

IMPACT

JAARVERSLAG 2022

BDO HOLDING B.V.
EINDHOVEN, 11 MEI 2023

BDO

Bijlschrift omslag:
Adrianca Mens (Partner) is één dag per week verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen als docent Auditing. Haar specialisatie is Environmental, Social en Governance: drie kernthema's bij het meten en rapporteren van duurzaamheid binnen organisaties.

De vormgeving van dit jaarverslag nader beschouwd

Het Jaarverslag 2022 heeft als thema *Impact*. In het ontwerp van dit jaarverslag is dit thema op meerdere gebieden/aspecten grafisch verwerkt.

In het voorwoord is impact als volgt omschreven: impact is de kracht die van iets uitgaat, het is als een steen die rimpels in de vijver maakt: soms zijn het grote rimpels, soms kleine, maar allemaal hebben ze langer effect dan het moment van de handeling zelf. Deze treffende metafoer is het uitgangspunt voor het ontwerp.

De term 'impact' is grafisch kracht bijgezet door het specifieke gebruik van fotografie, fonts, kleur en grafische elementen. Door voornamelijk beelden te gebruiken die genomen zijn vanuit een laag standpunt (kikvorsperspectief), wordt de kracht van de persoon in het beeld vergroot. De persoon wordt perspectivisch groter gemaakt, waardoor het beeld meer impact krijgt en de persoon in het beeld dynamischer wordt. Ook de houding van de persoon draagt hieraan bij.

De gebruikte beelden zijn veelal in ronde kaders geplaatst. Dit is een robuuste vorm welke tevens de vorm van rimpels op een wateroppervlak gestileerd reflecteert. Door deze vorm wordt ook de nadruk op het onderwerp en de persoon in beeld vergroot.

Tevens zijn diverse grafische elementen toegevoegd die daadkracht en impact weergeven. Gestileerde rimpels worden op de achtergrond gebruikt als aansluiting op het thema en diverse ronde elementen die een doel weergeven, worden door het hele jaarverslag ingezet om het thema te versterken.

Er is gebruikgemaakt van een robuust, schreefloos font dat samen met de inzet van volle BDO-huisstijlkleuren zorgt voor een impact op de lezer. Het vormgebruik en de beeldtaal respecteren de huisstijlrichtlijnen, maar zijn wellicht ongewoon voor onze BDO-uitingen. Juist dit maakt dat de lezer een belangrijk onderdeel is van het thema, omdat impact mede afhankelijk is van de manier waarop het ontvangen wordt. De kracht die de lezer/ontvanger het geeft.

Het ontwerp is strak en functioneel gehouden, waardoor de hiervoor benoemde beeldtaal en grafische elementen nog meer tot uiting komen en betekenis krijgen. Tevens wordt hierdoor de leesbaarheid verhoogd.

Dit is een interactieve pdf

De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.

Met de knoppen  en  springt u één pagina voor- en achteruit.

Met de knop  springt u naar de interactieve inhoudsopgave.

Inhoudsopgave

Voorwoord 'Impact'	4
Highlights 2022	6
KPI's in één oogopslag	8
BESTUURSVERSLAG	9
Beschrijving van de bedrijfsomgeving	10
▶ Onze klanten	10
▶ Onze mensen	10
▶ Onze dienstverlening	10
▶ Onze zichtbaarheid	12
Strategie en sturing	13
▶ Onze identiteit	13
Stakeholderdialoog	15
Bedrijfsmodel en -activiteiten	20
Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen	21
Externe handvesten en initiatieven	24
Connectiviteitsmatrix	26
Sterk werkgeversmerk	28
▶ Behouden en werven van medewerkers	28
▶ Diversiteit & Inclusie	30
Kwaliteitsgerichte cultuur	35
▶ Het leveren van topkwaliteit	35
▶ Lerende organisatie	40
Maatschappelijke betrokkenheid	42
▶ Duurzame bedrijfsvoering	42
▶ Vitaliteit	44
Technologische innovatie	48
Onderscheidende marktpositie	49
Fullservicebenadering & klant centraal	50
▶ Dicht bij de klant	50
Robuuste & wendbare organisatie	51
▶ Gedeeld leiderschap	51
▶ Financiële resultaten	52
Governance	55
▶ Bedrijfsstructuur	55
▶ Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	55
▶ Vergadering van Participanten	55
▶ Raad van Bestuur	55
▶ Raad van Commissarissen	56
▶ Marktsegmenten	56
▶ Lines of Service	56
▶ Vestigingen	56
▶ Ondernemingsraad	56
Vooruitzichten	57
VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	59
JAARREKENING 2022	67
Geconsolideerde balans per 31 december 2022	68
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	69
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022	70
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	71
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	72
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022	77
Gebeurtenissen na balansdatum	88
Overzicht van kapitaalbelangen	88
Vennootschappelijke balans per 31 december 2022	90
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2022	91
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	92
Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2022 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2022	93
Overige gegevens	99
▶ Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	99
▶ Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	99
▶ Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten	99
Over het rapport	104
▶ Doelstellingen en uitgangspunten voor dit verslag	104
▶ Reikwijdte	104
▶ Grondslagen	104
▶ Definities van de KPI's	104
▶ Toekomstgerichte informatie	108
Bijlage A - GRI-inhoudsindex	109
Bijlage B - Informatie over de samenstelling van het medewerkersbestand (GRI 102-8)	113
Bijlage C - Overzicht van afkortingen	114



IMPACT

We leven meer dan ooit in een 'connected world'. Wat we doen heeft impact op anderen, in positieve of negatieve zin. Impact is de kracht die van iets uitgaat, het is als een steen die rimpels in de vijver maakt: soms zijn het grote rimpels, soms kleine, maar allemaal hebben ze langer effect dan het moment van de handeling zelf. In het afgelopen jaar hebben we kunnen ondervinden hoe groot de impact is van de oorlog in Oekraïne op onze economie, onze energievoorziening en op ons dagelijks leven. De enorme gevolgen van een ingezette actie die wereldomvattend is. Maar impact gaat niet alleen over de kracht die van iets uitgaat, maar ook over de wijze waarop het ontvangen wordt, de kracht die de ontvanger het geeft. Impact is geen eenrichtingsverkeer.

In het afgelopen jaar hebben we gekeken naar de impact van onze eigen dienstverlening. Onze activiteiten hebben effecten op de omgeving: op de economische ontwikkeling van regio's en stakeholders, op het maatschappelijk vertrouwen, kennisontwikkeling, het welzijn van medewerkers, maar ook op de uitstoot van broeikasgassen en de hoeveelheid afval. Wij willen onze positieve invloed op het maatschappelijke vertrouwen, de (financiële) vitaliteit van de klanten en het welzijn van medewerkers vergroten. Daarnaast willen we onze negatieve invloed, zoals de uitstoot van broeikasgassen en afval, minimaliseren.

Om de mate waarin we onze doelstellingen realiseren te kunnen monitoren, zetten we met dit jaarverslag een volgende stap richting integrated reporting. Dit geeft een nauwkeuriger beeld van onze prestaties en de mate waarin we onze doelstellingen realiseren. Wij monitoren onze impact, reflecteren op onze werkwijze en passen die aan waar nodig. Een belangrijke basis van ons integrated report vormt de dialoog met onze stakeholders. Door middel van onze stakeholderdialogen toetsen wij de manier waarop wij inhoud geven aan waardecreatie. De dialoog geeft zicht op het grotere geheel en biedt nieuwe en vaak verfrissende inzichten.

Met alle BDO-collega's, samenwerkingspartners en een uitgebreid internationaal netwerk hebben we in 2022 gewerkt aan de realisatie van onze missie om de beste service en topkwaliteit te bieden aan onze klanten en ook aan de ontwikkeling naar een meer duurzame en inclusieve samenleving. Waarin iedereen die wil ook echt de ruimte krijgt om te groeien en een betere toekomst op te bouwen. Met meer dan 2.600 professionals hebben wij de expertise in huis om organisaties te laten floreren. Maar ook de voelsprietten om te weten wat er speelt bij elke klant, in elke branche. We zijn een kennishuis en een mensenhuis. Want alleen met een menselijke aanpak, lever je topkwaliteit. Wij zijn er trots op hoe onze medewerkers ook in het afgelopen jaar er in geslaagd zijn professionaliteit een menselijk gezicht te geven. In dit verslag laten wij een aantal medewerkers zien die aangeven hoe zij impact hebben kunnen maken in 2022, richting de klant, de maatschappij of binnen de organisatie.

Impact maken doen we samen. In dit jaarverslag wordt stilgestaan bij de uitkomsten van de stakeholderdialogen met klanten die in 2022 hebben plaatsgevonden. Tijdens deze sessies hebben zij ons zelf verteld wat impact heeft, op hen als klant en maatschappelijk gezien. Op basis van de door hen gegeven handreikingen kunnen wij weer een volgende stap zetten.

Eindhoven, 11 mei 2023

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





Binnen BDO bestaan verschillende Jong MT's die fungeren als klankbordgroep van onze MT's. Michal Quaak (links) en Laura Sieval (Belastingadviseurs) maken hier onderdeel van uit. Zo krijgt de energie en het gedachtegoed van de jonge generatie ook een stem binnen BDO.



Highlights 2022

Januari

BDO lanceert zijn jaarlijkse *BDO-Benchmark Nederlandse gemeenten*. Hierin wordt de financiële performance van alle 355 Nederlandse gemeenten geanalyseerd en in kaart gebracht. De benchmark laat zien dat Nederlandse gemeenten kampen met structurele financiële uitdagingen. Hoewel het resultaat van alle gemeenten met 4,6 miljard euro in 2020 positief was, sloot nog steeds ruim één op de drie af met een tekort.

De derde maandag van het nieuwe jaar wordt ook wel bestempeld als 'Blue Monday'. BDO steekt daar een stokje voor door het organiseren van een liveradio-uitzending vanuit de BDO-inhousestudio in Utrecht. Muziek heeft een bewezen positieve invloed op de gemoedstoestand. Met feelgoodmuziek vóór en dóór BDO'ers én gesprekken met experts rondom het thema Vitaliteit geven we een positieve twist aan de meest depressieve dag van het jaar.

Februari

Medewerkers van BDO zetten zich, in samenwerking met Stichting UAF, opnieuw in voor gevluichte vakgenoten tijdens de derde ronde van het mentorproject. Het doel hiervan is de afstand van vluchtelingen tot de arbeidsmarkt te verkleinen en hen op een duurzame manier te helpen hun draai te vinden in de Nederlandse samenleving. Medewerkers krijgen hiervoor uren vanuit BDO om zich op deze manier in te zetten voor de maatschappij.

April

BDO heeft in 2022 grote plannen voor nieuwe huisvestingen. In april betreft BDO nieuwe kantoren in hartje Rotterdam en 's-Hertogenbosch (tegen het karakteristieke oude stadscentrum aan). De goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer draagt bij aan onze duurzaamheidsdoelstelling. Daarnaast is er rekening gehouden met de nieuwe manier van werken en de veranderde functie van kantoor. Door plaatsonafhankelijk te werken, is het kantoor een inspirerende ontmoetingsruimte geworden voor samenwerken en kennisdelen. Meer nieuwe huisvestingen in lijn hiervan volgen.

Voor organisaties is er een groeiende noodzaak om duurzaamheid aan te pakken. De risico's waarmee bedrijven worden geconfronteerd, worden groter en complexer als gevolg van de klimaatverandering, pandemieën, toenemende digitalisering en verstoringen in wereldwijde logistieke ketens. BDO lanceert daarom 'BDO Sustainability', een nieuwe dienstverlening waarin alle relevante expertise van BDO op het gebied van duurzaamheid, zowel nationaal als internationaal, is geïntegreerd.

Mei

Voor het eerst is er wetenschappelijk antwoord op de vraag waarom familiebedrijven beter presteren dan vergelijkbare bedrijven waar geen familie aan het roer staat. Door de inzet van informele managementtechnieken maken familiebedrijven in termen van financiële performance, productiviteit en innovatie significant het verschil. Dat blijkt uit het rapport 'Ongekend vermogen', onderzoek naar (in)formele managementpraktijken van familiebedrijven door Erasmus Centre for Family Business (Erasmus University Rotterdam), Rabobank en BDO.

Juni

Er is geen betere manier om kinderen te inspireren het beste uit zichzelf te halen, dan door ze een dag de touwtjes in handen te geven. Dat is de gedachte achter het project 'Baas van Morgen' van JINC, een non-profitorganisatie die zich inzet voor kinderen die opgroeien met veel armoede en weinig rolmodellen. Vanuit het BDO Impact Centre werkt BDO samen met JINC en dragen we ook voor dit project graag ons steentje bij. De 16-jarige scholier Azzedine loopt in het kader hiervan een dag mee met René Nelis (CEO BDO) en is voor een dag 'Baas van Morgen'.

Juli

Fonds Gehandicaptensport ontvangt een cheque ter waarde van € 10.000. Dit bedrag werd opgehaald tijdens de jaarlijkse BDO Run, waarbij zo'n 750 BDO'ers en hun vrienden en familie in beweging kwamen voor niet alleen hun eigen gezondheid, maar ook voor het goede doel. Het bedrag wordt gebruikt om iedereen met een handicap, dicht bij huis, de mogelijkheid te geven om te kunnen sporten.

September

Op dinsdag 20 september presenteert het kabinet het Belastingplan 2023 met daarin de voorgenomen wijzigingen voor komend jaar. In navolging hiervan organiseert BDO een webinar, waarin verschillende specialisten van BDO een overzicht delen van en toelichting geven op de belangrijkste fiscale wijzigingen voor de publieke sector, grote (internationale) ondernemingen, mkb en dga's.

Oktober

BDO tekent op 4 oktober, *Diversity Day*, het 'Convenant Diversiteit & Inclusie Accountantskantoren'. Initiatief voor dit convenant komt van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). BDO wil een organisatie zijn waar iedereen zich gezien en gehoord voelt, ondanks zichtbare of onzichtbare verschillen. Vanuit die visie ondertekent René Nelis, CEO, dan ook vol overtuiging en namens de hele BDO-organisatie.

De branchegroep Zorg publiceert de *BDO-Benchmark Ziekenhuizen 2022*. Hierin rapporteert BDO over de financiële situatie van de Nederlandse ziekenhuissector en worden algemene ziekenhuizen gerangschikt op basis van hun financiële performance over 2021. Voor het eerst wordt ook een trendrating toegekend op basis van de meerjarenperformance over de periode 2018-2021. Deze trendrating geeft inzicht in het gemiddelde rapportcijfer over de afgelopen vier jaar en de wisselvalligheid, ook wel volatiliteit genoemd, over de jaren heen. Diverse media schenken aandacht aan het rapport.

November

Vitaliteit is één van de speerpunten van het BDO-cultuurprogramma 'Horizon'. We stimuleren een gezonde levensstijl via verschillende faciliteiten (zoals een bijdrage aan een sportabonnement) en activiteiten (waaronder de BDO Run). BDO breidt dit vitaliteitsaanbod voor medewerkers uit met het online welzijnsplatform OpenUp. Hiermee kunnen BDO'ers op een laagdrempelige manier deelnemen aan verschillende (online) masterclasses, groepsessies, mindfulnesstrainingen en 1-op-1-consulten met een psycholoog.

December

Hoever zijn pensioenfondsen met de voorbereidingen op het nieuwe stelsel? Uit onderzoek van BDO blijkt dat de sector nog veel werk te verrichten heeft. Hoewel pensioenfondsen optimistisch zijn over hun voorbereiding op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, is het de vraag of de 1.500 miljard euro aan pensioengelden op tijd verdeeld is over de individuele pensioenaanspraken.

De vraag naar de wereldwijde diensten van BDO is sterk gegroeid. Het wereldwijde BDO-netwerk zorgde afgelopen boekjaar (eindigend op 30 september 2022) voor een omzet van USD 12,8 miljard. Dit komt neer op een stijging van 12,1% bij constante wisselkoersen (+20% in USD, +8,76% in EUR). Wereldwijd is het personeelsbestand met 14,4% toegenomen tot 111.307 BDO'ers die werkzaam zijn vanuit 1.803 kantoren verspreid over 164 landen en gebieden.

KPI's in één oogopslag

Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional; man/vrouw

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	56,0	72,5	53,7	53,0
Senior manager	65,0	57,9	63,3	62,6
Manager	67,6	63,0	64,0	64,6
Junior manager	77,5	66,4	78,7	68,9
Senior professional	122,3	74,2	117,0	69,0
Professional	291,3	153,5	243,3	146,4
Totaal	122,0	93,1	119,6	93,9

Bezetting naar geslacht

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	170 (84%)	33 (16%)	170 (84%)	32 (16%)
Senior manager	236 (69%)	106 (31%)	211 (71%)	85 (29%)
Manager	149 (61%)	94 (39%)	143 (58%)	102 (42%)
Junior manager	293 (56%)	232 (44%)	247 (58%)	177 (42%)
Senior professional	295 (42%)	408 (58%)	288 (43%)	387 (57%)
Professional	270 (43%)	351 (57%)	339 (46%)	401 (54%)
Totaal	1.413 (54%)	1.224 (46%)	1.398 (54%)	1.184 (46%)

Kwaliteitsreviews per Line of Service (LoS)

	2022		2021	
	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende	Onvoldoende
Audit & Assurance*	44	3	31	11
Accountancy & Bedrijfsadvies*	0	1	45	1
Tax	50	0	39	0
Totaal	94	4	115	12

* De reviews van de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies zijn in 2022 een kwartaal later gestart en daardoor niet voor het einde van het boekjaar afgerond. Per einde boekjaar stonden bij de LoS Audit & Assurance 17 reviews onderhanden en bij de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies 46 reviews onderhanden.

Activiteiten BDO Impact Centre

	2022	2021
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship Projecten	39	50
Aantal (unieke) deelnemende collega's People to People Projecten	36	19

Score gedeeld leiderschap

	2022	2021
Engagementscore op het gebied van leiderschap	7,4	7,4

Financiële resultaten

	2022	2021
Bedrijfsresultaat	€ 48.551	€ 47.407
Omzet	€ 343.426	€ 318.995
Operationele winstmarge	14%	15%



Bestuursverslag



Raad van Bestuur (v.l.n.r.):
Leon Jansen, René Nelis (voorzitter)
en Maurice de Kleer



Beschrijving van de bedrijfsomgeving

Onze klanten

Wij geloven in sterke relaties met klanten en persoonlijke, op maat gesneden oplossingen. Wij hebben klanten in verschillende marktsegmenten, maar allemaal hebben ze te maken met adviesvragen. Wij bieden daarvoor oplossingen, zodat de ondernemer zich kan richten op het ondernemerschap.

Onze dienstverlening is primair gericht op het zekerheid toevoegen bij onze klanten. Elke klant heeft vanaf het begin een vast aanspreekpunt, die regelmatig het contact onderhoudt. Het maakt niet uit op welk gebied de klant met vragen zit, zijn of haar vaste aanspreekpunt bij BDO pakt het op met een team van gespecialiseerde professionals binnen BDO. Wij zijn in staat de problemen van ondernemers adequaat op te lossen door de kennis die wij dankzij ons landelijke en internationale netwerk in huis hebben.

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

Onze mensen

In onze ogen schuilt ons belangrijkste potentieel in onze mensen. De kwaliteit van onze medewerkers is doorslaggevend voor onze dienstverlening, ontwikkeling en groei. 'Doen waar je goed in bent' is ons motto. Geen van onze mensen is hetzelfde, net als onze klanten dat niet zijn. Daarom besteden onze professionals veel aandacht aan cultuur, houding en gedrag. De menselijke factor zit vervlochten in alles wat we doen voor onze klanten. Omdat we het belang van cultuur, houding en gedrag onderkennen, zijn wij beter in staat om er invloed op uit te oefenen.

Onze accountants en adviseurs gaan uit van een open en betrokken samenwerking met opdrachtgevers. Continu zijn onze mensen bezig met het leggen van verbindingen. Uitsluitend kennis hebben van de onderneming van de klant volstaat niet meer. Wij gaan proactief op zoek naar connecties met andere organisaties binnen en buiten de branche zodat wij altijd beschikken over de meest actuele en waardevolle inzichten die voor de klant belangrijk zijn.

Persoonlijke talentontwikkeling vinden wij heel erg belangrijk. Wanneer onze mensen zich kunnen toeleggen op waar zij goed in zijn, daarin kunnen groeien, uitdagingen aangaan en carrière maken, leidt dit tot optimale inzet van ieders talent bij de dienstverlening aan onze klanten. Kennis en expertise vormen de rode draad in de diensten die wij leveren. Juist het snelle schakelen waar deze tijd om vraagt, is onze tweede natuur. Met onze netwerkorganisatie staan

we dicht bij onze klanten en zorgen we ervoor dat we ondernemingen uitstekend kunnen ondersteunen bij het omgaan met veranderingen.

Onze sterkte zit hierbij in de executiekracht. Wij denken graag mee over strategie, maar blinken door onze pragmatische insteek uit in de implementatie daarvan.

Als dienstverlenende organisatie hebben we met name leveranciers welke ons voorzien van diensten en producten om onze eigen dienstverlening optimaal uit te kunnen voeren. Denk hierbij aan verhuurders van kantoorruimte, leasemaatschappijen en het openbaar vervoer voor onze mobiliteit, universiteiten en instituten voor opleidingen en leveranciers van kantoorbenodigdheden, allen grotendeels gevestigd in Nederland. In het onderdeel Duurzame bedrijfsvoering (hoofdstuk Maatschappelijke betrokkenheid) gaan wij nader in op onze uitstoot welke wij met de diensten en goederen die wij afnemen van deze leveranciers veroorzaken. In 2022 hadden wij 2.785 (2021: 2.354) leveranciers. In dit aantal zijn ook de toeleveranciers van de verschillende locaties voor representatieartikelen en food en beverage opgenomen.

Onze dienstverlening

Binnen de zakelijke dienstverlening zijn wij actief op vier gebieden:

Audit & Assurance

Het maatschappelijk verkeer moet kunnen vertrouwen op de cijfers van ondernemingen en organisaties. De regels moeten juist zijn toegepast en aan de wettelijke verplichtingen moet zijn voldaan; dat wil de onderneming ook duidelijk maken aan haar aandeelhouders, investeerders, medewerkers, leveranciers en klanten. BDO Audit & Assurance biedt dit vertrouwen. Naast controle en certificering biedt deze Line of Service toegevoegde waarde vanuit de natuurlijke adviesfunctie die de accountants vervullen. Duidelijk en helder, afgestemd op de onderneming en branche. Voor een onderneming met buitenlandse activiteiten zorgt ons internationale netwerk voor een efficiënte en naadloze audit voor de hele groep.

Toenemende wet- en regelgeving, een snel veranderende markt, nieuwe verdienmodellen, groeiende afhankelijkheid van ICT en cybercrime doen een steeds groter beroep op de flexibiliteit en weerbaarheid van organisaties. Meer dan ooit is het zaak om als onderneming volledig 'in control' te zijn over de bedrijfsprocessen. Niet alleen ter verantwoording maar ook omdat daarmee snel kan worden bijgestuurd als de situatie daarom vraagt. Voor organisaties die onder toezicht staan, zijn interne audits bij de Nederlandse wet verplicht. Bij BDO geloven we dat audits niet alleen een verantwoordingsmiddel naar stakeholders zijn, maar ook van strategische

waarde zijn voor toezichthouders en directie. Het totale risicomanagement, de governance en procesbeheersing is aan de hand van audits te evalueren en verbeteren. BDO zorgt bij een audit voor naleving van wet- en regelgeving, inzicht in risicobeheersing, een nauwkeurige beoordeling van de administratieve organisatie, onafhankelijke externe verslaggeving en een accountants-verklaring bij de jaarrekening.

Er wordt ook praktische ondersteuning geboden bij de audit, op een wijze die aansluit bij de wensen van de klant. Onze specialisten verzorgen specifieke of volledige audits. We werken bij voorkeur nauw samen met het management binnen de organisatie. Zo ontstaat een integraal beeld van de bedrijfsdoelstellingen, het risicoprofiel en beheersniveau. Onze adviseurs zijn thuis in diverse risicogebieden, waaronder privacy, fraude, ICT, strategie en bedrijfsvoering.

Accountancy & Bedrijfsadvies

De accountants en bedrijfsadviseurs van BDO begeleiden ondernemers bij het verzorgen van hun financiële verantwoording, zij bieden zekerheid dat de cijfers accuraat en up-to-date zijn. Tegelijk worden cijfers ook vertaald naar nieuwe inzichten en mogelijkheden voor de klant. Hiervoor worden slimme online oplossingen voor de administratieve processen én een persoonlijk adviseur die zorgt voor nieuwe perspectieven ingezet. De accountants van BDO stellen de jaarrekening en managementinformatie samen en verzorgen de financiële en salarisadministratie met behulp van hoogwaardige (online) applicaties. Een persoonlijke 'Mijn BDO'-omgeving maakt het mogelijk om gegevens uit te wisselen en voorziet de ondernemer op efficiënte wijze van rapportages, fiscale aangiften en (branche)specifiek nieuws. Ook de rapportering via XBRL/SBR is hiermee mogelijk. De vaste, persoonlijke bedrijfsadviseur is klankbord, coach en kritisch sparringpartner die proactief meedenkt. Of het nu gaat om een rendementsvraagstuk, bedrijfsopvolging, HR-advies, fiscale herstructurering, estate planning of continue procesverbetering. De persoonlijke adviseur wordt ondersteund door een team mkb- en/of familiebedrijfspecialisten, zoals financieel analisten, accountants, auditors, fiscalisten en consultants. Dit biedt de zekerheid dat klanten met vragen op al deze gebieden terecht kunnen bij BDO. Een vaste adviseur blijft hierbij altijd het eerste aanspreekpunt. Hij of zij is de regisseur die ervoor zorgt dat de juiste specialisten worden ingeschakeld. Hierbij zijn er verschillende mogelijkheden ten aanzien van de mate waarin financiële processen worden uitbesteed: van enkel samenwerken tot volledig uitbesteden. Het laatste zorgt voor continuïteit, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en de zekerheid van een goede voorbereiding op nieuwe regels, marktontwikkelingen en (internationale) groeiambities.

Tax & Legal

De fiscalisten en juristen van BDO behartigen de fiscale en juridische belangen van de ondernemer praktisch en proactief. Wetten en regels veranderen continu. Belastingvraagstukken worden steeds complexer en de maatschappelijke roep om transparantie groeit. Juridische kwesties zijn per definitie gevoelig: er staat veel op het spel en het gaat vaak om mensen. Onze adviseurs kijken

met een frisse blik naar organisaties en vertalen belastingzaken en juridische vraagstukken naar duidelijke adviezen en concrete oplossingen. Zij begrijpen dat fiscale wet- en regelgeving voor bestuurders of ondernemers geen dagelijkse kost is. Daarom geen duimdikke rapporten of wollige adviezen, maar concrete oplossingen om de fiscale positie te verbeteren en grip op belastingzaken te krijgen. Ook begrijpen we als geen ander de gevoeligheden die met juridische kwesties gepaard gaan. Onze juristen hebben uitgebreide ervaring met grote en middelgrote privaatrechtelijke en (semi)publiekrechtelijke organisaties en nemen alle juridische zorgen uit handen, leveren praktisch advies en begeleiden zorgvuldig, ook als daarbij onverhoopt geprocedeerd moet worden.

Fiscale en juridische vraagstukken gaan niet alleen om cijfers of regels, maar vooral ook om mensen en vertrouwen. Door intensief samen te werken en vrijuit te sparren, zijn onze fiscale en juridisch adviseurs in staat door de ogen van de klant naar de toekomst te kijken. Onze specialisten kijken altijd vanuit een brede scope naar fiscaal-strategische mogelijkheden en juridische vraagstukken. Kenmerkend voor onze werkwijze is onze brede scope, waarbij onze fiscalisten proactief meedenken over fiscaal-strategische mogelijkheden en juridische vraagstukken bij ondernemingen en organisaties.

Het fiscale team van BDO bestaat uit generalisten en specialisten. De generalisten zorgen voor fiscale en juridische oplossingen vanuit het brede perspectief van de bedrijfseconomische of privaatrechtelijke behoeften. De oplossingen zijn werkbaar en efficiënt: geen kant-en-klaarproducten, maar oplossingen op maat van de klant en in overleg met zijn accountant en eventueel andere partners. Advisering vindt plaats op een breed terrein, van btw-advies tot fiscaal risicomanagement en van arbeidsrecht tot fusies en overnames. Ook bieden wij compliance dienstverlening op het gebied van periodieke aangifteverplichtingen en de controle van belastingaanslagen en beschikkingen.

Vanwege de complexiteit van de wetgeving heeft BDO ook verschillende specialisten, die zich uitsluitend bezighouden met één bepaald deeldomein, zoals onder meer:

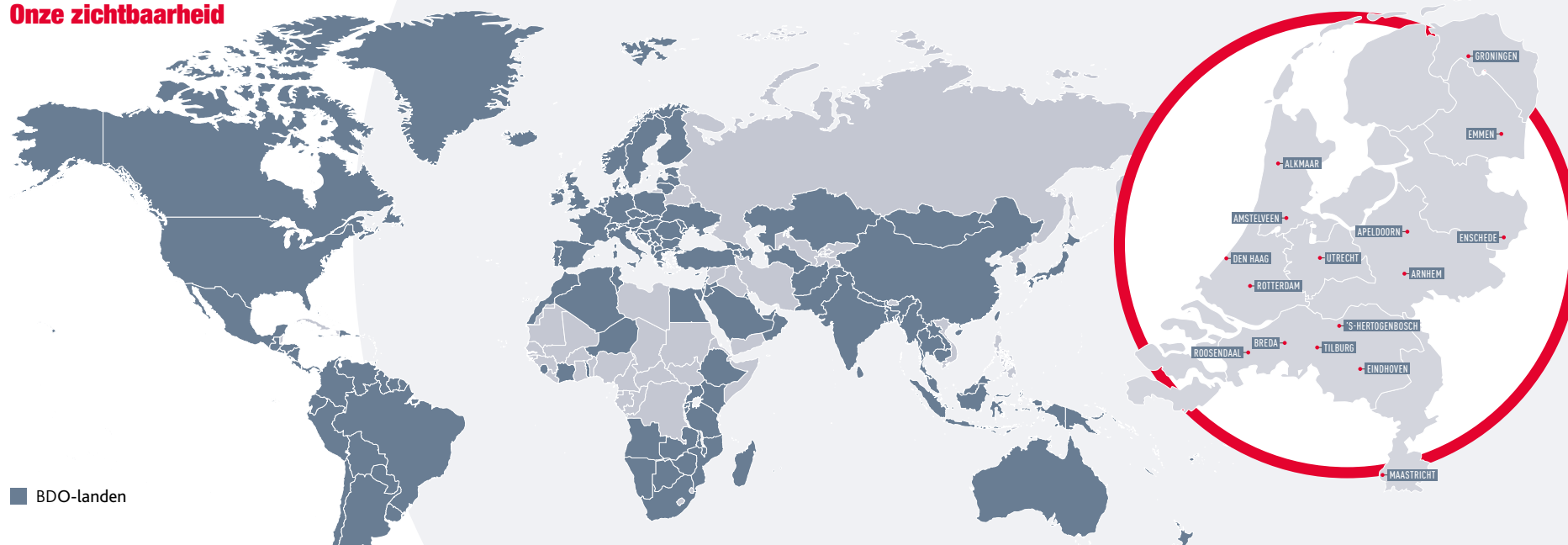
- ▶ btw- en douaneadvies;
- ▶ corporate tax advice;
- ▶ global outsourcing;
- ▶ International Tax Services;
- ▶ legal;
- ▶ loonbelasting en sociale zekerheid;
- ▶ real estate valuation services;
- ▶ private clients services;
- ▶ innovation, grants & incentives;
- ▶ tax risk management;
- ▶ transfer pricing.

Advisory

De proposities van onze Line of Service Advisory sluiten aan op risico-, organisatie- en/of technologische vraagstukken en actuele thema's die bij klanten leven. Advisory heeft een dienstenaanbod om klanten te helpen op zowel het gebied van waardecreatie alsmede toekomstbestendigheid. Onze aanpak en onze adviseurs maken daarbij het verschil. Wij combineren (multidisciplinaire) expertise, diepgaande marktkennis en technologie. Met hun aantoonbare ervaring, actuele kennis, pragmatische insteek en persoonlijke betrokkenheid creëren onze adviseurs toegevoegde waarde voor onze klanten. Waar relevant wordt de expertise van de collega's van de andere Lines of Service ingeschakeld.

Onze specialistische adviesdiensten bevinden zich breed op de gebieden Management Consultancy, Mergers & Acquisitions en Digital. Binnen deze gebieden worden onder andere diensten geleverd zoals Financiële Advisering, Business Restructuring, Governance, Risk & Compliance, Forensic & Technology, Cyber Security, HR Advisering en Sustainability. Wij richten ons op de door BDO gekozen branches en segmenten binnen de profit, waaronder familiebedrijven en de publieke sector.

Onze zichtbaarheid



■ BDO-landen

BDO IN NEDERLAND

16
KANTOREN



343 mln
OMZET 2022

2.600+
PROFESSIONALS



1:12
PARTNER : PERSONEEL

BDO INTERNATIONAAL

1.803
KANTOREN



164
LANDEN



111.000+
PROFESSIONALS



11,8 mld
OMZET 2021-2022



TOP 5

ACCOUNTANTS- &
ADVIESORGANISATIES
WERELDWIJD

Strategie en sturing

Onze identiteit

Profiel

Bij BDO gaan topadvies en persoonlijk contact samen, net als betere resultaten en werkplezier. Onze ruim 2.600 professionals hebben de expertise in huis om organisaties te laten floreren. Maar ook de voelsprietten om te weten wat er speelt bij elke klant, in elke branche. We zijn een kennishuis en een mensenhuis. Want alleen met een menselijke aanpak, lever je topkwaliteit.

BDO heeft een wereldwijd netwerk én zit bij elke Nederlandse organisatie om de hoek. Dit maakt ons groot genoeg om marktleiders te bedienen. En klein genoeg om te snappen waar een stichtingsbestuurder van wakker ligt. Als iets ons typeert, is het wel onze persoonlijke benadering. We gaan niet voor vluchtig contact maar voor een betrokken relatie. Niet voor de *quick fix* maar voor duurzame oplossingen. We schrijven geen dikke rapporten die in de la belanden, maar bieden concrete verbeteradviezen. In een zakelijke omgeving zijn wij het menselijke kantoor.

Advies op het hoogste niveau en laagdrempelig contact. Digitale oplossingen en experts die de mens niet uit het oog verliezen. Dat is wat wij onze klanten bieden. In de publieke en private sector, van familiebedrijven tot mkb en grote organisaties. Als strategisch partner geven we de zekerheid van een toekomstbestendig advies. En de zekerheid dat we pas weggaan als het probleem is opgelost. We behoeden onze klanten voor risico's, maar sporen hen net zo goed aan om kansen te pakken. Zo houden we ondernemingen ondernemend, en de economie draaiend.

Zo gezond als we onze klanten maken, zo vitaal willen we zelf ook zijn. BDO is een kantoor waar iedereen zichzelf mag zijn en we willen een weerspiegeling vormen van de maatschappij. Met een realistische werk-privébalans die gezonde ambitie vleugels geeft. En multidisciplinaire samenwerkingen die leiden tot out of the box oplossingen. De specialisten van BDO geven professionaliteit een menselijk gezicht. We zijn zowel nuchter als vernieuwend. Even praktisch als specialistisch. Vakidioten én impactmakers, waar zowel de klant als de maatschappij van profiteert.

Welke ambities een ondernemer of onderneming ook heeft, onze mensen helpen ze waar te maken. Zowel qua audit als assurance en advies. Wij bewijzen dat een menselijke benadering de sleutel is tot succes. Voor onze medewerkers. Voor onze klanten. En voor de maatschappij.

Missie en ambitie

BDO heeft de missie en ambitie om in continuïteit de rol van onafhankelijke accountant en vertrouwde adviseur te vervullen voor onze klanten en het maatschappelijk verkeer door het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit. In de dagelijkse bedrijfsvoering hebben we ook aandacht voor diversiteit, vitaliteit en een duurzame leefomgeving op sociaal, economisch en milieugebied.

Het 'toevoegen van zekerheid aan informatie ten behoeve van besluitvorming in het economische verkeer' en onze klanten helpen hun strategische doelen te realiseren, is – en blijft – de spil voor al onze dienstverlening. Accountants en adviseurs dragen bij aan de financiële vitaliteit van afzonderlijke organisaties en aan het economische functioneren van onze maatschappij. We kunnen op basis van onze deskundigheid, kennis en ervaring een wezenlijke bijdrage en invulling blijven leveren aan bovengenoemde rol in de maatschappij, onze rol in het debat over financieel-economische aangelegenheden en onze rol bij de verbetering van wet- en regelgeving en daaraan verbonden uitvoeringsaspecten. Door het blijvend toevoegen van zekerheid in een onzekere wereld.

Visie

We zijn een door data en technologie gedreven professionele organisatie met ondernemende mensen met verschillende achtergronden waarin proactiviteit het verschil maakt. We willen:

- ▶ vanuit onze kernwaarden de allerbeste klantrelatie opbouwen in de door ons gedefinieerde markt (private en publieke domein) en onze klanten helpen bij het realiseren van hun strategische doelen (resultaatgebied klanten & partners);
- ▶ een leidende positie nastreven in de door ons gekozen marktsectoren (resultaatgebied klanten & partners);
- ▶ professionele uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden verzorgen in een lerende omgeving om het beste uit onze partners en medewerkers te halen en hun dromen waar te maken (resultaatgebied partners & medewerkers);
- ▶ het goede voorbeeld geven door op basis van onze gemeenschappelijke waarden altijd verantwoord en integer te handelen en ons bewust te zijn van onze rol in de maatschappij (resultaatgebied maatschappij);
- ▶ een robuuste en wendbare toekomstbestendige organisatie zijn, waarvoor de inbedding van innovatie van doorslaggevend belang is (resultaatgebied organisatie).

Kernwaarden

BDO'ers beoordelen hun eigen en elkaars gedrag en willen door anderen worden beoordeeld aan de hand van gezamenlijke kernwaarden en de daarbij behorende gedragskenmerken. De kernwaarden vormen de gezamenlijke morele doelen en betekenisgevende idealen die we nastreven, waarderen en die ons motiveren:



PROFESSIONALITEIT

Wij zijn professionals: wij staan voor topkwaliteit en zijn integer, objectief, betrouwbaar en deskundig in ons vakgebied. Wij zijn gericht op continue ontwikkeling en verbetering.



PLEZIER

Wij hebben plezier in ons werk: wij zijn enthousiast in onze samenwerking en intrinsiek gemotiveerd om het beste uit onszelf en anderen te halen. Wij zijn vitaal.



MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Wij voelen ons maatschappelijk verantwoordelijk: wij streven naar een duurzame en toekomstbestendige impact op onze omgeving. Wij werken aan verbinding en vertrouwen.



MENSGERICHTHEID

We voelen ons persoonlijk verbonden met de mensen in onze organisatie, de mensen achter onze klanten en de mensen in de maatschappij. We tonen ons respectvol en hulpvaardig en hanteren de menselijke maat. We hechten waarde aan de vitaliteit, de diversiteit en de inclusiviteit van de mensen om ons heen.



PRAKTISCHE RELEVANTIE

Wij bieden oplossingen die relevant zijn in de praktijk: doelmatig, doeltreffend, door technologie gedreven en afgestemd op de situatie. Wij zijn proactief en brengen complexiteit terug tot de essentie.

Stakeholderdialoog

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

Door middel van onze gestructureerde jaarlijkse stakeholderdialogen maar ook middels diverse andere formele en informele contactmomenten toetsen wij de manier waarop wij inhoud geven aan onze waardecreatie. Om te begrijpen wat zij van ons verwachten en hoe we ons kunnen verbeteren. Wij hebben de volgende groepen stakeholders geïdentificeerd:

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

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

In het kader van onze stakeholderdialoog hebben wij in het huidige boekjaar een enquête verstuurd naar onze partners en klanten om te toetsen wat hun visie is op onze materiële thema's. Hierbij hebben wij ze gevraagd naar de impact van deze thema's op mens en maatschappij en ook wat de financiële impact hiervan is. Door onze klanten zijn de volgende vier thema's als meest belangrijk genoemd: 'Dicht bij de klant', 'Behouden en werven van medewerkers', 'Technologische innovatie' en 'Leveren van topkwaliteit'.

In de stakeholderdialogen met klanten hebben we de resultaten van de enquête besproken. Hierbij komt onder andere naar voren dat de thema's 'Dicht bij de klant' en 'Leveren van topkwaliteit' voor de klant dicht bij elkaar staan. De betrouwbaarheid en integriteit van BDO wordt zeer gewaardeerd. Voor de klanten zit (top)kwaliteit vooral in proactief en praktisch advies, in een kritische blik en een mogelijkheid tot klankborden. Ze zoeken een gesprekspartner die hen goed kent en op niveau kan *challengen*. Ook een efficiënt proces en goede communicatie werden vanuit het oogpunt van het leveren van topkwaliteit belangrijk gevonden net als branche- of marktkennis.

Om dicht bij de klant topkwaliteit te kunnen blijven leveren is het belangrijk dat wij onze talenten weten te behouden en nieuwe talenten aan onze organisatie weten te verbinden. En ook dat wij onze dienstverlening verder innoveren om in continuïteit waarde te kunnen toevoegen.

Op basis van de stakeholdersessies met onze klanten hebben we de definitie van enkele materiële thema's verder geoptimaliseerd.

Vanuit de enquête komt naar voren dat onze partners dezelfde thema's belangrijk vinden inclusief het thema 'Lerende organisatie'. In 2023 zijn we voornemens om ook dialoogsessies te voeren met onze partners en andere stakeholders en de enquête te versturen naar andere stakeholders.

Omdat de stakeholderdialoog nog niet volledig is afgerond, kiezen wij ervoor (nog) geen materialiteitsmatrix op te nemen in het jaarverslag van 2022. Afhankelijk van de toegevoegde waarde die deze materialiteitsmatrix geeft in het verslag, zullen wij overwegen deze in het verslag van boekjaar 2023 op te nemen.

Het vertrouwen van klanten behouden en maatschappelijk relevant zijn, staan centraal in onze strategie. Het Bestuur van BDO ging dan ook (onder begeleiding van een externe moderator) in gesprek met verschillende klanten om waardevolle input op te halen over onze strategische thema's.



Stakeholdergroepen	Soort interactie
Medewerkers	Medewerkersonderzoek
	Besprekingen met de Ondernemingsraad
	Besprekingen met Jong BDO en Jong Managementteams
	Cultuursessies 'Horizon in de regio'
	Besprekingen met het BDO Impact Centre
	Overige formele en informele bijeenkomsten
Partners	Enquête materiële thema's
	Formele en informele partnerbijeenkomsten
	Algemene aandeelhoudersvergaderingen met het bestuur van BDO
	Talentontwikkeling en performancegesprekken
	Training en opleidingsprogramma's
Klanten	Enquête materiële thema's
	Stakeholderdialogen
	Klanttevredenheidsonderzoeken
	Klant- en themabijeenkomsten
	Onderzoeken naar klanten en industrieën
	Verzoeken om offertes en terugkoppelingen
Regelgevers, toezichthouders en politiek	Formele en informele meetings met NBA en AFM
	Besprekingen met Kwartiermakers toekomst accountancysector
	Onderzoeksresultaten van controles van AFM en PCAOB
	Feedback over voorgestelde wetgeving en regelgeving
	Besprekingen met de Belastingdienst
	Maandelijks overleg Nederlands Forum voor Audit Quality
	Maandelijks overleg in de European Contact Group
	Overleg Stuurgroep Publiek Belang en maandelijks overleg in de werkgroep onder de Stuurgroep Publiek Belang
	Halfjaarlijkse gezamenlijke bijeenkomsten en regulier ad hoc individueel overleg tussen BDO en de Foundation for Auditing Research (FAR) en de daarbij aangesloten onderzoeksteams
	Deelname overlegplatform OOB-kantoren
Meetings met ADR inzake reviews	
Maatschappelijke organisaties	Formele en informele meetings
Investeerders	Formele en informele meetings
Leveranciers, universiteiten en hogescholen, (koopel)organisaties en BDO-netwerk	Formele en informele meetings met BDO International en andere BDO Member Firms

Definitie materiële thema's

● Behouden en werven van medewerkers

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

● Diversiteit & Inclusie

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

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

● Gedeeld leiderschap

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

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

● Lerende organisatie

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

● Vitaliteit

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

● Duurzame bedrijfsvoering

Een belangrijk thema in onze strategie is duurzaamheid. Dit is ook van toepassing op onze bedrijfsvoering. We handelen hiernaar in de dagelijkse uitoefening van het werk, alsmede bij investeringsbeslissingen. Zo nemen we maatregelen om ons energieverbruik terug te dringen, zetten we in op groene energie, stimuleren we digitaal werken/vergaderen en vergroenen we ons mobiliteitsbeleid én wagenpark. Ook zijn we lid van het Grote Bedrijvennetwerk bestaande uit meer dan 110 bedrijven die de gezamenlijke ambitie hebben uitgesproken om te willen gaan voor 'een nieuwe econo-

mie'. In de komende jaren zullen we hier ook over gaan rapporteren. In dit verslag maken we een start met de rapportage over onze inspanningen om onze CO₂-footprint te verkleinen. Ondanks dat onze CO₂-uitstoot niet als één van de materiële thema's is onderkend, zien wij dit wel als een dusdanig maatschappelijk relevant thema dat wij hierover rapporteren.

● **Leveren van topkwaliteit**

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

● **Technologische innovatie**

De omgeving waarin BDO zich begeeft is sterk in beweging en veranderingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie en de juiste inzet van technologie binnen onze dienstverlening. Technologie is, in combinatie met vak- en marktkennis, een essentiële component in ons (toekomstig)

businessmodel. Door innovatie zullen we in staat zijn om snel genoeg te reageren op ontwikkelingen en kansen. We maken ons dan wendbaar als organisatie en versterken onze continuïteit. We sluiten hiermee aan bij de internationale driver 'leading through innovation'.

● **Dicht bij de klant**

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

● **Leidend in onze markten**

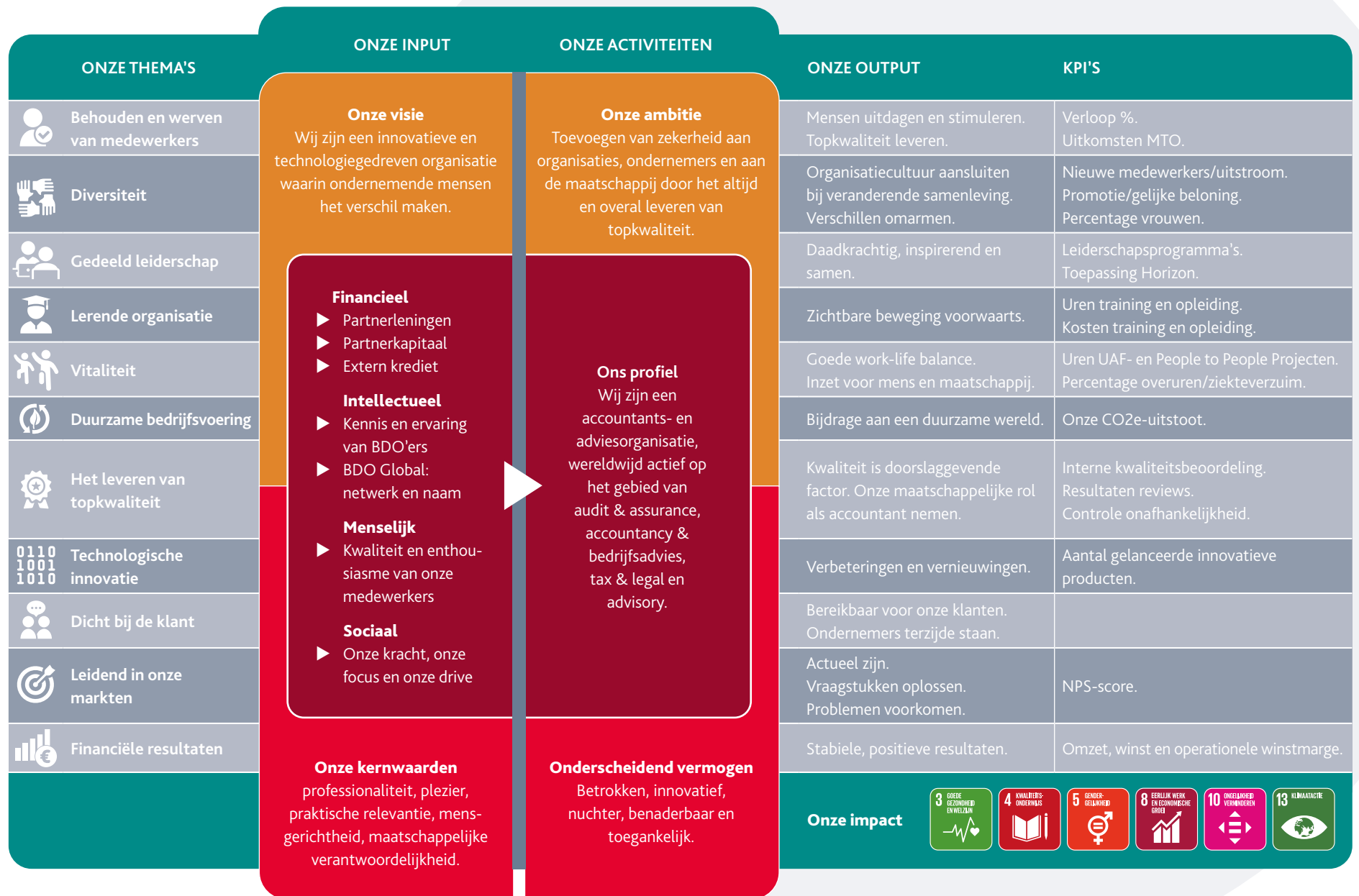
Wij kunnen onze dienstverlening het meest optimaal inzetten bij bedrijven en instellingen in zowel het publieke als private domein die in ons op een breed vlak een strategische partner zien, zowel op directie- of toezichtniveau als op uitvoerend/operationeel niveau. Wij brengen focus aan op een type klant dat bij ons past qua omvang, complexiteit en risico. Het realiseren van de onderscheidende marktpositie ten aanzien van de bedrijven en instellingen zoals beschreven, vraagt een kraakhelder begrip van de eisen en wensen van deze klanten. Het vraagt een grondige kennis van de eigen sterktes en zwaktes en een helder inzicht in de mogelijkheden die er liggen. Het dwingt tot expliciete keuzes ten aanzien van welke klanten wel en niet bij ons

passen en waar we ons kunnen onderscheiden en met welke dienstverlening. Alleen het onderscheid dat door de klant wordt ervaren maakt dat we onze ambitie om onderscheidend te zijn kunnen waarmaken. Vanuit de rol van vertrouwde adviseur kunnen we als geen ander helder krijgen wat als onderscheidend wordt ervaren en waar wij een leidende rol kunnen vervullen in de dienstverlening aan de klanten in de gekozen industries en branches binnen de marktsegmenten Profit en Publieke Sector.

● **Financiële resultaten**

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

Bedrijfsmodel en -activiteiten | BDO waardecreatiemodel



Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen

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

Jaarlijks wordt een risicoanalyse uitgevoerd die tot doel heeft de meest significante risico's te identificeren welke de realisatie van doelstellingen kunnen beïnvloeden alsmede de effectiviteit van de beheersing te beoordelen. De organisatiedoelstellingen zoals vastgelegd in het meerjarenplan 2021-2025 en de vastgestelde risicobereidheid dienen als uitgangspunt voor de risicoanalyse. Bij de uitvoering van de risicoanalyse zijn onder meer de Raad van Bestuur, Heads of LoS, Heads of Markets en de stafhoofden betrokken. De uitkomsten van de risicoanalyse worden besproken met de Raad van Commissarissen. Het bereik van de risicoanalyse omvat zowel interne als externe risico's. De risico's zijn nader uitgewerkt in een risicoregister waarin de kans van optreden, oorzaken, gevolgen en beheersmaatregelen zijn opgenomen.

De oorlog in Oekraïne heeft ertoe geleid dat BDO aanvullende beheersmaatregelen heeft getroffen om de naleving van de sanctieregelgeving en het sanctiebeleid van het internationale netwerk te waarborgen. De beheersmaatregelen zijn gericht op het identificeren van klanten en/of opdrachten waarbij sprake is van banden met Rusland en/of Belarus. Bij de besluitvorming om klanten en opdrachten te accepteren of te continueren hebben wij niet alleen strikt de sanctieregelgeving in acht genomen, maar hebben wij in geval van niet-gesanctioneerde personen of entiteiten overwogen of we de opdracht willen uitvoeren als gevolg van banden met Rusland en/of Belarus.

De tabel hierna geeft de belangrijkste risico's weer zoals bepaald gedurende de in 2022 uitgevoerde risicoanalyse, de potentiële impact hiervan en de maatregelen die we hebben genomen om ze te mitigeren

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten. ▶ Vitaliteit van de medewerkers komt onder druk te staan. ▶ Verlies van omzet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategische personeelsplanning. ▶ BDO Academie: uitgebreid opleidingsprogramma gericht op vaktechnische kennis en vaardigheden. ▶ Talentmanagement, recruitment en coaching. ▶ Leiderschapsprogramma. ▶ BDO Horizon-programma met daarin aandacht voor diversiteit, inclusie & vitaliteit. ▶ Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.
Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informatiebeveiliging en privacybeleid.
Schending van geheimhouding en/of privacy-regelgeving (information security & privacy).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van klanten. ▶ Financiële schade door boetes en/of aansprakelijkheidsstelling. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Information Security & Privacy Management Systeem. ▶ Corporate Information Security & Privacy Officer. ▶ Privacy Impact Assessments. ▶ Externe security assessments. ▶ Periodieke training van partners en medewerkers over informatiebeveiliging. ▶ Disaster recovery plan en business continuity plan.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Klachten en claims leidend tot financiële schade en reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. ▶ Verlies van klanten. ▶ Sancties van een toezichthouder waaronder boetes en het risico op verlies van een vergunning (license to operate). ▶ Aantrekken en behouden van nieuwe talentvolle medewerkers wordt bemoeilijkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Kwaliteitsmanagementsysteem, waaronder de implementatie van ISQM 1. ▶ Tweedelijnsondersteuning waaronder Bureau Vaktechniek en QRM & Legal. ▶ Uitvoeren van preventieve en repressieve dossierreviews door Practice Review Unit. ▶ Quality Council. ▶ Quality Support Team. ▶ Uitvoeren oorzakenanalyses en opstellen verbeterplannen. ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure. ▶ Opleidingsprogramma met verplichte trainingen. ▶ Kwaliteit is leidend in het beoordelingsproces. ▶ Kwaliteitsgericht toezicht door de Raad van Commissarissen.
Onvoldoende kennis van complexe ethische regelgeving waaronder onafhankelijkheidsregelgeving en Wwft.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sancties van een toezichthouder waaronder boetes en het risico op verlies van een vergunning (license to operate). ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opleidingsprogramma, waaronder e-learning Onafhankelijkheid en Wwft. ▶ Kwaliteitsmanagementsysteem inclusief beleid, meldpunten, tooling en monitoring procedures. ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure. ▶ Ethics & Independence unit en Wwft-desk binnen QRM & Legal. ▶ Global Independence Manual.
Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie; risico op onherstelbare achterstand. ▶ Verminderde aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovatievisie, -strategie en -structuur. ▶ Ontwikkeling van nieuwe (internationale) tooling. ▶ Standaardisatie en uniformering van processen door opzet efficiënte infrastructuur (BDO Base), centrale klantdesk en (Regionale) Delivery Center. ▶ Bestuursmodel met focus op de ontwikkeling van markten. ▶ Business Transformation Managers, Business Alignment Teams. ▶ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio. ▶ BDO Digital. ▶ Governance en periodieke rapportagestructuur. ▶ Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken. ▶ Deelname aan Foundation for Audit Research.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvoldoende innovatie en diversiteit. ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie. ▶ Dienstverlening voldoet niet aan maatschappelijke verwachtingen en/of verwachtingen van klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Betrokkenheid Raad van Commissarissen. ▶ Programma Diversiteit & Inclusie. ▶ Leiderschapsprogramma ter versterking van gedeeld leiderschap. ▶ Business Transformation Managers, Business Alignment Teams, Staff Alignment Team. ▶ Visie op eigentijdse invulling partnermodel. ▶ Jong BDO.
Snelle/onverwachte economische en politieke ontwikkelingen met als gevolg geopolitieke instabiliteit, economische recessie en inflatie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Omzetverlies. ▶ Verminderde financiële weerbaarheid. ▶ Mogelijk niet realiseren van toekomstbestendige organisatie. ▶ Afnemende investeringsbereidheid van klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Scenarioplanning. ▶ Continue monitoring liquiditeitspositie en financiële weerbaarheid. ▶ Crisismanagement en business continuity planning.
Veranderende wet- en regelgeving met grote impact op het organisatie- en verdienmodel.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kosten voor aanpassingen juridische structuur. ▶ Verlies van kennis en specifieke expertise die van belang zijn voor kwalitatief goede dienstverlening. ▶ Verdere beperkingen fullservicedienstverlening waardoor niet kan worden voldaan aan klantbehoefte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participatie in Stuurgroep Publiek Belang NBA – veranderagenda NBA. ▶ Participatie in werkgroep van de Kwartiermakers. ▶ Interne dialoog en scenarioplanning.
Niet (tijdig) voldoen aan de ESG-ambitie.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reputatieschade door het niet behalen van de Net Zero-ambitie en/of de samenwerking met partijen met een slechte reputatie op het gebied van ESG. ▶ Verlies van aantrekkingskracht als werkgever. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BDO Horizon-programma met daarin aandacht voor diversiteit, inclusie & vitaliteit. ▶ Duurzaamheidsprogramma gericht op Net Zero-ambitie in 2035. ▶ BDO Impact Centre.

Externe handvesten en initiatieven

BDO staat als organisatie midden in de samenleving en wij zijn ons sterk bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij willen een positieve impact maken op mens en milieu met de overtuiging dat dit tot toekomstig langetermijnsucces voor BDO, onze mensen en onze klanten leidt en dus tot een vitale maatschappij. Wij geven aan sustainability invulling door:

- ▶ in te zetten op de talenten en vitaliteit van onze medewerkers;
- ▶ onze footprint te reduceren;
- ▶ ons te committeren aan projecten waardoor onze medewerkers impact maken in de maatschappij. Onze klanten te ondersteunen bij hun sustainabilitydoelstellingen die bijdragen aan de transitie naar de nieuwe, duurzame economie.

Wij zoeken hierbij zoveel als mogelijk aansluiting bij de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.



In 2015 zijn door de 193 lidstaten van de Verenigde Naties 17 wereldwijde Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals) vastgesteld om een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Als BDO willen wij met onze klanten, binnen de context van de branche waarin wij werkzaam zijn, een bijdrage leveren aan deze ambitieuze doelstellingen. Daarom hebben wij een selectie gemaakt van de Sustainable Development Goals waaraan wij de komende jaren zullen gaan werken.

SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn

Het realiseren van een maatschappelijk betrokken organisatie doe je 'vanuit het hart', maar is ook onderdeel van het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Wij maken daarbij een bewuste keuze om de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers te stimuleren. Voor de lange termijn is het voor iedereen van belang een duurzaam evenwicht met zijn of haar omgeving te bereiken en we zien een rol in het leveren van een bijdrage aan dit evenwicht. In 2022 hebben wij ons vitaliteitsbeleid verder vorm gegeven en, naast bestaande instrumenten, ook nieuwe instrumenten ingezet zoals middels de samenwerking met OpenUp gericht op het vergroten van mentale weerbaarheid.

SDG 4 - Kwaliteitsonderwijs

Goed kwaliteitsonderwijs geeft een positieve impuls aan het leven van een individu en haar of zijn omgeving. Het geeft mensen ook de instrumenten om antwoorden te formuleren op de grote uitdagingen waarmee we kampen in de wereld. Ook is SDG 4 bedoeld om levenslang leren voor iedereen te bevorderen. Dit sluit aan op onze wens een lerende organisatie te zijn. Daarom richten we ons met ons opleidingsprogramma op het vergroten van het ontwikkel- en verandervermogen van onze organisatie. Concreet betekent dit dat onze medewerkers continu gestimuleerd worden om te leren en competenties te ontwikkelen, zowel via interne als externe opleidingsprogramma's. We stimuleren onze mensen om hun eigen vakmanschap en kennis verder te ontwikkelen om vervolgens deze kennis ook met anderen te delen, bijvoorbeeld op universiteiten en door kennissessies met klanten. Door het aanbieden van stageplaatsen aan studenten ontstaat een betere aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Bovendien kan een vraag vanuit de markt beter gematcht worden. In samenwerking met JINC helpen we jongeren aan een kennismaking met de arbeidsmarkt door hen te laten kennismaken met het bedrijfsleven.

SDG 5 - Gendergelijkheid

De BDO-cultuur moet in onze ogen stimuleren om van elkaar te mogen verschillen om zo ieder individu binnen BDO op eigen wijze tot diens recht te laten komen. In de visie van BDO is het belangrijk dat BDO'ers leren kritisch na te denken over zichzelf, over de wereld om hen heen en over de maatschappij. De diversiteit aan BDO'ers biedt kansen om prikkelende leeromgevingen te creëren waarin zij nieuwe perspectieven ontdekken en de kans krijgen hun blik te verbreden. Bovendien dragen diverse perspectieven bij aan de kwaliteit van onze visievorming. Een inclusieve cultuur zorgt ervoor dat door het zichtbaar maken en accepteren van de verschillen, verbondenheid ontstaat. We richten ons diversiteitsbeleid primair op het creëren van een inclusieve cultuur en alle activiteiten binnen BDO die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties. Zodat zij zich binnen BDO gerespecteerd en gewaardeerd voelen.

SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei

Ethisch handelen en verantwoordelijk zakendoen met integriteit en in overeenstemming met de wet is een voorwaarde om een verantwoordelijke organisatie te zijn en vertrouwen op te bouwen bij onze klanten, zakenpartners en de samenleving. We zorgen ervoor dat iedereen die bij en voor ons werkzaamheden uitvoert, dit veilig en gezond kan doen. We nemen onze sociale verantwoordelijkheid als werkgever. We streven naar gelijkwaardig werk voor vrouwen en mannen en mensen met een beperking. Ook streven we een gelijk loon voor werk van gelijke waarde na. Middels onze dienstverlening aan klanten willen wij een bijdrage leveren aan financieel gezonde ondernemingen en organisaties die bijdragen aan economische groei.

SDG 10 - Ongelijkheid verminderen

SDG 10 focust op sociale, economische en politieke inclusie van alle mensen op aarde. Wereldwijd moet er een eind komen aan discriminerende wetten, en andere praktijken die ongelijkheid juist groter maken.

Voor statushouders in Nederland is er vaak sprake van economische ongelijkheid doordat zij een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren. Wij ondersteunen en stimuleren onze medewerkers om een concrete bijdrage te leveren aan vitaliteit in de maatschappij, door hen een invulling te laten geven aan een mentorprogramma dat wij in samenwerking met het UAF in 2021 hebben opgezet met als doel om de afstand van statushouders tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Met de samenwerking met het UAF geven wij ook invulling aan SDG 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

SDG 13 - Klimaatactie

BDO Nederland committeert zich aan de Net Zero-ambitie vanuit het BDO Global Network. Dit betekent dat er naar wordt gestreefd in 2035 het energieverbruik tot een minimum beperkt te hebben en volledig emissievrij te zijn. Voor het deel dat niet beperkt kan worden zal compensatie plaatsvinden. Binnen BDO bestaat er in 2035 dan géén stroom meer van restafval en vanaf (uiterlijk) 2035 reizen we binnen BDO dan ook volledig emissievrij. Om dit te bereiken implementeren wij verschillende maatregelen, zoals een duurzaam inkoopproces en het verlagen van het gebruik van energie uit niet-duurzame bronnen. Wij investeren in de wereld van morgen door onze werkplekken dynamisch, duurzaam en gezond in te richten. Ook promoten we het gebruik van duurzame vervoermiddelen zoals de fiets, het openbaar vervoer en elektrische auto's.

Connectiviteitsmatrix

Bij het uitvoeren van onze strategie richten we ons op zeven strategische thema's die ons helpen onze doelen te bereiken. De voortgang die wij boeken op onze strategische doelstellingen worden gemeten met prestatie-indicatoren waarover gerapporteerd wordt. Zie de verschillende hoofdstukken met de omschrijving van ieder strategisch thema voor de uitleg van de uitvoering van de strategie en de bijbehorende prestatie-indicatoren. Voor de definities verwijzen we naar het hoofdstuk 'Over het rapport' op pagina 104.

Strategisch thema	Materieel thema	Risico	KPI's	Target 2025*	Resultaat 2022	Resultaat 2021
Sterk werkgevers-merk	Behouden en werven van medewerkers	Onvermogen tot werven, behouden en waarden van talentvolle mensen.	Verloop % man/vrouw	n/a	14,6%/16,3%	17,4%/13,9%
			Nieuwe medewerkers % man/vrouw	n/a	15,2%/18,7%	15,8%/14,6%
			Bevlogenheid medewerkers	> 7,5	7,2	7,3
	Diversiteit & Inclusie	Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	Promotie % man/vrouw	n/a	30,8%/24,8%	19,7%/18,3%
			Bezetting aantal en % man/vrouw	Partners: > 20% vrouwen	1.413 (54%)/1.224 (46%)	1.398 (54%)/1.184 (46%)
			Benoemingen naar Equity Partner, Salary Partner of Director, aantal en % man/vrouw	n/a	11 (6,5%)/5 (15,2%)	9 (5,3%)/2 (6,3%)
Gelijke beloning, gecorrigeerd loonverschil	n/a	-1,3%	-1,4%			
Kwaliteits-gerichte cultuur	Het leveren van topkwaliteit	Onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening.	Aantal interne kwaliteitsbeoordelingen	n/a	201	188
	Lerende organisatie	Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie/schending van geheimhouding en/of privacyregelgeving (information security & privacy).	Resultaten interne en externe kwaliteitsreviews, % voldoende	> 90%	96%	91%
			Onafhankelijkheidsovertredingen	0	3	3
			Uren training en opleiding, man/vrouw	n/a	122,0/93,1	119,6/93,9
	Kosten training en opleiding (in €)	n/a	6.237.000	4.832.000		
Technologische innovatie	Technologische innovatie	Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.	Aantal innovatieproducten vanaf 2021	Groei	48	34
		Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.				

Strategisch thema	Materieel thema	Risico	KPI's	Target 2025*	Resultaat 2022	Resultaat 2021
Maatschappelijke betrokkenheid	Duurzame bedrijfsvoering	Niet (tijdig) voldoen aan de ESG-ambitie.	Onze CO2e-uitstoot	n/a	Scope 1: 5.305 tCO2e Scope 2: 1.338 tCO2e Scope 3: 785 tCO2e Totaal: 7.428 tCO2e	Scope 1: 4.420 tCO2e Scope 2: 1.258 tCO2e Scope 3: n/a Totaal: 5.678 tCO2e
	Vitaliteit		Percentage ziekteverzuim	< 3,5%	3,95%	3,43%
			Percentage openstaande uren	n/a	2,64%	2,59%
			Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship & People to People Projecten (P2P) vanaf 2021	Flagship: > 250 P2P: > 250	Flagship: 89 P2P: 55	Flagship: 50 P2P: 19
Onderscheidende marktpositie	Leidend in onze markten	Onvoldoende organisatorische wendbaarheid.	Klanttevredenheid	> 8,0	n/a	7,8
			NPS-score	> 5%	n/a	12,0%
		Snelle/onverwachte economische en politieke ontwikkelingen met als gevolg geopolitieke instabiliteit, economische recessie en inflatie.	Nieuwsberichten	> 950	1.263	651
Fullservice-benadering & klant centraal	Dicht bij de klant	Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie/schending van geheimhouding en/of privacyregelgeving (information security & privacy).				
		Gebrek aan verandervermogen.				
Robuuste & wendbare organisatie	Gedeeld leiderschap	Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	n/a	152	141
	Financiële resultaten	Onvoldoende kennis van complexe ethische regelgeving waaronder onafhankelijkheidsregelgeving en Wwft.	Uitkomsten leiderschap MTO	> 7,5	7,4	7,4
			Uitkomsten cultuuronderzoek MTO	> 7,5	7,2	7,2
		Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.				
	Veranderende wet- en regelgeving met grote impact op het organisatie- en verdienmodel.	Omzet, winst en operationele winstmarge	n/a	€ 343 mln/€ 48,6 mln/ 14%	€ 319 mln/€ 47,4 mln/ 15%	

* Voor de KPI's waarvoor nog geen targets zijn vastgesteld zijn we bezig met het verder definiëren van onze targets en is ons streven om in 2023 de targets hiervoor te rapporteren.

Sterk werkgeversmerk

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

Behouden en werven van medewerkers

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

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

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

Het verloopercentage onder partners, (senior) managers en overige teamleden

Verloop medewerkers naar geslacht - functiegroep*

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	4,1%	3,0%	4,7%	15,6%
Senior manager	9,3%	7,5%	8,5%	4,7%
Manager	16,1%	16,0%	28,0%	11,8%
Junior manager	11,3%	15,1%	17,4%	14,1%
Senior professional	17,6%	15,2%	18,4%	14,7%
Professional	25,6%	22,2%	23,9%	15,2%
Totaal	14,6%	16,3%	17,4%	13,9%

Verloop medewerkers naar geslacht - leeftijd*

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 30 jaar	20,4%	19,2%	21,4%	16,8%
30 - 50 jaar	11,9%	16,3%	15,7%	12,6%
> 50 jaar	7,2%	7,9%	10,6%	9,3%
Totaal	14,6%	16,3%	17,4%	13,9%

* Dit jaar hebben we de uitsplitsing van functiegroepen aangepast en de vergelijkende cijfers opnieuw berekend. Zo hebben we meer categorieën opgenomen voor meer inzicht per functiegroep, worden dit jaar directors verantwoord onder partners in plaats van managers en vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen. Tot slot hebben we in lijn met de Global Reporting Initiative ook een uitsplitsing naar leeftijd opgenomen.

Nieuwe medewerkers naar geslacht – functiegroep

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Senior manager	2,1%	2,8%	6,6%	4,7%
Manager	6,0%	9,6%	7,7%	9,8%
Junior manager	8,9%	11,6%	8,1%	5,6%
Senior professional	16,3%	17,2%	13,5%	13,2%
Professional	46,7%	34,2%	40,4%	24,4%
Totaal	15,2%	18,7%	15,8%	14,6%

Nieuwe medewerkers naar geslacht – leeftijd

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 30 jaar	29,8%	30,4%	29,3%	26,3%
30 - 50 jaar	6,8%	10,9%	6,6%	7,0%
> 50 jaar	0,5%	9,0%	3,5%	5,0%
Totaal	15,2%	18,7%	15,8%	14,6%

In 2022 zien we een toename in zowel instroom als verloop bij vrouwelijke medewerkers. Er zijn wel meer vrouwelijke medewerkers ingestroomd dan uitgestroomd. Een aspect dat hierbij een rol speelt is de krappe arbeidsmarkt waarin werknemers een goede positie hebben om de overstap naar een andere werkgever te maken. Het verloop is voornamelijk toegenomen in de lagere functiegroepen, professional en senior professional. Dit is in lijn met wat we weten over de jongere generaties die ook sneller van werkgever switchen. Daarnaast hebben we gezien dat collega's die in tijden van COVID in dienst zijn getreden, veelal via alternatieve en online wijze een *onboarding* hebben gehad en veel vanuit huis hebben moeten werken. Hierdoor is de verbinding met BDO en andere BDO'ers in het afgelopen jaar wat minder gevoeld dan in de jaren daarvoor, wat effect heeft gehad op de uitstroom van zowel vrouwelijke als mannelijke jonge professionals. Dit effect is ook terug te zien in de meting van bevoegenheid. Uit de gesprekken met vertrekkende medewerkers is naar voren gekomen dat het aspect 'aandacht' daarbij een belangrijke rol heeft gespeeld. Voor startende collega's werd die minder ervaren onder de gewijzigde omstandigheden.

Op het moment van het schrijven van dit verslag zijn wij weer veel vaker met elkaar op kantoor. Er worden verschillende initiatieven ontplooid om te kijken hoe bij een meer hybride vorm van samenwerken die er wel is ontstaan, een goede invulling kan worden gegeven aan de contactmomenten. In 2023 worden Dilemma Cafés georganiseerd om te kijken naar de uitdagingen die deze nieuwe manier van werken met zich meebrengt.

Ook worden binnen onze Lines of Service diverse initiatieven ontplooid gericht op de inhoud van deze contactmomenten. Hierbij worden instrumenten ingezet zoals een startersacademie, mentoring, een buddysysteem, intervisie en het gezamenlijk als teams vieren van successen. Eind 2022 is als dank voor de wijze waarop medewerkers zich hebben ingezet onder deze lastige omstandigheden een financiële blijk van waardering gegeven.

Eén van de speerpunten binnen onze strategie is het creëren van een sterk en onderscheidend werkgeversmerk. Daarom is in de afgelopen tijd naast een corporate story een werkgeversverhaal opgesteld: onze *employee value proposition*. Bij de totstandkoming van onze corporate story en employee value proposition is een groot aantal collega's betrokken geweest op basis van interviews en sessies. Daarnaast is gebruikgemaakt van de resultaten van drie onderzoeken: het klanttevredenheidsonderzoek, ons medewerkerstevredenheidsonderzoek en een werkgeversonderzoek onder businessstudenten en professionals over de perceptie van ons werkgeversmerk en onze naamsbekendheid. Het werkgeversonderzoek laat zien dat slechts 44% van de businessstudenten en 61% van de businessprofessionals BDO kent van naam. Deze percentages willen we verbeteren. Eind 2022 zijn wij gestart met een employer branding-campagne. De eerste resultaten ten aanzien van het verbeteren van onze naamsbekendheid zijn veelbelovend.

Engagementscore op het gebied van bevoegenheid

Wij meten onze engagementscore op het gebied van bevoegenheid van medewerkers middels een medewerkeronderzoek wat jaarlijks wordt gehouden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij. Daarbij is in juni 2022 een vragenlijst naar alle medewerkers gestuurd en circa 57% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Vier van deze vragen hebben betrekking op het thema Bevoegenheid en het gemiddelde is opgenomen in onderstaande tabel. Bevoegenheid gaat over de mate waarin de medewerkers geïnspireerd raken door en energie krijgen van hun werk. Het heeft ook betrekking op hun positieve relatie met de organisatie. Bevoegen medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en dankbaar, zijn trots op hun baan en voelen zich binnen de organisatie op hun plek. Zij zullen zich extra inzetten voor de organisatie omdat ze hun werk en de organisatie zo leuk vinden.

De resultaten uit het medewerkeronderzoek zijn in juli met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en de Ondernemingsraad.

Scores van bevoegenheid uit het medewerkeronderzoek

	2022	2021
	7,2	7,3

In 2022 zien we een kleine afname van de score op bevoegenheid van een 7,3 naar 7,2. Het effect van de COVID-pandemie is ook hier een belangrijke factor. Het tweede jaar van de COVID-pandemie (2021) zorgde voor veel van onze medewerkers voor extra druk, zowel zakelijk als privé. Ook het zo gewaardeerde en belangrijke contact met klanten en collega's werd gemist. De vele digitale activiteiten die werden georganiseerd werden gewaardeerd, maar het fysieke contact blijft onvervangbaar en draagt in belangrijke mate bij aan de bevoegenheid binnen BDO. Dit had ook in het eerste half jaar van 2022 nog zijn invloed.

Een andere belangrijke reden voor de lichte afname is de beleving van de werkdruk. Ondanks dat het gemiddeld aantal overuren per medewerker is afgenomen, is de beleving van de werkdruk wel toegenomen. In het najaar van 2022 hebben we hier extra aandacht aan besteed tijdens de beoordelingsrondes en de lancering van OpenUp (zie pagina 45).

Diversiteit & Inclusie

Beschrijving van het thema

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

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

In deze inclusieve cultuur:

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

Onze ambitie

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

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

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

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

Onze resultaten

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

De verhouding man/vrouw

*Bezetting naar geslacht – functiegroep**

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	170 (84%)	33 (16%)	170 (84%)	32 (16%)
Senior manager	236 (69%)	106 (31%)	211 (71%)	85 (29%)
Manager	149 (61%)	94 (39%)	143 (58%)	102 (42%)
Junior manager	293 (56%)	232 (44%)	247 (58%)	177 (42%)
Senior professional	295 (42%)	408 (58%)	288 (43%)	387 (57%)
Professional	270 (43%)	351 (57%)	339 (46%)	401 (54%)
Totaal	1.413 (54%)	1.224 (46%)	1.398 (54%)	1.184 (46%)

Bezetting naar geslacht – leeftijd*

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 30 jaar	573 (53%)	506 (47%)	593 (55%)	483 (45%)
30 - 50 jaar	632 (54%)	540 (46%)	607 (53%)	540 (47%)
> 50 jaar	208 (54%)	178 (46%)	198 (55%)	161 (45%)
Totaal	1.413 (54%)	1.224 (46%)	1.398 (54%)	1.184 (46%)

* Dit jaar hebben we de uitsplitsing van functiegroepen aangepast en de vergelijkende cijfers opnieuw berekend. Zo hebben we meer categorieën opgenomen voor meer inzicht per functiegroep, worden dit jaar directors verantwoord onder partners in plaats van managers en vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen. Tot slot hebben we in lijn met de Global Reporting Initiative ook een uitsplitsing naar leeftijd opgenomen.

Uit de tabel blijkt dat in 2022 het aantal medewerkers is toegenomen, maar dat procentueel gezien de vrouw/man-verhouding gelijk is gebleven ten opzichte van 2021. Kijkend naar de functiegroepen, dan geldt dit ook voor de groep partners/directors. Bij de overige functiegroepen is het beeld wisselend. In de meeste functiegroepen is het percentage vrouwelijke medewerkers gestegen behalve in de groep managers. Kijkend naar de leeftijdscategorieën dan is zichtbaar dat onder de 30 jaar en boven de 50 jaar het aantal vrouwelijke medewerkers procentueel is gestegen en in de categorie 30-50 jaar procentueel is gedaald.

In het kader van de wet 'Evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen' dient voldaan te worden aan de vereiste van een evenwichtige verdeling van bestuurs- en toezichthoudende functies over vrouwen en mannen. Op dit moment zijn bij de Raad van Commissarissen van BDO twee van de vijf leden vrouw. De Raad van Bestuur heeft op dit moment nog geen vrouwelijke leden.

Per 1 januari 2022 is de wet 'Evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in het bestuur en de raden van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen' ingegaan. Deze wet staat ook bekend als de wet over het quotum en het streefcijfer voor meer diversiteit in de top van het bedrijfsleven. Overeenkomstig deze wet hebben we onze top en subtop gedefinieerd, ambitieuze streefcijfers opgesteld en plannen van aanpak voor de ontwikkeling van de man/vrouw-verhouding. Ons streven is om in drie tot vijf jaar, overeenkomstig

het *Charter Talent naar de Top*, 20% of meer vrouwen in de (sub)top te realiseren. Onder de top verstaan we alle partners en directors en 33 van de 203 (16%) partners en directors zijn vrouwen. Onder de subtop vallen de senior managers en managers en 199 van de 584 (34%) senior managers en managers zijn vrouwen. Van de Raad van Commissarissen van BDO zijn twee van de vijf leden vrouw, de Raad van Bestuur heeft op dit moment nog geen vrouwelijke leden. Wij verwachten dat wij onze ambitie van 20% vrouwen in de (sub)top binnen twee jaar gaan realiseren. Dat is voor ons aanleiding om onze ambitie bij te stellen naar 30% vrouwen in de top van onze organisatie per 1 januari 2027. Ons streven is om dan na 2 tot 3 jaar een vrouwelijke Equity Partner uit de top van de BDO-organisatie te laten doorstromen naar de Raad van Bestuur. Het extern werven van een vrouwelijke kandidaat voor de positie van bestuurder is daarnaast ook een mogelijkheid die ingezet kan worden.

Promoties

De volgende tabellen geven een overzicht van het percentage vrouwen ten opzichte van het aantal mannen ten aanzien van promoties binnen BDO. De eerste tabel geeft het totaal aantal binnen BDO weer en de tweede en derde tabel het aantal in de top en subtop in de organisatie. Hierbij is 2022 afgezet tegen 2021. De tabellen laten zien dat we in 2022 nog niet de gewenste ontwikkeling hebben ingezet naar een toename van meer vrouwen aan de top.

Promoties naar geslacht*

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Totaal	30,0%	24,8%	19,7%	18,3%

* Dit jaar hebben we de vergelijkende cijfers opnieuw berekend. Zo zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers vanwege het tijdelijke dienstverband niet in deze cijfers opgenomen.

Aantal en percentage vrouwen benoemd als partner of senior manager**

Aantal

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner (salary partner & director -> equity partner)	3	1	1	0
Senior manager (senior manager -> salary partner & director)	8	4	8	2
Totaal	11	5	9	2

Percentage

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner (salary partner & director -> equity partner)	4,8%	20,0%	1,6%	0,0%
Senior manager (senior manager -> salary partner & director)	7,4%	14,3%	7,4%	7,1%
Totaal	6,5%	15,2%	5,3%	6,3%

** Dit jaar hebben we de berekening aangepast en het vergelijkend cijfer opnieuw berekend. Dit jaar zijn directors verantwoord onder partners in plaats van managers.

Het aantal promoties binnen BDO in 2022 is toegenomen ten opzichte van 2021. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in 2022 een verschuiving van het promotiemoment van 1 januari naar 1 oktober heeft plaatsgevonden. Hierdoor hebben er gedurende 2022 twee promotiemomenten plaatsgevonden; zowel per 1 januari 2022 als per 1 oktober 2022. In 2021 was dit één promotiemoment enkel per 1 januari 2021.

Kijkend naar de procentuele verhouding dan is zichtbaar dat het percentage vrouwelijke medewerkers dat is gepromoveerd is gestegen, zij het niet zo hard als het percentage mannen. Hier is ook sprake van een correlatie van de man/vrouw-verhouding in totaliteit bezien. Het totaal aantal mannen ligt binnen BDO nog hoger dan het aantal vrouwen, wat met name verband houdt met de verhouding man/vrouw bij het aantal afgestudeerden.

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

Ook bij de benoemingen tot equity partner is te zien dat de ingezette ontwikkeling doorzet. De tabel laat zien dat de gewenste ontwikkeling naar een toename van meer vrouwen aan de top nog wel tijd vraagt. Het aantal vrouwen dat in 2022 is voorgedragen als partner of director groeit gestaag maar het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende posities is niet iets wat van de ene op de andere dag veranderd kan worden. Dit vraagt langetermijninvesteringen door een omgeving te cultiveren waarin we de volgende generatie vrouwelijke leiders voor de

komende jaren ontwikkelen. Dit is ook waar wij ons het afgelopen jaar op hebben gericht en dat zich ook begint te vertalen in een ontwikkeling in de gewenste richting.

In 2021 zijn diverse initiatieven ontplooid om onze doelstellingen op het gebied van genderdiversiteit verder te brengen. Deze initiatieven zijn samen te vatten onder de volgende pijlers: creëren van bewustzijn, wegnemen van belemmeringen, doelen stellen en zichtbaar maken van bestaande rolmodellen. Veel van het werk dat gedaan wordt binnen het programma *Diversiteit & Inclusie* gaat om het creëren van bewustzijn en initiëren van (micro-)interventies op de werkvloer. Geconstateerd is dat het behalen van onze doelstelling ten aanzien van genderdiversiteit zoals vastgelegd in het publieke *Charter Talent naar de Top* geen vanzelfsprekendheid is. Er is in 2022 uitgebreid onderzoek gedaan naar mogelijke versnellers. Ten behoeve hiervan is aansluiting gezocht bij het overleg met andere accountantskantoren via de NBA. Tevens is contact gezocht met organisaties waarvan wij van mening zijn dat ze al verder zijn op het gebied van genderdiversiteit. Ook heeft uitgebreid desktoponderzoek plaatsgevonden naar de effectiviteit van verschillende diversiteitsprogramma's bij toonaangevende organisaties. Ons onderzoek heeft veel nieuwe inzichten opgeleverd die zeker bij kunnen dragen aan de gewenste versnelling. In het kader hiervan is in 2022 in onze ontwikkel- en beoordelingsgesprekken aandacht besteed aan vooroordelen en eerlijk beoordelen naar aanleiding van het gehouden onderzoek naar genderbias.

Ook onze BDO Ladies Circle heeft in het afgelopen jaar weer een waardevolle bijdrage geleverd aan empowerment van vrouwelijk talent. Middels diverse bijeenkomsten, zowel regionaal als landelijk en het online platform zijn vrouwen met elkaar in verbinding gebracht met elkaar te sparren, elkaar te coachen of het professionele netwerk binnen BDO uit te breiden.

In het kader van het werken aan een cultuur waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn ongeacht geslacht, afkomst, leeftijd enz., hebben we in 2022 ook aandacht besteed aan culturele diversiteit. Om de culturele behoeften binnen de organisatie in kaart te brengen zijn culturele cafés georganiseerd en is een nulmeting verricht ten aanzien van de culturele diversiteit binnen onze organisatie. Met de opgehaalde input en samenwerking met Inclusionair, wordt een gedegen plan van aanpak opgezet om tot de ontwikkeling te komen van een visie, strategie en implementatie voor culturele inclusie binnen onze organisatie. Hierbij sluiten wij aan bij externe initiatieven. In 2022 is het NBA Convenant Diversiteit & Inclusie getekend. Een volgende stap is het opstellen van een toolkit voor het meten van culturele diversiteit. Dit zal in lijn liggen met de reeds bestaande Barometer Culturele Diversiteit van het CBS. Binnen het netwerk van de SER is ook het Charterdocument 'Meten is Weten' opgesteld wat waardevolle input geeft.

Beloning

Ongecorrigeerd loonverschil*

	2022	2021
Senior manager	-4,7%	-5,6%
Manager	-0,8%	-0,7%
Junior manager	1,5%	1,3%
Senior professional	0,1%	0,4%
Professional	1,4%	2,7%

Gecorrigeerd loonverschil*

	2022	2021
Senior manager	-3,2%	-4,0%
Manager	-1,4%	-1,4%
Junior manager	-1,3%	-1,9%
Senior professional	-1,3%	-0,8%
Professional	-0,8%	0,0%
Totaal	-1,3%	-1,4%

* De categorie partners & directors wordt niet berekend doordat de salarispalingen in deze functiecategorieën sterk afhankelijk zijn van de klantenportefeuille en bonussen op een andere wijze worden berekend dan bij de overige medewerkers.

Ook is in 2022 nader onderzoek gedaan naar de verschillen in beloning. In bovenstaande tabellen is het ongecorrigeerde en gecorrigeerde loonverschil tussen vrouwen en mannen binnen BDO opgenomen. Om te kunnen vaststellen of er sprake is van gelijke beloning voor mannen en vrouwen, is onderzoek gedaan naar de loonverschillen na correctie van een aantal factoren die het loon verklaren. Zo is de functiesalarisschaal het belangrijkste, naast de Line of Service, TOP (Talent Ontwikkeling & Performance)-beoordelingen, leeftijd, dienstjaren en de regio. Het overgebleven effect van het geslacht wordt opgemerkt als het gecorrigeerde loonverschil. Uit de tabel blijkt dat het gecorrigeerd loonverschil binnen BDO als geheel gering is.

We zien dat het loonverschil tussen mannen en vrouwen over het geheel genomen iets kleiner is geworden van -1,4% in 2021 naar -1,3% in 2022. Dat is een positieve ontwikkeling omdat we iedereen gelijk willen behandelen ongeacht zichtbare en onzichtbare verschillen. Daarom is in 2022 vanuit ons Diversiteit & Inclusie-programma uitgebreid aandacht gevraagd voor eerlijk beoordelen en belonen tussen mannen en vrouwen, door de verschillen inzichtelijk te maken en te bespreken. Hierbij is expliciet aandacht gevraagd voor de verschillen binnen junior manager-, manager- en senior manager-posities. Om de leidinggevenden hier handvatten voor te geven hebben zij allen inzicht gekregen in deze verschillen en is een trainingsvideo aangeboden. Een klein verschil in het percentage zal mogelijk blijvend zijn door een over- of ondervertegenwoordiging van vrouwen of mannen in een bepaalde beroepsgroep zoals bijvoorbeeld de ondersteuning of door bonusgestuurde modellen bij bepaalde dienstverlening waar relatief meer mannelijke professionals werken. Ook in 2023 zullen we expliciete aandacht blijven geven aan de loonverschillen, ook in de functiegroepen professional en senior professional.



Naast Register Taxateur is Tom Dekker Impact Manager (focus op footprint) bij het BDO Impact Centre: een multidisciplinair team van BDO'ers die - naast hun reguliere functie - een groot maatschappelijk hart hebben en richting geven aan onze ESG-doelen.



Kwaliteitsgerichte cultuur

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

Het leveren van topkwaliteit

Beschrijving van het thema

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

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

De mate waarin wij dit kunnen realiseren is afhankelijk van de mensen die wij aan ons kunnen binden, hun opleidingsniveau en hun passie en drive om de juiste dingen op de juiste manier te willen doen. Elke dag weer, om op deze wijze zekerheid toe te kunnen voegen, voor de klant, voor de maatschappij en ook voor het voortbestaan van hun vak en de continuïteit van de organisatie

waarin zij werkzaam zijn. Een gezonde organisatiecultuur is daarvoor onontbeerlijk; dit is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Cultuur en gedrag beïnvloeden de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken.

Door altijd en overal topkwaliteit te leveren:

- ▶ kunnen wij op de lange termijn succesvol zijn;
- ▶ voegen wij zekerheid toe aan informatie die wordt gebruikt voor besluitvorming in het economische verkeer: door organisaties, ondernemers en de maatschappij; en
- ▶ dragen wij bij aan de tevredenheid van onszelf als professionals, onze klanten en de maatschappij en aan het vertrouwen dat zij in onze organisatie en onze dienstverlening stellen.

Onze ambitie

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

Onze resultaten

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

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

Kwaliteitsbeoordelingen

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

Gedurende 2022 zijn de volgende kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd:

- ▶ **OKB (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling) bij zowel de Line of Service (LoS) Audit & Assurance als de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies**

Een OKB is een objectieve beoordeling om na te gaan of het opdrachtteam redelijkerwijs tot het oordeel en de conclusies kan zijn gekomen zoals zij die hebben verwoord in hun conceptverklaring. We laten een OKB uitvoeren bij opdrachten waar dat wettelijk verplicht is, namelijk bij wettelijke controles van Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) en bij opdrachten die volgens de afdeling QRM voldoen aan de toetsingscriteria die daarvoor zijn opgesteld. De toewijzing van OKB's vindt plaats onder verantwoordelijkheid en aansturing van het LoS MT. Een OKB wordt uitgevoerd door een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB'er): een accountant die niet tot het opdrachtteam behoort en dus niet zelf werkzaamheden verricht voor de opdracht, met voldoende en geschikte ervaring en autoriteit om het oordeel en de conclusies van het opdrachtteam objectief te evalueren. Bij de LoS Audit & Assurance is het uitgangspunt dat de OKB wordt uitgevoerd door een OKB-team bestaande uit twee leden: de OKB'er en een OKB-teamlid. Bij de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies kan dit ook één OKB'er zijn.

- ▶ **TKB (themagerichte kwaliteitsbeoordeling) bij de Line of Service Audit & Assurance**

De TKB is een instrument om de kwaliteit van specifieke elementen van de opdrachtuitvoering te waarborgen in specifieke omstandigheden die ontstaan gedurende de uitvoering van de opdracht of op specifieke instructie van het MT Audit & Assurance. Een TKB wordt toegewezen indien zonder dossierreview geen effectieve beoordeling kan worden uitgevoerd. Indien een materiële beoordeling op afstand kan plaatsvinden, wordt doorgaans een consultatie bij Bureau Vaktechniek verplicht gesteld.

- ▶ **EQCR (Engagement Quality Control Review) bij de Line of Service Audit & Assurance**

EQCR is feitelijk de Engelse term voor OKB. Wij hanteren deze categorie voor de review die door een group auditor wordt 'opgelegd' aan BDO Nederland als component auditor. Er wordt in dat geval enkel de controle voor groepsdoeleinden beoordeeld.

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Audit & Assurance-opdrachten

	2022	2021
OKB	105	129
EQCR	1	2
TKB	52	30
Totaal	158	161

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten

	2022	2021
OKB	43	27
Totaal	43	27

In het huidige boekjaar hebben we de methode voor het berekenen van het aantal kwaliteitsbeoordelingen voor zowel de Audit & Assurance-opdrachten als de Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten gewijzigd. In 2021 was het aantal kwaliteitsbeoordelingen gebaseerd op het aantal toegewezen kwaliteitsbeoordelingen met betrekking op het boekjaar 2021 van de klanten. Vanaf huidig boekjaar is het aantal kwaliteitsbeoordelingen gebaseerd op de afgeronde kwaliteitsbeoordelingen in ons boekjaar. Het vergelijkend cijfer is hierbij opnieuw berekend en aangepast.

Uit de tabel voor het aantal kwaliteitsbeoordelingen voor de Line of Service (LoS) Audit & Assurance komt naar voren dat het aantal kwaliteitsbeoordelingen licht is afgenomen en er een verschuiving heeft plaatsgevonden van de OKB naar de TKB. Dit komt overeen met de beleidskeuze om vaker TKB dan OKB uit te voeren doordat dit in veel gevallen beter passend is bij het kwaliteitsrisico van de opdracht en de gewenste reikwijdte van de kwaliteitsbeoordeling.

Het aantal OKB's dat in de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies is uitgevoerd en afgerond is toegenomen. Een OKB wordt toegewezen vanwege een 'verhoogd risico' van een opdracht of vanwege accountants die in het traject van accrediteren zitten waarbij aan de eerste drie dossiers een OKB wordt toegewezen. In 2022 zijn door beide categorieën meer OKB's uitgevoerd.

Kwaliteitsreviews

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

Audit & Assurance

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

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

Kwaliteitsreview Audit & Assurance-opdrachten intern**

	2022			2021		
	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal
Cold reviews (interne toetsing)	24	3	27	13	9	22
Themagerichte kwaliteitsreviews (interne toetsing)	15	0	15	12	2	14
ADR	5	0	5	6	0	6
Totaal	44	3	47	31	11	42
Onderhanden per 31 december 2022			17			0
Totaal	44	3	64	31	11	42

** Huidig boekjaar hebben we de methode voor het berekenen van het aantal kwaliteitsreviews voor de Audit & Assurance-, Accountancy & Bedrijfsadvies- en Tax-opdrachten gewijzigd. In 2021 was het aantal kwaliteitsreviews gebaseerd op het aantal toegewezen kwaliteitsreviews met betrekking op het boekjaar 2021 van de klanten. Vanaf huidig boekjaar is het aantal kwaliteitsreviews gebaseerd op de afgeronde kwaliteitsreviews in ons boekjaar. Het vergelijkend cijfer is hierbij opnieuw berekend en aangepast.

Uit de toetsingen bij de Line of Service Audit & Assurance is zichtbaar dat het aantal opdrachten dat voldoet aan de vereiste kwaliteitsstandaarden in absolute zin is toegenomen en het aantal onvoldoende beoordelingen in absolute zin is afgenomen. Verschillende kwaliteitsverbeteringen, waaronder verhoogde vaktechnische aandacht voor het verbeteren van de effectiviteit van de controleaanpak, lijken hun vruchten af te werpen. Naast de kwaliteitsreviews heeft de ADR in 2022 drie SiSa-reviews uitgevoerd waarbij in plaats van een classificatie voldoende of onvoldoende een rapport met feitelijke bevindingen wordt afgegeven met of zonder bevindingen. Van

deze reviews was één dossier met bevindingen en twee dossiers zonder bevindingen. Per einde boekjaar zijn 17 interne kwaliteitsreviews onderhanden.

Accountancy & Bedrijfsadvies

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

Kwaliteitsreview Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten intern

	2022			2021		
	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal	Vol-doende	Onvol-doende	Totaal
Samenstel	0	1	1	38	1	39
Beoordeling	0	0	0	3	0	3
NV COS 4400	0	0	0	4	0	4
Totaal	0	1	1	45	1	46
Onderhanden per 31 december 2022			46			2
Totaal	0	1	47	45	1	48

In 2021 zijn 46 kwaliteitsreviews afgerond waarvan 45 dossiers met een voldoende zijn beoordeeld. Per jaareinde 2021 waren twee reviews nog onderhanden waarvan er één gedurende 2022 is afgerond met een onvoldoende. In 2022 zijn de kwaliteitsreviews een kwartaal later dan normaal gestart waardoor er per jaareinde nog geen reviews zijn afgerond en alle 46 reviews nog onderhanden zijn. De resultaten van deze reviews zullen volgend boekjaar worden gerapporteerd.

Tax & Legal

Kwaliteitsreviews Tax-opdrachten intern

Binnen de Line of Service Tax & Legal vindt een collegiale toetsing belastingadviseurs (CTB) plaats. Deze toetsing vindt in principe één keer in de drie jaar plaats. Ieder jaar valt een aantal fiscale praktijken onder de toetsing. De praktijken die dat jaar niet worden meegenomen vallen in de volgende toetsing. Sinds een aantal jaren wordt er gewerkt met een selfassessment. Het selfassessment wordt allereerst ingevuld door de praktijkleider en wordt daarna besproken met de toetsers. Via het selfassessment (een set van globaal 30 vragen) wordt een beeld gekregen van de te onderzoeken locatie of unit. De vragen gaan met name over hoe de kwaliteit gewaarborgd wordt en of de formaliteiten goed in de praktijk worden nagekomen. Ook wordt

gekeken naar teamsamenstelling, het inschakelen van specialisten conform het handboek kwaliteit en overige kwaliteitsvereisten. Na het selfassessment vindt er een toetsing plaats op de locatie (of unit). De werking vanuit het selfassessment wordt nagegaan. Ook worden op basis van een steekproef advies- en aangiftedossiers getoetst op kwaliteit. Nieuw sinds 2021 is de controle op de naleving van DAC6 dat voor komende jaren onderdeel gaat vormen van de toetsing. De toetsers doet onderzoek ter plaatse naar de dossiers die 'random' zijn getrokken. De toetsers doet op basis van de voorgeschreven checklisten met ingebouwde wegingsfactoren onderzoek naar inhoudelijke en formele/kwaliteitsaspecten van de te toetsen dossiers. Het invullen van deze checklisten leidt tot een voldoende of onvoldoende per onderdeel.

Naast de interne toetsing binnen BDO Nederland vinden aanvullend ook internationale quality reviews plaats vanuit het internationale netwerk. In 2022 heeft geen quality review plaatsgevonden.

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

Kwaliteitsreview Tax-opdrachten intern

	2022		2021	
	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende	Onvoldoende
CTB	50	0	39	0
Totaal	50	0	39	0

De tabel laat zien dat de kwaliteit van de onderzochte dossiers de laatste jaren goed is. De eventuele onvoldoendes zijn vaak uitzonderingen. Ieder jaar neemt de kwaliteit iets toe. Daartegenover staat dat de kwaliteitseisen ook ieder jaar toenemen.

Advisory

Kwaliteitsbewaking Advisory-opdrachten

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

De voorbereidingsfase via de tool 'Een goede Start'

Hierin komen de volgende onderwerpen expliciet aan de orde:

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

De uitvoeringsfase

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

* Afhankelijk van lengte doorlooptijd van de opdracht.

De afrondingsfase

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

Overkoepelend

Controle onafhankelijkheid partners/aantal overtredingen op het gebied van onafhankelijkheid

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

De interne beleidsregels zijn gebaseerd op de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO), de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA), de Verordening accountantsorganisaties (VAO) en de Europese Verordening nr. 537/2014. Daarnaast zijn in specifieke gevallen de onafhankelijkheidsvereisten zoals vastgelegd in de Code of Ethics van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), de onafhankelijkheidsvereisten van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) en van de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) van toepassing.

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

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

In onderstaande tabel is het aantal overtredingen in 2022 afgezet tegen die in 2021.

Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid

	2022	2021
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	3	3
% van totaal aantal medewerkers	0,1%	0,1%

In 2022 zijn drie overtredingen geconstateerd van onafhankelijkheidsregels, waarbij het aantal overtredingen in lijn ligt met 2021. In twee 'cross-border matters' heeft een Nederlands netwerkonderdeel van BDO non-assurancediensten verleend aan een Nederlandse dochter van een buitenlandse Organisatie van Openbaar Belang ('public interest entity' (PIE)) waarbij een andere BDO Member Firm optreedt als de controlerende groepsaccountant van die PIE. Deze casussen hebben betrekking op de interne onafhankelijkheidsregels en -procedures die gelden binnen het BDO-netwerk en raken de onafhankelijkheid van de (buitenlandse) groepsaccountant. In een geval is bij de aanvaarding van een non-assuranceopdracht door een Nederlands netwerkonderdeel van BDO bij een assuranceklant van BDO Audit & Assurance de geldende opdrachtacceptatieprocedure op meerdere aspecten niet adequaat doorlopen. In de eerste plaats is de opdrachtacceptatieprocedure niet tijdig doorlopen, aangezien reeds een opdracht was overeengekomen met de klant zonder daarvoor eerst goedkeuring te hebben verkregen van de accountant die eindverantwoordelijk is voor de assuranceopdracht bij diezelfde klant. In de tweede plaats zijn in de opdrachtbevestiging inzake de non-assuranceopdracht werkzaamheden opgenomen die, in samenloop met een assuranceopdracht, strijdig zijn met de onafhankelijkheidsregelgeving, vanwege een bedreiging uit hoofde van belangenbehartiging, het nemen van managementverantwoordelijkheid en associatie. Ten slotte was, in strijd met interne richtlijnen, een resultaatafhankelijke vergoeding overeengekomen voor deze non-assuranceopdracht. Deze zaken zijn geconstateerd voordat de non-assuranceopdracht werd uitgevoerd, zodat een daadwerkelijke bedreiging van de onafhankelijke uitvoering van de assuranceopdracht bij diezelfde klant niet heeft plaatsgevonden. Voor deze drie gevallen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht en mede naar aanleiding daarvan passende (herstel)maatregelen getroffen.

Fraude en frauderisico's

Accountants en belastingadviseurs vervullen een – in de ogen van het maatschappelijk verkeer – steeds belangrijkere rol als 'poortwachters' van de integriteit van het Nederlandse bedrijfsleven. Witwassen, financieren van terrorisme, en ook zeker fraude en corruptie blijven prominent in de aandacht. Een adequate invulling van onze rol op deze thema's start al bij de cliënt- en opdrachtacceptatie. Ons strikte beleid inzake cliënt- en opdrachtacceptatie hebben we in 2022 dan ook gecontinueerd. Criteria zijn daarbij onze capaciteit, complexiteit en risico's van opdrachten, maar zeker ook wat klanten en opdrachten kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van onze kwaliteitsgerichte cultuur. Naast ondersteuning door een Wwft-desk vanuit de afdeling QRM, worden professionals in de praktijk ook ondersteund bij het voldoen aan de Wwft met een 'Wwft-toolkit'. Deze toolkit ondersteunt bij het verzamelen van de juiste informatie voor het uitvoeren van klantenonderzoek.

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

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

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

Lerende organisatie

Beschrijving van het thema

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

We werken aan een cultuur waarin een lerende houding vanzelfsprekend is. De nadruk ligt op duurzame inzetbaarheid waarbij onze leidinggevenden, binnen gegeven kaders, verantwoordelijk zijn voor een positief ontwikkelklimaat en ruimte en vertrouwen geven aan hun medewerkers. We faciliteren en stimuleren persoonlijk leiderschap, omdat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid primair bij de medewerkers zelf ligt. We versterken met leren en ontwikkelen de inzetbaarheid van medewerkers – binnen en buiten BDO. Leren is daarbij het vergroten van beschikbare kennis en die vervolgens omzetten in nieuw en effectief gedrag. Ontwikkelen gaat over het integreren van nieuwe kennis en nieuw gedrag tot in de haarvaten van de organisatie. Een lerende organisatie is derhalve geen technisch verhaal, dat alleen gaat over het opdoen van kennis. Het is sterk gerelateerd aan effectief gedrag, continue reflectie en succesvol verbeteren.

Onze ambitie

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

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

Onze resultaten

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

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

	2022		2021	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner & Director	56,0	72,5	53,7	53,0
Senior manager	65,0	57,9	63,3	62,6
Manager	67,6	63,0	64,0	64,6
Junior manager	77,5	66,4	78,7	68,9
Senior professional	122,3	74,2	117,0	69,0
Professional	291,3	153,5	243,3	146,4
	122,0	93,1	119,6	93,9

* Dit jaar hebben we de uitsplitsing van functiegroepen aangepast en de vergelijkende cijfers opnieuw berekend. Zo hebben we meer categorieën opgenomen voor meer inzicht per functiegroep, worden dit jaar directors verantwoord onder partners in plaats van managers en vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.

Het gemiddeld aantal trainingsuren per professional is gelijk gebleven ten opzichte van 2021. Wat opvalt is dat het gemiddeld aantal uren training voor vrouwen ten opzichte van mannen het grootste is in de categorieën senior professional en professional. Dit wordt veroorzaakt doordat de meeste personeelsleden van de ondersteuning en stafafdelingen vrouwen in deze categorieën betreft. In 2023 zullen we leerlijnen lanceren waarbij voor iedere medewerker van iedere afdeling duidelijk is welke training voor hem of haar beschikbaar is, afgestemd op de functie en ontwikkelfase. Hiermee willen we iedere medewerker stimuleren om zich te blijven ontwikkelen.

Totale externe kosten training en opleiding

	2022	2021
Totale kosten	€ 6.237.000	€ 4.832.000

De kosten voor externe trainingen zijn in 2022 toegenomen ten opzichte van 2021. In de zomer van 2022 hebben we weer meerdaagse fysieke trainingen kunnen geven wat hogere kosten met zich meebrengt dan online trainingen. De meerwaarde van de fysieke trainingen is dat we meer verbinding met elkaar kunnen maken tijdens deze trainingen dan met online trainingen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Wij willen als organisatie zinvol betrokken zijn bij de maatschappij waarin wij leven: wij streven naar een duurzame en toekomstbestendige impact op onze omgeving en werken aan verbinding en vertrouwen. Deze betrokkenheid vertaalt zich enerzijds in duurzaam handelen ten aanzien van mens en milieu en anderzijds ten aanzien van het leveren van een positieve bijdrage aan het vergroten van de vitaliteit van onze mensen, onze klanten en mensen in de maatschappij die een steuntje in de rug nodig hebben. Beide aspecten worden onderstaand nader toegelicht.

Duurzame bedrijfsvoering

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

BDO heeft de ambitie om in 2035 Net Zero te zijn. Dit betekent dat ernaar wordt gestreefd in 2035 het energieverbruik in de volledige keten tot een minimum beperkt te hebben zodat deze strookt met het doel om de opwarming van de aarde tot 1,5 graad te beperken. In 2023 zullen we onze ambitie verder concretiseren inclusief (tussentijdse) targets en initiatieven om onze uitstoot die we niet kunnen elimineren te compenseren.

Onze resultaten

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

Footprint BDO

Scope	Emissiebron	2022	2021
Scope 1	Gasverbruik	414	499
	Leaseauto's – Benzine	4.739	3.694
	Leaseauto's – Diesel	152	227
Totaal scope 1		5.305	4.420
Scope 2	Ingekochte elektriciteit – niet-hernieuwbaar	446	438
	Ingekochte elektriciteit – hernieuwbaar	0	0
	Stadswarmte – niet hernieuwbaar	88	224
	Leaseauto's – Elektrisch	804	596
	Totaal scope 2		1.338
Scope 3	Zakelijke ritten – openbaar vervoer	1	n/a
	Zakelijke ritten – niet-leaseauto's	194	n/a
	Woon-werkverkeer werknemers – niet-leaseauto's	590	n/a
	Totaal scope 3		785
Totaal bruto-emissies		7.428	5.678
Intensiteitsratio – tCO ₂ e per medewerker		2,8	2,2

Notes:

- ▶ Zie Greenhouse Gas Protocol voor definities van scope 1, 2 en 3.
- ▶ Zie hoofdstuk 'Over het rapport' op pagina 104 voor gehanteerde conversiefactoren.
- ▶ We berekenen en rapporteren de emissies van ons elektriciteitsverbruik volgens de market-based approach. De emissies van ons elektriciteitsverbruik op basis van de location-based approach bedraagt 2.618 tCO₂e (2021: 2.660 tCO₂e).
- ▶ Scope 3-emissies worden gerapporteerd voor onze zakenreizen (exclusief vlieguren). Afvalstromen zijn nog niet meegenomen. We werken aan de voltooiing van onze scope 3-rapportage.
- ▶ De netto-emissies worden berekend door het verbruik van hernieuwbare energie af te trekken van de bruto-emissies.

De totale CO₂e-uitstoot wordt weergegeven in de CO₂e-footprint van BDO. Bij de totstandkoming van deze footprint is BDO afhankelijk van diverse partijen, zoals verhuurders (via wie energieovereenkomsten verlopen) en leasemaatschappijen (brandstofverbruik leaseauto's). De berekeningen voor de footprint zijn bepaald door gebruik te maken van de conversiefactoren 2021 en 2022 zoals opgenomen op www.co2emissiefactoren.nl. In de footprint wordt onderscheid gemaakt in een drietal scopes die gesteld zijn in het 'Greenhouse Gas Protocol' welke is opgesteld door World Business Council for Sustainable Development en World Resources Institute.

In de tabel op de vorige pagina valt op dat de CO₂e-uitstoot in 2022 (7.428.264 kg CO₂e) met circa 31% is gestegen ten opzichte van het jaar 2021. Het verschil in uitstoot komt met name door de forse toename in CO₂-uitstoot voor mobiliteit en het deels inzichtelijk krijgen van onze scope 3. 2021 was een jaar met meerdere langdurige lockdowns, waardoor medewerkers minder naar klanten en kantoor konden reizen en veel thuiswerkten. In januari 2022 is voor de laatste keer de lockdown opgeheven en zien we dat medewerkers meer naar kantoor en klanten reizen. Hierdoor is de CO₂-uitstoot van leaseauto's met fossiele brandstoffen (benzine en diesel) in totaal met 27% toegenomen en is de CO₂-uitstoot van elektrische leaseauto's met 35% toegenomen. Er is wel een ontwikkeling naar minder frequent reizen ten opzichte van de jaren voor de COVID-periode. Mede door Activity Based Working worden medewerkers gestimuleerd om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken passend bij de aard van de werkzaamheden, de benodigde contacten met collega's, de voorkeur van de klant en van de individuele medewerker.

Daarnaast wordt ook elektrisch rijden gestimuleerd. Dat de uitstoot van elektrische auto's meer is gestegen ten opzichte van fossiele brandstofauto's is het gevolg van de toename van het aantal elektrische auto's. Het aantal elektrische auto's is in 2022 toegenomen met 77 tot 500 (2021: 423). Dit komt neer op 29,9% (2021: 26,5%) van het totale leasewagenpark. De verwachting is dat het aantal elektrische auto's in ons wagenpark in 2023 verder zal toenemen doordat op dit moment ruim 80 volledig elektrische auto's in bestelling staan.

Tevens is het huisvestingsbeleid gericht op het hebben van aantrekkelijke huisvestingsplekken met goede openbaarvervoerfaciliteiten voor medewerkers zodat er geen belemmeringen zijn om hiervan gebruik te maken. In 2022 zijn diverse nieuwe panden betrokken op dergelijke locaties. Mede hierdoor zien we in 2022 dat meer medewerkers naar kantoor komen en zien we een toename van onze CO₂e-uitstoot vanuit het energieverbruik van de kantoren (+2%).

In 2022 hebben we onze scope 3-uitstoot verder inzichtelijk gemaakt en, mede dankzij de invoering van de nieuwe mobiliteitspas in 2022, hebben we meer inzicht gekregen in de

kilometers die BDO'ers die geen gebruik maken van een leaseauto afleggen om naar kantoor of klanten te reizen. Deze kilometers zijn opgenomen in de categorieën 'Zakelijke ritten – niet-leaseauto's' en 'Woon-werkverkeer werknemers – niet-leaseauto's'. De CO₂e-uitstoot is voor 2022 berekend op basis van de daadwerkelijk gereisde en uitbetaalde kilometers. Door de invoering van de nieuwe mobiliteitspas in 2022 hebben we ook meer inzicht gekregen in de andere vormen van vervoer (zoals fiets, deelscooters en openbaar vervoer). Ook in 2023 zullen we onze medewerkers blijven stimuleren om gebruik te maken van het openbaar vervoer in plaats van de auto en zal moeten blijken of dit ook zal leiden tot een afname van de CO₂e-uitstoot van leaseauto's. Tot slot zullen we in 2023, zover als mogelijk, de uitstoot in scope 3 zoals afvalstromen, inkopen en vliegreizen in kaart brengen. Ook zullen we in 2023 concretere targets stellen hoe we ons Net Zero-doel in 2035 willen behalen.

In 2022 zijn er diverse initiatieven genomen om de CO₂e-uitstoot te reduceren, bijvoorbeeld:

- ▶ Stimulering van thuiswerken en Activity Based Working;
- ▶ Stimulering aanschaf elektrische (lease)auto's;
- ▶ Opzetten van projectgroepen voor het analyseren van de verbruiken van BDO en verminderen van onze uitstoot;
- ▶ Stimulering van gebruik van het openbaar vervoer in plaats van de auto;
- ▶ Verhuizen naar duurzamere locaties.

Naast het reduceren van onze eigen CO₂-uitstoot zijn wij van mening dat we door onze dienstverlening eveneens bij kunnen dragen aan verduurzaming. In 2022 zijn we daarom gestart met de projectgroep Sustainability met een vertegenwoordiging uit elke Line of Service. Op deze wijze wordt getracht te komen tot nieuwe proposities op het thema Duurzaamheid met optimale samenwerking tussen de verschillende Lines of Service. Eén van de producten die voortkomen uit BDO Sustainability is de Sustainability Readiness Tool. De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties moedigen ons aan om duurzame ontwikkeling centraal te stellen in onze bedrijfsstrategie. Veel organisaties zijn inmiddels doordrongen van het belang van een meer sustainable manier van werken en vragen om ondersteuning bij dit proces. BDO heeft, op basis van de SDG's, een Sustainability Readiness Tool (SRT) ontwikkeld om de activiteiten van een organisatie te benchmarken ten opzichte van wereldwijde SDG's. Ook geeft de tool een beoordeling van het volwassenheidsniveau van een organisatie (voor zowel Profit- als PS-marktsegmenten) op het vlak van duurzaamheid. Na het invullen van de SRT ontvangt een klant/prospect een rapportage inclusief een aantal praktische adviezen om hen te ondersteunen bij de vervolgstappen naar een duurzamere organisatie. Alle organisaties die de SRT invullen, krijgen een kosteloos consult aangeboden om de resultaten te bespreken.

Vitaliteit

Beschrijving van het thema

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

Voor de lange termijn is het voor iedereen van belang een duurzaam evenwicht met zijn of haar omgeving te bereiken. Naast de vitaliteit van onze medewerkers willen we ook een bijdrage leveren aan de vitaliteit van onze klanten. Om organisaties vitaler te maken, ontwikkelen en bundelen we een afzonderlijk deel van onze adviesdienstverlening in onze klantpropositie 'Vitaliteit'. Te denken valt hierbij aan advisering aan organisaties op het gebied van vitaal personeelsbeleid, het realiseren van een gezond rendement en advisering omtrent duurzaamheid. Op basis van de klantbehoeften zetten we deze propositie gericht in onder het thema van vitaliteit door bundeling van inhoudelijke vakkennis uit verschillende disciplines.

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

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

Percentage ziekteverzuim

	2022	2021
Nettoverzuimpercentage fte	3,95%	3,43%
Meldingsfrequentie	1,44	0,95

Het nettoverzuimpercentage fte en de meldingsfrequentie worden aan BDO door HumanCapital-Care, onze arbodienst, gerapporteerd.

Kijkend naar de uitkomsten wordt zichtbaar dat zowel het nettoverzuimpercentage fte als de meldingsfrequentie in 2022 zijn gestegen ten opzichte van 2021. Met name de ontwikkeling in het kortdurend (1 t/m 7 dagen) en middellang (8 t/m 42 dagen) verzuim leiden tot een stijging van het verzuimpercentage. Dit kan deels verklaard worden door de hoge piek in het aantal COVID-19-besmettingen en de griepgolf in het afgelopen jaar. Daarnaast zijn ook maatschappelijke uitdagingen, zoals krapte op de arbeidsmarkt, van invloed op de ervaren (werk)stress van medewerkers.

Binnen BDO is het aandeel psychisch verzuim de grootste verzuimoorzaak. Het aandeel is echter gelijk aan het jaar 2020 en lager dan in 2021. De krapte op de arbeidsmarkt en mogelijke corona- en griepbesmettingen blijven bij veel bedrijven zorgen voor uitdagingen in de bezetting en een toename van verzuim. Echter in tegenstelling tot de landelijke trend, namelijk een verdere stijging, is het aandeel psychisch verzuim binnen BDO afgenomen ten opzichte van vorig jaar.

Een belangrijk aspect is dat leidinggevendenden bij de start van verzuim direct contact leggen met de medewerker, en er een verzuimgesprek plaatsvindt en wordt vastgelegd. Het plan is leidinggevendenden in 2023 gerichte training te geven op het voeren van een (frequent) verzuimgesprek om hen hier beter in op te leiden. Daarnaast zal in overleg met de arbodienst gekeken worden naar andere manieren om de screening bij verzuim in een vroeger stadium te verbeteren, zodat direct de juiste interventies kunnen worden ingezet. Met als doel de meldingsfrequentie en het kortdurend en psychisch verzuim te laten dalen.

Om gericht in te zetten op het verlagen van het verzuim en het verder verhogen van de vitaliteit, is begin 2022 een visie op vitaliteit uitgewerkt. Om deze visie tot uiting te laten komen binnen de organisatie is ervoor gekozen om focus aan te brengen op twee speerpunten:

1. Duurzame inzetbaarheid, waarbij de focus ligt op werkplezier, inclusiviteit en gezondheid. Hieronder vallen de volgende aandachtspunten:
 - a. Leeftijdsbewust (loopbaan)beleid: afgestemd op de behoefte per levensfase;
 - b. Interne mobiliteit: behouden van talenten voor de organisatie en daarmee het vergroten van het werkplezier;
 - c. Behouden talent, benutten ervaring, voorkomen bore-out en vergroten toegevoegde waarde.
2. Vergroten mentale weerbaarheid.

In 2022 is vanuit ons cultuurprogramma Horizon invulling gegeven aan diverse activiteiten gericht op het vergroten van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dit ziet op een voortzetting van activiteiten op het gebied van fysieke fitheid van onze medewerkers, onder meer door beweging te stimuleren. Zo hebben we een BDO Run georganiseerd en een Stap Challenge. In dit kader hebben wij ook de fietsregeling die er binnen BDO is verder doorgezet en maken maandelijks ongeveer 925 medewerkers gebruik van ons aanbod voor bedrijfsfitness. Om een gezonde levensstijl te stimuleren bieden wij ook 'Fruit op de werkvloer' aan.

In het kader van het vergroten van de mentale weerbaarheid zijn wij medio november een samenwerking gestart met OpenUp; een online platform gericht op de mentale gezondheid van werknemers. OpenUp richt zich op acht thema's rond mentaal welzijn. BDO'ers kunnen deelnemen aan verschillende (online) activiteiten zoals masterclasses (instructievideo's), groepsessies, mindfulnesstrainingen en 1-op-1-consulten met consultants.

Andere voorbeelden voor het stimuleren van vitaliteit zijn de ondersteuning op het gebied van thuiswerkfaciliteiten en het aanbieden van preventief medisch onderzoek in samenwerking met HumanCapitalCare. Ook bieden we diverse cursussen aan, zoals 'Presteren onder druk', 'Stress herkennen en de baas blijven', 'Werkplezier of Veerkracht' of de masterclass 'Slimmer dan stress'.

Tot slot is nagedacht over een budget voor activiteiten in het kader van teamverbinding die in 2023 beschikbaar zal worden gesteld, waarbij een gezamenlijk teamweekend wordt gefaciliteerd.

Met al deze maatregelen stimuleren wij bewustwording over fysieke en mentale gezondheid.

Naast voornoemde activiteiten zijn er in het kader van de voor iedere organisatie verplichte Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) ook drie locaties bezocht, namelijk Eindhoven,

's-Hertogenbosch en Rotterdam. Deze locaties zijn getoetst op de wettelijke vragenlijsten vanuit de RI&E door HumanCapitalCare, onze arbodienst. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in de RI&E, inclusief advies.

Openstaande vakantie-uren in %

Line of Service	KPI Openstaande vakantie-uren 2022	KPI Openstaande vakantie-uren 2021
Audit & Assurance	2,32%	2,64%
Accountancy & Bedrijfsadvies	3,46%	2,87%
Tax & Legal	1,89%	1,83%
Advisory	2,34%	2,32%
Ondersteuning	3,43%	3,10%
Staf	3,11%	2,99%
Totaal	2,64%	2,59%

In het belang van vitale BDO'ers is er aandacht voor het aantal uren dat BDO'ers werken en het aantal uren dat zij voor verlof opnemen. De ambitie van BDO is hierin dat onze medewerkers alle verlofuren waar zij recht op hebben en alle overuren gedurende het jaar kunnen opnemen. Wekelijks worden door leidinggevenden binnen BDO de urenstaten gecontroleerd en waar nodig wordt er bijgestuurd. Opvallend is dat de openstaande verlofuren in 2022, in vergelijking met 2021, gelijk zijn gebleven terwijl uit het medewerkersonderzoek naar voren komt dat de werkdrukbeleving is toegenomen. In 2023 zal nader onderzocht worden welke aspecten een rol spelen bij werkdrukbeleving.

Maatschappelijke betrokkenheid

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

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

Activiteiten BDO Impact Centre

	2022	2021
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship Projecten gedurende het boekjaar	39	50
Aantal (unieke) deelnemende collega's People to People Projecten gedurende het boekjaar	36	19
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship Projecten vanaf 2021	89	50
Aantal (unieke) deelnemende collega's People to People Projecten vanaf 2021	55	19

Het gaat hierbij om de volgende deelprojecten:

UAF

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

In 2022 heeft de derde ronde van het mentorproject plaatsgevonden waarbij 20 mentoren 20 statushouders hebben begeleid. De ronde werd als erg succesvol beoordeeld door de mentoren

en mentees. 20% van de statushouders heeft voor het einde van de ronde een baan gevonden. De anderen hebben met name hulp en mentale ondersteuning gehad met betrekking tot hun studie, het vergroten van hun netwerk of het opzetten van een eigen onderneming. Naast de positieve effecten van dit programma op de statushouders betekent dit programma ook veel voor onze medewerkers. Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat de betrokken BDO'ers door hun deelname aan het programma ervaren dat zij hiermee echt een impact kunnen maken op mens en maatschappij en deelname aan het programma werd gezien als leerzame en waardevolle ervaring door de betrokken BDO'ers.

De daling van het aantal deelnemers in 2022 ten opzichte van 2021 wordt veroorzaakt doordat in 2021 twee mentorprojecten hebben plaatsgevonden en in 2022 één mentorproject.

JINC

In 2022 hebben 18 BDO'ers (2021: 17) zich aangemeld voor de JINC-projecten waarbij kinderen van 8 tot 16 jaar aan een goede start op de arbeidsmarkt geholpen worden. De BDO'ers hebben deelgenomen aan projecten om kinderen uit een omgeving met sociaal-economische achterstand te helpen bij de kennismaking met allerlei beroepen, hun talenten te ontdekken en leren te solliciteren.

People to People (P2P)

In 2022 zijn er verschillende maatschappelijke initiatieven van BDO'ers door het BDO Impact Centre goedgekeurd, waardoor er door de organisatie uren zijn gegeven om de betreffende werkzaamheden onder werktijd te kunnen uitvoeren. Deze initiatieven varieerden van de juring van burgerschapsinitiatieven van schoolgaande kinderen tot de ondersteuning van jonge studenten bij het ondernemerschap. Deze hebben bijgedragen aan verschillende Sustainable Development Goals (SDG's) zoals de kwaliteit van onderwijs (SDG 4), het verminderen van ongelijkheid (SDG 10) en duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11).



Rutger Zoontjens (Adviseur) is actief betrokken bij het Fontys ICT Innovation Lab, waarbij studenten werken aan innovatieprojecten van bedrijven. Studenten kunnen zo praktijkervaring opdoen en hun netwerk uitbreiden én het biedt bedrijven nieuwe inzichten.



Technologische innovatie

Beschrijving van het thema

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

Technologische innovatie is een continu proces waarbij het van belang is de verbinding te blijven houden tussen technologie en mensen. Niet alleen het goed gebruiken van de technologie die voorhanden is, maar ook proactieve advisering vanuit de data die we hebben.

Bij innovatie laten we ons leiden door input vanuit de markt (klantbehoeften), technologische ontwikkelingen, onze medewerkers en onze investeringsbereidheid. Als datagedreven organisatie zullen de medewerkers primair moeten redeneren vanuit de waarde van de data die ze gebruiken, en niet primair vanuit de processen die ze gewend zijn om uit te voeren.

Onze ambitie

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

Onze resultaten

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

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

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

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

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

In de tabel hieronder is zichtbaar dat we in 2022 nieuwe datagedreven innovatieve producten hebben ontwikkeld.

Aantal innovatieve producten

	2022	2021
Aantal innovatieve producten per einde boekjaar	48	34

Deze innovatieve producten bestaan uit datagedreven oplossingen voor businessvraagstukken in de vorm van apps en dashboards. Het doel van de producten is het werk van de BDO-professionals en/of de dienstverlening aan klanten eenvoudiger en efficiënter te maken. Te denken valt aan het efficiënt en op uniforme wijze uitvoeren van werkzaamheden rondom dossiervorming, automatisch genereren van adviesproducten voor relaties, uitvoeren van routinematig werk en ondersteuning bij analyse en beoordeling van (externe) databronnen. Ook zijn er diverse digitale toepassingen gelanceerd gericht op actuele thema's zoals bijvoorbeeld de selfassessment organisatievitaliteit. Voor de auditpraktijk wordt Advantage Next Gen ingezet om controleopdrachten effectiever en efficiënter uit te voeren door optimaal gebruik te maken van data. In de Tax & Legal-discipline zijn ook diverse toepassingen geïntroduceerd, zoals bijvoorbeeld de data-analysetool 'Blik op de WKR', waarmee snel grip wordt verkregen op de juiste en volledige werking van de WKR (werkkostenregeling)-administratie.

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

Onderscheidende marktpositie

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

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

Een belangrijke indicator voor de mate waarin wij succesvol zijn met een onderscheidende dienstverlening is de tevredenheid van onze klanten. In samenwerking met onderzoeksbureau Markteffect heeft BDO in februari 2021 een klanttevredenheidsonderzoek uit laten voeren. 645 klanten hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

	2021	2019	2017
Klanttevredenheid	7,8	7,5	7,6
NPS	12,0%	3,3%	3,4%

Het klanttevredenheidsonderzoek wordt eenmaal in de twee jaar gemeten. In 2021 heeft voor het laatst een klanttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden en het volgende onderzoek vindt in 2023 plaats. In 2022 hebben er, ten behoeve van de opzet van dit integrated report, wel een viertal stakeholderdialogen plaatsgevonden, waarin gesproken is met klanten ten aanzien van de strategie van BDO. Meer informatie over deze uitkomsten is te lezen op pagina 15.

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

BDO is actief in zowel de Profit- als de Publieke Sector. Binnen de Publieke Sector heeft BDO een aantal jaren geleden een Industry-focus geïntroduceerd. Qua thought leadership vertaalt dat zich in onder meer jaarlijkse benchmarks voor diverse industries zoals de benchmark ziekenhuizen, benchmark UMC's en de benchmark gemeenten. Dit jaar zien we dat na corona deze benchmarks meer media-aandacht hebben gekregen. In 2022 is ook in het Profit-marktsegment een verdere Industry-focus aangebracht. Dit heeft onder andere geleid tot een rapport over de readiness van pensioenfondsen en een rapport over familiebedrijven. Zie tevens de tabel hieronder.

Media-exposure

	2022	2021
Profit	291 (23%)	232 (36%)
Publieke Sector	972 (77%)	419 (64%)
Totaal	1.263 (100%)	651 (100%)

Bovenstaande analyse middels de Monalyse-tool geeft inzicht in de mediawaarde rondom deze thought leadership-items. Uit deze analyse wordt zichtbaar dat drievierde van de nieuwsitems (earned media) bestaat uit de thought leadership-items in de Publieke Sector. Ook wordt zichtbaar dat BDO in 2022, ten opzichte van 2021, vaker in het nieuws is geweest met nieuws-items in beide markten. Dit bevestigt voor ons dat de ingeslagen weg rondom het delen van kennis en visie op Industry-niveau, eerst Publieke Sector en later Profit, de juiste is. We spelen daarmee in op een behoefte die er in de markt leeft, om ontwikkelingen in kaart te brengen rondom de grotere topics die er leven in de maatschappij zoals het functioneren van ziekenhuizen en de ontwikkeling in Nederland rondom pensioen. De free publicitywaarde van deze nieuwsberichten komt omgerekend neer op € 3,2 miljoen.

Fullservicebenadering & klant centraal

Dicht bij de klant

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

In 2021 hebben wij de beweging in gang gezet naar een structuur met vier grotere regio's met kantoren in de omgeving van economische knooppunten in de regio. In 2022 is verder ingezet op de samenwerking binnen de regio's die zich richt op het optimaliseren van het bedienen van de klant en een optimale samenwerking van mensen met verschillende expertises. Ook is een verdere ontwikkeling in gang gezet naar ontsluiting en analyse van data, waarbij vanuit de data klanten middels de geïntegreerde dienstverlening door regionale adviesteams proactief worden geadviseerd.

Robuuste & wendbare organisatie

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

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

Gedeeld leiderschap

Beschrijving van het thema

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

Gedeeld leiderschap wordt binnen BDO gericht ingezet. Het is een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in een groep waarvan het doel is om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan het bepalen van de doelen van de groep of organisatie. Ieder zijn of haar capaciteiten en talenten worden ingezet ten behoeve van een maximaal resultaat. Het gaat om de beweging van 'ik' naar 'wij'. Gedeeld leiderschap gaat om het motiveren en leiden van elkaar,

ongeacht formele posities, om het beste uit het team te halen. Wij hebben de overtuiging dat deze manier van leidinggeven leidt tot het realiseren van onze ambities binnen een snel veranderende context. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om responsiviteit en gedeelde expertise. Dit wordt vooral gevraagd in onzekere situaties. Om tot effectieve oplossingen te komen is de denk- en doekracht van meerdere professionals nodig. Door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en expertises, en door die te delen en te integreren, komt men tot nieuwe en meer volledige antwoorden. Dit vraagt om een open houding van het hele team en een gedeelde inclusieve cultuur.

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

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

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

In 2021 is het bestaande leiderschapsprogramma getoetst aan de doelstellingen voor de nieuwe strategische periode en is ook de partnervisie herijkt. In 2022 zijn naar aanleiding daarvan een

drietal leiderschapsprogramma's ontwikkeld en deze zijn voor de zomer definitief geworden. De nieuwe leiderschapsprogramma's zijn ingericht per functiecategorie vanaf junior manager tot aan partners. Daarnaast zijn er separate online leiderschapsprogramma's die alle BDO'ers kunnen volgen. In onderstaand overzicht is het totaal aantal deelnemers weergegeven.

Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's

	2022	2021
Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	152	141

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

Een belangrijke indicator waarmee wij de beleving van leiderschap onder onze medewerkers volgen is aan de hand van zeven vragen uit het medewerkersonderzoek. Dit betreft hetzelfde onderzoek als opgenomen op pagina 28 (Sterk werkgeversmerk, medewerkerstevredenheid). Het gemiddelde van de score op deze vragen wordt uitgedrukt in een score op het gebied van leiderschap. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van het gemiddelde cijfer over de afgelopen twee jaar weergegeven.

Score op het gebied van leiderschap

	2022	2021
Engagementscore op het gebied van leiderschap	7,4	7,4

De score hoe leiderschap door onze medewerkers wordt beleefd is ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Dit ligt in lijn met onze verwachtingen omdat we vanaf de tweede helft van 2022 van start zijn gegaan met de leiderschapsprogramma's vanaf junior manager tot aan partners.

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

De beleving van de (gewenste) cultuur door BDO'ers

	2022	2021
De beleving van de (gewenste) cultuur door BDO'ers	7,2	7,2

De score hoe de cultuur door onze medewerkers wordt beleefd is ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Binnen de individuele vragen zijn wel kleine wijzigingen van de beleving van de cultuur te zien. Zo is de beleving van gelijke carrièrekansen licht afgenomen in 2022, waarschijnlijk doordat we expliciete aandacht hebben gevraagd voor verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen zoals opgenomen in het hoofdstuk Sterk werkgeversmerk (Diversiteit & Inclusie). Daartegenover staat dat medewerkers een prettigere werksfeer binnen de afdeling ervaren in 2022. Dit komt mede doordat we dit jaar, een volledig jaar post-COVID, meer gezamenlijke activiteiten kunnen ondernemen en meer fysiek met elkaar kunnen afspreken.

Financiële resultaten

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

De afloop van de COVID-19-pandemie, de oorlog in Oekraïne, de historisch hoge inflatie en een arbeidsmarkt die krappere was dan ooit, zorgden ervoor dat 2022 wederom een jaar met veel economische onzekerheid was. Toch zijn we in staat gebleven onze klanten te blijven ondersteunen en bijstaan met hoogwaardig advies. De winst in 2022 nam verder toe en de omzet van BDO steeg met 7,7% naar € 343 miljoen. Deze omzetsijging is zichtbaar bij alle Lines of Service waarbij de Line of Service Audit & Assurance zowel procentueel (10,2%) als in absolute bedragen de grootste omzetsijging liet zien. De omzet bij de overige Lines of Service steeg met respectievelijk 5,4% (Accountancy & Bedrijfsadvies), 6,3% (Advisory) en 6,7% (Tax & Legal). De vraag naar de diensten van het in 2021 gelanceerde BDO Digital is in 2022 flink toegenomen en

ook de Management Consultants binnen Advisory werden door onze klanten vaker ingeschakeld om te adviseren tijdens deze tijden van onzekerheid. De BDO-professionals van Mergers & Acquisitions kenden een goede start van het jaar bij het begeleiden van aan- en verkooptransacties en financieringsstructuren, maar als gevolg van de sterke wereldwijde daling van de fusie- en overnameactiviteiten in de tweede helft van het jaar daalde de omzet uiteindelijk met 4%.

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt is het gemiddeld aantal medewerkers (fte) in 2022 met 1,7% licht gestegen. Evenals vorig jaar is het gemiddeld aantal medewerkers bij alle Lines of Service nagenoeg gelijk gebleven met uitzondering van de Line of Service Advisory. Binnen deze Line of Service is het aantal adviseurs bij Management Consulting en Digital uitgebreid om aan de toegenomen vraag te kunnen voldoen.

Als gevolg van de omzetgroei is het resultaat na belastingen en voor contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE met € 1,1 miljoen gestegen naar € 46,4 miljoen (2021: € 45,3 miljoen). De personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van de lichte stijging in het aantal fte's, hogere variabele beloningen, een aanpassing in een pensioencompensatieregeling en eenmalige uitkeringen aan medewerkers. De beoordelingsperiode van het personeel is gewijzigd waardoor met ingang van 2022 de nieuwe salarisronde niet per 1 januari van het opvolgende jaar, maar reeds per 1 oktober van het betreffende jaar plaatsvindt.

De kosten van technologie en innovatie zijn fors gestegen als gevolg van hogere licentiekosten van software. De overige bedrijfskosten zijn toegenomen ten opzichte van 2021 hoofdzakelijk als gevolg van de inflatie en het eindigen van de COVID-19-beperkingen. Dit laatste betreft vooral mobiliteitskosten als gevolg van een toename van de reisbewegingen in samenhang met hogere brandstofkosten, de kosten voor fysieke opleidingen en evenementen en facilitaire kosten.

BDO blijft verder investeren in optimale werkplekfaciliteiten en -technologieën. In 2022 is er voor ruim € 11 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. € 5,3 miljoen hiervan heeft betrekking op nieuwe laptops en computerapparatuur, die begin 2023 in gebruik zijn genomen. Daarnaast is € 5,7 miljoen geïnvesteerd in de inrichting van nieuwe huurpanden (2021: € 4,8 miljoen). In 2022 zijn nieuwe panden in Rotterdam, 's-Hertogenbosch, Eindhoven en Maastricht in gebruik genomen. Begin 2023 is een nieuwe locatie geopend in Enschede en zal een nieuw kantoor in Zwolle in de loop van 2023 volgen. Bij deze huisvestingprojecten wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het 'hybride werken'; de kantoren hebben een ruime opzet, waarin diverse vormen van samenwerken optimaal worden gefaciliteerd. De investeringen zijn gefinancierd uit de vrije kasstroom.

De financiering van BDO bestaat uit gestort kapitaal en verstrekte (achtergestelde) leningen door equity partners. Daarnaast maakt BDO gebruik van financieringsarrangementen door kredietinstellingen. De bestaande leningen en rekening-courantfaciliteiten bij de kredietinstellingen liepen in 2022 af en financiering is in overleg met de bestaande kredietinstellingen verlengd. BDO heeft hiertoe halverwege 2022 € 13,5 miljoen afgelost op de leningen vanuit de beschikbare liquide middelen en beschikt vanaf dat moment enkel nog over rekening-courantfaciliteiten. Met een EBITDA van € 53,0 miljoen ultimo 2022 wordt voldaan aan de door de huisbankiers gestelde eisen.

De totale debiteurenpositie ultimo 2022 is toegenomen ten opzichte van 2021. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van een verschuiving in de facturatieplanning van december waardoor er later in de tijd is gefactureerd en er op jaareinde zodoende meer debiteurenposities nog open stonden. De kwaliteit van de debiteurenportefeuille is juist wederom verbeterd en de voorziening voor dubieuze debiteuren kon ultimo 2022 in verband met de afwikkeling van een aantal dossiers, worden verlaagd. Als gevolg van een strak debiteurenbeleid en een heterogene klantenportefeuille is er geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's in de vorderingen op debiteuren. Het valutarisico is ook beperkt aangezien nagenoeg uitsluitend in euro's wordt gefactureerd. Hetzelfde geldt voor het valutarisico ten aanzien van inkopen. Voor een nadere toelichting op het financiële beleid wordt verwezen naar de paragraaf 'Financiële instrumenten' in de jaarrekening.



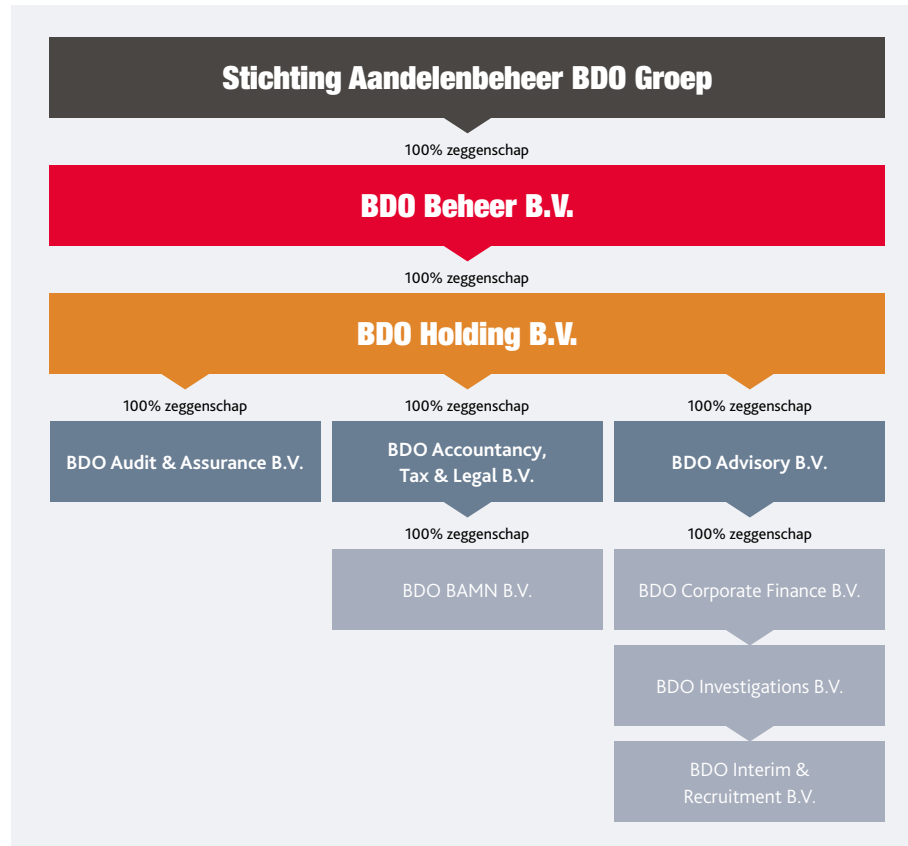
Naast haar werkzaamheden bij BDO, is Anne Marie Janssen (Partner) lid van de Accountantskamer. Samen met de andere leden draagt zij bij aan het op niveau houden van de kwaliteit van de uitoefening van het accountantsberoep.



Governance

Bedrijfsstructuur

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2022 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven:



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

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

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

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

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

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

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

Vergadering van Participanten

De aan BDO verbonden partners zijn via hun praktijkvennootschappen houders van door Stichting Aandelenbeheer BDO Groep uitgegeven certificaten van aandelen. Deze partners zijn op basis van een managementovereenkomst werkzaam ten behoeve van bepaalde groepsmaatschappijen van BDO. Per 31 december 2022 kent BDO 67 certificaathouders.

Raad van Bestuur

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

Het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V. bestond op 31 december 2022 uit de navolgende personen:

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

Raad van Commissarissen

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

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2022 uit de navolgende personen:

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

Op pagina 59 van dit jaarverslag is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Marktsegmenten

De dienstverlening van BDO richt zich op twee marktsegmenten, te weten: 'Profit' en 'Publieke Sector'. Elk marktsegment kent een marktleider die verantwoordelijk is voor de marktaansturing in het betreffende segment.

Op 31 december 2022 had BDO de volgende Heads of Markets:

- ▶ drs. J.M.A. (Jeroen) Brak RA MFSME, marktleider voor het marktsegment Profit;
- ▶ drs. C.F. (Chris) van den Haak RA, marktleider voor het marktsegment Publieke Sector.

Lines of Service

De BDO-organisatie kent vier zogenaamde 'Lines of Service' die vanuit onderscheiden vennootschappen actief zijn, te weten: 'audit & assurance', 'accountancy & bedrijfsadvies', 'belastingadvies' en 'advisory'. In 2022 is onze juridische dienstverlening samengevoegd met de belastingadviesdienstverlening en zijn zij gezamenlijk verder gegaan in de Line of Service 'Tax & Legal'.

Elke vennootschap waarin een 'Line of Service' (LoS) is ondergebracht kent een praktijkdirecteur ('Head of LoS'), die belast is met de dagelijkse leiding van de onder die LoS vallende activiteiten. Bij het voeren van het dagelijks beleid van de LoS wordt een praktijkdirecteur bijgestaan door een managementteam, die naast de praktijkdirecteur bestaat uit twee andere partner-aandeelhouders uit de betreffende LoS.

Op 31 december 2022 had BDO de volgende Heads of LoS:

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA als Head of Audit voor de LoS Audit & Assurance;
- ▶ mr. N. (Niek) de Haan als Head of Tax voor de LoS Tax & Legal;
- ▶ E.H.B. (Edwin) Schrijver RA als Head of Accountancy voor de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies;
- ▶ drs. F.J. (Frank) van der Lee RA als Head of Advisory voor de LoS Advisory.

Vestigingen

Voor een overzicht van de vestigingen van BDO in Nederland verwijzen wij naar onze website (www.bdo.nl) waar de gegevens van alle vestigingen beschikbaar zijn.

Ondernemingsraad

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

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

De OR van BDO bestond eind 2022 uit 15 leden, afkomstig uit diverse Profit Centers en verschillende Lines of Service. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij ieder Profit Center van BDO vertegenwoordigd is. In het afgelopen jaar bestond de OR uit vier vrouwelijke en 11 mannelijke OR-leden. Om efficiënt en effectief te kunnen opereren, heeft de OR commissies gevormd. Op die manier hoeft niet elk OR-lid zich tot in detail in alle onderwerpen te verdiepen, maar is de OR toch slagvaardig en breed georiënteerd. De commissies specialiseren zich, zoeken naar mogelijkheden en kansen, bereiden initiatieven voor en informeren de hele OR.

De OR is in 2022 acht keer bij elkaar geweest en eveneens zes keer vond een overlegvergadering plaats met een vertegenwoordiger van de Raad van Bestuur en het hoofd HR waarvan tweemaal in de vorm van een strategisch overleg. Voorts heeft de OR in 2022 tweemaal gesproken met (vertegenwoordigers van) de Raad van Commissarissen. Op informele basis zijn daarnaast nog diverse gesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur en interne functionarissen.

Het afgelopen boekjaar stonden er verschillende gespreksonderwerpen op de agenda, waaronder de financiële ontwikkelingen, de huisvesting, pensioen, onkosten- en thuiswerkvergoeding, hybride werken (duurzaam samenwerken), transparant beloningsbeleid, de secundaire arbeidsvoorwaarden, herpositionering Legal, herziening formulebeleid Accountancy & Bedrijfsadvies/ Regionale Learning Compliance Centers en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Vooruitzichten

Inmiddels is COVID onderdeel geworden van ons leven en zijn de beperkingen vervallen en heeft het dagelijkse leven weer zijn beloop genomen. De COVID-crisis is direct opgevolgd door de oorlog in Oekraïne en sterk opgelopen geopolitieke spanningen. Aan het leed dat veroorzaakt wordt door de Russische inval in Oekraïne is ook in 2023 nog geen einde gekomen, alle internationale sancties en steun voor Oekraïne ten spijt. De aardbevingen in Turkije en Syrië met catastrofale gevolgen voor de bevolking in de getroffen regio's, gaven ook de start van 2023 een zwarte rand. Het is goed te zien dat zowel voor de Oekraïners als voor de getroffen in Turkije en Syrië vele landelijke en lokale initiatieven zijn gestart om hulp te bieden, zo ook door BDO'ers.

Als we vooruitkijken naar 2023 zien we dat de krapte op de arbeidsmarkt zal aanhouden. Met onze aantrekkelijke persoonlijke ontwikkelingspropositie voor starters verwachten we ook in 2023 een groot aantal beginnende professionals aan ons te kunnen binden en zo de basis te leggen voor onze toekomstige groei. In onze arbeidsmarktcampagne 'BDO is opgeteld het beste kantoor voor jou', staan de persoonlijke verhalen van BDO'ers centraal. Zij kunnen bij uitstek vertellen hoe het is om bij BDO te werken en hoe we startende collega's in een aantal jaren laten uitgroeien tot volwaardig professional. Dit doen we door een opleidings-traject aan te bieden in alle fasen van de ontwikkeling, niet alleen gericht op inhoud, maar juist ook op de persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. We begeleiden de professional in alle fasen van zijn of haar ontwikkeling van 'leading yourself' naar 'leading others', 'leading business' en uiteindelijk 'leading change'. We zien het aantal studenten dat kiest voor een opleiding en loopbaan in de accountancy afnemen, we richten onze blik daarom ook op studenten van

een aantal andere studierichtingen en bieden die de mogelijkheid zich om te scholen tot accountant of (belasting)adviseur. De afnemende instroom roept de vraag op of het beroep van accountant aantrekkelijk genoeg blijft voor komende generaties. We zien dat gezocht wordt naar een 'purpose' en het thema dat daar positief aan bijdraagt en waar we gericht in investeren is ESG (Environmental, Social & Governance).

De tekorten op de arbeidsmarkt zijn naar verwachting structureel, dat betekent dat we ook doorgaan met standaardisatie en automatisering van routinematige accountancywerkzaamheden. Hierbij maken we gebruik van delivery centers, die we nu Regionale Learning Compliance Centers (RLCC's) noemen; hier leren beginnende professionals van het mbo onder begeleiding de basisvaardigheden van het vak. De vier RLCC's kennen een sterke combinatie van efficiënte verwerking gecombineerd met vernieuwende digitalisering waar wij kwalitatief hoogwaardig administratieve verwerkingen doen voor onze klanten. De digitaliseringstrend zetten we ook in 2023 door, alle medewerkers werken met de modernste laptops en thuiswerkapparatuur. De communicatie met onze klanten gaan we ook in de digitale wereld naar een hoger niveau brengen met de geplande introductie van een nieuwe website en de migratie naar een nieuwe BDO-portal.

Beide bieden een betere klantbeleving en meer mogelijkheden voor data-uitwisseling en analyses. De implementatie van een deel van het nieuwe practice management systeem (Base) is verder vertraagd. De eerste aandacht gaat intern nu uit naar modernisering en rationalisering van de reeds bestaande systemen en vernieuwingen in onze cloud-omgeving. Op continue basis zijn we bezig met het op peil

houden van de beveiliging van onze data en systemen en de bescherming van data van klanten die aan ons is toevertrouwd.

In het komende jaar verwachten we dat onze klanten zich meer zullen gaan richten op het vraagstuk hoe zij duurzame waardecreatie realiseren en de wijze waarop zij hierover zullen gaan rapporteren. De uitgebreide CRSD-richtlijnen dwingen organisaties tot een nieuwe manier van denken over doelen, nieuwe processen en het ontsluiten en rapporteren van andere niet-financiële sturingsinformatie, die bovendien op betrouwbare wijze tot stand komt. Wij zien dit als een belangrijke ontwikkeling en merken dat onze professionals met dit thema aan de slag willen bij onze klanten. Bij BDO Sustainability is deze kennis gebundeld en beschikbaar voor onze klanten. Van strategische visie op duurzame waardecreatie, groene financiering tot assurance-dienstverlening voor niet-financiële informatie. Wij zijn erop voorbereid om de komende jaren onze klanten te begeleiden en te adviseren bij dit belangrijke thema en verwachten een sterk toenemende vraag naar onze assurediensten op dit terrein.

We vervolgen in 2023 onze missie op weg naar topkwaliteit, we maken goede stappen, maar zien ook steeds weer nieuwe mogelijkheden om onszelf te verbeteren. Geholpen door het robuuste resultaat in 2022 hebben we stevig kunnen investeren in opleidingen en in de kwaliteit van onze organisatie en de beloningen voor onze medewerkers weten te verhogen; een uitkomst waar we trots op zijn. De vraag naar onze diensten is ook in de eerste maanden van 2023 merkbaar, zij het dat door de hoge rente bedrijven voorzichtig zijn geworden met investeringen en overnames, dat effect zien we in de eerste maanden van 2023 terug in onze

advisorydienstverlening. Als in de loop van het jaar de inflatie wat verder daalt, de rente stabiliseert en de economie haar kracht behoudt, dan verwachten we ook in 2023 onze omzet verder te kunnen laten stijgen en kunnen we een robuust resultaat realiseren.

Gelet op de externe en interne ontwikkelingen die wij zien, hebben wij eind 2022 met onze partners besproken om in 2023, halverwege de strategieperiode, met elkaar te kijken waar wij staan ten aanzien van de realisatie van onze vijfjaarstrategie. In dynamische tijden is het van belang wendbaar te blijven ten aanzien van de vraag hoe te werken aan de strategierealisatie.

We starten in 2023 met zorgen over de geopolitieke spanningen. Deze kunnen grote invloed hebben op onze wijze van leven en we beseffen ons sterker dan tevoren dat de vrijheden die wij vanzelfsprekend vinden, niet voor iedereen zo vanzelfsprekend zijn. Het is goed te zien dat de BDO'ers elkaar steunen, ook als er problemen elders in de wereld zijn. De band die wij hebben binnen onze organisatie en de wil om elkaar te helpen, zijn een belangrijke wereldwijde waarde van BDO. Met de inzet van onze medewerkers gaan we ook van 2023 voor de BDO-organisatie er een succesvol jaar van maken.

Eindhoven, 11 mei 2023

Raad van Bestuur BDO

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



Verslag van de Raad van Commissarissen



Raad van Commissarissen (v.l.n.r.):
Danny van der Eijk (voorzitter),
Heleen Kuijten-Koenen, Dennis Raitchel,
Bernadette Langius (vicevoorzitter) en
Engelhardt Robbe



Het boekjaar 2022 was het zesde volledig operationele jaar van de Raad van Commissarissen. Het is het eerste jaar in de nieuwe samenstelling bestaande uit de nieuwe voorzitter Danny van der Eijk, de nieuwe leden Heleen Kuijten-Koenen en Engelhardt Robbe en de zittende leden Bernadette Langius en Dennis Raithel. Onze rol is uiteraard hetzelfde gebleven. Wij houden toezicht op de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en de algemene bedrijfsvoering. Het gaat hierbij om toezicht in de meest brede zin en strekt zich uit tot alle praktijken binnen BDO met hun verschillende diensten, en de daarbij behorende synergieën en uitdagingen van deze praktijken. Onze taken en verantwoordelijkheden betreffen hiermee bedrijfsbrede aspecten. In het bijzonder houden wij toezicht op de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, de risico's die verbonden zijn aan de ondernemingsactiviteiten, realisatie van de kwaliteitsdoelstellingen en de interne systemen voor risicobeheersing en controle, en de financiële verslaggeving.

Naast de rol als toezichthouder heeft de Raad van Commissarissen een adviserende rol. Wij treden daarbij op als sparringpartner voor de Raad van Bestuur, onder meer op het gebied van de ontwikkeling en uitvoering van beleid, belangrijke projecten en investeringen. De leden van de Raad van Commissarissen maken daarbij gebruik van hun brede en bestuurlijke ervaring die zij hebben opgedaan in verschillende sectoren, hun expertise en competenties en ondersteunen en stimuleren daarmee de Raad van Bestuur om ook vanuit een ander perspectief of met nieuwe inzichten vraagstukken te benaderen.

Eén van onze primaire verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toezicht te houden op de borging van onafhankelijkheid van de organisatie, kwaliteit en integriteit bij BDO. Dit doen wij door het actief monitoren van deze gebieden alsmede het monitoren van de uitvoering van de strategie, de cultuur en het gedrag. Wij zijn ervan overtuigd dat een focus op het publieke belang zal leiden tot het creëren en beschermen van deze waarden voor alle stakeholders van BDO. Bij de uitvoering van onze taken houden wij verder rekening met de belangen van BDO en bewaken wij de belangen van de stakeholders van BDO.

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

Om goed invulling te kunnen geven aan onze toezichthoudende, adviserende en brede maatschappelijke rol, bestaat de Raad van Commissarissen uit externe leden met een breed scala aan (bestuurlijke) ervaring, expertise en kennis die is opgedaan in hun eerdere en huidige functies. Dit verslag beschrijft hoe in 2022 het toezicht is uitgeoefend op de Raad van Bestuur van BDO en op de ontwikkelingen en gang van zaken bij BDO in het algemeen.

Ontwikkelingen 2022

Domineerde COVID-19 de jaren 2020 en 2021; in 2022 bleef dit gelukkig grotendeels beperkt tot het eerste kwartaal. De gevolgen voor de dienstverlening binnen BDO zijn relatief klein geweest door het goed anticiperen op ontwikkelingen en het doorzettingsvermogen en de flexibiliteit van de BDO-organisatie. Daar hebben wij veel respect voor. De continuïteit is nooit in het geding geweest. Medewerkers hebben hun grote veerkracht laten zien maar hebben de afgelopen jaren wel fysieke bijeenkomsten, overleggen, opleidingen en fysieke klantafspraken gemist. Door het vele thuiswerken was het met name voor nieuwe medewerkers lastig om hun nieuwe collega's te leren kennen en goed te worden ingewerkt. Na de beëindiging van de COVID-maatregelen zijn fysieke bijeenkomsten en opleidingen op verantwoorde wijze weer opgestart en de kantoren volledig opengesteld. Het kostenniveau is hierdoor ten opzichte van de laatste twee jaren toegenomen. De visie van de Raad van Bestuur op een hybride manier van werken is onder de noemer 'Activity Based Working' uitgewerkt en ingevoerd. Uitgangspunt is dat tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt kan worden, passend bij de aard van de werkzaamheden, de benodigde contacten met collega's, de voorkeur van de klant en van de individuele medewerker. Deze vorm van werken juichen wij toe omdat hierdoor het werk- en privéleven beter kunnen worden gecombineerd en een beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Wij zien echter ook de uitdagingen om een goede balans te vinden tussen de verschillende belangen en voorkeuren. Het is daarom goed te constateren dat de Raad van Bestuur dit proces nauwlettend volgt en bijstuurt waar nodig.

De COVID-19-crisis ligt nog nauwelijks achter ons of andere crises met een stevige impact op de maatschappij domineren 2022. De oorlog in Oekraïne met een enorm leed als gevolg, de energie-, huizenmarkt- en stikstofcrisis, en ten slotte, de onverwacht zeer hoge inflatie, de schaarste op het gebied van energie en van andere producten. Hoewel deze ontwikkelingen nog geen financiële impact hebben voor BDO, heeft de hoge inflatie wel een negatieve financiële impact voor de medewerkers. De Raad van Commissarissen heeft haar zorg hierover aan de Raad van Bestuur geuit. Wij zijn daarom verheugd dat in 2022 de salarissen fors zijn verhoogd en het besluit is genomen om een extra nominale uitkering aan medewerkers toe te kennen.

Als laatste externe ontwikkeling vermelden wij de grote krapte op de arbeidsmarkt; hierdoor zijn vacatures voor accountants en adviseurs, alsmede de staf, lastig in te vullen en staan langer open dan wenselijk. De krapte is enigszins zorgelijk omdat deze leidt tot meer werkdruk bij de medewerkers wat negatieve gevolgen kan hebben op hun welzijn, de kwaliteit van het werk en de groei van de organisatie. De Raad van Commissarissen vindt het een knappe prestatie dat het BDO is gelukt om veel van de vacatures in te vullen en te groeien in aantal medewerkers.

Het afgelopen jaar was ook het eerste volledige jaar voor de Raad van Commissarissen in de nieuwe samenstelling. Wij kijken terug op een goede onderlinge samenwerking waarbinnen de verdeling en overdracht van specifieke aandachtsgebieden soepel is verlopen. Het is tevens het eerste jaar geweest voor Marcel Mans als nieuwe Head of Audit. Wij willen hem complimenteren met de voortvarende en professionele wijze waarop hij zijn nieuwe functie heeft opgepakt en ingevuld.

Belangrijkste thema's in 2022

In het verslagjaar 2022 is bij de uitoefening van het toezicht, naast de aandacht voor de continuïteit van BDO als geheel, de aandacht specifiek uitgegaan naar een aantal belangrijke thema's die betrekking hebben op de strategische doelstellingen voor 2022.

Strategie en waardecreatie op de lange termijn

Wij adviseren de Raad van Bestuur over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie en volgen via de reguliere vergaderingen actief de vertaling van strategie naar concreet beleid. Via deze vergaderingen zijn wij tevens nauw betrokken geweest bij de vertaling van de strategie naar het jaarplan voor 2023. De nieuwe aanpak die de Raad van Bestuur daarbij heeft gehanteerd, om vanuit de plannen van de verschillende Lines of Service, Markten en Centrale Staf, tot één gezamenlijk plan te komen, ondersteunen wij. Hierdoor komen de belangrijkste prioriteiten voor 2023 goed naar voren en kan een betere allocatie van de centrale stafcapaciteit plaatsvinden.

In oktober 2022 heeft een strategiesessie met de Raad van Bestuur plaatsgevonden. Hierbij is stilgestaan bij de implementatie van de partnervisie van de Raad van Bestuur en zijn onderwerpen als differentiatie binnen de partnerprofielen, beloning en vitaliteit besproken. Daarnaast is uitgebreid stilgestaan bij de voortgang van de strategie en hebben wij vastgesteld dat de Raad van Bestuur veel in gang heeft gezet. Gesproken is verder over de actuele in- en externe ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de realisatie van de huidige strategie en de daarbij gewenste onderscheidende marktpositie van BDO. Naast de eerder aangegeven ontwikkelingen in 2022 vermelden wij in dit kader de ontwikkelingen die binnen de accountancybranche spelen, zoals de interesse van private equity (PE)-huizen in accountantskantoren en de zogenaamde 'Audit Only-discussie' die binnen de grote internationale accountantskantoren wordt gevoerd. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft de Raad van Bestuur besloten om in 2023 de strategie te gaan herijken; een traject dat wij als Raad van Commissarissen nauwgezet zullen volgen.

Als Raad van Commissarissen houden wij er toezicht op of het vertrouwen van stakeholders geborgd is bij de uitvoering van de strategie en in samenwerking met in- en externe stakeholders wordt gekomen tot een langetermijnwaardecreatie. Wij ondersteunen het streven van BDO

om meer met stakeholders de dialoog aan te gaan en hen te betrekken bij de zaken die bijdragen aan het invullen van de missie, visie en de maatschappelijke rol van BDO. Wij hebben geconstateerd dat dit streven concreet wordt ingevuld. Ter illustratie vermelden wij de klantbijeenkomsten die in 2022 zijn georganiseerd in aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

Kwaliteit en publiek belang

Binnen de BDO-strategie is het 'altijd en overal topkwaliteit leveren' een belangrijk onderdeel. In het verlengde hiervan stimuleren en monitoren wij als Raad van Commissarissen, op structurele basis, dat de kwaliteit van de organisatie naar een hoger niveau wordt gebracht. Dit monitoren wij aan de hand van de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cirkel. Daarbij bewaken wij of het publiek belang goed wordt geborgd. Kwaliteit en publiek belang worden besproken in de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en sinds 2022 in een nieuwe commissie: de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang.

Specifieke aandacht hebben wij in 2022 besteed aan de verdere actualisering van en aanpassingen binnen het kwaliteitsbeleid en de implementatie van ISQM 1, een vanuit BDO Global geïnitieerd proactief en vernieuwd kwaliteitsmanagementsysteem, gericht op de Line of Service (LoS) Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. Dit systeem sluit goed aan op de fase van kwaliteitsontwikkeling waarin BDO Nederland zich bevindt. Doel is om het kwaliteitsmanagement op een continue basis te richten op het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen, het identificeren van kwaliteitsrisico's en te nemen kwaliteitsmaatregelen. De implementatie heeft een flinke inspanning van het management en de staforganisatie gevraagd. Alle werkzaamheden zijn binnen de gestelde deadlines behaald en dat vinden wij een compliment waard. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur het beleggen van de zogenaamde eerste- en tweedelijnsverantwoordelijkheden van het kwaliteits- en risicomanagement met ons besproken. In 2023 zal een transitie in gang worden gezet waarbij de verantwoordelijkheid voor de eerste lijn primair binnen de business komt te liggen. De Raad van Commissarissen zal er op toezien dat de business hierbij adequate ondersteuning ontvangt.

Verder hebben wij in het kader van kwaliteitsmonitoring in 2022 met de beleidsbepalers van Audit & Assurance B.V. gesproken over de voortgang van kwaliteitsprojecten die gericht zijn op het verbeteren van de effectiviteit van de audit en het bevorderen van een lerende organisatie. Ook is besproken hoe nieuwe IT-toepassingen kunnen zorgdragen voor een verbetering in kwaliteit en in efficiency. Dit laatste onderwerp is tevens besproken met de Heads van de andere LoS'en.

Samen met de Raad van Bestuur kijken wij ook nadrukkelijk naar de externe maatschappelijke ontwikkelingen en de verwachtingen die externe stakeholders hebben van de dienstverlening

van BDO. Er is maatschappelijk en politiek gezien veel aandacht voor accountantsorganisaties. Niet alleen voor de professionele kwaliteit van de dienstverlening en het daarbij gevolgde proces, maar ook voor de organisatie als geheel. In 2022 is in de sector een discussie gevoerd over de voor- en nadelen van een 'Audit Only'-praktijk en tonen PE-huizen expliciete interesse in accountants- en adviespraktijken. Deze en andere ontwikkelingen hebben wij besproken met de Raad van Bestuur en welke mogelijke impact zij kunnen hebben voor BDO. Een vast onderdeel op de gezamenlijke agenda zijn daarnaast de ontwikkelingen met betrekking tot het accountantsberoep zoals de Wet toekomst accountancysector en de EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze richtlijn heeft gevolgen voor de ESG-dienstverlening.

Wij stimuleren en ondersteunen het actief participeren door BDO in publieke en sectordiscussies, zoals Stuurgroep Publiek Belang, Foundation for Auditing Research en in consultaties vanuit de AFM, NBA en door de Kwartiermakers ingestelde werkgroepen, en dat daarbij de visie van BDO wordt uitgedragen.

Een ander vast onderdeel op de gezamenlijke agenda zijn de uitkomsten en genomen maatregelen naar aanleiding van interne en externe kwaliteitstoetsingen. Wij kunnen vaststellen dat BDO nog steeds goede stappen zet en voortgang boekt in het kader van kwaliteitsverbetering en zich ervan bewust is dat op specifieke punten een verdere verbetering mogelijk c.q. nog nodig is.

Als Raad van Commissarissen hebben wij in 2022 ook zelf gesproken met de AFM en Kwartiermakers en zijn wij aangesloten bij NBA-bijeenkomsten voor commissarissen. In de gesprekken hebben wij nadrukkelijk stilgestaan bij onze toezichthoudende rol, governance en samenwerking met de Raad van Bestuur, en meer specifiek, gesproken over het (mee)sturen op de kwaliteitsontwikkeling binnen BDO.

Cultuur en gedrag

Een gezonde en veilige organisatiecultuur is binnen accountantsorganisaties een basiswaarde voor kwaliteit. In 2021 is een herstart gemaakt met het organisatiebrede cultuurprogramma BDO Horizon dat aansluit bij de strategische doelstellingen en kernwaarden van BDO. In 2022 zijn vervolgens vijf deelprogramma's van start gegaan met als doel om het gewenste gedrag te stimuleren dat nodig is om te komen tot een gezonde en veilige organisatiecultuur. Wij vinden een dergelijk programma van groot belang voor de organisatie. In onze gesprekken met de Raad van Bestuur en betrokken programmaleiders zijn, naast de voortgang van de deelprogramma's, de uitkomsten van de Horizon-meting onder partners en medewerkers besproken. Wij hebben de Raad van Bestuur gevraagd aandacht te besteden aan het verschil in de uitkomsten tussen de partners en medewerkers. Daarnaast hebben wij specifieke aandacht

besteed aan het absorptievermogen van de organisatie, gezien de behoorlijke hoeveelheid van interne programma's en projecten. De Raad van Bestuur gaat naar aanleiding van het voorgaande een aantal aanpassingen in het Horizon-programma doorvoeren.

Voor wat betreft het programma Diversiteit & Inclusie constateren wij dat ondanks positieve inspanningen en een toename van het aantal vrouwen dat in 2022 is voorgedragen als partner en director ten opzichte van voorgaande jaren, de groei in het aantal vrouwen in de hogere functiegroepen nog langzaam verloopt. Wij blijven het belang hiervan, naast ook de noodzaak om meer culturele diversiteit na te streven, benadrukken bij de Raad van Bestuur en houden de vinger aan de pols. De Horizon-deelprogramma's zijn een vast agendapunt in het overleg met de Remuneratie- en Benoemingscommissie en staat ook periodiek op de agenda in het overleg met de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang en de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur.

Naast het BDO-brede cultuurprogramma Horizon zijn er ook andere activiteiten en projecten die specifiek vanuit een LoS worden geïnitieerd en gericht zijn op het bevorderen van een gezonde, inclusieve en veilige werkcultuur. In dit kader willen wij het programma 'Questioning mind' noemen dat binnen de LoS Audit & Assurance in 2022 is opgestart. Naast de doelstelling om het accountantsvak attractiever te maken voor jonge en aankomende accountants, gaat het programma in op onderwerpen als het ontwikkelen van een kritische houding, vaardigheden die gericht zijn op het stellen van (kritische) vragen en het bespreekbaar maken van fouten, en het stimuleren van zelfreflectie.

Ten slotte heeft de Raad van Commissarissen frequent met de Raad van Bestuur gesproken over het thema Leiderschap en de ontwikkeling hiervan op Raad van Bestuur-, partner- en medewerkerniveau. Wij achten goed leiderschap cruciaal voor een gezonde, veilige en kwaliteitsgerichte cultuur en zullen daarom hier aandacht aan blijven besteden. Als Raad van Commissarissen ondersteunen wij van harte genoemde programma's en aanverwante activiteiten op het gebied van cultuur en gedrag en monitoren wij op periodieke basis de effectiviteit van de ingezette maatregelen en middelen.

Transformatie en innovatie

Voor BDO is het van strategisch belang om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen en tevens alert in te blijven spelen op de ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. Hiervoor is een transformatie wenselijk om te ontwikkelen van een organisatie bestaande uit professionals naar een professionele organisatie. Deze transformatie speelt zich af op de verschillende niveaus, zowel ten aanzien van de aard en kwaliteit van de dienstverlening als de onderliggende processen. De omgeving waarin BDO zich begeeft is sterk

in beweging en veranderingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Dit vraagt om een wendbare organisatie met focus op innovatie, een professionele staforganisatie voor de benodigde ondersteuning en de juiste inzet van technologie binnen de dienstverlening en de onderliggende processen.

Als Raad van Commissarissen hebben wij de voortgang van het nieuwe PSA (Professional Services Automation)-systeem, nauwgezet gemonitord. Wij hebben met de Raad van Bestuur uitgebreid stilgestaan bij het uitblijven van de livegang en de technische aspecten die daarvoor nog dienen te worden opgelost. Hierbij zijn vragen gesteld over de uitgevoerde testen en de aansluiting tussen de huidige werkprocessen en het systeem. De realisatie van het nieuwe PSA-systeem is een vast agendapunt tijdens het periodieke overleg met de Raad van Bestuur waarover wij op reguliere basis worden geïnformeerd.

In 2021 is het nieuwe bedrijfsonderdeel BDO Digital van start gegaan. Dit onderdeel is ondersteunend aan de strategische doelstelling om als datagedreven organisatie verder te groeien. Doelstelling van BDO Digital is om via een BDO-brede bundeling van digitale kennis, expertise en resources de ambities vanuit de marktsegmenten en Lines of Service optimaal te ondersteunen, zowel in de dienstverlening voor klanten als in de ondersteunende, interne processen. In 2022 hebben wij de voortgang met de Raad van Bestuur besproken en hebben wij geconstateerd dat BDO Digital intensief wordt ingeschakeld over de volle breedte van BDO. Daaruit blijkt dat de behoefte en vraag groter is dan de aanwezige capaciteit en hebben wij op het belang gewezen om een zorgvuldige prioritering van 'nice' en 'need to have' aan te brengen.

In 2022 hebben wij specifieke aandacht besteed aan een verdere professionalisering en versterking van de centrale staf en aan de voorgenomen oprichting van Regionale Learning & Compliance Centers voor de uitvoering van standaard compliancewerkzaamheden. Het, waar mogelijk, standaardiseren en digitaliseren van werkzaamheden en een sterke centrale staf zijn in onze ogen belangrijk voor de transitie naar een professionele organisatie. In 2022 zijn verdere stappen gezet ten aanzien van de door de Raad van Bestuur ingezette beweging met het project 'Fit4Future Staf' dat gericht is op een verdere professionalisering en versterking van de centrale staf. Hierbij is in 2022 gekeken naar de inrichting van de staf en het uitbreiden van het aantal fte's, passend bij de ontwikkelingen in de organisatie. Een uitdaging is het oplossen van het capaciteitstekort door onvervulde vacatures, terwijl het aantal taken voor de staforganisatie toeneemt. Wij zullen dit onderwerp goed blijven volgen in de reguliere overleggen en binnen het overleg met de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

Overige onderwerpen

Onderwerpen die verder in de vergaderingen en commissieoverleggen met de Raad van Bestuur in 2022 zijn besproken zijn onder meer:

- ▶ Voortgang en status van interne en externe kwaliteitscontroles;
- ▶ Voortgang en status van de acties in het kader van het Jaarplan Raad van Bestuur 2022;
- ▶ Assurance & Audit kwartaalrapportages;
- ▶ Financiële resultaten en rapportages (werkelijk en begroot);
- ▶ Managementinformatie en -rapportages en niet-financiële KPI's;
- ▶ QRM (kwartaal)rapportages (status en voortgang met betrekking tot onderwerpen als onafhankelijkheid, integriteit, claims, risicobeheer, regelgeving etc.);
- ▶ Beoordeling jaarverslag van en visiedocument op de afdeling Quality & Risk Management;
- ▶ Risicoanalyse strategische risico's;
- ▶ Claims en risico's;
- ▶ Informatiebeveiliging en Privacy;
- ▶ Aanpassingen kwaliteitsbeleid;
- ▶ Toezicht op naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen;
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities;
- ▶ Beloningsbeleid beleidsbepalers;
- ▶ Beoordeling beleidsbepalers;
- ▶ Beloningsbeleid partners en medewerkers;
- ▶ Benoeming van audit & assurance-partners;
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners;
- ▶ Functioneren van de internal auditor en voortgang internal audit-projecten;
- ▶ Beoordeling Compliance Officer.

Besluiten Raad van Commissarissen

Tijdens de vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen in 2022 onder meer de volgende formele besluiten genomen:

- ▶ Goedkeuring jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2021;
- ▶ Goedkeuring transparantieverlag 2021;
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2022;
- ▶ Goedkeuring begroting 2023;
- ▶ Vaststelling hoogte variabele beloning leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit over 2021;
- ▶ Vaststelling nieuw beloningsbeleid, per 1 januari 2022, voor de leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit;
- ▶ Aanpassing benoemingstermijn Raad van Bestuur van drie naar vier jaar;
- ▶ Goedkeuring voordracht externe accountants;
- ▶ Goedkeuring voordracht accountants Line of Service Audit & Assurance voor benoeming tot salary en equity partner.

Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2022 zes keer regulier vergaderd. Het eerste deel als Raad van Commissarissen en aansluitend met de Raad van Bestuur. De Head of Audit is bij deze vergaderingen aanwezig en met hem wordt specifiek stilgestaan bij de agendaonderdelen die betrekking hebben op Audit & Assurance B.V. en het contact met de AFM en beroepsorganisaties voor accountants. In het eerste deel bereiden wij onder meer de vergadering met de Raad van Bestuur voor, staan wij inhoudelijk stil bij de andere overleggen die hebben plaatsgevonden en hebben wij gasten uitgenodigd om een toelichting te geven over hun rol binnen BDO en de ontwikkelingen binnen het betreffende BDO-onderdeel. In 2022 zijn als gast aangeschoven: de Heads of LoS (Tax & Legal, Accountancy & Bedrijfsadvies en Advisory), het Hoofd van Digital Technology Services (DTS) en de Head of Market Profit. Het gesprek met hen heeft ervoor gezorgd dat wij ons een completer beeld hebben kunnen vormen over de verschillende ontwikkelingen binnen BDO, de markt en de sector.

In 2022 zijn in afstemming en samenwerking met de Raad van Bestuur meer structuur en focus in de vergaderingen doorgevoerd waardoor de vergaderingen efficiënter verlopen en er meer tijd overblijft voor onze adviserende rol en het voeren van een constructieve discussie indien een onderwerp zich daarvoor leent. In deze vergaderingen was het gemiddelde aanwezigheidspercentage van de Raad van Commissarissen 87%.

Verder zijn er maandelijkse conference calls van de Raad van Commissarissen geweest waarin bijgepraat wordt over actuele zaken en contacten die de leden in het kader van hun rol met de Raad van Bestuur en in- of externe stakeholders hebben gehad. Daarnaast zijn er verschillende informele gesprekken geweest tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Dit betrof, op periodieke basis, gesprekken tussen beide voorzitters en tussen RvB-leden en voorzitters van de commissies over specifieke ontwikkelingen en vraagstukken binnen de portefeuilles van de commissies. Ook zijn gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en hebben er twee strategische sessies met de Ondernemingsraad, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, plaatsgevonden. Op alle vergaderingen van participanten is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest en heeft een terugkoppeling van alle activiteiten in de voorliggende periode van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Tijdens deze vergaderingen en op andere momenten zijn er ontmoetingen geweest met (individuele) partners. In dit kader willen wij de twee informele partnerlunches vermelden die zijn geïnitieerd naar aanleiding van de wederzijdse behoefte die in 2021 is geuit door equity partners en de Raad van Commissarissen om meer met elkaar in verbinding te staan en een duurzame relatie te creëren. Tijdens deze lunches hebben wij met een representatieve vertegenwoordiging van equity partners, op een open en prettige wijze, actuele onderwerpen en ontwikkelingen besproken.

Via al deze contactmomenten en gesprekken ontvangt de Raad van Commissarissen belangrijke input en kan een goed beeld worden gevormd van onderwerpen en ontwikkelingen. Hierdoor is de Raad van Commissarissen beter in staat om zijn rol binnen BDO zo optimaal mogelijk uit te voeren.

Overige overleggen en activiteiten

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in drie permanente commissies: de Auditcommissie, de Remuneratie- en Benoemingscommissie en, sinds 2022, de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Deze commissies hebben een adviserende rol binnen de Raad van Commissarissen en zijn opgezet door en samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen zelf.

Auditcommissie

Deze commissie richt zich op de financiën en verantwoording, interne en externe audit en (financiële) risico's en beoordeelt de begroting, het geïntegreerde jaarverslag, inclusief de jaarrekening. De Auditcommissie vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor financiën, interne audit en risico en heeft ieder jaar besprekingen met de externe accountant om het auditplan, de controleaanpak, het accountantsverslag en de managementletter te bespreken. Daarnaast worden de ontwikkelingen op het gebied van riskmanagement en informatiebeveiliging besproken en wordt stilgestaan bij lopende claims en mogelijke financiële risico's die hieruit (kunnen) voortvloeien. Gedurende 2022 vergaderde deze commissie twee keer. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Remuneratie- en Benoemingscommissie

Deze commissie doet voorstellen voor de beloning van beleidsbepalers binnen BDO. Zij ziet namens de Raad van Commissarissen toe op het benoemingsproces en de voordracht van nieuwe leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast houdt de commissie toezicht op het functioneren van het performance managementsysteem en het benoemingsproces van nieuwe partners in de Audit & Assurance-praktijk. In 2022 is verder de voortgang van het HR-plan besproken en is aandacht besteed aan HR- en Horizon-thema's, zoals Diversiteit & Inclusie, werkdruk, opleiding & ontwikkeling (leerlijnen) en Activity Based Working. Ten slotte heeft de commissie nadrukkelijk stilgestaan bij de professionalisering en versterking van de centrale staf (project Fit4Future) en de recruitmentuitdagingen door de krappe arbeidsmarkt. De Remuneratie- en Benoemingscommissie vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor HR. Daarnaast worden partners of andere verantwoordelijken uitgenodigd om een toelichting te geven op specifieke onderwerpen, zoals de Horizon-programma's. In 2022 vergaderde deze commissie twee keer. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

De taken van deze nieuwe, in 2022 gestarte, commissie richten zich met name op het kwaliteitsmanagement, het kwaliteitsbeheersingssysteem, het risicomanagement en het beleid met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures. Verder kijkt de commissie naar de procedure van afhandeling van klachten en meldingen in het kader van de klachten- en klokkenluidersregeling van de BDO Groep, (potentiële) reputatie- en integriteitsrisico's, onder meer als gevolg van claims, tucht- en partnerzaken voor zover die impact kunnen hebben op de kwaliteit en integriteit. De commissie adviseert tevens andere commissies en de Raad van Commissarissen over relevante aspecten van onderwerpen die raken aan kwaliteit, risico, integriteit en reputatie zoals: BDO-strategie, de begroting, investeringen, beloningsbeleid, benoeming, schorsing en ontslag van externe accountants. Verder is deze commissie betrokken bij de dialoog met externe toezichthouders en richt zich op andere zaken, passend bij het handelen in het publiek belang en de externe rapportages die niet onder het toezicht van de andere commissies vallen. In 2022 is daarnaast specifiek aandacht besteed aan de voorbereidingen en implementatie van een vernieuwd, proactief kwaliteitsmanagementsysteem, in overeenstemming met ISQM 1, gericht op de Line of Service (LoS) Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies.

De Commissie Kwaliteit en Publiek Belang vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor het kwaliteitsbeleid, het kwaliteitsmanagementsysteem en het risicomanagement. In 2022 vergaderde deze commissie vier keer. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Beoordeling en beloning Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

Wij evalueren jaarlijks de prestaties als collectief en de prestaties van de afzonderlijke leden. 2022 is het eerste jaar in een nieuwe samenstelling. Wij kijken terug op een goede en constructieve samenwerking waarbinnen een evenwichtige verdeling en overdracht van specifieke aandachtsgebieden, mede vanwege de instelling van de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang, soepel is verlopen. Het door de Raad van Commissarissen eerder uitgesproken belang om twee leden per commissie aan te stellen is in 2022 geëffectueerd. Hierdoor kan gezamenlijk worden opgetrokken en onze rol beter worden uitgevoerd.

Ook de in 2021 gevraagde adequate ondersteuning voor de Raad van Commissarissen met een eigen secretaris is in 2022 naar onze tevredenheid geëffectueerd. Ten slotte vermelden wij dat de acties die in 2021 zijn besproken ter bevordering van de relatie en de communicatie van de belangrijkste interne stakeholders, in het bijzonder de equity partners, in 2022 zijn doorgevoerd. De eerder vermelde partnerlunches, het geven van een toelichting over onze toezichthoudende

rol tijdens Vergaderingen van Participanten en het uitnodigen van partners voor Raad van Commissarissen-vergaderingen en andere overleggen, hebben onzes inziens een positieve bijdrage geleverd aan genoemde relatie en communicatie.

Beloning Raad van Commissarissen

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

Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Begin 2022 hebben individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur en de Head of Audit. In april 2022 is het beloningsbeleid aangepast met instemming van de Vergadering van Participanten voor de personen die het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie respectievelijk het hiërarchisch hoogste netwerkonderdeel bepalen, waaronder de leden van de Raad van Bestuur. Het nieuwe beloningsbeleid kent geen bandbreedte meer waarbinnen de beloning jaarlijks kan worden vastgesteld. De Raad van Commissarissen heeft de vaste beloning, conform het nieuwe beloningsbeleid, met terugwerkende kracht per 1 januari 2022 vastgesteld. Het nieuwe beloningsbeleid kent de mogelijkheid van een variabele beloning. Deze heeft het karakter van een erkenning en beloning van exceptionele prestaties met een maximum van 10%.

Onafhankelijkheid

Onze taken en bevoegdheden zoals beschreven in het Reglement, bepalen de positie van de leden van de Raad van Commissarissen binnen de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid. Er moet zowel in wezen als in schijn onafhankelijkheid bestaan. De Compliance Officer van BDO ziet toe op persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen. In 2022 heeft monitoring plaatsgevonden ten aanzien van de voorwaarden die zijn vastgesteld om de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie te waarborgen. De leden van de Raad van Commissarissen zijn op grond van deze voorwaarden gehouden de noodzakelijke maatregelen te nemen om te voorkomen dat zij financiële belangen hebben dan wel relaties onderhouden die onder de onafhankelijkheidsregelgeving verboden of beperkt zijn.

Alle leden van de Raad van Commissarissen kwalificeren eind 2022 als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften.

Training

In 2022 heeft de Raad van Commissarissen een kennissessie over het thema Fraude gevolgd. Dit heeft geleid tot een verdieping van onze kennis en meer inzage op het gebied van fraude en gerelateerde onderwerpen.

Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2022 zijn opgesteld door de Raad van Bestuur. De jaarrekening is gecontroleerd door de externe accountant Mazars. Hun controleverklaring is opgenomen in dit jaarverslag. 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 25 april 2023 het concept jaarverslag en de concept jaarrekening 2022 besproken.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2022 met ons besproken. Wij vinden het verslag en de toonzetting overeenkomen met ons beeld van het afgelopen jaar en tevens een goede weergave zijn van de relevante onderwerpen, voortgang en stand van zaken zoals deze in het afgelopen jaar aan ons zijn voorgelegd en toegelicht, en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

Afsluitend

Wij hebben kunnen constateren dat in 2022, door het eindigen van de COVID-maatregelen, een positieve beweging heeft plaatsgevonden van BDO'ers naar een 'nieuw normaal'. Dat betreft het tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken waarbij, naast thuiswerken, het werken op kantoor, bij de klant, fysieke bijeenkomsten en opleidingen weer volledig mogelijk zijn. De nieuwe kantoren die de afgelopen periode in gebruik zijn genomen faciliteren het ontmoeten van en het samenwerken tussen collega's. Dit alles is goed voor de ontwikkeling van BDO'ers en geeft daarnaast veel energie binnen de organisatie. Ondanks de in het eerste kwartaal aanwezige COVID-maatregelen en de gevolgen van de Oekraïne-oorlog die beide negatieve impact hebben voor de maatschappij en het bedrijfsleven, heeft BDO een financieel zeer succesvol jaar achter de rug. Dat is een knappe prestatie en geeft de veerkracht en tegelijkertijd de stevigheid van de organisatie en de medewerkers aan.

Wij kunnen vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur in het afgelopen jaar goed is geweest en dat wij steeds beter op elkaar zijn ingespeeld. Wij kijken uit naar het vervolg van deze prettige samenwerking in 2023.

Vooruitblik

Op dit moment lijkt een beëindiging van de oorlog in Oekraïne nog ver weg, evenals een einde aan de negatieve gevolgen hiervan zoals de hoge (energie)prijzen en schaarste van middelen. Ook ontwikkelingen als de krapte op de arbeidsmarkt, de stikstof- en huizen crisis zijn niet op korte termijn opgelost. Het is onduidelijk welke gevolgen dit gaat hebben voor de wereld, Nederland en voor BDO als organisatie en zijn medewerkers. Wel is voor ons duidelijk dat de krapte op de arbeidsmarkt en het aantal openstaande vacatures binnen BDO gevolgen heeft voor de werkdruk. Wij zullen als Raad van Commissarissen goed blijven monitoren dat de werkdruk op een acceptabel niveau ligt en de vitaliteit van de medewerkers en de kwaliteit van het werk worden geborgd. Het behoud van medewerkers zal in dit kader voor ons een belangrijk thema in 2023 zijn, evenals het versnellen en realiseren van meer diversiteit en inclusie binnen BDO. Daarnaast zullen wij het proces van herijking en eventuele aanscherping van de strategie nauwgezet volgen; immers een strategie die inspeelt op in- en externe ontwikkelingen is een belangrijke voorwaarde voor de continuïteit op lange termijn en verdere groei van BDO. Als Raad van Commissarissen zien wij, naast de uitdagingen die er zijn, juist ook kansen om van BDO een nog professionelere, wendbaardere en solide organisatie te maken waar medewerkers en klanten graag onderdeel van uitmaken.

Wij zullen de Raad van Bestuur van BDO bij genoemde en nieuwe uitdagingen en vraagstukken ondersteunen.

Eindhoven, 11 mei 2023

Raad van Commissarissen

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

Jaarrekening 2022 BDO Holding B.V.



Verschillende stafafdelingen, waaronder Josephien de Heer van Marketing, Communicatie & Sales (rechts) en Nienke de Bruijn (links) en Jamie Wellink van Human Resources, hebben samengewerkt voor een nieuwe werkenbij-site en Applicant Tracking System. Hiermee kan BDO meer en betere kandidaten aantrekken en de kandidaat nog beter begeleiden tijdens de sollicitatieprocedure.



Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2022	31 december 2021
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	83	534	
Materiële vaste activa	2	24.543	18.015	
Financiële vaste activa	3	17.088	21.299	
			41.714	39.848
Vlottende activa				
Debiteuren	4	31.953	21.928	
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	25.985	26.651	
Overige vorderingen en overlopende activa	6	7.523	7.477	
Liquide middelen		5.532	26.873	
			70.993	82.929
Totaal activa			112.707	122.777
PASSIVA				
Groepsvermogen	7		9.000	9.000
Voorzieningen	8		4.499	5.146
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	9	16.250	16.000	
Schulden aan kredietinstellingen	10	-	-	
			16.250	16.000
Kortlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	10	-	13.500	
Schulden aan leveranciers		6.737	3.712	
Vooruitgefactureerde bedragen aan klanten		11.573	11.831	
Schulden aan partners	9	26.210	18.994	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		13.394	17.785	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	11	25.044	26.809	
			82.958	92.631
Totaal passiva			112.707	122.777



Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2022	2021
Netto-omzet	12	343.426		318.995
Overige bedrijfsopbrengsten	13	260		205
Totaal bedrijfsopbrengsten			343.686	319.200
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		16.613		14.537
Lonen en salarissen	14	159.474		148.775
Sociale lasten en pensioenen	15	40.281		35.737
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	451		559
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	4.529		4.561
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa	1	-		1.310
Overige bedrijfskosten	16	74.303		66.422
Som der bedrijfslasten			295.651	271.901
Bedrijfsresultaat			48.035	47.299
Financiële baten en lasten	17		-1.601	-1.996
Resultaat voor belastingen			46.434	45.303
Belastingen	18		-2	-2
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	19		-46.432	-45.301
Resultaat na belastingen			-	-

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2022	2021
Bedrijfsresultaat			48.035	47.299
Aanpassingen voor:				
-Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1-2	4.980		6.430
-Boekresultaat desinvesteringen	1-2	-68		63
-Mutatie voorzieningen	8	-131		-696
			4.781	5.797
Veranderingen in werkkapitaal:				
-Mutatie vorderingen	4-6	-9.405		93
-Mutatie kortlopende schulden	11	-3.468		1.215
			-12.873	1.308
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			39.943	54.404
Ontvangen rente	17	407		380
Betaalde rente	17	-2.553		-2.455
Vennootschapsbelasting	18	-2		-1
			-2.148	-2.076
Kasstroom uit operationele activiteiten			37.795	52.328
Investeringsactiviteiten				
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-		-35
Investeringen in materiële vaste activa	2	-10.939		-4.949
Investeringen in financiële vaste activa	3	-5.000		-400
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	58		10
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	9.211		4.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-6.670	-1.374
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	9-19	-39.216		-44.769
Opname/aflossing langlopende schulden en schulden aan kredietinstellingen	9-10	-13.250		-5.600
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-52.466	-50.369
Nettokasstroom			-21.341	585
Liquide middelen begin boekjaar			26.873	26.288
Liquide middelen eind boekjaar			5.532	26.873

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Activiteiten

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

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

Gedurende 2022 hebben binnen de juridische structuur van BDO Holding B.V. en de met haar verbonden groepsmaatschappijen een aantal juridische fusies en aandelentransacties plaatsgevonden ten behoeve van het opschonen en transparanter maken van de structuur.

Per 31 augustus 2022 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V. en BDO Legal B.V.

Per 30 november 2022 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen BDO Consultancy Groep B.V. en BDO IT Consultants en vervolgens tussen BDO Holding B.V. en de volgende werkmaatschappijen:

- ▶ BDO A&B Groep B.V.
- ▶ BDO Consultancy Groep B.V.
- ▶ BDO Facility Services B.V.
- ▶ BDO Outsourcing B.V.

Per 30 november 2022 heeft BDO Consultancy Groep B.V. de aandelen in BDO Corporate Finance B.V., BDO Investigations B.V. en BDO Interim & Recruitment B.V. overgedragen aan BDO Advisory B.V. en de aandelen in BDO BAMN B.V. zijn diezelfde datum door BDO A&B Groep B.V. overgedragen aan BDO Accountancy, Tax & Legal B.V. (voorheen BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V.).

De verkregen vermogensbestanddelen worden door de verkrijgende vennootschappen met ingang van 1 januari 2022 volgens de 'pooling of interests'-methode in hun jaarrekening verantwoord.

Internationaal samenwerkingsverband

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

Groepsverhoudingen

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

Stichting GESdE

Tot 1 januari 2005 bestond binnen de rechtsvoorganger van BDO Holding B.V. een systeem van goodwillverrekening bij toe- en uittreding van partners. Dit systeem is afgeschaft en in het kader daarvan is de Stichting GESdE opgericht, die ten doel heeft goodwillrechten te verwerven, beheren en af te wikkelen ten behoeve van de goodwillgerechtigde partners. Voor de financiering van de resterende goodwillaanspraken is BDO Holding B.V. tot en met ultimo 2026 een vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE. Deze vergoeding bedraagt, contant gemaakt tegen 3,7%, naar verwachting € 21,5 miljoen.

Stichting GESdE wordt niet meegeconsolideerd, aangezien de zeggenschap over de Stichting bij de goodwillgerechtigde partners berust en niet bij BDO Holding B.V.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

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

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

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Algemeen

Algemene waarderingsgrondslag

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

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

Gebruik van schattingen

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen voornamelijk inschattingen ten aanzien van voorzieningen. Het betreft o.a. aannames, schattingen en veronderstellingen in het kader van de vaststelling van voorzieningen voor nog te factureren bedragen aan klanten en dubieuze debiteuren. De schattings-elementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen.

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

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

Vreemde valuta's

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

Grondslagen voor de consolidatie

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

In overeenstemming met artikel 414 Titel 9 Boek 2 BW wordt op pagina 88 van dit verslag een overzicht gegeven van alle rechtspersonen die in de consolidatie zijn betrokken.

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

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

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

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

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

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de externe kosten ten behoeve van het in gebruik nemen van standaard software die door BDO Holding B.V. en haar groepsmaatschappijen wordt gebruikt. Daarnaast wordt hieronder de betaalde goodwill voor van derden overgenomen praktijken opgenomen. De geactiveerde kosten worden verantwoord tegen kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Afschrijvingen op software vinden lineair plaats op basis van de verwachte gebruiksduur vanaf het moment van ingebruikname. Onder de geactiveerde kosten zijn begrepen de door derden in rekening gebrachte kosten ten behoeve van het inrichten en implementeren van standaardsoftware. Goodwill wordt op de datum van verwerving bepaald als het verschil tussen de aankoopprijs en de op reële waarde gewaardeerde te identificeren activa en passiva. De goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur en, indien van toepassing, verminderd met aanpassingen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen. Jaarlijks wordt de verwachte economische levensduur beoordeeld en indien noodzakelijk herzien.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden lineair plaats op basis van de

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

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

Nog te factureren bedragen aan klanten

Nog te factureren bedragen aan klanten betreffen verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten, die nog niet gefactureerd zijn. Deze zijn gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. Winstneming vindt plaats naar rato van verrichte prestaties. Indien noodzakelijk wordt een voorziening gevormd voor verwachte verliezen. Vooruitgefactureerde

werkzaamheden aan klanten zijn afzonderlijk in de balans onder de kortlopende schulden gepresenteerd.

Voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2022 zijn nieuwe richtlijnen van kracht inzake de opbrengstverantwoording (RJ 270.1 'De verwerking van opbrengsten' en RJ 221 'Onderhanden projecten'). Met ingang van boekjaar 2022 is dientengevolge de presentatie in de balans gewijzigd. Tot en met boekjaar 2021 werd het saldo van de nog te factureren bedragen aan klanten en de vooruitgefactureerde bedragen aan klanten als één totaal verwerkt en gepresenteerd in de balans, als actiefpost of als passiefpost (naar gelang het saldo). Vanaf boekjaar 2022 is deze gesaldeerde presentatie niet langer toegestaan en dienen de nog te factureren bedragen aan klanten en de vooruitgefactureerde bedragen aan klanten naar gelang hun saldo als actief of als passief (ongesaldeerd) te worden gepresenteerd in de balans. De in deze jaarrekening opgenomen vergelijkende cijfers van nog te factureren bedragen aan klanten (vlottende activa) ad € 26,7 mln. (was € 14,8 mln.) en vooruitgefactureerde bedragen aan klanten (kortlopende schulden) ad € 11,8 mln. (was € 0,0 mln.) zijn hierop aangepast. De invloed van deze stelselwijziging op vermogen en resultaat is nihil.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op

het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Voorzieningen

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

Personele voorzieningen

De voorziening voor jubileumaanspraken is actuair berekend, op basis van een rekenrente van 3,7% (2021: 1,0%), waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, diensttijd en leeftijd. De blijfkansen zijn daarbij ingeschat op basis van historische gegevens. Bij een aaneengesloten diensttijd van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar wordt aan medewerkers een jubileumuitkering verstrekt op basis van het salaris. Daarnaast wordt er bij ieder 5-jarig jubileum (met uitzondering van 25 en 40 jaar) een vast bedrag uitgekeerd.

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

Overige voorzieningen

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

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

verantwoord, is voor de betreffende claim een voorziening gevormd van maximaal het niet verzekerde eigen risico. De voorziening voor beroepsaansprakelijkheid voor de overige claims is gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten.

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

Schulden en overige verplichtingen

Dit betreffen schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar. Schulden die binnen één jaar vervallen worden als kortlopend aangemerkt.

Onder de langlopende schulden zijn de jegens de bank achtergestelde leningen van partners opgenomen. Deze leningen worden afgelost bij het beëindigen van de betreffende managementovereenkomsten met BDO Holding B.V.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

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

Netto-omzet

De netto-omzet betreft de opbrengst van de aan derden verleende diensten, inclusief de aan hen in rekening gebrachte kosten van uitbestede werk en andere externe kosten, en de mutatie van de nog te factureren diensten, onder aftrek van omzetbelasting. De soorten zakelijke diensten die worden aangeboden door BDO zijn vergelijkbaar binnen elk van haar Lines of Service. Elke Line of Service biedt een breed scala aan

diensten die voor iedere klant op maat worden gemaakt. De prestatieverplichtingen zijn echter in de meeste gevallen consistent voor iedere klant en de meest voorkomende prestatieverplichtingen van BDO betreffen:

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

Aard van de prestatieverplichtingen

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

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

Opbrengstenverantwoording

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

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

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

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

Bedrijfslasten

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

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

Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op ontvangen leningen.

Pensioenen

BDO kent een beschikbare premiepensioenregeling met het karakter van een premieovereenkomst. De regeling is

rechtstreeks afgesloten met een verzekeraar en de pensioenlasten worden verantwoord op basis van de premietoezeggingen. Het beschikbare premiepercentage is afhankelijk van de leeftijd van de medewerkers. Het pensioengevend salaris is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise van € 15.859 (2021: € 15.583). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 114.866 (2021: € 112.189).

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

Ultimo 2022 (en 2021) waren er voor de vennootschap met betrekking tot deze regeling geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenverzekeraar verschuldigde premie.

Belastingen

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

Winstbegrip

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

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

Rachel Dibbets (Partner)
is kartrekker van de **BDO Food & Flowers Industrygroup (regio Noord-Oost)**.
Door samenwerking in partnerships –
o.a. met **StartLife Wageningen Universiteit** –
wil zij op thema's als **innovatie, duurzaamheid en maatschappij**
impact maken in een sector
die voor de nodige (mondiale)
uitdagingen staat.



Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2022 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022

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

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2022		31 december 2021	
Goodwill	-		384	
Software	83		150	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		-	
		83		534

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2022 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	1.480	2.576	1.997	6.053	6.456
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.096	-2.426	-1.997	-5.519	-4.053
	384	150	-	534	2.403
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.480	-	-	-1.480	-403
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	1.480	-	-	1.480	403
Afschrijvingen	-384	-67	-	-451	-559
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-1.310
	-384	-67	-	-451	-1.869
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	-	2.576	1.997	4.573	6.053
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.493	-1.997	-4.490	-5.519
	-	83	-	83	534

Afschrijvingspercentages	33,3%	20%	n.v.t.		
--------------------------	-------	-----	--------	--	--

De desinvestering in goodwill betreft de volledig afgeschreven goodwill van overgenomen praktijken die zijn opgegaan in de BDO-organisatie.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2022		31 december 2021	
Verbouwingen	12.881		9.047	
Kantoorinventaris	4.517		3.383	
Hardware	1.456		1.942	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	5.689		3.643	
		24.543		18.015

Het verloop van de materiële vaste activa in 2022 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	22.616	7.992	8.261	3.643	42.512	41.503
Cumulatieve afschrijvingen	-13.569	-4.609	-6.319	-	-24.497	-23.768
	9.047	3.383	1.942	3.643	18.015	17.735
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	2.971	1.511	876	5.689	11.047	4.914
Overboekingen naar in gebruik	3.041	533	69	-3.643	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-7.666	-2.787	-59	-	-10.512	-3.905
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	7.889	2.576	56	-	10.521	3.832
Afschrijvingen	-2.402	-699	-1.428	-	-4.529	-4.561
	3.833	1.134	-486	2.046	6.527	280
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	20.962	7.249	9.147	5.689	43.047	42.512
Cumulatieve afschrijvingen	-8.081	-2.732	-7.691	-	-18.504	-24.497
	12.881	4.517	1.456	5.689	24.543	18.015

Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		
--------------------------	---------	---------	-----------	--------	--	--

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

Ultimo 2022 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan t.b.v. verbouwingen voor € 0,3 miljoen (ultimo 2021: € 5,7 miljoen).

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2022		31 december 2021	
Rekening-courant Stichting GESdE	6.828		5.717	
Lening Stichting GESdE	10.000		15.000	
Leningen partners	21		91	
Overige vorderingen	239		491	
		17.088		21.299

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courantfaciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courantvordering is variabel en bedroeg in 2022 gemiddeld 1,5% (2021: 0,6%).

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. In 2022 is € 5,0 miljoen afgelost op deze lening en de verwachting is dat de lening ultimo 2025 in zijn geheel is afgelost.

De leningen aan partners worden uiterlijk binnen 1 jaar afgelost. De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2022 5,0% (2021: 5,0%).

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2022: € 0,2 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2022 is als volgt:

	Rekening-courant Stichting GESdE	Lening Stichting GESdE	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari	5.717	15.000	91	491	21.299	24.899
Mutaties in het boekjaar						
Verstrekke leningen en vooruitbetalingen	5.000	-	-	-	5.000	400
Aflossingen	-3.889	-5.000	-70	-284	-9.243	-4.000
Waardeveranderingen	-	-	-	32	32	-
Stand per 31 december	6.828	10.000	21	239	17.088	21.299

4 DEBITEUREN

	31 december 2022		31 december 2021	
Debiteuren	33.126		23.490	
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.173		-1.562	
		31.953		21.928

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

5 NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	31 december 2022		31 december 2021	
Verrichte werkzaamheden klanten	30.074		30.334	
Voorziening te factureren bedragen	-4.089		-3.683	
		25.985		26.651

Daarnaast is onder de vooruitgefactureerde bedragen aan klanten een voorziening opgenomen van € 0,4 miljoen (2021 € 0,8 miljoen) waarmee de totale voorziening € 4,5 miljoen bedraagt (2021: € 4,5 miljoen).

6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2022		31 december 2021	
Vorderingen ter zake van pensioenen	183		14	
Overige vorderingen	360		423	
Overlopende activa	6.980		7.040	
		7.523		7.477

De vorderingen ter zake van pensioenen hebben betrekking op vooruitbetaalde premies over 2023. Onder de overige vorderingen zijn vorderingen in het kader van de regeling betaald ouderschapsverlof opgenomen. In 2021 was onder de overige vorderingen een verstrekte lening ten behoeve van het internationale BDO-netwerk opgenomen (stand ultimo 2021: € 0,4 miljoen) welke in 2022 volledig is terugbetaald. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten en hebben een overwegend kortlopend karakter.

7 GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2022. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2021).

8 VOORZIENINGEN

	31 december 2022		31 december 2021	
Personele voorzieningen	3.965		4.281	
Overige voorzieningen	534		865	
		4.499		5.146

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2022 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari	4.281	865	5.146	5.947
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-1.658	-481	-2.139	-2.770
Dotatie	3.152	732	3.884	4.242
Vrijval	-1.294	-582	-1.876	-2.168
Rentemutatie	-516	-	-516	-105
Stand per 31 december	3.965	534	4.499	5.146

Personele voorzieningen

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

Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen betreft een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid en een voorziening voor de verwachte herstelkosten van kantoorpanden (€ 165.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen. Het totaal te verwachten bedrag van de kosten van herstel bedraagt € 378.500.

De verwachte vervalttermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2022	2021
< 1 jaar	1.297	1.355
1- 5 jaar	1.910	2.222
> 5 jaar	1.292	1.569
	4.499	5.146

9 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2022		31 december 2021	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.250		16.000	
		16.250		16.000
Rekening-courant (kortlopend)				
-Partners	20.417		14.288	
-Oud-partners	5.793		4.706	
		26.210		18.994
		42.460		34.994

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken van € 250.000 aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2022 6,0% (2021: 5,0%). De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uittreden van de partners en is derhalve overwegend langlopend.

Het verloop van de langlopende (achtergestelde) leningen in 2022 is als volgt:

	2022	2021
Stand per 1 januari	16.000	20.100
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	1.000	300
Terugbetalingen inzake uittreden	-750	-1.200
Terugbetaling in verband met verlaging uitgeleend bedrag	-	-3.200
	16.250	16.000

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2022 5,0% (2021: 5,0%).

10 SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Dit betroffen ultimo 2021 2 gelijke langlopende leningen aangegaan ter financiering van de Stichting GESdE. Beide leningen zijn in 2022 volledig afgelost.

11 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2022		31 december 2021	
Verplichtingen ter zake van personeel	19.887		21.122	
Overige schulden	113		379	
Overlopende passiva	4.194		4.608	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	850		700	
		25.044		26.809

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

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

De schuld aan de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep heeft betrekking op de overtollige liquide middelen van de Stichting, die bij BDO zijn ondergebracht. Hierover wordt geen rente vergoed. Als zekerheid voor de aanwezige kredietfaciliteiten is een eerste pandrecht aan de bank verstrekt op de vorderingen op derden van BDO Holding B.V. en haar dochterondernemingen.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

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

Kredietrisico

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

Valutarisico

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Reële waarde

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Fiscale eenheid

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

Lease- en huurverplichtingen

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

	2022	2021
< 1 jaar	16.471	17.739
1 - 5 jaar	35.351	33.154
> 5 jaar	17.078	15.686

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 14,6 miljoen (2021: € 13,7 miljoen) gerelateerd aan operationele leasekosten opgenomen.

Garanties

De vorderingen op derden zijn belast met een eerste pandrecht ten behoeve van de kredietverstrekende banken als zekerheid voor rekening-courantfaciliteiten aan BDO Holding B.V. Tevens is door BDO Holding B.V. een negatieve pledge-verklaring en een pari passu-verklaring afgegeven jegens de kredietverstrekende banken. Tot zekerheid voor de voldoening van haar verplichtingen tegenover de goodwillgerechtigde partners en de Stichting GESdE, heeft BDO Holding B.V. een pandrecht in tweede verband verstrekt aan de Stichting GESdE op alle vorderingen op derden van BDO Holding B.V. De afgegeven bankgaranties bedragen ultimo 2022 € 78.000 (2021: € 78.000).

Claims

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

Waardeoverdracht pensioenaanspraken werknemers

Tot en met 2011 bestond voor medewerkers die voor 9 juli 2008 in dienst waren getreden een middelloonregeling. Voor de financiering van deze regeling werd een doorsneepremie betaald aan Stichting Pensioenfonds BDO CampsObers Accountants & Adviseurs. Deze middelloonregeling is met ingang van 1 januari 2012 omgezet in een beschikbare premieregeling. Bij de overgang naar de beschikbare premieregeling heeft Stichting Pensioenfonds BDO CampsObers Accountants & Adviseurs de aanspraken van de deelnemers premievrij achtergelaten bij de herverzekeraar. De werkgever heeft hierdoor de plicht gekregen om, indien er sprake is van een tekort in afkoopwaarde ten opzichte van de wettelijke overdrachtswaarde, het verschil bij te betalen. Deze situatie kan zich voordoen als een werknemer uit dienst gaat en een beroep doet op zijn wettelijk recht tot waardeoverdracht. De omvang van deze verplichting is redelijkerwijs niet te schatten en derhalve ook niet opgenomen in de balans per 31 december 2022. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten en bedroegen in 2022 € 28.000 (2021: € 0).

Vergoeding Stichting GESdE

Met betrekking tot de vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE wordt verwezen naar pagina 71.

12 NETTO-OMZET

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

	2022		2021	
		%		%
Audit & Assurance	132.340	38	120.142	38
Accountancy & Bedrijfsadvies	81.584	24	77.394	24
Tax & Legal	91.970	27	86.166	27
Advisory	37.532	11	35.293	11
	343.426	100	318.995	100

In 2022 zijn het segment Belastingadvies en de business unit Legal vanuit het segment Advisory samengegaan in het nieuwe segment Tax & Legal. De vergelijkende cijfers 2021 zijn hierop aangepast.

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

13 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

14 LONEN EN SALARISSEN

	2022	2021
Salarissen	159.474	148.775

Personeelsbestand

	2022	2021
Gemiddelde bezetting (fte)		
-Equity partners	68	68
-Professionele staf	2.027	2.019
-Ondersteunende staf	477	442
	2.572	2.529

Gedurende het jaar was hiervan 0,5 fte werkzaam in het buitenland (2021: 0,0 fte).

15 SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN

	2022	2021
Sociale lasten	22.850	20.392
Pensioenen	17.431	15.345
	40.281	35.737

16 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2022	2021
Huisvestingskosten	11.420	10.419
Overige personeelskosten	16.620	14.390
Algemene kosten	9.740	8.355
Mobiliteitskosten	21.716	20.152
Technologie en Innovatie	10.983	10.026
Overige kosten	3.824	3.080
	74.303	66.422

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

Het honorarium van de accountant (Mazars Accountants N.V.) betreft de controle van de jaarrekening en bedroeg in 2022 € 182.000 (2021: € 170.560). Het honorarium is gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door Mazars Accountants N.V. reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. Daarnaast is er door Mazars voor € 24.250 aan fees in rekening gebracht voor overige assurancewerkzaamheden. Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

17 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2022	2021
Rentebaten	923	485
Rentelasten	-2.524	-2.481
	-1.601	-1.996

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

18 BELASTINGEN

Het volledige resultaat wordt belast bij de praktijkvennootschappen van de partners. Als gevolg hiervan wijkt de effectieve belastingdruk (0%, 2021: 0%) in de jaarrekening af van het in Nederland geldende tarief.

19 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN AAN PARTNERS EN STICHTING GESDE

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

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

	2022	2021
Resultaat na belastingen vóór contractuele verplichtingen	46.432	45.301
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	9.182	8.931
Winst ter verdeling	55.614	54.232
Vergoeding aan Stichting GESdE	-7.098	-7.493
Vergoeding aan voormalige partners	-3.594	-2.767
Vergoeding aan partners	-44.922	-43.972
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	68	68
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	661	643

De partners van BDO Holding B.V. ontvangen naast hun managementvergoeding een rentevergoeding over de achtergestelde lening en rekening-courantverhoudingen. Deze rentevergoeding bedroeg in 2022 € 2,0 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2021: € 1,8 miljoen).

De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2022 € 2,4 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2021: € 2,3 miljoen).

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Overzicht van kapitaalbelangen

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

BDO Accountancy, Tax & Legal B.V.*

- ▶ BDO BAMN B.V.

Eindhoven

Eindhoven

BDO Audit & Assurance B.V.*

Eindhoven

BDO Advisory B.V.*

- ▶ BDO Corporate Finance B.V.
- ▶ BDO Investigations B.V.
- ▶ BDO Interim & Recruitment B.V.

Eindhoven

Eindhoven

Eindhoven

Eindhoven

* Direct gehouden door BDO Holding B.V.



Bij BDO streven we naar vitale medewerkers. Marlieke Moormann (Adviseur HRD) en Eelco van Ooijen (Partner & Programmapartner Vitaliteit) werken aan het vitaliteitsaanbod binnen BDO, met als nieuwste initiatief: de samenwerking met het (mentale) welzijnsplatform OpenUp.



Vennootschappelijke balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		31 december 2022		31 december 2021	
ACTIVA					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1	83		150	
Materiële vaste activa	2	9.774		4.126	
Financiële vaste activa	3	31.572		35.711	
			41.429		39.987
Vlottende activa					
Debiteuren		176		1.634	
Vorderingen groepsmaatschappijen		19.674		11.984	
Overige vorderingen en overlopende activa	4	6.371		6.554	
Liquide middelen		1.753		23.657	
			27.974		43.829
Totaal activa			69.403		83.816
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Geplaatst aandelenkapitaal	5		9.000		9.000
Voorzieningen	6		768		1.070
Langlopende schulden					
Leningen verstrekt door partners	7	16.250		16.000	
Schulden aan kredietinstellingen	8	-		-	
			16.250		16.000
Kortlopende schulden					
Schulden aan kredietinstellingen	8	-		13.500	
Schulden aan leveranciers		4.792		2.442	
Schulden aan groepsmaatschappijen		-		3.480	
Schulden aan partners	7	26.210		18.994	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		6.908		13.193	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	9	5.475		6.137	
			43.385		57.746
Totaal passiva			69.403		83.816

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2022 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2022		2021	
Resultaat groepsmaatschappijen	39.335		37.809	
Overig resultaat	7.099		7.494	
Resultaat voor belastingen		46.434		45.303
Belastingen		-2		-2
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE		-46.432		-45.301
Resultaat na belastingen		-		-

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Activiteiten

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

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

Gedurende 2022 hebben binnen de juridische structuur van BDO Holding B.V. en de met haar verbonden groepsmaatschappijen een aantal juridische fusies en aandelentransacties plaatsgevonden ten behoeve van het opschonen en transparanter maken van de structuur.

Per 31 augustus 2022 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V. en BDO Legal B.V.

Per 30 november 2022 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen BDO Consultancy Groep B.V. en BDO IT Consultants en vervolgens tussen BDO Holding B.V. en de volgende werkmaatschappijen:

- ▶ BDO A&B Groep B.V.
- ▶ BDO Consultancy Groep B.V.
- ▶ BDO Facility Services B.V.
- ▶ BDO Outsourcing B.V.

Per 30 november 2022 heeft BDO Consultancy Groep B.V. de aandelen in BDO Corporate Finance B.V., BDO Investigations B.V. en BDO Interim & Recruitment B.V. overgedragen aan BDO Advisory B.V. en de aandelen in BDO BAMN B.V. zijn diezelfde datum door BDO A&B Groep B.V. overgedragen aan BDO Accountancy, Tax & Legal B.V. (voorheen BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V.).

De verkregen vermogensbestanddelen worden door de verkrijgende vennootschappen met ingang van 1 januari 2022 volgens de 'pooling of interests'-methode in hun jaarrekening verantwoord.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

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

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

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

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

Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2022 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2022 (Alle bedragen zijn x € 1.000, tenzij anders vermeld)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2022		31 december 2021	
Goodwill	-		-	
Software	83		150	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		-	
		83		150

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2022 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	-	2.576	1.997	4.573	4.976
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.426	-1.997	-4.423	-3.450
	-	150	-	150	1.526
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-	-	-	-403
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	-	-	-	-	403
Afschrijvingen	-	-67	-	-67	-66
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-1.310
	-	-67	-	-67	-1.376
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	-	2.576	1.997	4.573	4.573
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.493	-1.997	-4.490	-4.423
	-	83	-	83	150

Afschrijvingspercentages		20%	n.v.t.		
--------------------------	--	-----	--------	--	--

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2022		31 december 2021	
Verbouwingen	2.788		17	
Kantoorinventaris	1.028		233	
Hardware	1.456		1.941	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	4.502		1.935	
		9.774		4.126

Het verloop van de materiële vaste activa in 2022 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	2.371	1.287	8.260	1.935	13.853	11.833
Cumulatieve afschrijvingen	-2.354	-1.054	-6.319	-	-9.727	-7.990
	17	233	1.941	1.935	4.126	3.843
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	1.355	718	876	4.502	7.451	2.170
Overboekingen naar in gebruik	1.588	278	69	-1.935	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-2.274	-1.058	-59	-	-3.391	-150
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	2.324	969	56	-	3.349	134
Afschrijvingen	-222	-113	-1.428	-	-1.763	-1.871
	2.771	794	-486	2.567	5.646	283
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	3.040	1.225	9.147	4.502	17.914	13.853
Cumulatieve afschrijvingen	-252	-197	-7.691	-	-8.140	-9.727
	2.788	1.028	1.456	4.502	9.774	4.126

Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		
--------------------------	---------	---------	-----------	--------	--	--

De boekwaarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de actuele waarde.

Activa in ontwikkeling betreffen voornamelijk investeringen in nog niet in gebruik genomen laptops en verbouwingen van gehuurde panden.

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2022		31 december 2021	
Rekening-courant Stichting GESdE	6.828		5.717	
Lening Stichting GESdE	10.000		15.000	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	14.500		14.500	
Leningen partners	21		91	
Overige vorderingen	223		403	
		31.572		35.711

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courantfaciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courantvordering is variabel en bedroeg in 2022 gemiddeld 1,5% (2021: 0,6%).

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. In 2022 is € 5,0 miljoen afgelost op deze lening en de verwachting is dat de lening ultimo 2025 in zijn geheel is afgelost.

De leningen aan partners worden uiterlijk binnen 1 jaar afgelost. De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2022 5,0% (2021: 5,0%).

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2022: € 0,2 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2022 is als volgt:

	Rekening-courant Stichting GESdE	Lening Stichting GESdE	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari	5.717	15.000	14.500	91	403	35.711	39.372
Mutaties in het boekjaar							
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	39.335	-	-	39.335	37.809
Interim-dividend	-	-	-40.725	-	-	-40.725	-36.232
Voorziening vordering groepsmaatschappijen	-	-	1.390	-	-	1.390	-1.577
Verstrekke leningen en vooruitbetalingen	5.000	-	-	-	-212	4.788	399
Aflossingen	-3.889	-5.000	-	-70	-	-8.959	-4.060
Waardeveranderingen	-	-	-	-	32	32	-
Stand per 31 december	6.828	10.000	14.500	21	223	31.572	35.711

4 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2022		31 december 2021	
Vorderingen ter zake van pensioenen	194		13	
Overige vorderingen	79		494	
Overlopende activa	6.098		6.047	
		6.371		6.554

De vorderingen ter zake van pensioenen hebben betrekking op vooruitbetaalde premies over 2023. Onder de overige vorderingen zijn vorderingen in het kader van de regeling betaald ouderschapsverlof opgenomen. In 2021 was onder de overige vorderingen een verstrekte lening ten behoeve van het internationale BDO-netwerk opgenomen (stand ultimo 2021: € 0,4 miljoen) welke in 2022 volledig is terugbetaald. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten en hebben een overwegend kortlopend karakter.

5 EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst en volgestort aandelenkapitaal van de vennootschap ultimo 2022 bedraagt € 9,0 miljoen en bestaat uit 8.100 A-aandelen, 450 B-aandelen en 450 C-aandelen met een nominale waarde van € 1.000 per aandeel. De aandelen A geven uitsluitend recht op winst van BDO Holding B.V. De aandelen B en C geven recht op de opbrengst bij verkoop van BDO Holding B.V. In het boekjaar hebben geen mutaties plaatsgevonden.

6 VOORZIENINGEN

	31 december 2022		31 december 2021	
Personele voorzieningen	399		393	
Overige voorzieningen	369		677	
		768		1.070

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2022 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 1 januari	393	677	1.070	1.506
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-259	-426	-685	-856
Dotatie	386	685	1.071	979
Vrijval	-73	-567	-640	-550
Rentemutatie	-48	-	-48	-9
Stand per 31 december	399	369	768	1.070

Personele voorzieningen

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

Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen betreft een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid.

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

	2022	2021
< 1 jaar	167	110
1- 5 jaar	474	829
> 5 jaar	127	131
	768	1.070

7 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2022		31 december 2021	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.250		16.000	
		16.250		16.000
Rekening-courant (kortlopend)				
-Partners	20.417		14.288	
-Oud-partners	5.793		4.706	
		26.210		18.994
		42.460		34.994

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken van € 250.000 aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2022 6,0% (2021: 5,0%).

De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uittreden van de partners en is derhalve overwegend langlopend.

Het verloop van de langlopende (achtergestelde) leningen in 2022 is als volgt:

	2022	2021
Stand per 1 januari	16.000	20.100
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	1.000	300
Terugbetalingen inzake uittreden	-750	-1.200
Terugbetaling in verband met verlaging uitgeleend bedrag	-	-3.200
	16.250	16.000

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2022 5,0% (2021: 5,0%).

8 SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Dit betroffen ultimo 2021 2 gelijke langlopende leningen aangegaan ter financiering van de Stichting GESdE. Beide leningen zijn in 2022 volledig afgelost.

9 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2022		31 december 2021	
Verplichtingen ter zake van personeel	2.972		2.322	
Overige schulden	113		379	
Overlopende passiva	1.540		2.736	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	850		700	
		5.475		6.137

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

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

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Fiscale eenheid

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

Overige niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

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

Aantal werkzame personen

Gemiddeld waren in 2022 bij BDO Holding B.V. 256 medewerkers (fte) werkzaam (2021: 227). Hiervan waren geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Beloning bestuurders

De statutaire bestuursleden hebben in 2022 voor hun bestuurswerkzaamheden onderstaande beloningen ontvangen.

	2022	2021
Bestuurdersbeloning	2.623	2.520
Fte	3,0	3,0

Daarnaast zijn aan de statutaire bestuurders in 2022 kostenvergoedingen betaald van € 108.000 (2021: € 106.000).

Beloning Raad van Commissarissen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen werd in 2022 een beloning toegekend van in totaal € 240.000 (2021: € 330.000).

Eindhoven, 11 mei 2023

Raad van Bestuur BDO Holding B.V.

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

Raad van Commissarissen

- ▶ D.A. van der Eijk (voorzitter)
- ▶ B.J.M. Langius (vicevoorzitter)
- ▶ H.L. Kuijten-Koenen
- ▶ D.J. Raithel
- ▶ E.M. Robbe

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de op pagina 100 opgenomen verklaring.

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

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

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

Voor een toelichting op de uitgegeven aandelen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen bij de vennootschappelijke balans per 31 december 2022.

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van BDO Holding B.V. te Eindhoven gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van BDO Holding B.V. per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Controle-aanpak frauderisico's en niet-naleving van wet- en regelgeving

Frauderisicobeheersing door de entiteit

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

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

Onze frauderisico-analyse

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

Fraude-risico in de opbrengstverantwoording

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

Onze controle omvat onder andere de volgende werkzaamheden:

- Evalueren van de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen rondom de waardering van projecten, het bepalen van de projectvoortgang en het projectresultaat;

- ▶ Gegevensgerichte detailwerkzaamheden op onderhanden projecten gericht op het moment van omzetverantwoording en de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten. De projecten hebben we enerzijds geselecteerd op basis van risico-verhogende factoren en anderzijds op basis van een steekproef;
- ▶ Als onderdeel van de gegevensgerichte detailwerkzaamheden zijn ook de verwachte projectresultaten geanalyseerd waarbij wij zijn nagegaan of noodzakelijke voorzieningen zijn getroffen;
- ▶ Gegevensgerichte controlewerkzaamheden op het verantwoorden van uren van medewerkers;
- ▶ Gegevensgerichte controlewerkzaamheden ten aanzien van de uurtarieven;
- ▶ Gegevensgerichte controlewerkzaamheden op creditnota's.

Fraude-risico van het doorbreken van interne beheersing door management

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

- ▶ Evalueren van de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's, zoals het proces met betrekking tot het verwerken en vastleggen van journaalboekingen en het opstellen van de jaarrekening;
- ▶ Toetsen van de in het grootboek vastgelegde journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht;
- ▶ Evalueren of de oordeelsvormingen en beslissingen van het management bij het maken van de significante schattingen wijzen op een mogelijke vooringenomenheid. Hiervoor hebben we onder andere een retro-perspectieve beoordeling uitgevoerd. Wij hebben de voorziening dubieuze debiteuren en de voorziening voor claims geïdentificeerd als significante schattingsposten;
- ▶ Onderzoeken van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering. Daarbij hebben wij vastgesteld dat er geen significante transacties hebben plaatsgevonden buiten de normale bedrijfsvoering.

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

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

Niet-naleving van wet- en regelgeving

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

Wij hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die een indirecte impact heeft op de jaarrekening,

zoals wet- en regelgeving inzake het accountantsberoep en accountantsorganisaties, inclusief de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta), de Wet op het accountantsberoep en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Wij hebben gesprekken gevoerd met de compliance officer, het bestuur en de auditcommissie om inzicht te verkrijgen in welke mate er is voldaan aan wet- en regelgeving. Ook hebben wij kennis genomen van de notulen van vergaderingen van het bestuur en de raad van commissarissen en van de communicatie met de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij de externe juridische adviseurs over lopende rechtszaken en claims. Wij hebben een schriftelijke bevestiging verkregen van het management dat alle bekende aangelegenheden van (vermoede) niet-naleving van wet- en regelgeving aan ons zijn gemeld.

Onze bevindingen

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

Controleaanpak continuïteit

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

Onze specifieke controleaanpak

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

- ▶ Het kennis nemen van de beschikbare controle-informatie, waaronder notulen van vergaderingen van het bestuur en de Raad van Commissarissen;
- ▶ Het inwinnen van inlichtingen bij leden van het bestuur en de Raad van Commissarissen;
- ▶ Het beoordelen van de begroting 2023 en de daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen;
- ▶ Het vergelijken van de begroting 2023 met de door het bestuur in het bestuursverslag opgenomen paragraaf Vooruitzichten;
- ▶ Het doornemen van tussentijdse resultaten en notulen van het bestuur alsmede van de Raad van Commissarissen, welke beschikbaar zijn gekomen tussen balansdatum en datum van opmaak van de jaarrekening.

Onze bevindingen

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ het verslag van de raad van commissarissen;
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ de overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening (pagina 4 tot en met 8);
- ▶ de bijlagen.

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

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

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

Breda, 11 mei 2023

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

Over het rapport

Doelstellingen en uitgangspunten voor dit verslag

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

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

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

Definities van de KPI's

KPI	Definitie/methode van berekenen
Verloop medewerkers	De verlooppercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de uitstroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimmers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Bevlogenheid (medewerkersonderzoek)	Het cijfer is een gemiddelde van vier vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In juni 2022 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 57% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Vier van deze vragen zien toe op het thema Bevlogenheid en het gemiddelde betreft de KPI. De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in juli met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en Ondernemingsraad.

In 2022 hebben we onze assuranceambitie intern uitgesproken en we zijn momenteel in gesprek met de externe accountant om vanaf boekjaar 2023 (gedeeltelijk) assurance te laten verstrekken bij dit verslag.

Reikwijdte

De informatie in dit verslag is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op het boekjaar lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. De gegevens van de volgende entiteiten zijn opgenomen in de resultaten: BDO Beheer B.V., BDO Holding B.V., BDO Audit & Assurance B.V., BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., BDO BAMN B.V., BDO Advisory B.V., BDO Corporate Finance B.V., BDO Investigations B.V. en BDO Interim & Recruitment B.V.

Grondslagen

Dit geïntegreerde jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI Standards (optie 'with reference', update 2021) en intern gehanteerde verslaggevingscriteria, waaronder zelf gecreëerde definities van KPI's waartoe in de GRI Standards geen KPI voor is opgenomen. Voor de volledige GRI-tabel verwijzen wij naar pagina 109. Daarnaast hebben wij ons voor de inhoud van het verslag, onder meer bij het waardecreatiemodel, laten inspireren door het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council.

KPI	Definitie/methode van berekenen
Bevlogenheid (medewerkersonderzoek)	Bevlogenheid gaat over de mate waarin de medewerkers geïnspireerd raken door en energie krijgen van hun werk. Het heeft ook betrekking op hun positieve relatie met de organisatie. Bevlogen medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en dankbaar, zijn trots op hun baan en voelen zich binnen de organisatie op hun plek. Zij zullen zich extra inzetten voor de organisatie omdat ze hun werk en de organisatie zo leuk vinden.
Leiderschap (medewerkersonderzoek)	<p>Het cijfer is een gemiddelde van zeven vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In juni 2022 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 57% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Zeven van deze vragen zien toe op het thema Leiderschap en het gemiddelde betreft de KPI. De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in juli met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en Ondernemingsraad.</p> <p>Deze score geeft de beleving van alle BDO'ers weer ten aanzien van leiderschap. Een hoge score betekent dat de BDO'ers veel vertrouwen, support, ruimte voor feedback en oprechte belangstelling ervaren. Daarnaast is tevens de ervaring van teamprestatie boven individuele prestatie meegenomen, wat een belangrijk uitgangspunt is van onze visie op gedeeld leiderschap.</p>
De beleving van de (gewenste) cultuur door BDO'ers (medewerkersonderzoek)	<p>Het cijfer is een gemiddelde van 12 vragen uit ons jaarlijkse medewerkersonderzoek. In juni 2022 is de vragenlijst voor het medewerkersonderzoek uitgestuurd naar alle medewerkers en circa 57% van onze medewerkers heeft deze vragenlijst ingevuld. Middels de vragenlijst hebben medewerkers de mogelijkheid om (anoniem) hun beleving te delen als het gaat om gedrag en cultuur. Twaalf van deze vragen zien toe op het thema Cultuur en het gemiddelde betreft de KPI. De resultaten uit het medewerkersonderzoek zijn in juli met alle medewerkers gedeeld via een webinar/Studio Horizon. Daarnaast worden de resultaten besproken met de MT's van alle Lines of Service, Jong BDO en Ondernemingsraad.</p> <p>Met ons cultuurprogramma BDO Horizon willen we continu in beweging blijven naar onze gewenste cultuur. Deze gewenste cultuur omschrijven we momenteel als wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur, waar mensen zich veilig voelen en ervaren dat ze er bij horen met alle verschillen. Waar we met plezier werken in een lerende, wendbare en waardegedreven organisatie. Een omgeving waarin verandering wordt gezien als een mogelijkheid om met elkaar een volgende stap te zetten. Waarbij iedereen een voorbeeldfunctie heeft en een bijdrage levert aan de beweging die we maken naar deze gewenste cultuur. Hierbij voelen we geen drempel om feedback te geven en te ontvangen. Bij de keuzes die we maken, hebben we oog voor mens en maatschappij.</p> <p>Om de beleving van onze cultuur te meten, sturen we met regelmaat een Horizon-meting naar al onze medewerkers. Op kernwaarden hebben we een aantal vragen opgenomen die we zien als belangrijke gedragsankers en we derhalve iedere meting herhalen. Ten behoeve van integrated reporting hebben we een gemiddelde score voor deze vragen opgenomen.</p>
Nieuwe medewerkers	De instroompercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de instroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimmers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Promoties naar geslacht	De percentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij het aantal promoties gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde.
Bezetting naar geslacht	De bezetting man/vrouw is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner & director, senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimmers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Percentage en aantal vrouwen benoemd als partner of senior manager	De promoties zijn gebaseerd op de medewerkers die gedurende het boekjaar zijn gepromoveerd en die per jaareinde in dienst zijn. Medewerkers die uit dienst zijn getreden gedurende het boekjaar zijn niet in deze promoties opgenomen. De percentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij het aantal promoties gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde.

KPI	Definitie/methode van berekenen
(On)gecorrigeerd loonverschil vrouw ten opzichte van man	Het ongecorrigeerd loonverschil is bepaald door het salaris en de bonussen van een vrouw te delen door het salaris en bonussen van een man.
	Het gecorrigeerd loonverschil is bepaald door het gewogen gemiddelde salaris van een vrouw te delen door het gewogen gemiddelde salaris van een man. Dit gewogen gemiddelde is bepaald door een indeling te maken van de totale salarissen per man/vrouw naar business unit, functieniveau, leeftijd, aantal dienstjaren en gemiddelde beoordeling.
Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	Het aantal deelnemers (headcount) dat heeft deelgenomen aan online of fysieke leiderschapsprogramma's dat door de BDO Academie wordt aangeboden. De leiderschapsprogramma's betreffen trainingen en masterclasses en variëren in tijdsbesteding.
Totale externe kosten training en opleiding	De totale gerealiseerde kosten van de externe trainingen en opleidingen zijn gebaseerd op specifieke kostenplaatsen en grootboekrekeningen in de financiële administratie.
Uren training per professional onderscheiden naar intern en extern, per functieniveau en naar geslacht	Het aantal uren is berekend door het aantal uren dat is geschreven op een urencode voor trainingen (intern en extern) te delen door het aantal medewerkers per jaareinde (headcount). De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën senior manager, manager, junior manager, senior professional en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten, werkstudenten, interimmers, uitzendkrachten en zzp'ers niet in deze cijfers opgenomen.
Percentage ziekteverzuim	Het percentage is berekend door het aantal uren dat is geschreven op een urencode voor ziekteverzuim te delen door het totaal aan geschreven uren. Daarna zijn deze geschreven uren gecorrigeerd voor gedeeltelijke re-integratie, fte en personeelsgemiddelde.
Meldingsfrequentie	De verhouding tussen het aantal verzuimgevallen en het aantal medewerkers.
Openstaande verlofuren	Het percentage openstaande verlofuren is berekend ten opzichte van alle totaal geschreven uren.
Activiteiten BDO Impact Centre	Het aantal (unieke) deelnemende collega's aan door het BDO Impact Centre geïnitieerde (deel)projecten. Hier zijn de initiatieven die door BDO'ers zijn aangedragen bij het BDO Impact Centre niet toe gerekend.
Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent (CO ₂ -emissies)	BDO meet de totale emissie van zijn activiteiten door gebruik te maken van de richtlijnen van het Greenhouse Gas Protocol. De WTW koolstofemissiefactoren zijn afkomstig van www.co2emissiefactoren.nl .
	<p><i>Scope 1 – directe CO₂e-emissies omvatten aardgasverbruik door BDO-gebouwen en brandstofverbruik door het leasen van auto's.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gasverbruik (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aardgasverbranding in gebouwen in kubieke meters vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Leaseauto's – fossiele brandstof (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal geregistreerde aantal liter getankte fossiele brandstof door medewerkers met benzine-, diesel- en hybride leaseauto's (gereden voor zakelijk, woon-werk- en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Totaal scope 1: som van de bovengenoemde scope 1 GHG-emissies (in metrische tonnen CO₂-equivalent).

KPI	Definitie/methode van berekenen
Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent (CO ₂ -emissies)	<p><i>Scope 2 – indirecte CO₂e-emissies die het gevolg zijn van elektriciteitsverbruik (gebouwen en elektrische leaseauto's) en stadsverwarming.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ingekochte elektriciteit – niet-hernieuwbaar (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aangekocht niet-hernieuwbare elektriciteitsverbruik in gebouwen in kWh vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Ingekochte elektriciteit – hernieuwbaar (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aangekocht hernieuwbare elektriciteitsverbruik in gebouwen in kWh vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Ingekochte niet-hernieuwbare warmte (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal niet-hernieuwbare ingekochte stadswarmte verbruik in Gigajoule vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Ingekochte hernieuwbare warmte (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal hernieuwbare ingekochte warmte (warmte-koudeopslag) verbruik in Gigajoule vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Leaseauto's – elektrisch (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal geregistreerde aantal kWh gebruikt door medewerkers met elektrische leaseauto's (gereden voor zakelijk, woon-werk- en privékilometers) vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. Exclusief auto's die particulier in eigendom zijn van BDO-partners. ▶ Totaal scope 2: som van de bovengenoemde scope 2 GHG-emissies (in metrische tonnen CO₂-equivalent). <p><i>Scope 3 – overige CO₂e-emissies gerelateerd aan activiteiten welke niet eigendom zijn van of onder zeggenschap van BDO Nederland. Buiten beschouwing gelaten zijn het verbruik van zowel huurauto's als de auto's in privé-eigendom van partners. Daarnaast zijn we nog bezig met de voltooiing van de berekening van onze vlieguren en overige scope 3-emissies.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Water (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal verbruikt water vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Zakelijke ritten – openbaar vervoer (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal nationaal afgelegde kilometers per trein, bus, tram en metro zoals geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem vermenigvuldigd met de respectievelijke koolstofemissiefactoren. Niet in de berekening opgenomen zijn buitenlandse ritten met het openbaar vervoer. ▶ Zakelijke ritten – niet-leaseauto's (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aantal zakelijke kilometers geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers zonder leaseauto vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. Niet in de berekening opgenomen zijn huurauto's, taxikilometers en ov-kilometers. ▶ Woon-werkverkeer werknemers – niet-leaseauto's (in metrische tonnen CO₂-equivalent): totaal aantal woon-werkkilometers geregistreerd in ons kilometerregistratiesysteem door medewerkers zonder leaseauto vermenigvuldigd met de koolstofemissiefactor. ▶ Totaal scope 3: som van de bovengenoemde scope 3 GHG-emissies (in metrische tonnen CO₂-equivalent).
Aantal innovatieve producten per einde boekjaar	Het aantal unieke gelanceerde producten gerelateerd aan innovatieprogramma's per einde boekjaar.
Kwaliteitsbeoordelingen opdrachten (A&A en A&B)	Het aantal opdrachten waarop een kwaliteitsbeoordeling is uitgevoerd en afgerond gedurende het boekjaar. Dit is een beoordeling die het opdrachtteam ondersteunt bij het leveren van de beoogde kwaliteit. Dergelijke kwaliteitsbeoordelingen leiden niet tot een kwalificatie (voldoende of onvoldoende) van de opdracht. Interne kwaliteitsbeoordelingen worden in ieder geval toegewezen aan opdrachten als daarvoor een wettelijke verplichting bestaat (bijvoorbeeld OOB's) en indien sprake is van een opdracht met een verhoogd risico.
Kwaliteitsreviews opdrachten intern en extern (A&A, A&B en Tax)	Het aantal dossiers dat is getoetst en waarbij de toetsing is afgerond gedurende het boekjaar, onderscheiden naar aard van de toetsing en uiteindelijke score. Interne kwaliteitsreviews vinden plaats minimaal eens in de drie jaar voor iedere partner, voor senior managers die in het selectietraject zitten en voor horizontaal ingestroomde partners. Externe kwaliteitsreviews vinden plaats op dossiers geselecteerd door de betreffende toezichhoudende instantie.

KPI	Definitie/methode van berekenen
Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid	Deze KPI bevat het aantal bij QRM geregistreerde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. Het percentage is bepaald door het aantal overtredingen te delen door het aantal medewerkers (headcount).
Klanttevredenheid	De klanttevredenheidsscore is een evenredig gemiddelde van alle vragen uit de tweejaarlijkse meting bij klanten. Deze meting wordt door een externe partij uitgevoerd.
NPS	NPS is het percentage promotors (klanten die een 9 of 10 geven voor aanbeveling) min het percentage detractors (klanten die een 6 of lager geven voor aanbeveling). Deze meting wordt tweejaarlijks door een externe partij uitgevoerd.
Omzet, winst en operationele winstmarge	Voor een beschrijving van de grondslagen voor resultaatbepaling verwijzen wij naar de jaarrekening. De KPI's aangaande financiële resultaten zijn hieruit direct te herleiden.
Nieuwsitems	Het aantal nieuwsberichten dat in de media gepubliceerd is over BDO, uitgesplitst naar de Profit en Publieke Sector gemeten door een externe partij.

Toekomstgerichte informatie

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

Bijlage A - GRI-inhoudsindex

Statement of use	BDO has reported the information cited in this GRI content index for the period 1 January 2022 till 31 December 2022 with reference to the GRI Standards.
GRI 1 used	GRI 1: Foundation 2021
Applicable GRI Sector Standard(s)	Commercial services: not available yet

GRI 2: Algemene indicatoren 2021				
GRI Standaard #		Referentie	Toelichting	Pagina
2-1	Organisatorische details			
	Naam van de organisatie	Governance - Bedrijfsstructuur		55
	Eigendom en rechtsvorm	Governance		55
	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		10
	Landen waar de organisatie actief is	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		10
2-2	Entiteiten opgenomen in de duurzaamheidsrapportage van de organisatie	Over het rapport		104
	Rapportageperiode, frequentie en aanspreekpunt	Over het rapport		104
	Rapportageperiode en cyclus van duurzaamheids- en financiële verslaggeving		Jaarlijks	
	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan	Achterzijde rapport		Achterzijde rapport
2-4	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Sterk werkgeversmerk, Kwaliteitsgerichte cultuur		28, 35
2-5	Beleid met betrekking tot assurance	Over het rapport		104
2-6	Activiteiten, waardeketen en andere zakelijke relaties	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		10
2-7	Medewerkers/Werknemers	Informatie over de samenstelling van het werknemersbestand (GRI 102-8)		113
2-8	Arbeiders die geen werknemers zijn	Informatie over de samenstelling van het werknemersbestand (GRI 102-8)		113
2-9	Bestuursstructuur en samenstelling	Governance		55
2-10	Benoeming en selectie van het hoogste bestuurslichaam	Governance		55
2-11	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Governance		55
2-12	Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het toezicht	Governance		55

GRI 2: Algemene indicatoren 2021

GRI Standaard #		Referentie	Toelichting	Pagina
2-13	Delegatie van verantwoordelijkheid voor het beheer	Governance		55
2-14	Rol van het hoogste bestuurslichaam in duurzaamheidsrapportage	Governance		55
2-15	Belangenverstrengeling	Governance		55
2-16	Communicatie van kritieke zorgen	Verslag Raad van Commissarissen		59
2-17	Collectieve kennis van het hoogste bestuurslichaam	Verslag Raad van Commissarissen		59
2-18	Evaluatie van het functioneren van het hoogste bestuurslichaam	Verslag Raad van Commissarissen		59
2-19	Beloningsbeleid	Verslag Raad van Commissarissen		59
2-20	Proces om beloning te bepalen	Verslag Raad van Commissarissen		59
2-21	Jaarlijkse totale beloningsratio		Niet van toepassing. Deze indicator wordt niet bekendgemaakt omdat de partnerschapsstructuur van onze organisatie elke vergelijking van salarissen misleidend zou maken.	
2-22	Verklaring over strategie voor duurzame ontwikkeling	Strategie en sturing		13
2-23	Beleids toezeggingen	Governance, Verslag Raad van Commissarissen		55, 59
2-24	Verankeren van beleidsafspraken	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen, Governance, Verslag Raad van Commissarissen		21, 55, 59
2-25	Processen om negatieve effecten te verhelpen	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen, Governance, Verslag Raad van Commissarissen		21, 55, 59
2-26	Mechanismen voor het inwinnen van advies en het uiten van zorgen	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen, Governance, Verslag Raad van Commissarissen		21, 55, 59
2-27	Naleving van wet- en regelgeving	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen		21
2-28	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	Beschrijving van de bedrijfsomgeving		10
2-29	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Over het rapport		104
2-30	Werknemers onder een collectieve arbeidsovereenkomst		Niet van toepassing	

GRI 3: Material topics 2021				
Disclosure		Referentie	Toelichting	Pagina
3-1	Proces om materiële onderwerpen te bepalen	Stakeholderdialoog		15
3-2	Lijst met materiële onderwerpen	Stakeholderdialoog		15
Behouden en werven van medewerkers				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Sterk werkgeversmerk		15, 104, 28
401-1	Verloop medewerkers	Sterk werkgeversmerk		28
401-1	Nieuwe medewerkers	Sterk werkgeversmerk		28
Eigen indicator	Engagement score op het gebied van bevoegenheid	Sterk werkgeversmerk		28
Diversiteit & Inclusie				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Sterk werkgeversmerk		15, 104, 28
405-1	Bezetting naar geslacht	Sterk werkgeversmerk		28
405-2	Ongecorrigeerd loonverschil vrouw t.o.v. man	Sterk werkgeversmerk		28
Eigen indicator	Promoties naar geslacht	Sterk werkgeversmerk		28
Eigen indicator	Percentage en aantal vrouwen benoemd als partner of senior manager	Sterk werkgeversmerk		28
Eigen indicator	Gecorrigeerd loonverschil vrouw t.o.v. man	Sterk werkgeversmerk		28
Het leveren van topkwaliteit				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Kwaliteitsgerichte cultuur		15, 104, 35
Eigen indicator	Kwaliteitsbeoordeling ingezet op opdrachten	Kwaliteitsgerichte cultuur		35
Eigen indicator	Kwaliteitsreview opdrachten intern en extern (uitkomsten)	Kwaliteitsgerichte cultuur		35
Eigen indicator	Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid	Kwaliteitsgerichte cultuur		35
Lerende organisatie				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Kwaliteitsgerichte cultuur		15, 104, 35
404-1	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional (interne en externe) opleiding	Kwaliteitsgerichte cultuur		35
Eigen indicator	Totale externe kosten training en opleiding	Kwaliteitsgerichte cultuur		35
Duurzame bedrijfsvoering				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Maatschappelijke betrokkenheid		15, 104, 42
Eigen indicator	Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent	Maatschappelijke betrokkenheid		42

GRI 3: Material topics 2021

Disclosure		Referentie	Toelichting	Pagina
Vitaliteit				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Maatschappelijke betrokkenheid		15, 104, 42
Eigen indicator	Percentage ziekteverzuim	Maatschappelijke betrokkenheid		42
Eigen indicator	Overuren	Maatschappelijke betrokkenheid		42
Eigen indicator	Activiteiten Impact Centre	Maatschappelijke betrokkenheid		42
Technologische innovatie				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Technologische innovatie		15, 104, 48
Eigen indicator	Aantal gebruikers en aantal producten	Technologische innovatie		48
Leidend in onze markten				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Onderscheidende marktpositie		15, 104, 49
Eigen indicator	Klanttevredenheid	Onderscheidende marktpositie		49
Eigen indicator	Net Promotor Score	Onderscheidende marktpositie		49
Eigen indicator	Media-exposure	Onderscheidende marktpositie		49
Dicht bij de klant				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Fullservicebenadering & klant centraal		15, 104, 50
Gedeeld leiderschap				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Robuuste & wendbare organisatie		15, 104, 51
Eigen indicator	Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	Robuuste & wendbare organisatie		51
Eigen indicator	Engagement score op het gebied van leiderschap	Robuuste & wendbare organisatie		51
Financiële resultaten				
3-3	Managementaanpak van het materieel onderwerp	Stakeholderdialoog, Over het rapport, Robuuste & wendbare organisatie		15, 104, 51
Eigen indicator	Omzet	Robuuste & wendbare organisatie		51
Eigen indicator	Nettoresultaat	Robuuste & wendbare organisatie		51
Eigen indicator	Bedrijfsresultaat	Robuuste & wendbare organisatie		51

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

1. Aantal medewerkers per contracttype (vast, tijdelijk, oproepkrachten, stagiaires en werkstudenten, ingehuurde medewerkers): per gender

	2022			2021		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Vast	1.337	1.121	2.458	1.289	1.073	2.362
Tijdelijk	76	103	179	109	111	220
Oproepkrachten	10	17	27	14	15	29
Stagiaires en werkstudenten	87	70	157	52	57	109
Ingehuurde medewerkers	64	20	84	54	12	66
	1.574	1.331	2.905	1.518	1.268	2.786

2. Aantal medewerkers per contract: regio

	2022						2021					
	Vast	Tijdelijk	Oproepkrachten	Stagiaires en werkstudenten	Ingehuurde medewerkers	Totaal	Vast	Tijdelijk	Oproepkrachten	Stagiaires en werkstudenten	Ingehuurde medewerkers	Totaal
Noord-West	766	88	8	14	15	891	829	88	7	17	14	955
Noord-Oost	443	21	2	16	7	489	415	25	6	8	3	457
Zuid-West	429	30	10	20	7	496	377	38	7	13	7	442
Zuid	820	40	7	20	55	942	741	69	9	13	42	874
	2.458	179	27	70	84	2.818	2.362	220	29	51	66	2.728

3. Aantal medewerkers per contracttype (fulltime of parttime): per gender

	2022			2021		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	1.179	591	1.770	1.169	570	1.739
Parttime	234	633	867	229	614	843
	1.413	1.224	2.637	1.398	1.184	2.582

Bijlage C – Overzicht van afkortingen

A&A	Audit & Assurance
A&B	Accountancy & Bedrijfsadvies
ADR	Auditdienst Rijk
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AI	Artificial intelligence (kunstmatige intelligentie)
AO/IB	Administratieve Organisatie en Interne Beheersingsmaatregelen
BVT	Bureau Vaktechniek
CO ₂	Koolstofdioxide
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CTB	Collegiale Toetsing Belastingadviseurs
DGA	Directeur-groootaandeelhouder
DTS	Digital Technology Services
EQCR	Engagement Quality Control Review
ESG	Environmental, Social & Governance
FAR	Foundation for Auditing Research
FIU	Financial Intelligence Unit
GHG	Greenhouse Gas
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human Resources
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants
ISQM	International Standard on Quality Management
KPI	Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
kWh	Kilowattuur
LoS	Line of Service
Mkb	Midden- en kleinbedrijf
ML	Machine learning
MT	Managementteam
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

NPS	Net Promotor Score
OKB	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
OKB'er	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar
OOB	Organisatie van Openbaar Belang
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PE	Private equity
PIE	Public interest entity
PSA	Professional Services Automation
QRM	Quality & Risk Management
RaaS	Robotics as a Service
RI&E	Risico-Inventarisatie & -Evaluatie
RLCC	Regionaal Learning Compliance Center
RPA	Robotic Process Automation
SaaS	Software as a Service
SDG	Sustainable Development Goal
SEC	Securities and Exchange Commission
SiSa	Single information, Single audit
SRT	Sustainability Readiness Tool
T&L	Tax & Legal
TKB	Themagerichte kwaliteitsbeoordeling
TOP	Talent Ontwikkeling & Performance
UAF	Universitair Asiel Fonds
VAO	Verordening accountantsorganisaties
VGBA	Verordening gedrags- en beroepsregels accountants
ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten
WKR	Werkkostenregeling
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
Wwft	Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

bdo.nl

BDO Holding B.V.
Philiteaan 73, 5617 AM Eindhoven
Postbus 182, 5600 AD Eindhoven
Nederland

info@bdo.nl
Telefoon +31 (0)40 269 81 11
KvK 17129358

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

Voor meer informatie over dit jaarverslag kunt u contact opnemen met Jos van der Pluijm (woordvoerder) van Sterk Werk Communicatie via jos.van.der.pluijm@sterkwerk.nl of telefoon +31 (0)6 59 84 00 24.

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

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

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

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