. (Luc) Parren RA (per 1 november 2024)

Quality Council

De Quality Council is een overlegorgaan dat de Raad van Bestuur als klankbord en met advies ondersteunt bij (het vervullen van zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van) het opzetten, (doen) uitvoeren, evalueren en bijsturen van het kwaliteitsmanagement. In 2024 is de rol van de Quality Council uitgebreid, waarmee die nu tevens dient als overlegorgaan waarin door de portefeuillehouders inzake kwaliteit en risicomanagement van de vier LoS MT's, de stafafdeling Quality & Risk Management (QRM) en de CQO periodiek wordt gesproken over thema's op het terrein van kwaliteit en risicomanagement.

De Quality Council is in 2024 acht keer (2023: 5) bijeengekomen en heeft onder andere gesproken over (wijzigingen in) het BDO Kwaliteitsbeleid, de aanpak van kwaliteitsmanagement in 2024 (waaronder de verdere implementatie van het 'Three Lines Model' voor kwaliteits- en risicomanagement en de daarvoor benodigde inrichting van de eerste lijn en versterking van de tweede lijn, de invulling van functionele rollen met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem, de aanpak van monitoring en evaluatie en de voortgang van verbeter- en herstelmaatregelen naar aanleiding van geïdentificeerde bevindingen en tekortkomingen), de publicaties en rapportages van de AFM (waaronder inzake SIRA en OKB) en andere externe toezichthouders (o.a. de Financial Reporting Council (FRC), de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR)), de uitkomsten van interne (kwaliteits)cultuurmetingen, de wijze waarop kwaliteit is overwogen in het jaarlijks financiële begrotingsproces, de poortwachtersrol en overige verantwoordelijkheden in het kader van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en overige impactvolle signalen en ontwikkelingen.

Jong MT A&A

Het Jong MT A&A is een adviesorgaan voor het MT A&A dat bestaat uit jonge BDO'ers uit de A&A-praktijk, waarbij wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling tussen man en vrouw, spreiding over functieniveaus en over de locaties. Het MT A&A heeft in 2024 in verschillende bijeenkomsten met het Jong MT A&A gesproken over onder meer de ervaringen met arbeidsvoorwaarden in de praktijk (o.a. toepassing van (start)salarissen en promoties), de planningssystematiek voor opdrachten en teams (o.a. het gebruik van de flexibele schil en afrondingsdagen), de balans tussen werkdruk en productiviteit, het stimuleren van upward feedback, de betrokkenheid van het Jong MT A&A bij projecten en overige werkzaamheden van het MT A&A in het kader van het realisatieplan voor 2024 en de evaluatie van het functioneren van het Jong MT A&A.

Kengetallen BDO-netwerk internationaal

OMZET BDO GLOBAL*	2024	2023
Totaal	13.900	13.000
Aandeel Lines of Service		
▶ Audit & Assurance	41%	42%
▶ Business Services & Outsourcing	15%	14%
▶ Tax	23%	23%
▶ Advisory	22%	21%

* Bedragen in € miljoen. Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

De totale omzet van het BDO-netwerk op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedroeg in 2024 circa € 731 miljoen (2023: € 630 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hiervoor genoemde bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage B](#).

Overige kengetallen BDO-netwerk internationaal

SPREIDING	2024	2023
Aantal landen	166	166
Aantal kantoren	1.800	1.776

MEDEWERKERS	2024	2023
Partners	8.283	8.134
Professionele staf	97.309	92.579
Ondersteunende staf	14.019	14.948
Totaal aantal medewerkers	119.611	115.661

BDO GLOBAL

1.800
KANTOREN



166
LANDEN



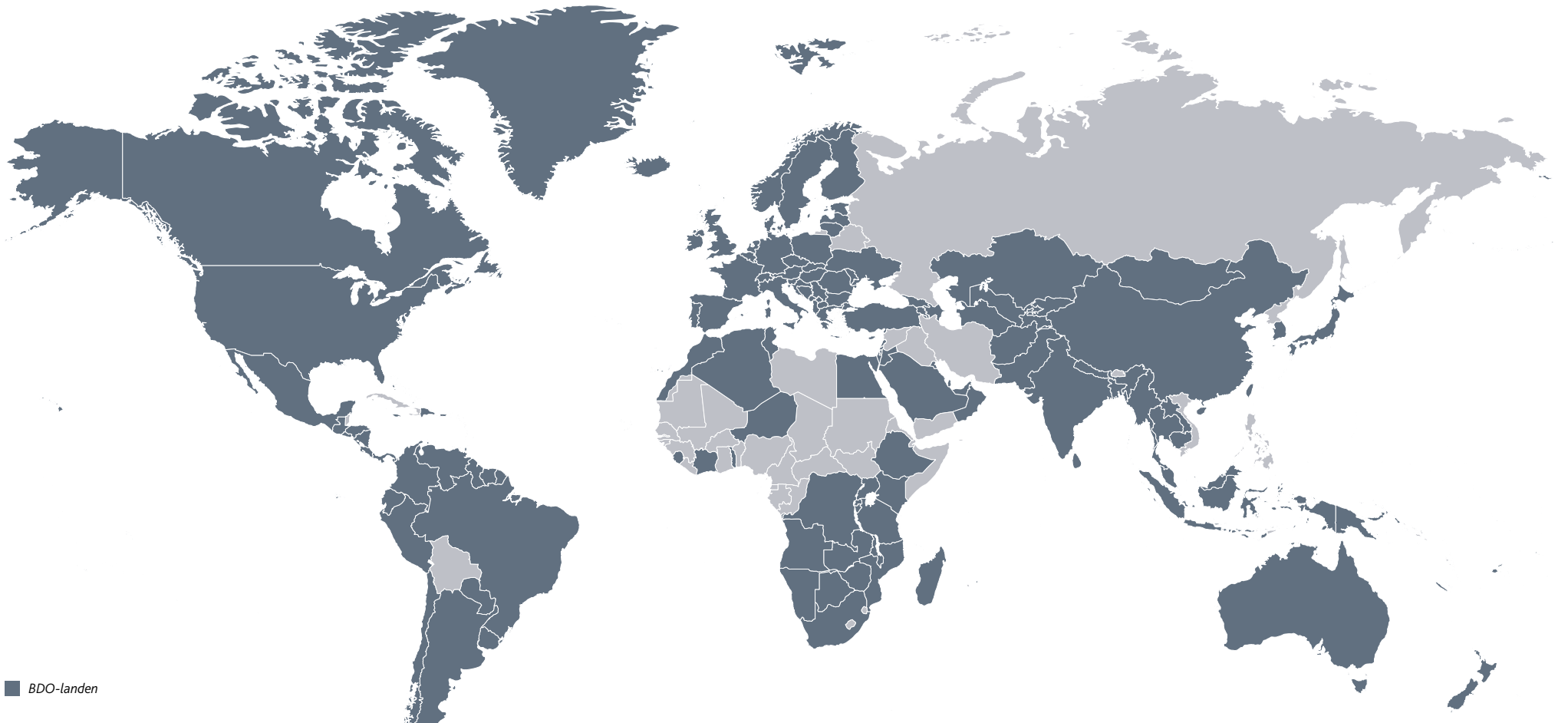
119.600+
PROFESSIONALS














14 mld
OMZET 2023-2024



Gegevens van 1 oktober 2023 tot en met 30 september 2024.



■ BDO-landen

EMEA		AMERICAS		ASIA PACIFIC	
504 KANTOREN		1.166 KANTOREN		130 KANTOREN	
 4,5 mld OMZET 2023-2024		 7,8 mld OMZET 2023-2024		 1,5 mld OMZET 2023-2024	
40.300+ PROFESSIONALS		50.700+ PROFESSIONALS		28.500+ PROFESSIONALS	
 33 OMZETBIJDRAGE		 56 OMZETBIJDRAGE		 11 OMZETBIJDRAGE	

Gegevens van 1 oktober 2023 tot en met 30 september 2024.

CULTUUR EN LEIDERSCHAP

In 2024 is de aangescherpte strategie doorvertaald in een duidelijke purpose ('*Wij helpen mensen en organisaties met het realiseren van hun duurzame toekomst*'), missie ('*We geven mensen en organisaties inzicht en vertrouwen in hun echte waarde*'), hoofddoelstelling ('*Duurzame groei voor BDO'ers, klanten en de maatschappij zodat we samen meer impact kunnen creëren*') en merkbelofte ('*Echte waarde*'). 'Echte waarde' vormt ons interne kompas en is sturend voor alles wat we doen. Het blijkt uit onze mensgerichte cultuur. Onze persoonlijke aanpak. Onze brede blik op waarde, waarin we alle kosten en baten meenemen. Ook die voor mens, milieu en maatschappij. Het blijkt uit onze adviezen, die toepasbaar en helder zijn. De manier waarop we als opleider in mensen investeren. Het staat voor hoe we onze klanten zekerheid geven, door ongrijpbare waarde manifest te maken. Inzicht te geven. Zodat organisaties en maatschappij hierop kunnen sturen. Zo helpen we mensen en organisaties bij het realiseren van hun duurzame toekomst.

De gewenste BDO-cultuur omschrijven we als volgt: "*De BDO-cultuur is een wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur, waar mensen zich veilig voelen en ervaren dat ze er bij horen met alle verschillen. Waar we met plezier werken in een lerende, wendbare en waardegedreven organisatie. Een omgeving waarin verandering wordt gezien als een mogelijkheid om met elkaar een volgende stap te zetten. Waarbij iedereen een voorbeeldfunctie heeft en een bijdrage levert aan de beweging die we maken naar deze gewenste cultuur. Hierbij voelen we geen drempel om feedback te geven en te ontvangen. Bij de keuzes die we maken, hebben we oog voor mens en maatschappij.*"

BDO Horizon is het organisatiebrede cultuurprogramma dat BDO en BDO'ers helpt te (blijven) bewegen naar deze gewenste cultuur. Om te meten of we duurzaam in beweging zijn richting de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur en of de initiatieven die we daarvoor ontplooiën ook landen in de praktijk, voeren we regelmatig metingen uit onder medewerkers.

- ▶ In 2024 is de Horizonmeting tweemaal ingevuld door 70% respectievelijk 75% (2023: 60,5%) van de BDO'ers. Deze hoge responspercentages zijn een eerste maatstaf voor de betrokkenheid van medewerkers.

- ▶ In algemene zin laten de metingen een stabiel beeld zien. BDO'ers ervaren dat hun leidinggevenden erop vertrouwen dat zij hun werk goed doen. Ook ervaren zij een prettige werksfeer en dat zij zichzelf kunnen zijn. BDO'ers blijven graag de komende jaren bij BDO werken en voelen zich veilig om gemaakte fouten te bespreken. Uiteraard zien we ook ruimte voor verbetering. Verschillende vragen ten aanzien van vitaliteit scoren relatief lager (maar nog wel voldoende) en verdienen de komende periode onze aandacht. Andere aandachtspunten die worden genoemd, hebben betrekking op het geven van feedback, het stellen van heldere doelen en werkdruk. Verder zien we soms grote verschillen tussen lokale afdelingen en praktijken. De opvolging van de uitkomsten wordt besproken binnen de lokale Horizontteams, waarbij tevens verloop- en verzuimcijfers worden betrokken.
- ▶ Eind 2024 is tevens een beknopte kwaliteitsmeting uitgevoerd aan de hand van tien stellingen van BDO Global. Binnen de A&A-praktijk zijn collega's het meest positief over de persoonlijke verantwoordelijkheid voor het leveren van kwaliteit en de inzet voor het tonen van ethisch gedrag. Een aandachtspunt heeft betrekking op de mate waarin collega's ervaren dat zij voldoende tijd hebben om hun werk op een hoog niveau uit te voeren. De uitkomsten van deze meting nemen wij op in de opvolging binnen het cultuurprogramma BDO Horizon.

Werkplezier en verbinding zijn belangrijke doelstellingen om de vitaliteit van medewerkers hoog te houden. Medewerkers die zich verbonden voelen met hun collega's en plezier hebben in hun werk, zijn over het algemeen gemotiveerder en productiever. Bovendien draagt een goede werksfeer bij aan het behoud van medewerkers en het aantrekken van nieuw talent. In lijn met deze doelstellingen stimuleren we het organiseren van gezamenlijke teamactiviteiten voor alle BDO'ers door daarvoor hogere budgetten beschikbaar te stellen.

Binnen het bredere palet van interne leiderschapsprogramma's is in 2024 het leiderschapsprogramma voor senior managers verder doorontwikkeld. Het programma faciliteert de gewenste ontwikkeling van senior managers in hun traject naar benoeming tot partner. Vanuit de filosofie van gedeeld leiderschap gaan medewerkers op individueel en op groepsniveau aan de slag met leiderschapsuitdagingen. Coaching en intervisie zijn belangrijke componenten in het vernieuwde programma.

ONZE MENSEN

Formatie

Het gemiddelde aantal partners, (senior) managers en overige teamleden werkzaam bij of verbonden aan BDO A&A is in 2024 met 5,8% toegenomen tot 1013 (2023: 957). De toename in 2024 is groter dan in 2023 (4,8%). In 2024 is opnieuw succesvol samengewerkt tussen onze recruiters, onderwijsinstellingen en de BDO-praktijken en is sprake geweest van succesvolle werving van starters en goede interne doorstroom. Daarnaast is sprake van een grotere instroom in de ESG-praktijk.

Gemiddeld aantal en ratio partners, (senior) managers en overige teamleden

2024*	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Aantal	73	225	715	1013
Ratio (% van het totaal)	7%	22%	71%	100%
2023*	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Aantal	71	206	681	957
Ratio (% van het totaal)	7%	21%	71%	100%

* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO is met 2% toegenomen naar 5,2 jaar (2023: 5,1). Hoewel partners in 2024 gemiddeld iets korter werkzaam waren binnen BDO dan in 2023, is het totale gemiddelde aantal jaren ervaring binnen BDO in 2024 iets hoger dan in 2023.

Gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden

	2024	2023
Partners	16,7	17,5
(Senior) managers	9,7	10,0
Overige	2,7	2,7
Gemiddeld	5,2	5,1

Het totale verloop binnen onze formatie is in 2024 gestegen naar 15,8% (2023: 14,5%). Het verloop is met name toegenomen onder (senior) managers en partners en iets afgenomen onder overige medewerkers. Met name het behoud van meer ervaren jonge professionals blijft een continue uitdaging.

Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden

	2024	2023
Partners	6,9%	5,7%
(Senior) managers	16,0%	9,7%
Overige	16,7%	16,9%
Totaal	15,8%	14,5%

In 2024 is de inzet van zogenoemde 'extension medewerkers' bij de uitvoering van controleopdrachten verder uitgebreid. Extension medewerkers zijn medewerkers van een andere (BDO-)organisatie, in casu voornamelijk BDO in Zuid-Afrika, die fysiek werken in het buitenland en virtueel worden opgenomen in controleteams in Nederland. Zij worden ingezet om tijdelijke personeelskrachte op te vangen in de groep jong-ervaren professionals, zoals bijvoorbeeld tijdens het 'busy season', voor eenmalige projecten of bij ziekte of zwangerschap van eigen medewerkers. De aansturing, begeleiding en review van deze medewerkers vindt volledig plaats binnen het controleteam in Nederland. Verder krijgen deze medewerkers voor aanvang van de werkzaamheden een introductietraining over onder andere het gebruik van tools in Nederland en de Nederlandse cultuur en gebruiken en vinden periodiek evaluatiegesprekken plaats om de gewenste kwaliteit te waarborgen.

BDO heeft in 2024 een nieuw intern mobiliteitsbeleid ontwikkeld om de retentie van medewerkers te bevorderen. Dit beleid maakt het eenvoudiger voor medewerkers om binnen de organisatie van team of afdeling te wisselen, waardoor zij hun loopbaan en ontwikkeling kunnen voortzetten zonder van werkgever te veranderen. Het interne mobiliteitsbeleid omvat duidelijke kaders en richtlijnen die transparantie bieden over de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen verschillende teams en benadrukt het belang van het behouden en optimaal benutten van intern talent. Hierdoor voelen medewerkers zich meer betrokken, vitaler, en verzuimen minder, wat bijdraagt aan het verhoogde werkplezier en de algehele betrokkenheid bij BDO.

Ontwikkeling en permanente educatie

Wij investeren voortdurend in de kennis en vaardigheden van onze professionals. Het gemiddeld aantal uren dat onze professionals in 2024 hebben besteed aan training en opleiding is nagenoeg gelijk gebleven op 220,3 uren (2023: 220,8).

Gemiddeld aantal uren (in- en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden (per fte)

	2024	2023
Partners	88,1	83,0
(Senior) managers	114,7	104,4
Overige	268,4	270,6
Totaal	220,3	220,8

Als onderdeel van de interne trainings- en ontwikkelprogramma's voor medewerkers, zowel in de controlepraktijk als in de centrale staf, en tijdens de landelijke introductiedagen voor nieuwe medewerkers is op succesvolle wijze 'gamification' ingezet. Gamification is een originele manier om medewerkers spelenderwijs te laten leren en onze gewenste cultuur te laten doorleven. Hiermee is het bewustzijn en de kennis van de BDO Code vergroot. In een interactief spel verkrijgen BDO'ers inzicht in de BDO-kernwaarden en de daarbij behorende gedragsprincipes.

In 2024 is gewerkt aan de ontwikkeling van een overkoepelend opleidingsbeleid: een strategische en consistente aanpak van gestructureerd en georganiseerd leren en ontwikkelen. Opleiden heeft als doel kennis en vaardigheden van medewerkers gestructureerd en georganiseerd te ontwikkelen. Het draagt bij aan de kwaliteit van dienstverlening, organisatiegroei en retentie, en naleving van wet- en regelgeving.

Gerelateerd aan het opleidingsbeleid en parallel aan het uitvoeren van het interne onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens is dit jaar het BDO Examenreglement opgesteld en intern gecommuniceerd. Het BDO Examenreglement is gericht op het waarborgen van professionaliteit en integriteit tijdens het voorbereiden en maken van examens. Het beschrijft welk gedrag wordt verwacht van BDO'ers. Ook beschrijft het welke gedragingen onverenigbaar zijn met de kernwaarde professionaliteit en wat de consequenties daarvan zijn. Het doel van het reglement is om ervoor te zorgen dat de doelstellingen van de opleidingen worden behaald en de reputatie van BDO en haar medewerkers beschermd blijft.

In de zomer van 2024 hebben alle (junior/senior) assistenten de tweedaagse Summerschool gevolgd en de (junior/senior) managers en partners de driedaagse Summercourse. Daarbij zijn onder andere de volgende thema's aan bod gekomen: technologische innovatie (o.a. artificial intelligence), professionele vaardigheden en mensgerichtheid (onder andere beïnvloeden, positieve invloed, feedforward, optimaal samenwerken met verschillende generaties en strategisch commercieel onderhandelen), de nieuwe standaard 600 voor groepscontroles en daarop aansluitende wijzigingen in de BDO Audit Methodology, ESG assurance en het BDO Digital Tools and Innovations Program. In het najaar zijn separate trainingen verzorgd voor medewerkers met een IFRS-accreditatie.

Uit de interne centrale monitoring van PE-portfolio's, ten behoeve van de naleving van de Nadere voorschriften permanente educatie (NV PE) door bij de NBA ingeschreven registeraccountants en accountant-administratieconsulenten, is gebleken dat nagenoeg alle accountants tijdig hun PE-portfolio 2023 hebben afgesloten (met uitzondering van enkele accountants vanwege langdurige afwezigheid) en tijdig hun plan van aanpak hebben vastgelegd in hun PE-portfolio 2024 (met uitzondering van enkele accountants die dat alsnog later hebben gedaan).

Beoordeling en beloning medewerkers en partners

In 2024 is onderzocht in hoeverre de huidige bonussystematiek voor medewerkers binnen A&A, bestaande uit een prestatiebonus en een kwaliteitsbonus, zou kunnen worden herijkt om blijvend voldoende prestatieprikkels te bevatten om de kwaliteit van wettelijke controles te verzekeren. Op basis daarvan is een nieuw bonusbeleid voorgesteld dat naar verwachting in het najaar van 2025 in werking treedt.

Om de betrokkenheid van partners verder te verhogen en duidelijkheid over en uitlijning op de strategische doelen te verbeteren, is in 2024 projectmatig gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw performancemanagementsysteem en beloningsmodel voor partners. De beoogde resultaten en effecten zijn een transparant en uitlegbaar beoordelings- en beloningskader, uniforme uitgangspunten in het beoordelings- en beloningsproces, duidelijkheid over performance-indicatoren, actueel inzicht in huidige performance via een performancedashboard, betere dialoog over performance en ontwikkeling, en meer mogelijkheden om beloning en incentives te koppelen aan behaalde performance en hierop te differentiëren. De inrichting van performancemanagement moet optimaal bijdragen aan een goede performancegesprek, waarin een open dialoog wordt gevoerd over zowel performance als ontwikkeling en waarin wordt gekeken naar behaalde resultaten en verkregen feedback op leiderschapsgedrag. De uitkomst van een performancegesprek vormt input voor de vaststelling van de vaste en variabele beloning. Om te komen tot een nieuw beloningsmodel hebben we extern advies ingewonnen. In 2025 worden de verschillende onderdelen van het performancemanagement en het beloningsmodel geïntegreerd tot een logisch en goed uitlegbaar geheel.

ETHISCHE STANDAARDEN

Integriteit en onafhankelijkheid

Integere en beheerste bedrijfsvoering

Witwassen, terrorismefinanciering, fraude en corruptie, en de poortwachtersrol van accountants daarbij, stonden ook in 2024 onverminderd in de maatschappelijke aandacht. Een verplichte e-learning, aanpassingen in de procedures voor aanvaarding en continuering van klanten en opdrachten, nieuwe templates voor verscherpt cliëntenonderzoek en een interne kennisbank waarin periodiek casussen worden gedeeld, hebben bijgedragen aan het opfrissen en actualiseren van kennis en bewustzijn over de Wwft. Daarnaast hebben we met interne communicatie en een aangescherpte consultatieprocedure het bewustzijn vergroot van aangescherpte sanctieregeling.

BDO A&A heeft in 2024 53 meldingen van ongebruikelijke transacties gedaan bij de Financial Intelligence Unit (FIU) uit hoofde van de Wwft (2023: 62 meldingen), een daling van 15% ten opzichte van 2023. Er zijn geen transacties gemeld waarbij sprake is van contant geldverkeer tussen klanten van BDO en BDO (objectieve indicator). Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	2024	2023
Meldingen ongebruikelijke transacties	53	62

Onafhankelijkheid

In 2024 zijn twee overtredingen van het onafhankelijkheidsbeleid geconstateerd (2023: 4):

- ▶ Voor een eenmalige overige assuranceopdracht bij een dochtermaatschappij van een buitenlandse beursgenoteerde entiteit (buiten de EU/EER; niet-OOB) zijn de werkzaamheden ten onrechte gestart voorafgaand aan het doorlopen van de verplichte opdracht-aanvaardingsprocedure. Pas na afronding van de opdracht-aanvaardingsprocedure 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 maandelijksse 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, heeft verklaard tot het moment van vervreemding van de financiële belangen niet op de hoogte te zijn geweest van de lopende assuranceopdrachten en geen contact te hebben gehad met de opdrachtteams die verantwoordelijk waren voor de assuranceopdrachten over de gehouden financiële belangen.

Voor deze twee gevallen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht, is beoordeeld of tevens sprake was van materiële bedreigingen van de onafhankelijkheid van de verantwoordelijke accountants en is vastgesteld dat geen sprake was van incidenten met ernstige gevolgen voor de integere bedrijfsvoering. Mede naar aanleiding daarvan zijn passende (herstel)maatregelen getroffen, waaronder het vervreemden van financiële belangen en het treffen van disciplinaire maatregelen.

	2024	2023
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	2	4

Uit de monitoring op onder andere financiële belangen, giften en gastvrijheid, partner- en kantoorroulatie, nevenwerkzaamheden, onboardingschecks bij indiensttreding en compliance statements zijn geen andere overtredingen gebleken.

In 2024 is de jaarlijkse beoordeling uitgevoerd van de *fee cap* die op grond van de EU Verordening van toepassing is op de samenloop van dienstverlening bij OOB's (voor zover die inhoudelijk is toegestaan). Dit betekent dat, indien BDO gedurende de periode 2021-2023 andere diensten leverde aan een OOB-controlerklant (of aan de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB), de totale vergoedingen

voor deze diensten in het boekjaar 2024 niet meer mogen bedragen dan 70% van de gemiddelde vergoedingen die in de boekjaren 2021-2023 zijn betaald voor de wettelijke controle(s) van de (geconsolideerde) jaarrekening van die OOB (en waar van toepassing van de moeder- of dochter-onderneming(en) van die OOB). Uit een integrale (risico)analyse blijkt dat de vergoedingen in 2024 ruimschoots onder de *fee cap* blijven. Ook houden we intensief toezicht op de aanvaarding van andere diensten bij OOB-controleklanten en zijn er geen meldingen ontvangen van opdrachtteams inzake overschrijding van deze *fee cap*, waarover zij sinds 2021 een verplichte paragraaf opnemen in het accountantsrapport voor OOB-controleklanten.

In het kader van de monitoring van de financiële situatie van controlepartners-aandeelhouders, heeft de daarvoor aangewezen functionaris in 2024 de financiële situatie beoordeeld van de per 1 januari 2025 nieuw benoemde equity partners ('partner-aandeelhouders'), de beleidsbepalers en een deel van de equity partners (zodat alle equity partners eenmaal per drie jaar worden beoordeeld). Dit onderzoek is gericht op de beoordeling van de financiële positie van de equity partner en op de vaststelling van naleving van de Algemene Bepalingen en is eveneens gericht op het controleren van de juistheid van de ingevulde compliance statements. Dit onderzoek heeft enkele opmerkingen opgeleverd ten aanzien van financiële belangen van een beoogd te benoemen equity partner die zijn opgevolgd in het kader van de verdere benoemingsprocedure en naleving van het onafhankelijkheidsbeleid.

Vanwege de toename van wijzigingen in onafhankelijkheidsregelgeving (onder andere in relatie tot groepscontroles, ESG-dienstverlening, technologie-dienstverlening en de definitie van Public Interest Entities (PIEs)) zijn in 2024 verschillende interne Independence Alerts uitgebracht, webinars gegeven en trainingen verzorgd tijdens de Summercourse. Om de beoordeling van de onafhankelijkheid op opdracht-niveau en de vastlegging daarvan verder te ondersteunen, is het Independence Workbook geïmplementeerd in APT en zijn vragenlijsten met betrekking tot relevante ethische vereisten geactualiseerd.

Voorafgaand aan iedere opdracht-aanvaarding of -continuering voeren we een conflict-of-interest-check uit. Daarbij beoordelen we of sprake is van belangenconflicten die kunnen leiden tot een bedreiging van onze objectiviteit of van een van de overige fundamentele beginselen (professionaliteit, integriteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid). Daarmee worden tevens eventuele bedreigingen van de onafhankelijkheid geïdentificeerd.

In 2024 zijn stappen gezet in de verdere ontwikkeling van het nieuwe digitale platform dat door het internationale BDO-netwerk zal worden gebruikt voor het uitvoeren van dergelijke conflict-of-interest-checks en onafhankelijkheidsbeoordelingen, de tool COI 2.0. De nieuwe tool COI 2.0 bestaat uit twee systemen:

- ▶ Entity Management System (EMS): dit systeem gaat van alle BDO-klanten de juridische structuren ('corporate trees') bevatten (die door de verantwoordelijke BDO-partner zijn gevalideerd door de juistheid en volledigheid ervan te bevestigen);
- ▶ Conflict Management System (CMS): dit systeem betreft een geautomatiseerde oplossing waarbinnen het gehele proces van de internationale conflict-of-interest-check en onafhankelijkheidsbeoordeling gaat worden afgewikkeld.

Geheimhouding, informatiebeveiliging en privacy

Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen en gewenst gedrag te stimuleren, zijn in 2024 opnieuw e-learningmodules over deze onderwerpen verplicht gesteld voor en gevolgd door alle BDO-medewerkers. Deze trainingen focussen op het herkennen van risicovolle situaties en zijn op maat gemaakt voor de BDO-organisatie. Verder zijn professionals regelmatig via berichten op intranet en via e-mail geattendeerd op specifieke (nieuwe) risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, onder meer met behulp van interne phishing-simulaties.

In 2024 zijn de risicoanalyses ten aanzien van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de belangrijkste processen binnen de organisatie geactualiseerd en zijn zowel interne als externe audits uitgevoerd op het BDO Information Security Management System (ISMS). Uit deze audits blijkt dat BDO effectief is in de beheersing van risico's en voldoet aan de eisen zoals aan de ISO 27001-norm worden gesteld.

BDO A&A heeft in 2024 28 beveiligingsincidenten geregistreerd (2023: 25), waarvan 20 datalekken betroffen (2023: 14). Bij een van deze datalekken is vastgesteld dat het een 'ernstig' datalek betrof, dat kon leiden tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens en daarom is dat datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) (2023: 0). Hiervan is tevens een incidentmelding gedaan bij de AFM (zie ook '[Meldingen aan externe toezichthouders](#)').

	2024	2023
Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten	28	25
Aantal geregistreerde datalekken	20	14
Aantal gemelde datalekken aan de AP	1	0

De wet- en regelgeving op het terrein van informatiebeveiliging en privacy ondergaat belangrijke wijzigingen en aanvullingen (o.a. de Network and Information Security directive (NIS2-richtlijn), de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), EU AI Act, de Accessibility Act, de ePrivacy Verordening en een nieuwe update van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (UAVG)), waarvoor wij intern de nodige voorbereidende maatregelen treffen (onder andere analyse en implementatie in beleid, systemen en processen). Dergelijke nieuwe wet- en regelgeving is vaak (ook) van toepassing op onze klanten en dit leidt tot een toename van vragen op het gebied van beveiliging en privacy, ook bij offerteaanvragen en aanbestedingstrajecten.

Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

In 2024 zijn geen klachten (extern en intern), klokkenluidersmeldingen, claims of tuchtklachten in relatie tot wettelijke controleopdrachten en/of externe accountants ontvangen (2023: 2).

	2024	2023
Aantal ingediende externe klachten (cf. het Reglement inzake behandeling van klachten door de Commissie Klachtbehandeling BDO)	0	1
Aantal ingediende interne klachten (cf. de Klachtenregeling (voorheen: het Reglement inzake indiening en behandeling van klachten))	0	0
Aantal klokkenluidersmeldingen (cf. de BDO Klokkenluidersregeling (voorheen: de Regeling omgaan met melden vermoeden misstand ('Klokkenluidersregeling')))	0	0
Aantal ingediende claims tegen de organisatie	0	1
Aantal aanhangig gemaakte tuchtklachten tegen externe accountants	0	0
Totaal	0	2

In 2024 waren de volgende tuchtzaken tegen bij of voor BDO werkzame externe accountants nog onderhanden bij de Accountantskamer en/of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb):

- ▶ Een externe accountant wordt verweten onvoldoende zorgvuldig en professioneel te hebben gehandeld bij de controle van de winst- c.q. dividenduitkering van een fonds en dat de jaarrekeningen 2016 en 2017 van het fonds onvoldoende dan wel onjuist inzicht geven. De Accountantskamer heeft op 27 december 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de externe accountant de maatregel van waarschuwing opgelegd. Klager en de externe accountant hebben beiden hoger beroep ingesteld. Voor de mondelinge behandeling bij het CBb is nog geen zittingsdatum bepaald.
- ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de (goedkeurende) strekking van de controleverklaring bij de jaarrekening 2020 van een stichting onjuist is. De klager stelt onder andere dat de jaarrekening van de stichting niet voldoet aan wet en statuten en dat de controleverklaring onjuiste informatie bevat over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van management en bestuur. De Accountantskamer heeft op 21 oktober 2022 uitspraak gedaan en heeft een klachtonderdeel gegrond verklaard en geen maatregel opgelegd. De klager is in hoger beroep gegaan. Voor de mondelinge behandeling bij het CBb is nog geen zittingsdatum bepaald.

In 2024 zijn geen tuchtzaken afgerond.

AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN

Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

Indien op het moment van de aanvaarding of continuering van een opdracht sprake is van bepaalde risico's of is voldaan aan bepaalde criteria, wijst de afdeling Quality Risk Management (QRM) een of meerdere risicomitigerende en/of kwaliteitsbevorderende maatregelen toe. De opgelegde maatregelen betreffen onder meer opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB), International Financial Reporting Standards (IFRS)-review, verplichte consultatie Bureau Vaktechniek (BVT), inzet specialist (bijvoorbeeld op het gebied van fraude of sancties/Wwft), verplichte roulatie of een aanwijzing voor de teamsamenstelling. Vervolgens kunnen na aanvaarding of continuering van een opdracht alsnog aanvullende maatregelen worden toegewezen. Dit betreft vooral kwaliteitsmaatregelen tijdens de opdrachtuitvoering, zoals Engagement Team Discussion (ETD)-coaching, TKB, IFRS-review en OKB (zie ook de totale aantallen van deze kwaliteitsmaatregelen in het hoofdstuk '[Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering](#)'). De afdeling QRM heeft bij BDO A&A voor 244 opdrachten (2023: 286), waarbij de verwachte einddatum van de werkzaamheden in 2024 valt, één of meerdere maatregelen opgelegd.

Aantal opdrachten waarbij QRM bij aanvaarding of continuering maatregelen heeft opgelegd

	2024	2023
Aantal opdrachten	244	286

Procedure en systemen

Het project waarin wordt gewerkt aan een herontwerp van het proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten heeft in 2024 verdere stappen gezet in het uitwerken van de uitgangspunten met betrekking tot risicoleiderschap en verantwoordelijkheden, efficiënte ondersteuning door systemen en procedures en beschikbaarheid van betrouwbare (aansluitingen tussen) data. In dit kader is het Committee Client Onboarding (CCO) ingesteld, dat verantwoordelijk is voor het gehele proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten en bestaat uit een afvaardiging vanuit elk LoS MT. Tevens is het Service Center Client Onboarding (SCCO) ingericht, dat bij aanvang voornamelijk centrale werkzaamheden verricht rondom de Wwft en de internationale conflict-of-interest-check (COI), maar verder zal ontwikkelen naar een service center dat de verantwoordelijke professionals in de praktijk gedurende het gehele proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten administratief ondersteunt.

Ten slotte is eind 2024 een pilot gestart waarin gebruik wordt gemaakt van externe tooling waarmee het risicoprofiel van de (potentiële) klant wordt opgesteld op basis van openbare bronnen, direct gegevens worden uitgewisseld met de (potentiële) klant en de identificatie van de (potentiële) klant in het kader van de Wwft geautomatiseerd plaatsvindt. De uitkomsten van deze pilot worden in 2025 geëvalueerd en opgevolgd.

Om wereldwijd een hogere en consistentere kwaliteit van (assurance)dienstverlening door BDO te waarborgen en om de goede reputatie van het BDO-merk internationaal hoog te houden, heeft BDO Global internationaal consultatiebeleid opgesteld. Voordat we een offerte uitbrengen voor een assurance- of aan assurance verwante opdracht die aan bepaalde criteria voldoet en/of voordat we een dergelijke opdracht aanvaarden of continueren, geldt dat een verplichte consultatie bij BDO Global dient plaats te vinden. Die criteria hebben onder andere betrekking op de verwachte omvang van de opdracht, het aantal betrokken BDO Member Firms en de bedrijfsactiviteiten van de klant (bijvoorbeeld digitale (crypto) activa). Dit consultatiebeleid is in 2024 uitgebreid naar non-assuranceopdrachten met betrekking tot digitale (crypto) activa.

Omzet

De totale omzet van BDO Nederland over het boekjaar 2024 bedraagt € 379,9 miljoen (2023: € 359,4 miljoen) (toename van 5,7%), waarvan € 153,9 miljoen (2023: € 141,6 miljoen) (toename van 8,7%) van de Line of Service A&A.

OMZET BDO NEDERLAND*	2024	%	2023	%
Audit & Assurance	153,9	40,5%	141,6	39,4%
Accountancy & Bedrijfsadvies	84,9	22,3%	83,6	23,3%
Tax & Legal	100,5	26,5%	95,8	26,7%
Advisory	40,6	10,7%	38,3	10,7%
Totaal	379,9	100%	359,4	100%

* Bedragen in € miljoen. Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Dashboard

Staafdiagram

Infographic

De uitsplitsing van de omzet in verschillende vormen van dienstverlening, blijkt uit onderstaand overzicht.

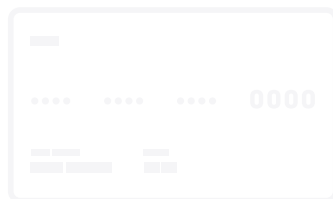
SAMENSTELLING OMZET BDO 2024*	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal	%
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	12,6		0,7		13,3	3,5%
Wettelijke controle jaarrekening - overige	104,1	3,1	3,5	17,5	128,1	33,7%
Overige jaarrekeningcontrole		21,3	2,0	3,8	27,1	7,1%
Overige verklaringen en assurancerapporten			7,7	7,1	14,7	3,9%
Overige			0,1	196,5	196,6	51,8%
Totaal	116,7	24,4	14,0	224,9	379,9	100%
SAMENSTELLING OMZET BDO 2023*	Wettelijke controle jaarrekening	Overige controle jaarrekening	Overige verklaringen en assurancerapporten	Overige diensten	Totaal	%
Wettelijke controle jaarrekening - OOB	11,9		0,5		12,5	3,5%
Wettelijke controle jaarrekening - overige	91,3	1,8	3,5	14,0	110,6	30,8%
Overige jaarrekeningcontrole		22,2	1,8	3,1	27,1	7,5%
Overige verklaringen en assurancerapporten			8,8	5,4	14,2	3,9%
Overige				195,0	195,0	54,3%
Totaal	103,2	24,0	14,5	217,6	359,4	100%

* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

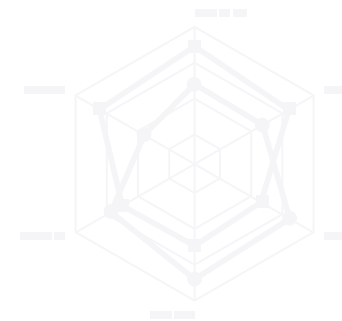
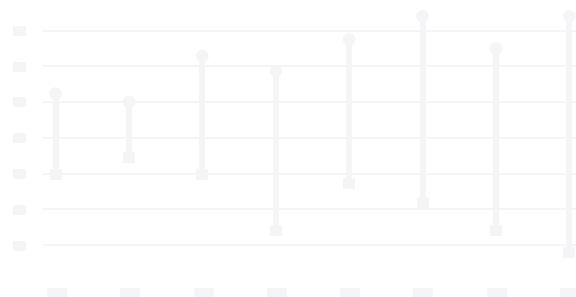
Beelddiagram

Staafdiagram

Spindigram



\$12,030.20



56%

34%

De omzet betreft opdrachten die in rekening zijn gebracht door de entiteiten behorende tot BDO in Nederland. De door Member Firms van het internationale BDO-netwerk rechtstreeks in rekening gebrachte bedragen bij onze internationaal opererende (controle)klanten zijn niet opgenomen in deze tabel.

In voorgaand overzicht is de omzet uit wettelijke controles gepresenteerd op grond van de definitie van een wettelijke controle zoals omschreven in artikel 1, eerste lid, onderdeel p, Wet toezicht accountantsorganisaties (inclusief bijlage).

De groepering van de omzet sluit aan bij artikel 13, lid 2, onder k (i-iv) EU-verordening 537/2014:

- i. Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een Organisatie van Openbaar Belang is;
- ii. Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
- iii. Inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
- iv. Inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

OPDRACHTUITVOERING

Aantal opdrachten

BDO verrichtte in 2024 1.047 wettelijke controles (2023: 1.055), waarvan 88 bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB) (2023: 86). De lijst van OOB's waarbij BDO het afgelopen jaar wettelijke controles heeft uitgevoerd, is opgenomen in [bijlage A](#).

De marginale afname van het aantal wettelijke controles met 0,8%, en een gelijktijdige toename van de totale omzet uit wettelijke controleopdrachten met 13%, weerspiegelt onze kritische opstelling bij opdrachtaanvaarding en -continuering, waarbij wij ons zoveel mogelijk richten op opdrachten die naar aard en omvang passen bij het kwaliteitsniveau dat wij in onze opdrachtuitvoering nastreven.

Het aantal OOB-controleklanten is in 2024 iets toegenomen, waarbij tevens sprake was van enig verloop: we hebben twaalf nieuwe OOB-controleklanten aanvaard en het aantal OOB-controleklanten is afgenomen met tien, voornamelijk vanwege roulatieverplichtingen of het niet langer voldoen aan de OOB-definitie (bijvoorbeeld door vertrek van de beurs of een daling van het aantal verhuureenheden onder de grens van 5.000).

Methodologie en technologie

BDO investeert jaarlijks in bestaande en nieuwe methodologie en technologie ten behoeve van de controle. Een deel van deze investeringen betreft de bijdrage aan het internationale netwerk aan de ontwikkeling van de wereldwijd gebruikte methodologie, de BDO Audit Manual, en de technologie waarmee we onze controleopdrachten uitvoeren en documenteren, APT. Een ander deel heeft betrekking op het creëren van een integrale visie rondom IT-innovaties binnen het controleproces en de ontwikkeling en toepassing van concrete tools en applicaties.

Verschillende technologische innovaties dragen bij aan het verbeteren en vereenvoudigen van onze controlewerkzaamheden. Het AI&T Team maakt innovaties in de Nederlandse controlepraktijk technisch toepasbaar. Daarnaast spelen HR (voor wat betreft verandermanagement), Bureau Vaktechniek (voor wat betreft de vaktechniek en controlemethodologie) en de IT key user community (voor wat betreft de praktische vertaling naar de praktijk) een belangrijke rol bij de implementatie van innovatieve technologie in de controle.

In 2024 heeft BDO verschillende auditinnovaties beschikbaar gesteld om de efficiëntie en effectiviteit van controlewerkzaamheden te verbeteren. Een nieuwe menukaart Audit Innovatie biedt een overzicht van beschikbare tools per onderdeel van de controle, die teams kunnen inzetten bij eindejaarscontroles.

Ook zijn er e-learnings beschikbaar gekomen over de functionaliteiten van audittools, die gebruikers stap voor stap door de processen leiden. Voor optimaal gebruik van de inhouse AI-tool zijn tips ontwikkeld voor het formuleren van goede prompts en is een lijst opgesteld van voorbeelden van prompts. Ten slotte is in 2024 de Global Portal gelanceerd: het nieuwe klantportaal ter vervanging van MijnBDO en Provide2BDO dat extra functionaliteiten biedt voor een efficiëntere samenwerking met klanten en waarin de integriteit en privacy van klanten zijn gewaarborgd.

Beschikbaarheid van voldoende tijd, mensen en middelen

Het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten is in 2024 afgenomen ten opzichte van 2023 met 2,2%, vanwege een lagere totale urenbesteding van overige medewerkers aan controleopdrachten. Deze afname is in lijn met de ontwikkeling van onze klantenportefeuille en de toegenomen inzet van innovatieve tools.

Het totaal aantal gewerkte uren is in 2024 toegenomen ten opzichte van 2023 met 1,2%. In totaal is de relatieve tijdsbesteding aan overige opdrachten en werkzaamheden iets toegenomen ten koste van de relatieve tijdsbesteding aan controleopdrachten. De onderlinge verdeling van uren naar de verschillende functieniveaus is nagenoeg gelijk gebleven.

Het relatieve aantal overuren, ten opzichte van het totale aantal contracturen, is in 2024 afgenomen naar 2,9% (2023: 3,3%). Binnen het personeels- en planningsbeleid streven we ernaar dat medewerkers hun werkzaamheden zoveel als mogelijk binnen hun reguliere contracturen kunnen afronden. We monitoren daarom onder meer de ontwikkeling in overuren.

Aantal overuren en percentage ten opzichte van totaal aantal contractueel beschikbare uren

2024	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Overuren	559	18.556	38.380	57.496
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,4%	4,3%	2,9%	2,9%
2023	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Overuren	829	18.451	42.284	61.564
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,6%	4,5%	3,2%	3,3%

Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten

2024*	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	5.920	7,9%	50.246	6,0%	56.166	6,2%
(Senior) managers	17.385	23,1%	167.352	20,0%	184.737	20,3%
Overige medewerkers	51.959	69,0%	618.570	74,0%	670.529	73,6%
Totaal	75.264	100%	836.167	100%	911.431	100%
2023*	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	6.580	8,3%	49.097	5,8%	55.677	6,0%
(Senior) managers	18.682	23,6%	159.501	18,7%	178.184	19,1%
Overige medewerkers	54.053	68,1%	644.346	75,5%	698.399	74,9%
Totaal	79.316	100%	852.943	100%	932.259	100%

* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden

2024*	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	5.920	5%	50.246	42%	6.432	5%	56.066	47%	118.664
(Senior) managers	17.385	5%	167.352	49%	28.239	8%	127.487	37%	340.462
Overige medewerkers	51.959	5%	618.570	65%	60.110	6%	226.696	24%	957.335
Totaal	75.264	5%	836.167	59%	94.780	7%	410.249	29%	1.416.461
2023*	Controle OOB		Controle niet-OOB		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal
Partners	6.580	6%	49.097	43%	5.786	5%	53.306	46%	114.768
(Senior) managers	18.682	6%	159.501	49%	27.896	9%	117.556	36%	323.636
Overige medewerkers	54.053	6%	644.346	67%	56.769	6%	206.020	21%	961.188
Totaal	79.316	6%	852.943	61%	90.452	6%	376.882	27%	1.399.593

* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken i.v.m. afrondingsverschillen.

Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering

Kwaliteitsinstrumentarium

Het kwaliteitsinstrumentarium gericht op het waarborgen van de kwaliteit van de opdrachttuitvoering is verankerd in het BDO Kwaliteitsbeleid. De kwaliteitsmaatregelen voor opdrachttuitvoering ondersteunen enerzijds de eindverantwoordelijke (externe) accountant en het opdrachtteam bij het leveren van kwaliteit, anderzijds de accountantsorganisatie bij het beheersen en bewaken van kwaliteit. Met het concept van de lerende organisatie als uitgangspunt, maakt het kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering een duidelijk onderscheid tussen integraal samenhangende maatregelen gericht op leren, coachen en verstevigen van de kwaliteit van de controlepraktijk door Bureau Vaktechniek onder directe aansturing van het MT A&A (voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring) en maatregelen gericht op monitoring en toetsing door de afdeling QRM (na afgifte van de controleverklaring). (Voor een beschrijving van de maatregelen, zie bijlage '[BDO-kwaliteitsmanagementsysteem](#)').

Conform het kwaliteitsbeleid worden jaarlijks van iedere partner minimaal twee opdrachten geselecteerd waarop een kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching, inzet van specialisten, TKB of OKB moet plaatsvinden. Daarnaast kunnen kwaliteitsmaatregelen van consultatie, Supportteam of IFRS-review worden

toegewezen aan opdrachten waarbij een of meer specifieke risico-indicatoren van toepassing zijn of gedurende de opdrachttuitvoering van toepassing blijken, of bijvoorbeeld aanwijzingen worden gegeven voor de teamsamenstelling. De keuze voor het type kwaliteitsmaatregel hangt mede af van de aard en omvang van de eventuele kwaliteitsrisico's die voor de betreffende opdracht zijn geïdentificeerd en of de opdracht voldoet aan de criteria die een specifieke kwaliteitsmaatregel verplicht stellen.

ETD-coaching

De kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching is in 2024 toegepast bij twaalf opdrachten (2023: 12). Opdrachtteams zijn tijdens de Engagement Team Discussion (ETD) gecoacht bij het met voldoende diepgang kijken naar de opzet van de controle en het aanbrengen van focus op aspecten die belangrijk zijn.

	2024	2023
Aantal opdrachten met ETD-coaching	12	15

VÓÓR AFGIFTE VERKLARING



NA AFGIFTE VERKLARING



Inzet van specialisten

De totale urenbesteding van IT-specialisten bij controleopdrachten is in 2024 met 3% toegenomen naar 45.355 uren (2023: 44.033 uren). De relatieve betrokkenheid van deze specialisten is bij OOB-controleopdrachten toegenomen en bij niet-OOB-controleopdrachten gelijk gebleven in vergelijking met 2023.

De totale urenbesteding van overige interne specialisten, zoals fiscalisten en forensische specialisten, is in 2024 met 9,8% toegenomen naar 10.083 uren (2023: 9.181 uren). De relatieve betrokkenheid van deze overige specialisten bij controleopdrachten is gestegen naar 1,0% (2023: 0,9%). Daarmee is de onwenselijk grote daling van de totale urenbesteding van overige interne specialisten die in 2023 plaatsvond gedeeltelijk teruggedraaid. Wij blijven werken aan het beter faciliteren en stimuleren van de inzet van interne specialisten bij controleopdrachten.

In het voorjaar van 2024 is de specifieke guidance over de samenwerking tussen financial auditors en IT Risk Assurance (ITRA) bij het uitvoeren van jaarrekeningcontroles geactualiseerd. De guidance bevat uitgangspunten rondom de planning, werkafspraken, gezamenlijke verantwoordelijkheden, kwaliteit en rapportage over de ITRA-dienstverlening in het kader van de jaarrekeningcontrole. De doelstelling is om zo uniform mogelijk te werken en te communiceren en daarmee de kwaliteit en betrouwbaarheid van de geleverde diensten te borgen (en te verbeteren) op basis van wederzijdse afspraken en uitgangspunten.

Ter bevordering van de kwaliteit van controleopdrachten streven we naar het strategisch implementeren van de inzet van specialisten. We zijn daartoe in 2024 een project gestart om de uitgangspunten voor effectieve en uniforme inzet van specialisten verder uit te werken en intern te communiceren, met onder andere aandacht voor benodigde opleiding en training voor specialisten, de onafhankelijkheid van specialisten en eventuele aanpassingen in het kwaliteitsbeleid.

Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB

IT-SPECIALISTEN	2024	%	2023	%
Controle OOB	4.622	5,7%	4.177	5,1%
Controle niet-OOB	40.733	4,5%	39.856	4,5%

Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

OVERIGE SPECIALISTEN	2024	%	2023	%
Controleopdrachten	10.083	1,0%	9.181	0,9%

Consultatieprocedure

Onderstaand is een overzicht opgenomen van het aantal ingediende formele consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT). Het totale aantal consultaties is in 2024 met 2,5% afgenomen tot 397 (2023: 407). In lijn met de aangescherpte consultatieverplichting en de verslechterende economische omstandigheden, is met name het aantal consultaties over significante continuïteitsrisico's aanzienlijk toegenomen. Consultatie is sinds 2024 nog uitsluitend verplicht voor controleopdrachten en niet meer voor alle assuranceopdrachten, waardoor het aantal consultaties is afgenomen.

Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle

CONSULTATIES	2024	2023
Afwijking van standaardverklaringen	92	103
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages bij assuranceopdrachten anders dan controle of beoordeling (attest- of directe opdrachten o.b.v. NV COS 3000A/D)	18	45
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages voor derden bij opdrachten tot verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (o.b.v. NV COS 4400)	52	68
(Vermoedelijke) fout in jaarrekening*	34	41
Externe verslaggeving	35	48
Significant continuïteitsrisico	106	44
Overige	60	58
Totaal	397	407

* Dit betreft alle bij BVT geregistreerde consultaties rondom (mogelijk) fouterstel, op basis van RJ 150. Hiervan hadden er 28 betrekking op wettelijke controles (2023: 27). In 20 gevallen heeft het herstel binnen de richtlijnen van RJ 150 Fouterstel plaatsgevonden (2023: 15) en in 12 gevallen is geconcludeerd dat (eveneens) sprake was van een fundamentele fout, waarbij een mededeling op basis van artikel 2:362 lid 6 BW moet plaatsvinden (2023: 9). In 2024 heeft BVT in 2 van de 28 geconsulteerde gevallen met een vermoedelijke fout in de jaarrekening, als uitkomst van de consultatie, geconcludeerd dat het vermoeden niet gegrond was en daadwerkelijk fouterstel niet noodzakelijk was (2023: 3 van de 27).

Themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)

In 2024 zijn in totaal 36 TKB's uitgevoerd en afgerond bij controleopdrachten (2023: 52). Een TKB betreft een kwaliteitsbeoordeling van specifieke elementen gedurende de controle. In de meeste gevallen had een TKB betrekking op de controle van de omzet of sectorspecifieke posten, stromen of thema's.

In 2024 is (voor de controle van boekjaar 2023) bij 39 (2023: 46) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure bij de jaarrekeningcontrole is nageleefd.

Aantal themagerichte kwaliteitsbeoordelingen en IFRS-reviews

TKB	2024	2023
Aantal TKB's	36	52
Aantal IFRS-reviews	39	46

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

In 2024 zijn in totaal 116 OKB's afgerond bij controleopdrachten (2023: 104). 17 OKB's zijn uitgevoerd bij controleopdrachten die voldoen aan de interne toetsingscriteria, niet zijnde OOB's (2023: 14). Het percentage niet-OOB-controles waarop een OKB is uitgevoerd, is 1,8% (2023: 1,3%).

Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's

OKB	2024	2023
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	14	12
Overige OOB's	85	78
Vrijwillige OKB's	17	14
Totaal	116	104

De gemiddelde urenbesteding van OKB'ers ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan de wettelijke controles waaraan die OKB's zijn toegewezen, was in 2024 3,6% (2023: 4,0%). In 2024 is de interne norm voor urenbesteding aan een OKB geëvalueerd en gewijzigd: in beginsel wordt van een OKB verwacht dat de uren die daaraan worden besteed tussen de 4% en 6% van de totale uren liggen. Voor OKB's bij opdrachten waarbij een landelijke branchespecifieke aanpak is toegepast (bijvoorbeeld woningcorporaties, verzekeraars en SPV's), is deze verwachting bijgesteld naar een relatieve urenbesteding tussen de 2% en 4% van de totale uren.

Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd

OKB	2024	2023
Gemiddelde relatieve urenbesteding OKB per opdracht	3,6%	4,0%

Supportteam

In 2024 heeft als gevolg van specifieke omstandigheden bij een controleopdracht, met mogelijke gevolgen voor de integriteit van de accountantsorganisatie, een formeel supportteam gefunctioneerd om de externe accountant en het controleteam te begeleiden (2023: 0). Daarnaast heeft in voorkomende gevallen ad hoc-begeleiding van opdrachtteams plaatsgevonden door daartoe toegeruste professionals.

Aantal opdrachten met een toegewezen supportteam

	2024	2023
Aantal opdrachten met supportteam	2	0

Fraude

In 2024 zijn 125 interne meldingen gedaan bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden die betrekking hadden op wettelijke controles (2023: 80). De alertheid op omstandigheden die kunnen duiden op zaken als fraude en/of andere onregelmatigheden (zoals corruptie, ongebruikelijke transacties of overtredingen van wet- en regelgeving) lijkt aanzienlijk toegenomen.

Indien bij het verrichten van een wettelijke controle het redelijke vermoeden ontstaat dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklant, dan moet dit worden gemeld bij het meldpunt 'politie accountants' van de Dienst Landelijke Recherche, tenzij de controleklant de fraude tijdig en adequaat onderzoekt en aanpakt. In 2024 heeft geen van de interne meldingen geleid tot een externe fraudemelding (2023: 0).

Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden en externe fraudemeldingen

	2024	2023
Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden	125	80
Aantal externe fraudemeldingen	0	0

In 2024 is het beleid ten aanzien van de inzet van mensen met forensische of fraude-expertise bij de uitvoering van opdrachten (Forensic Audit Support (FAS)) in de praktijk gebracht. Mede ter opvolging van de aanbevelingen uit het onderzoek van de AFM in 2023 naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse, is de inzet van FAS geïntensiveerd. Waar de inzet van FAS in 2023 plaatsvond bij tien opdrachten, heeft de inzet van FAS in 2024 bij 59 opdrachten de forensische of fraude-expertise in de opdrachtuitvoering verhoogd.

De aanleiding voor inzet van FAS kan risicogedreven (vanwege een verhoogd risico op fraude) of incidentgedreven (vanwege een melding bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden) zijn. Het betreft dan de inzet van mensen van het team Forensics & Technology (F&T) van BDO Digital en mensen uit de BDO Fraudecommunity:

- ▶ BDO Forensics & Technology beschikt over ervaring op het gebied van forensische accountancy, forensische data-analyse, eDiscovery, cybersecurity en andere forensische technologieën en verricht (advies)diensten op het gebied van preventie, detectie en respons ten aanzien van fraude-, compliance- en cyberrisicobeheersing.
- ▶ De BDO Fraudecommunity wordt gevormd door A&A-collega's per regio die de BDO Fraudeleergang hebben gevolgd, aangevuld met een afvaardiging van BVT, QRM en F&T.

Bureau Vaktechniek

Het totaal aantal professionals werkzaam voor Bureau Vaktechniek (BVT) A&A is in 2024 gelijk gebleven op twaalf (2023: 12).

Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A

	2024	2023
Partners	2	2
Directors	1	1
(Senior) managers	9	9
Overige	0	0
Totaal	12	12

MONITORING EN HERSTEL

Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen

Het toezicht namens de Raad van Bestuur op de naleving van de maatregelen in het kwaliteitsmanagementsysteem vindt doorlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. In 2024 is het kwaliteitsmanagementsysteem opnieuw gemonitord en geëvalueerd in lijn met ISQM 1. Het monitoringprogramma bestaat uit monitoringactiviteiten die zijn gericht op de effectieve werking van kwaliteitsmaatregelen en de identificatie en evaluatie van eventuele tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem, inclusief de evaluatie van uitgevoerde herstelmaatregelen naar aanleiding van tekortkomingen uit eerdere perioden. Een fundamenteel aspect van een effectief proces van monitoring en herstel is het analyseren van oorzaken van geïdentificeerde tekortkomingen om te begrijpen waarom die tekortkomingen zich hebben voorgedaan en in staat te zijn een effectief herstelplan te ontwerpen waarmee herhaling van die tekortkomingen in de toekomst wordt voorkomen. Begin 2025 heeft de compliance officer verslag gedaan van het in 2024 uitgevoerde toezicht aan de Raad van Bestuur. De verklaringen van de beleidsbepalers, zoals opgenomen in dit Transparantieverslag, zijn mede gebaseerd op deze verantwoording.

De formatie van de afdeling QRM is in 2024 toegenomen tot 33 fte (2023: 31).

Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomanagement

	2024	2023
Partners	3	3
Directors	1	1
(Senior) managers	13	13
Overige	16	14
Totaal	33	31

Toezicht op de professionele dienstverlening

Het toezicht op de professionele dienstverlening wordt mede vormgegeven door middel van het uitvoeren van dossierreviews: interne toetsingen die plaatsvinden na afgifte van de controleverklaring. Een dossierreview is gericht op de kwaliteit van een controledossier en de effectieve werking van elementen van het kwaliteitsmanagementsysteem die terugkomen in het controledossier.

We onderscheiden twee typen dossierreviews: cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews.

- ▶ **Cold review.** Een cold review richt zich op specifieke focusgebieden die bepalend zijn voor de opdracht en leidt tot een oordeel over het gehele dossier. De toetsing van het dossier en de keuze van de focusgebieden vinden risicogericht plaats. Cold reviews vinden bij iedere partner driejaarlijks plaats.
- ▶ **Themagerichte kwaliteitsreview (TKR).** 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. Een TKR is in tegenstelling tot een cold review niet gericht op het kwalificeren van de kwaliteit van de gehele opdracht of het gehele controledossier, maar uitsluitend op het specifieke onderdeel dat wordt getoetst. TKR's hebben plaatsgevonden in het kader van promotietrajecten, bij horizontaal ingestroomde partners en bij partners in een verbetertraject.

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 een 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: 16 respectievelijk 11). De overige zeven cold reviews worden begin 2025 afgerond, waarbij de verwachting bestaat dat er daarvan een aantal 'onvoldoende' zullen zijn. Daarnaast zijn in 2024 vijftien TKR's afgerond (2023: 16), waarvan vijf met de uitkomst 'onvoldoende' (2023: 2) en tien met de uitkomst 'voldoende' (2023: 14).

Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en TKR's en de uitkomsten van deze onderzoeken

	2024	2023
AANTAL COLD REVIEWS	12	17
Uitkomst voldoende	9	11
Uitkomst onvoldoende	3	6
AANTAL THEMAGERICHTE KWALITEITSREVIEWS	15	16
Uitkomst voldoende	10	14
Uitkomst onvoldoende	5	2

Voor de uitvoering van de cold reviews is gebruik gemaakt van ervaren interne toetsers en externe toetsers. De groep van toetsers is uitgebreid met nieuwe toetsers die verplicht de vaardigheidstraining 'van weerstand naar acceptatie' hebben gevolgd. Hierin worden toetsers getraind om ook aandacht te hebben voor de zachte factoren gedurende het toetsingsproces en daarmee het dossieronderzoek soepeler te laten verlopen.

Vanuit het uitgangspunt van de lerende organisatie, leidt een als onvoldoende beoordeeld dossier in beginsel niet tot straf, maar is 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.

Kwaliteitsonderzoeken internationaal

De kwaliteitsonderzoeken vanuit BDO International, de Quality Assurance Reviews (QAR), worden in beginsel iedere drie jaar uitgevoerd. In 2024 is geen QAR uitgevoerd bij BDO Nederland. De laatste QAR vond plaats eind 2021.

Oorzakenanalyse

In 2024 zijn zestien (2023: 15) oorzakenanalyses (*Root Cause Analysis, RCA*) uitgevoerd met opdrachtteams nadat een cold review op de desbetreffende opdracht had plaatsgevonden. In totaal hebben 122 collega's deelgenomen (2023: 111) aan de RCA.

Alle opdrachtteams hebben als onderdeel van de RCA geanalyseerd welke factoren tijdens hun opdracht kwaliteitsbevorderend waren (de succesfactoren) en welke kwaliteitsbelemmerend (de verbeterfactoren); ongeacht de uitkomst van de cold review op hun opdracht (voldoende of onvoldoende). Verder hebben de opdrachtteams stilgestaan bij de leerpunten voor de teamleden individueel, als team en voor de bredere BDO-organisatie. De top vijf succesfactoren bij dossiers met een voldoende en de top vijf verbeterfactoren bij dossiers met een onvoldoende zijn hiernaast weergegeven.

Daarnaast zijn als onderdeel van het proces van monitoring en herstel oorzakenanalyses uitgevoerd op de tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem die als uitkomst van monitoringactiviteiten zijn geconstateerd. De geïdentificeerde oorzaken zijn benut om te begrijpen waarom die tekortkomingen zich hebben voorgedaan en hebben ons in staat gesteld effectief herstelacties te ontwerpen waarmee herhaling van die tekortkomingen in de toekomst wordt voorkomen.

Succesfactoren - voldoende

1. Teamsamenstelling
2. Face to face afstemmen in team
3. Wij-gevoel
4. Vragen stellen en tegenspreken
5. Overzicht, projectplanning

Verbeterfactoren - onvoldoende

1. Voldoende tijd
2. Korte doorlooptijd
3. Teamsamenstelling
4. Overzicht, projectplanning
5. Frisse blik

Meldingen aan externe toezichthouders

BDO heeft in 2024 in totaal veertien meldingen gedaan aan relevante externe toezichthouders (2023: 25). In zes gevallen is de opdracht tussentijds ingetrokken door de controleklant of tussentijds beëindigd door BDO (2023: 22), onder andere vanwege:

- ▶ het faillissement van de controleklant;
- ▶ een overname met een tussentijdse wisseling van accountantsorganisatie tot gevolg;
- ▶ het niet meer voldoen aan de controleplicht vanwege gewijzigde groottecriteria; en
- ▶ een verbod om de controleopdracht uit te voeren vanwege een specifieke onafhankelijkheidsbedreiging.

BDO heeft in 2024 als uitkomst van twee wettelijke controles bij OOB's controleverklaringen met beperking verstrekt (2023: 0). Op grond van artikel 12 van de EU Audit Verordening hebben wij deze situaties gemeld bij de bevoegde autoriteit die toezicht houdt op de betreffende OOB's.

BDO heeft in 2024 vier incidenten gemeld aan de AFM (2023: 3):

- ▶ Een incidentmelding bij de AFM vanwege een aanzienlijke kans dat het vertrouwen in de accountantsorganisatie ernstig kon worden geschaad, had betrekking op een datalek dat toezag op gevoelige

persoonsgegevens die onvoldoende beschermd waren tegen externe toegang. Dit incident is ook gemeld aan de AP vanwege een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens. De oorzaken van het datalek zijn weggenomen, de betrokkenen zijn geïnformeerd en er zijn maatregelen getroffen gericht op het voorkomen van herhaling.

- ▶ Een incidentmelding had betrekking op een controleklant die mogelijk werd aangemerkt als een gesanctioneerde entiteit op grond van aanwijzingen dat de eigendom en zeggenschap van de organisatie feitelijk in handen was van een gesanctioneerde UBO. Daardoor zou tevens mogelijk sprake zijn van betrokkenheid van BDO bij overtreding van sanctiewetgeving, wat ernstige gevolgen had kunnen hebben voor de reputatie van BDO en het vertrouwen in de accountantsorganisatie. Nadien is vastgesteld dat in deze situatie geen sprake was of nog kan zijn van overtreding door BDO van sanctiewetgeving.
- ▶ Twee incidentmeldingen hadden betrekking op het aftreden van twee medebeleidsbepalers naar aanleiding van tussentijdse bevindingen uit het lopende onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens. Deze twee situaties zijn gelijktijdig tevens gemeld als wijziging in de gegevens voor de betrouwbaarheidstoetsing van de betreffende medebeleidsbepalers.

Aantal en aard van meldingen aan externe toezichthouders (AFM en DNB)

AANTAL MELDINGEN IN VERBAND MET	2024	2023
Wijziging in de gegevens voor de betrouwbaarheidstoetsing van een (mede)beleidsbepaler (artikel 7 Bta) (AFM)	2	0
Tussentijds beëindigde of ingetrokken wettelijke controleopdrachten (artikel 13, derde lid, Bta) (AFM)	6	22
Incidenten die ernstige gevolgen hebben voor de integere bedrijfsuitoefening (artikel 32, vierde lid, Bta) (AFM)	4	3
Aanhangig gemaakte tuchtzaken tegen externe accountants (artikel 26, eerste lid, Bta) (AFM)	0	0
Verkregen kennis van een materiële inbreuk op de wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen, die de voorwaarden voor toelating regelen of die specifiek de activiteiten van een OOB regelen (artikel 12, eerste lid, onderdeel a, van Verordening nr. 537/2014) (AFM en/of andere toezichthouders)	0	0
Verkregen kennis van een materiële bedreiging voor of twijfel over de continue werking van de OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel b, van Verordening nr. 537/2014) (AFM en/of andere toezichthouders)	0	0
Het (voornemen tot) afgeven van een verklaring van oordeelonthouding, een afkeurende verklaring of verklaring met voorbehoud bij de financiële overzichten van een OOB (artikel 12, eerste lid, onderdeel c, van Verordening nr. 537/2014) (AFM en/of andere toezichthouders)	2	0
Totaal	14	25

Dashboard



1853

786

Staafdiagram



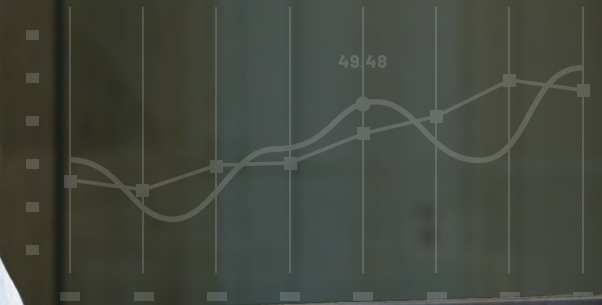
Infographic



Lijndiagram



Lijndiagram



Beelddiagram



Extern toezicht

Toezicht door de AFM

De AFM heeft in 2024 meerdere verkennende themaonderzoeken uitgevoerd bij BDO. Deze onderzoeken waren gericht op het delen van best practices en het daarmee versterken van de sector. Verder heeft de AFM in 2024 opnieuw veel aandacht besteed aan het onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens en zijn de gemelde incidenten (zie ook '[Meldingen aan externe toezichthouders](#)') intensief besproken.

De AFM heeft in 2024 bij BDO verkennend onderzoek uitgevoerd naar:

- ▶ **Informatiebeveiliging.** Het onderzoek is uitgevoerd bij accountantsorganisaties met een OOB-vergunning en is gebaseerd op de Good Practice 2023 Informatiebeveiliging van De Nederlandsche Bank (DNB). Het doel van het onderzoek is het informatiebeveiligingsrisiconiveau van BDO in te schatten en de volwassenheid van de risicobeheersingsmaatregelen te beoordelen. De AFM heeft het self-assessment van BDO beoordeeld en een aantal verdiepende vragen gesteld. Deze vragen zijn naar tevredenheid van de AFM beantwoord. De AFM heeft aangegeven in 2025 zowel een kantoor-specifieke rapportage als een benchmarkrapportage op te stellen.
- ▶ **ESEF-rapportages.** De AFM heeft bij accountantsorganisaties met een OOB-vergunning onderzoek gedaan naar de controle van ESEF-rapportages, vanwege het groeiende belang van ESEF (European Single Electronic Format) en de door de AFM gepercipieerde kwaliteitsissues in gedeponeerde ESEF-rapportages. De AFM heeft observaties en best practices geïdentificeerd en schriftelijk gedeeld. De AFM heeft de betrokken accountantsorganisaties verzocht om de controleprocedures van ESEF-rapportages – waar nodig – te verbeteren en voorbereidingen te treffen op de komende ontwikkelingen op dit terrein.
- ▶ **CSRD.** De AFM heeft onderzocht op welke wijze BDO zich voorbereidt op het uitvoeren van assurance-onderzoeken bij duurzaamheidsrapportering (op basis van de nog in werking te treden Wet implementatie richtlijn duurzaamheidsrapportering (CSRD)). In dit onderzoek heeft de AFM aandacht besteed aan het inzicht in de benodigde personele capaciteit, vakbekwaamheid, wijzigingen in het kwaliteitsmanagementsysteem en aansturing en managementinformatie. De AFM heeft over dit onderzoek niet schriftelijk gerapporteerd.

De AFM heeft in 2024 in de sector onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de controlewerkzaamheden die inspelen op frauderisico's. Hoewel BDO niet betrokken was in het onderzoek in 2024, zijn de uit-

komsten van het onderzoek in een recente brief wel gedeeld met BDO. Hierin schrijft de AFM dat de uitkomsten van het onderzoek vragen om diepgaandere controlewerkzaamheden van frauderisico's. BDO (en de gehele sector) wordt opgeroepen om de aanbevelingen uit het onderzoek te implementeren en daarmee bij te dragen aan de kwaliteit van wettelijke controles. De aanbevelingen van de AFM zien kort samengevat toe op:

- ▶ het intensiveren van kennisdeling over fraude binnen de accountantsorganisatie;
- ▶ het opstellen van een plan van aanpak om de controlewerkzaamheden bij frauderisico's te verbeteren; en
- ▶ het monitoren en evalueren van verbetermaatregelen (door middel van reviews of thematische onderzoeken).

De AFM geeft verder aan dat de rol van accountants bij het signaleren en opvolgen van fraude(risico's) een terugkerend thema zal zijn in het toezicht en dat de AFM in 2025 opnieuw onderzoek doet naar het thema fraude.

In het kader van het datagedreven toezicht vraagt de AFM accountantsorganisaties om data op te leveren.

De data-uitvraag bestaat uit drie delen:

- ▶ een vragenlijst met datapunten over de accountantsorganisatie (AO-lijst);
- ▶ een vragenlijst met datapunten over iedere individuele wettelijke controle (WeCo-lijst); en
- ▶ een vragenlijst met datapunten over iedere individuele externe accountant.

We hebben met de AFM afspraken gemaakt over het ingroeipad dat moet leiden tot een dataoplevering in overeenstemming met de volledige data-uitvraag van de AFM. Daarvoor zijn belangrijke aanpassingen nodig in de functionaliteit van diverse systemen, de wijze van vastleggen in die systemen en moeten betrouwbare koppelingen worden gerealiseerd tussen die systemen. In 2024 zijn daarvoor de nodige stappen gezet.

Het onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens heeft doorgelopen in 2024. Er vindt periodiek overleg plaats tussen de AFM en de bestuurders van BDO om de (voorlopige) uitkomsten en de voortgang te bespreken. Wij verwachten het onderzoek in het tweede kwartaal van 2025 af te ronden. Een externe partij is in opdracht van de Raad van Bestuur gestart met een onderzoek naar de (dieperliggende) oorzaken van de bevindingen uit het onderzoek.

Toezicht door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

In 2024 heeft de Raad voor Toezicht van de NBA een thematisch onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid van accountants bij de controle van de aanvraag tot de vaststelling van de subsidieregeling Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW1) bij Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Dit naar aanleiding van signalen waaruit zou kunnen worden afgeleid dat accountants het NBA-standpunt omtrent de controle van de verantwoording van de subsidieregeling NOW1 niet gevolgd zouden hebben. Het onderzoek is afgerond en de NBA heeft geconstateerd dat de aan BDO verbonden accountant(s) niet zijn afgeweken van het NBA-standpunt. De NBA heeft aangegeven daarom ook geen vervolgonderzoek in te stellen.

In 2024 heeft de NBA alle OOB-kantoren verzocht mee te werken aan het delen van dossiers van ernstige gevallen van examenfraude. De NBA overwoog om bij de ernstigste gevallen een tuchtklacht in te dienen bij de Accountantskamer en wilde hiermee verantwoordelijkheid nemen voor het zelfreinigend vermogen in de beroepsgroep. Het verzoek van de NBA stuitte op juridische bezwaren en was onderwerp van gesprek tussen de OOB-kantoren die daarvoor ook juridisch werden bijgestaan. De NBA heeft in april 2025 het document 'Publieke verantwoording afhandeling dossier Examenfraude door de NBA' gepubliceerd en daarin onder meer uiteengezet dat zij heeft geconstateerd dat het instrumentarium dat haar ter beschikking staat onder deze omstandigheden niet toereikend is om dossiers te verkrijgen en tuchtklachten in te dienen. We waarderen de inzet van de NBA bij dit dossier en blijven ons inzetten voor een constructieve dialoog gericht op verdere versterking van integriteit en professionaliteit.

In 2024 hebben geen (dossier)onderzoeken plaatsgevonden door de PCAOB.

Toezicht door de Auditdienst Rijk (ADR) en de Inspectie van het Onderwijs

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 onderwijsaccountantsprotocol. Het voorlopige oordeel van de Inspectie luidt 'niet toereikend' en is een optelsom van meerdere aandachts-

punten ten aanzien van de documentatie in het dossier. De Inspectie heeft daarbij aangegeven dat er geen hersteloefaanvullende werkzaamheden hoeven worden uitgevoerd naar aanleiding van het niet-toereikende oordeel. Het onderzoek is begin 2025 afgerond en het oordeel is definitief vastgesteld.

Aantal, aard en uitkomst van dossieronderzoeken door de ADR en de Inspectie van het Onderwijs

AARD EN UITKOMST	2024	2023
SiSa	2	0
Toereikend	2	0
Ontoereikend	0	0
Geen bevindingen	0	0
Bevindingen	0	0
Jaarrekening	0	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
WNT	0	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
Subsidie	0	1
Toereikend	0	n.v.t.
Ontoereikend	0	n.v.t.
Overig	0	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
Onderwijs	1	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	1	0

Toezicht door het Bureau Financieel Toezicht (BFT)

Het BFT heeft aan BDO Audit & Assurance B.V. een boete opgelegd van € 1,3 miljoen voor het in 2020 niet onverwijld melden van een ongebruikelijke transactie (artikel 16 van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft)). BDO heeft bezwaar ingediend bij het BFT tegen het door BFT genomen boetebesluit. De bezwaarprocedure loopt door in 2025.

Verklaringen van beleidsbepalers

De doelstelling van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem als geheel is het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat:

- ▶ de organisatie en de professionals hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met beroepsstandaarden en toepasselijke vereisten in wet- en regelgeving en opdrachten uitvoeren in overeenstemming met dergelijke standaarden en vereisten; en
- ▶ de rapporten en adviezen die wij verstrekken onder de gegeven omstandigheden juist zijn.

Er is sprake van een redelijke mate van zekerheid wanneer het kwaliteitsmanagementsysteem het risico dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem niet worden bereikt, tot een aanvaardbaar laag niveau beperkt. Redelijke mate van zekerheid is geen absolute zekerheid, omdat er inherente beperkingen zijn aan een kwaliteitsmanagementsysteem.

Bij de jaarlijkse evaluatie van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, zoals in hoofdpijnen in dit verslag (inclusief bijlagen) beschreven, hebben we rekening gehouden met informatie die is verzameld over het ontwerp, de implementatie en de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem op basis van monitoringactiviteiten die zijn uitgevoerd in de periode tot en met 31 december 2024. De monitoringactiviteiten omvatten het testen van de effectieve werking van kwaliteitsmaatregelen, het evalueren van uitkomsten van interne en externe inspecties van opdrachten en het overwegen van andere relevante informatie die over het kwaliteitsmanagementsysteem is verkregen.

We passen professionele oordeelsvorming toe bij het evalueren van de uitkomsten van deze monitoringactiviteiten om te bepalen of bevindingen, afzonderlijk of gezamenlijk, worden beoordeeld als tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Voor alle geïdentificeerde tekortkomingen zijn oorzaken geanalyseerd en is geëvalueerd of die, afzonderlijk en in combinatie met andere geïdentificeerde tekortkomingen, een ernstige en/of diepgaande impact hebben op het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen in ons kwaliteitsmanagementsysteem. Verder ontwerpen en implementeren we herstelmaatregelen voor alle geïdentificeerde tekortkomingen om die tekortkomingen weg te nemen, rekening houdend met onderliggende oorzaken, en monitoren we de voortgang van het herstel.

We hebben onze evaluatie uitgevoerd in overeenstemming met ISQM 1 en concluderen dat het kwaliteitsmanagementsysteem van BDO ons een redelijke mate van zekerheid geeft dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem worden bereikt per 31 december 2024.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

- ▶ dat het kwaliteitsmanagementsysteem in dit verslag op hoofdlijnen correct is beschreven en naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- ▶ dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgeoefend; en
- ▶ dat het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers is gevolgd.

Eindhoven, 29 april 2025

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer)
- ▶ mr. drs. C.M. (Kirsten) Konst (lid Raad van Bestuur, Chief Transformation Officer)
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer, Head of Audit)

Lijndiagram



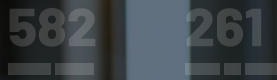
Staafdiagram



Infographic



Tijdslijn



+45%

Lijndiagram



Kalender



Lijndiagram



A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

- ▶ Almelose Woningstichting 'Beter Wonen'
- ▶ Anker Insurance Company N.V.
- ▶ Basf Finance Europe N.V.
- ▶ Brand New Day Bank N.V.
- ▶ Cabka N.V.
- ▶ ClearBank Europe B.V.
- ▶ Cogas Holding N.V.
- ▶ Conti-Gummi Finance B.V.
- ▶ DSV Finance B.V.
- ▶ EnBW International Finance B.V.
- ▶ Envipco Holding N.V.
- ▶ Fastned B.V.
- ▶ Givaudan Finance Europe B.V.
- ▶ Hill FL 2022-1 B.V.
- ▶ Hill FL 2023-1 B.V.
- ▶ Hill FL 2024-1 B.V.
- ▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.
- ▶ N.V. Rendo
- ▶ N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij Maas Lloyd (Hampden)
- ▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'
- ▶ New Amsterdam Invest N.V.
- ▶ Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij Agriver

- ▶ Onderlinge Verzekeringmaatschappij "SOM" U.A.
- ▶ OOM Global Care N.V.
- ▶ OOM Schadeverzekering N.V.
- ▶ Roche Finance Europe B.V.
- ▶ Schlumberger Finance B.V.
- ▶ Stichting Acantus
- ▶ Stichting Beveland Wonen
- ▶ Stichting Bo-Ex '91
- ▶ Stichting Brabantwonen
- ▶ Stichting de Woonmensen
- ▶ Stichting deltaWonen
- ▶ Stichting Dudok Wonen
- ▶ Stichting Elkien
- ▶ Stichting KleurrijkWonen
- ▶ Stichting Leystromen
- ▶ Stichting Nijestee
- ▶ Stichting Pré Wonen
- ▶ Stichting ProWonen
- ▶ Stichting Sité Woondiensten
- ▶ Stichting SSHN
- ▶ Stichting Stadgenoot
- ▶ Stichting Talis

-
- ▶ Stichting Thius

 - ▶ Stichting Uwoon

 - ▶ Stichting Vivare

 - ▶ Stichting Viverion

 - ▶ Stichting woCom

 - ▶ Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl

 - ▶ Stichting Woonbron

 - ▶ Stichting Wooncompagnie

 - ▶ Stichting Wooncompas

 - ▶ Stichting Woonforte

 - ▶ Stichting Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

 - ▶ Stichting Wooninc.

 - ▶ Stichting Woonkracht10

 - ▶ Stichting Woonopmaat

 - ▶ Stichting Woonschakel West Friesland

 - ▶ Stichting Woonstede

 - ▶ Stichting Woonveste

 - ▶ Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

 - ▶ Stichting WoonWenz

 - ▶ Stichting Woonzorg Nederland

 - ▶ Stichting Ymere

 - ▶ Stichting Zaandams Volkshuisvesting (ZVH)

-
- ▶ Stichting Zayaz

 - ▶ Stichtsche Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.

 - ▶ Syngenta Finance N.V.

 - ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.

 - ▶ Tiwos, Tilburgse Woonstichting

 - ▶ TT Club Mutual Insurance N.V.

 - ▶ TVM Verzekeringen N.V.

 - ▶ UK P&I Club N.V.

 - ▶ Unilever Finance Netherlands B.V.

 - ▶ Unilever Insurances N.V.

 - ▶ Vestas Wind Systems Finance B.V.

 - ▶ Westland Infra Netbeheer B.V.

 - ▶ Woningbouwvereniging Bergopwaarts

 - ▶ Woningbouwvereniging De Sleutels

 - ▶ Woningstichting De Woonplaats

 - ▶ Woningstichting Den Helder

 - ▶ Woningstichting Kennemer Wonen

 - ▶ Woningstichting "Ons Huis"

 - ▶ Woningstichting Sint Joseph Almelo

 - ▶ Woonstichting Stek

 - ▶ Woonstichting Triada

 - ▶ Wurth Finance International B.V.

B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
BELGIË	België	BDO Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL
BULGARIJE	Bulgarije	BDO AFA
CYPRUS	Cyprus	BDO Limited
DENEMARKEN	Denemarken	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab
		BDO Holding V Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
DUITSLAND	Duitsland	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
		BDO Concunia GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
		BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
		BDO DPI Mentoring GmbH & Co. KG
		BDO Oldenburg GmbH & Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ESTLAND	Estland	Aktsiaselts BDO Eesti
FINLAND	Finland	BDO Oy
		BDO Audiator Oy
FRANKRIJK	Frankrijk	BDO Atlantique
		BDO IDF
		BDO Lyon Audit
		BDO Méditerranée
		BDO Paris
		BDO Rhone - Alpes
GRIEKENLAND	Griekenland	BDO Certified Public Accountants S.A.
HONGARIJE	Hongarije	BDO Magyarország Könyvvizsgáló Kft. (BDO Hungary Audit Ltd)

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
IERLAND	Ierland	BDO
ITALIË	Italië	BDO Italia S.p.A.
KROATIË	Kroatië	BDO Croatia D.O.O.
	Sarajevo	BDO BH d.o.o. Sarajevo
LETLAND	Letland	BDO Assurance, LLC
LIECHTENSTEIN	Liechtenstein	BDO (Liechtenstein) AG
LITOUWEN	Litouwen	BDO Auditas ir Apskaita, UAB
LUXEMBURG	Luxemburg	BDO Audit
MALTA	Malta	BDO Malta CPAs
		BDO Technology Advisory Limited
NEDERLAND	Nederland	BDO Audit & Assurance B.V.
NOORWEGEN	Noorwegen	BDO AS
OOSTENRIJK	Oostenrijk	BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
		BDO Austria GmbH
POLEN	Polen	BDO Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością Sp. K.
PORTUGAL	Portugal	BDO & Associados, SROC, Lda
ROEMENIË	Roemenië	BDO Audit SRL
		BDO Audit & Consulting SRL
		BDO Auditors & Accountants SRL
		BDO Auditors and Business Advisors SRL
SLOVENIË	Slovenië	BDO Revizija d.o.o.

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
SLOWAKIJE	Slowakije	BDO Audit, spol. s r.o.
SPANJE	Spanje	BDO Auditores, S.L.P.
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o
		BDO Group s.r.o.
		BDO Czech Republic s.r.o.
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
		BDO Göteborg AB
		BDO Göteborg KB
		BDO Mälardalen AB
		BDO Norr AB
		BDO Sweden AB
		BDO Syd AB
		BDO Syd KB

C. Overzicht van afkortingen

A&A ▶ Audit & Assurance

A&B ▶ Accountancy & Bedrijfsadvies

ADR ▶ Auditdienst Rijk

AFM ▶ Autoriteit Financiële Markten

AI ▶ Artificial Intelligence

AI&T ▶ Audit Innovation & Technology

AO ▶ Accountantsorganisatie

AP ▶ Autoriteit Persoonsgegevens

AQI ▶ Audit Quality Indicator

AVG ▶ Algemene verordening gegevensbescherming

BAC ▶ Benoemingsadviescommissie

BAM ▶ BDO Audit Manual

BDC ▶ BDO Delivery Center

BDO PRO ▶ BDO Professionele Reflectie & Ontwikkeling

BFT ▶ Bureau Financieel Toezicht

BSO ▶ Business Services and Outsourcing

Bta ▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties

B.V. ▶ Besloten vennootschap

BVO ▶ Betaald Voetbal Organisatie

BVT ▶ Bureau Vaktechniek

BW ▶ Burgerlijk Wetboek

CAT ▶ Centre for the Audit of Tomorrow

CAT-NL ▶ Centre for the Audit of Tomorrow – The Netherlands

CBB ▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven

CEA ▶ Commissie Eindtermen Accountantsopleiding

CEO ▶ Chief Executive Officer

CFO ▶ Chief Financial Officer

CISA ▶ Certified Information Systems Auditor

CISPO ▶ Corporate Information Security & Privacy Officer

CKO ▶ College Kwaliteitsonderzoek

CMS ▶ Conflict Management System

COI ▶ Conflict of interest

COO ▶ Chief Operating Officer

CQO ▶ Chief Quality Officer

CSDDD ▶ Corporate Sustainability Due Diligence Directive

CSRD ▶ Corporate Sustainability Reporting Directive

CTO ▶ Chief Transformation Officer

DNB ▶ De Nederlandsche Bank

DTS ▶ Digital Technology Services

EER ▶ Europese Economische Ruimte

EIL ▶ Ethics & Independence Leader

EMS ▶ Entity Management System

EP ▶ Equity partner

ESEF ▶ European Single Electronic Format

ESG	▶ Environmental, Social and Governance
ESRS	▶ European Sustainability Reporting Standards
ETD	▶ Engagement Team Discussion
EU	▶ Europese Unie
EVP	▶ Employee Value Proposition
F&O	▶ Finance & Operations
F&T	▶ Forensics & Technology
FAR	▶ Foundation for Auditing Research
FAS	▶ Forensic Audit Support
FCNC	▶ Fraude en corruptie en non compliance
FEC	▶ Financieel-economische criminaliteit
FIU	▶ Financial Intelligence Unit
FRC	▶ Financial Reporting Council
Fte	▶ Fulltime-equivalent
HAAQM	▶ Head of Audit & Accounting Quality Management
HMR	▶ Head of Monitoring & Remediation
HR	▶ Human resources
ICT	▶ Informatie & Communicatie Technologie
IESBA	▶ International Ethics Standards Board for Accountants
IFIAR	▶ International Forum of Independent Audit Regulators
IFRS	▶ International Financial Reporting Standards
IKO	▶ Intern kwaliteitsonderzoek

ISA	▶ International Standards on Auditing
ISMS	▶ Information Security Management System
ISO	▶ International Standards Organisation
ISPMS	▶ Information Security & Privacy Management System
ISQM	▶ International Standard on Quality Management
IT	▶ Informatie Technologie
ITRA	▶ IT Risk Assurance
KBF	▶ Op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie
KPI	▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
L&O	▶ Leren & Ontwikkelen
LoS	▶ Line of Service
MOT	▶ Melding ongebruikelijke transactie
MT	▶ Managementteam
MT A&A	▶ Managementteam Audit & Assurance
NBA	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NIS	▶ Network and Information Security
NOREA	▶ Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors
NOW	▶ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid
N.V.	▶ Naamloze vennootschap
NV COS	▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
NV PE	▶ Nadere voorschriften permanente educatie
OCW	▶ Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

OKB ▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

OKB'er ▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar

OOB ▶ Organisatie van Openbaar Belang

PCAOB ▶ Public Company Accounting Oversight Board

PDP ▶ Professional Development Program

PE ▶ Permanente educatie

PES ▶ Pre-Employment Screening

PIE ▶ Public Interest Entity

PRC ▶ Practice Review Committee

PSA ▶ Professional Services Automation

QAR ▶ Quality Assurance Review

QRM ▶ Quality & Risk Management

RA ▶ Registeraccountant

RCA ▶ Root Cause Analysis

RE ▶ Register EDP-Auditor

RPA ▶ Robotic Process Automation

RPL ▶ Regionale Praktijkleider

RvB ▶ Raad van Bestuur

RvC ▶ Raad van Commissarissen

RJ ▶ Raad voor de Jaarverslaggeving

SEC ▶ Securities and Exchange Commission

SiSa ▶ Single information, Single audit

SP ▶ Salary partner

SPP ▶ Strategische personeelsplanning

SRA ▶ Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten

TKB ▶ Themagerichte kwaliteitsbeoordeling

TKR ▶ Themagerichte kwaliteitsreview

TOJ ▶ Training on the Job

TOP ▶ Talent Ontwikkeling & Performance

TOPP ▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners

U.A. ▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid

UAVG ▶ Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming

VAO ▶ Verordening accountantsorganisaties

VGBA ▶ Verordening gedrags- en beroepsregels accountants

ViO ▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten

WeCo ▶ Wettelijke controle

WNT ▶ Wet normering topinkomens

Wta ▶ Wet toezicht accountantsorganisaties

Wwft ▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

D. Tabel wettelijk kader

Voor de inhoud van dit Transparantieverlag gelden wettelijke eisen. Onderstaande tabellen bevatten een overzicht van die wettelijke eisen en vermelden de vindplaats van de verschillende onderdelen in dit verslag.

ARTIKEL 13, TWEDE LID, VAN DE VERORDENING (EU) NR. 537/2014 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD VAN 16 APRIL 2014		HOOFDSTUK
a.	een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor	BDO-Kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur
b.	indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:	
	i. een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Internationaal netwerk
	ii. de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;	Bijlage B:
	iii. de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft;	Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER
	iv. de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten	Kwaliteit in 2024 > Organisatiestructuur > Kengetallen BDO-netwerk internationaal
c.	een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur, Organisatorische structuur
d.	een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem	Beschrijving opzet: BDO-kwaliteitsmanagementsysteem Beschrijving wijzigingen en werking: Kwaliteit in 2024 Verklaring: Kwaliteit in 2024 > Verklaringen beleidsbepalers
e.	de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2024 > Extern toezicht > Toezicht door de AFM
f.	een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd	Bijlage A: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang
g.	een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2024 > Verklaringen beleidsbepalers
h.	een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG	Kwaliteit in 2024 > Verklaringen beleidsbepalers
i.	informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Onze mensen > Beoordeling en beloning van externe accountants
j.	een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Langdurige betrokkenheid
k.	informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	Kwaliteit in 2024 > Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten > Omzet
	i. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;	
	ii. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;	
	iii. inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en	
	iv. inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.	

ARTIKEL 34i, TWEDE LID, VAN HET BESLUIT TOEZICHT ACCOUNTANTSORGANISATIES		HOOFDSTUK
a.	hoe het orgaan zijn rol heeft ingevuld op alle aan het orgaan toegewezen taken en bevoegdheden	Verlag van de Raad van Commissarissen
b.	het aanwezigheidspercentage van de individuele leden van het orgaan belast met het interne toezicht bij vergaderingen van het orgaan	Verlag van de Raad van Commissarissen > Vergaderingen en aanwezigheid leden van de Raad van Commissarissen
c.	wat de belangrijkste inhoudelijke bevindingen, discussies en besluitvorming van het orgaan zijn	Verlag van de Raad van Commissarissen
d.	op welke wijze de evaluatie, bedoeld in artikel 34h, heeft plaatsgevonden en op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de conclusies van de evaluatie.	Verlag van de Raad van Commissarissen > Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN		HOOFDSTUK
Input: investeringen in kwaliteit, mensen, tijd op controleopdrachten en technologie en methodologie (al dan niet via netwerk)		
De 'leverage' op de controleopdrachten door het aantal partner/director-uren uit te drukken als percentage van het totaal aantal uren.		Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten
Het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten respectievelijk overige werkzaamheden in totaal en per functiecategorie.		Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden
De investeringen in technologie en methodologie ten behoeve van de controle die de accountantsorganisatie doet, zelfstandig dan wel via haar bijdrage aan de ontwikkeling hiervan in netwerkverband. De investeringen moeten worden weergegeven in een percentage van de controleomzet op jaarbasis.		Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Methodologie en technologie
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen).		Kwaliteit in 2024 > Onze mensen > Ontwikkeling en permanente educatie > Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden
Het verloop van medewerkers met inzicht in de relevante kenmerken op basis waarvan de organisatie de verloopcijfers monitort, zoals verloop per functieniveau, ervaringsjaren of door een onderscheid te maken tussen key talents en overige medewerkers.		Kwaliteit in 2024 > Onze mensen > Formatie > Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden
Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit.		Kwaliteit in 2024 > Cultuur en leiderschap

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Proces: inzicht in belangrijkste maatregelen en in wijze waarop uitvoering daarvan wordt gemonitord	
Aantal fte's dan wel uren besteed aan de ondersteuning van de controle (functies Vaktechniek, Compliance en Independence). Dit in percentage van het totaal aantal fte's dan wel controle-uren.	<p>BVT: Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Bureau Vaktechniek > Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A</p> <p>Compliance en Independence (QRM): Kwaliteit in 2024 > Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen > Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomangement</p>
Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten.	<p>Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</p>
Aantal uitgevoerde OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's</p>
Aantal uren besteed aan OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.	<p>Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgericht kwaliteitsbeoordeling (OKB) > Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd</p>
Percentage uren besteed door IT-specialisten en andere (met afzonderlijk weergegeven de onder standaard 620 vallende) specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB.	<p>Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Inzet van specialisten > Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB, Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten</p>

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Output: inzicht in effecten van maatregelen binnen het stelsel	
Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews na afgifte van de controleverklaring in percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen en de uitkomsten van deze kwaliteitsreviews.	Kwaliteit in 2024 > Monitoring en evaluatie > Toezicht op de professionele dienstverlening > <i>Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken</i>
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, als percentage van totaal aantal werknemers.	Kwaliteit in 2024 > Monitoring en evaluatie > Schendingen > <i>Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels</i>
Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten, waarbij de jaarrekening waarin de fout is gemaakt is gecontroleerd door de organisatie, als percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.	Kwaliteit in 2024 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i>

BDO Audit & Assurance B.V.
info@bdo.nl

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 Audit & Assurance 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.

www.bdo.nl

Een andere kijk
op waarde

