

WHITEPAPER

# Vijf bouwstenen voor vastgoedverduurzaming

Gefundeerde keuzes voor een financieel verantwoorde strategie

# Duurzaamheid versus betaalbaarheid

De verduurzaming van de vastgoedvoorraad is voor elke eigenaar en verhuurder een prominent thema. Onontkoombaar en onzeker, complex en diffuus. En de tijdsdruk is hoog, de politieke agenda wispelturig. Maak als (maatschappelijke) investeerder en/of bestuurder maar eens keuzes die u over een paar jaar nog kunt verdedigen. Heldere keuzes over strategie, prioritering en fasering. Over beschikbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Wat een opgave... Maar u weet ook, wachten is geen optie.

## Herkenbaar?

Worstelt u als vastgoedeigenaar met het spanningsveld tussen de financiële positie en de duurzaamheidsopgave? Tussen het betaalbaar houden van woningen en het investeren in toekomstbestendig vastgoed?

## Het beste rendement uit elke duurzame euro

Het is tijd voor een goed onderbouwd investeringsprogramma. Gebaseerd op een herijkte strategie, waar de verduurzaming is ingevlochten. Tijd voor het terugbrengen van de complexe werkelijkheid naar overzichtelijke stappen. Waarbij gedurende het proces voldoende aandacht blijft bestaan voor de veranderende omgeving, zoals de zich evoluerende bouwkundige en technologische ontwikkelingen. Het is tijd voor een werkwijze die leidt tot adequate besluitvorming. Met als leidende vraag: hoe realiseren we voor een specifieke businesscase de hoogste CO<sub>2</sub>-reductie uit elke geïnvesteerde, duurzame euro zónder de betaalbaarheid voor de stakeholders uit het oog te verliezen? De oplossing kan dichterbij zijn dan u denkt. Mits u de juiste verduurzamingsroute bewandelt naar een bewust gekozen eindpunt.

## De winst van deze whitepaper

Deze whitepaper helpt u als vastgoedeigenaar de gedachten over dit thema te ordenen en te vormen. Na het lezen van deze whitepaper heeft u meer inzicht in de mogelijkheden voor uw organisatie om op een financieel verantwoorde manier te investeren in vastgoedverduurzaming. U krijgt antwoord op vragen als:

- ▶ Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten bij het onderbouwen van onze verduurzamingsstrategie?
- ▶ Wat zijn de bouwstenen voor een financieel verantwoord investeringsprogramma?
- ▶ Wat is de juiste aanvliegroute om te komen tot besluiten waar u geen spijt van krijgt?
- ▶ Hoe stippelt u het juiste pad uit in het spanningsveld tussen rendement, betaalbaarheid en de duurzaamheidsopgave?

We hopen u met deze handreiking nieuwe perspectieven te bieden voor uw verduurzamingsstrategie. Zodat u handen en voeten kunt geven aan de volgende stappen. En natuurlijk staat BDO klaar om u daarbij te begeleiden, samen met onze partner Innoforte (warmteadvies en ingenieursbureau). Om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken.



**Jaap Kleijwegt**  
Partner BDO  
Advisory en Sustainability



**Joost Daalmans**  
Senior Manager  
Real Estate Valuation Services



**Jurriaan Asma**  
Senior adviseur BDO  
Advisory en Sustainability

## VERKENNING

# In kaart brengen van de vastgoedverduurzamingsopgave

De vastgoedverduurzamingsopgave is voor vastgoedeigenaren en investeerders een van de meest complexe thema's van deze tijd. Tegelijkertijd is er maatschappelijke en politieke druk om bij te dragen aan de afgesloten klimaat- en energieakkoorden en te zorgen voor woningen met goede energieprestaties. Grip krijgen op uw verduurzamingstraject begint met het in kaart brengen van de situatie. Het beeld van uw interne organisatie, inclusief vastgoedvoorraad enerzijds en de buitenwereld anderzijds.

Heeft u dat volledige beeld van vastgoedverduurzaming scherp op het netvlies? Doorgrondt u op welk terrein voor uw organisatie de grootste uitdagingen liggen? En ziet u waar u op korte termijn mee aan de slag kunt?

## Vijf thema's waar u in elke fase van verduurzaming mee te maken heeft

Doorslaggevend voor een vliegende start is het in beeld krijgen van de vijf terugkerende thema's in elke fase van vastgoedverduurzaming. De elementen die continu veranderen tijdens het gehele proces zijn:

- 1 Verandermanagement;
- 2 Stakeholdermanagement;
- 3 Technologie;
- 4 Project- en riskmanagement;
- 5 Rendement, marktwaarde, fiscaliteit en subsidies.

Hieronder zetten we in grote lijnen uiteen waarom die thema's een rol spelen in uw verduurzamingstraject en hoe u als eigenaar/investeerder die kennis in uw voordeel kunt gebruiken.

### 1 Verandermanagement

Het is voor u als directie of management al een flinke opgave om van de oude organisatie een nieuwe, *agile*, klantgerichte organisatie te maken. Een worsteling op zich. En dan moet u de duurzaamheidsparagraaf ook nog eens invlechten in de bestaande strategie. Bepaald geen sinecure. Daarbij is de tijdsdruk hoog, de politieke agenda wispelturig en binnen uw organisatie ontbreekt wellicht de capaciteit

(en kennis). Hoe krijgt u alle neuzen dezelfde kant op, zodat iedereen binnen uw organisatie dezelfde strategische doelstellingen nastreeft? En hoe zorgt u dat medewerkers getraind en opgeleid zijn, en dat u de juiste expertise aan boord krijgt?

### Consensus

Discussie is gezond, maar wint de beste debater of de beste inhoudelijke specialist? De valkuil is dat het hardste geluid de toon en richting van het gesprek bepaalt. Dat emotie het wint van de rede. Dat gebeurt in de maatschappij, dat gebeurt binnen organisaties. De kunst is de discussie te laten uitmonden in consensus over de te volgen strategie. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is een modelmatige berekening van de verduurzamingsroutes voor uw gebied en uw bezit binnen de kaders van de ontwikkeling van de regelgeving.

### Interne communicatie; medewerkers de doelen laten voelen

We zijn geneigd processen om mensen heen te organiseren. Zorg dat mensen zich vereenzelvigen met de gestelde doelstellingen. Dat ze voelen wat die doelen voor hún werk betekent, voor het werk dat zij doen. Want hoe lager je vaak in een organisatie komt, hoe meer men loskomt van doelen die er zijn. Daarom is het vaak zo moeilijk om kwaliteit van werkzaamheden te beoordelen. Zoek meer naar duidelijke doelstellingen waarmee u mensen kunt stimuleren. Benut ook de mogelijkheden van 'soft control'; faciliteer mensen,

zodat ze voldoende opgeleid zijn en de skills hebben om hun taken uit te voeren. Wees consequent in het aanspreken van mensen op gemaakte afspraken.

## 2 Stakeholdermanagement

Doel van iedere verduurzamingsroute is dat woningen op termijn CO<sub>2</sub>-neutraal zijn zonder gebruik van fossiele brandstoffen. Een grote opgave, maar haalbaar. Met de huidige techniek is het al mogelijk. En met de nodige inspanning kunnen huiseigenaren, overheden en netwerk- en warmtebedrijven samen tot mooie resultaten komen.

Het financieel verantwoord verduurzamen van uw (woning-) bezit kunt u zien als een meerkoppig monster. Strategische samenwerkingen met uw belangrijkste stakeholders zijn nodig om dit monster te lijf te gaan en maken Sustainable Development Goals onderdeel van het beleid.

### Gemeenten

Tijdens de voorbije gemeenteraadsverkiezingen had vrijwel elke politieke partij duurzaamheid als speerpunt in het partijprogramma. Het komt er bij gemeenten nu op aan; ze moeten per wijk een warmtestrategie en een uitvoeringsprogramma hebben. Voor u als bestuurder van een woningcorporatie of vastgoedeigenaar liggen daar kansen om samen de agenda te bepalen.

Tegelijkertijd hoeft u natuurlijk niet op de gemeente te wachten, maar wees bewust van het feit dat gemeenten ook met dit thema aan de slag zijn. En wees scherp op de potentiële voordelen. Stel, als uit de calculatie blijkt dat een warmtenet de beste optie is voor bepaalde woningen en dat de gebouwdichtheid zodanig is dat deze oplossing te realiseren is, kunt u hier met de gemeente prestatieafspraken over maken. U hoeft er niet alleen voor te staan.

### Woningcorporaties

Regionale samenwerkingen tussen verschillende woningcorporaties kunnen de vastgoedverduurzaming een kickstart geven. Bestuurders die in staat zijn om de synergie van een regionale samenwerking te benutten, hebben grote kans van slagen met oog op een financieel verantwoorde verduurzamingsroute. Zo is de aanleg van een warmtenet alleen rendabel wanneer ook de woningen van collega-corporaties in de wijk worden aangesloten. Laat gemeenschappelijke belangen samenkomen tot een werkelijk duurzame woningvoorraad. Ergo: kijk naar het gebied, niet alleen naar uw bezit. Dat geldt zeker voor belangrijke veranderingen op het gebied van

digitalisering en verduurzaming die veelal wat verder afstaan van de bestaande praktijk en werkwijzen.

En de bewoners zelf? Houd in het achterhoofd dat u niet altijd kunt afgaan op de gegevens uit een rekenmodel. Als de bewoners veel weerstand tegen de plannen uiten, is het wellicht beter de plannen niet door te zetten. Zeker als u ook nog andere complexen heeft om aan te pakken. Kies voor het complex waar het meeste draagvlak voor is. Ook als kleinere vastgoedbelegger en individuele eigenaar zijn er kansen om op deze bredere ontwikkeling aan te haken of te profiteren van specifieke regelingen vanuit de landelijke overheid of gemeente.

### Focus op aspecten binnen uw beïnvloedingsfeer

In discussies over de verduurzaming van de gebouwde omgeving waaiert de verduurzamingsdiscussie vaak uit naar aspecten buiten de beïnvloedingsfeer, zoals de vliegtuigindustrie en de transportsector. Waak voor een te brede discussie. Zonde van uw kostbare tijd. Alleen door te focussen op duurzaamheid in relatie tot de gebouwde omgeving komen er suggesties aan de orde voor het verduurzamen van uw vastgoedvoorraad. De ambitie is om uiterlijk in 2050 energieneutraal te zijn.

## 3 Technologie

Eigenaren worstelen met een complexiteit aan factoren, zoals de evoluerende technologische ontwikkelingen. Wat als het isolatiemateriaal of de zonnepanelen die net zijn aangeschaft over een paar jaar verbeterd zijn?

Door onzekerheden in de toekomstige ontwikkelingen is het wellicht moeilijk om de juiste, gefundeerde keuzes te maken. *Dan kunnen we beter maar even wachten...* Misschien een logische gedachte, maar die logica voldoet niet meer.

### Verdubbeling huidige renovatiesnelheid noodzakelijk

Wachten is geen optie. Er komt geen revolutie, geen big bang. Wie de ontwikkeling van nu negeert, is zeker te laat. Sterker nog, het inkoopvolume voor renovaties moet drastisch omhoog. Wij schatten in dat het minimaal moet verdubbelen om de duurzaamheidsdoelstellingen tijdig te kunnen realiseren. Natuurlijk, door de (technologische) ontwikkelingen kunnen en zullen berekeningen die u over vijf jaar maakt, afwijken van de huidige modelmatige berekeningen. Maar u heeft dan wel de basis gelegd om binnen de beleidscyclus regelmatig bij te kunnen sturen. Om de duurzaamheidsdoelstellingen tijdig te kunnen

realiseren zullen de energiestatistiek van vastgoed in een tijd van oplopende bouwkosten en schaarste aan materiaal, installaties en personeel sterk moeten verbeteren. Het wegzetten van deze ambitie vraagt dus veel van vastgoedeigenaren, de bouwsector en overheden die regels stellen, ruimte moeten bieden en waar nodig door subsidies mee investeren.

### Duurzaamheidsagenda en technologische ontwikkelingen afstemmen

De technologie van nu biedt bovendien genoeg houvast voor een toekomstbestendige strategie. De kunst is uw duurzaamheidsagenda af te stemmen op de aanhoudende technologische ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door ijkpunten vast te stellen in uw duurzaamheidskalender. Denk aan het jaarlijks maken van nieuwe doorrekeningen. Hulpmiddel daarbij is binnen de organisatie ruimte maken voor een 'gatekeeper'; maak iemand verantwoordelijk voor het monitoren van de technologische ontwikkelingen. Iemand die ervoor zorgt dat dit onderwerp een vast agendaonderdeel wordt bij MT-overleggen.

## 4 Project- en riskmanagement

Als bestuurder, investeerder of portfoliomanager heeft u ongetwijfeld te maken met een grote variatie aan woningtypes, bouwjaren en energielabels. Woningen waarvan de potentieel benodigde bouwkundige en installatietechnische ingrepen sterk kunnen verschillen. Dat maakt het proces en de inhoud van verduurzaming uitdagend.

Als vastgoedeigenaar wilt u de juiste stappen in de juiste volgorde doorlopen om de best mogelijke beslissingen te maken bij de transitie naar een duurzaam (woning)bezit. Maar hoe zorgt u voor maatregelen waar u later geen spijt van krijgt?

### Vliegende start

Het antwoord is: inzicht krijgen in de kosten van de geformuleerde ambitie, met daarbij een uitgewerkte (logische) aanpak per bouwblok, complex of wijk. Makkelijker gezegd dan gedaan. Maar dankzij een speciaal ontwikkelde methode om uw duurzaamheidsroute door te rekenen, kan BDO dat inzicht verschaffen. Simpelweg door op basis van referentiewoningen de kosten voor verschillende renovatieniveaus en warmteoplossingen uit te werken. Deze aanpak zorgt voor onderbouwde besluiten, een vliegende start én voor comfort bij uw keuzes met als gevolg een duidelijk inzicht in het beoogde resultaat en de benodigde stappen.

### Eigenaarschap

De duurzaamheidsopgave zet een grote verandering in gang die nog lang impact zal hebben op de maatschappij, het bedrijfsleven en ook uw organisatie. Het gaat voor iedereen wat betekenen. Dit is geen opgave die je er als bestuurder of manager 'even bij doet'. Daarom is het de overweging waard voor het eigenaarschap van dit ingrijpende project iemand vrij te maken of aan te stellen, voor de langere termijn. Denk aan een projectmanager duurzaamheid of een paragraaf duurzaamheid in het asset management beleid. Belangrijk om te beseffen is wel, dat de directie of het bestuur niet afwezig kan blijven. Die moet een voorbeeldfunctie vervullen, de regie nemen en houden; zeker gezien de urgentie, de impact op stakeholders en de bedragen die ermee gemoeid zijn.

## 5 Rendement, marktwaarde, fiscaliteit en subsidies

Geld uitgeven, is niet lastig. De grote uitdaging is het geld verstandig uitgeven en positief rendement te realiseren. Hoe logisch dat ook klinkt, op het gebied van verduurzaming is dat in de praktijk nog niet zo eenvoudig. Natuurlijk wilt u als goede investeerder elke euro zo efficiënt mogelijk benutten. Maar als het gaat om de duurzaamheidsopgave, wat is dan verstandig? En hoe verhoudt de investering zich tot het resultaat op de marktwaarde van het vastgoed en uw beleggingshorizon?

### Rendement en CO<sub>2</sub>-reductie

Het financieel verantwoord verduurzamen van uw (woning-) bezit is een ingewikkeld proces. Maar de beloning voor een succesvolle aanpak is significant: lagere woonlasten, een beperktere impact op uw financiële positie én een bijdrage aan een beter milieu. In het licht van efficiëntie zijn fiscaliteit en subsidies interessante onderwerpen om rekening mee te houden. Zeker met het oog op uw doel om woningen betaalbaar te houden met een duurzame waarde en optimaal rendement.

### Subsidies

Als vastgoedeigenaar heeft u te maken met de politieke agenda. Denk aan wegvallende subsidies. Aan de andere kant wordt er misschien meer ruimte geboden door nieuwe subsidies en vergoedingen. Dan beschikt u mogelijk weer over een regeling met potentie. In de wetenschap dat u te maken zult krijgen met die onvoorspelbaarheid, is het zaak regelmatig de veranderingen onder de loep te nemen.

Net zoals bij de technologische ontwikkelingen. U zou de projectmanager duurzaamheid verantwoordelijk kunnen maken voor subsidies. Er komen nieuwe (subsidie)regelingen om de transitie naar energieneutraal/gasloos te versnellen.

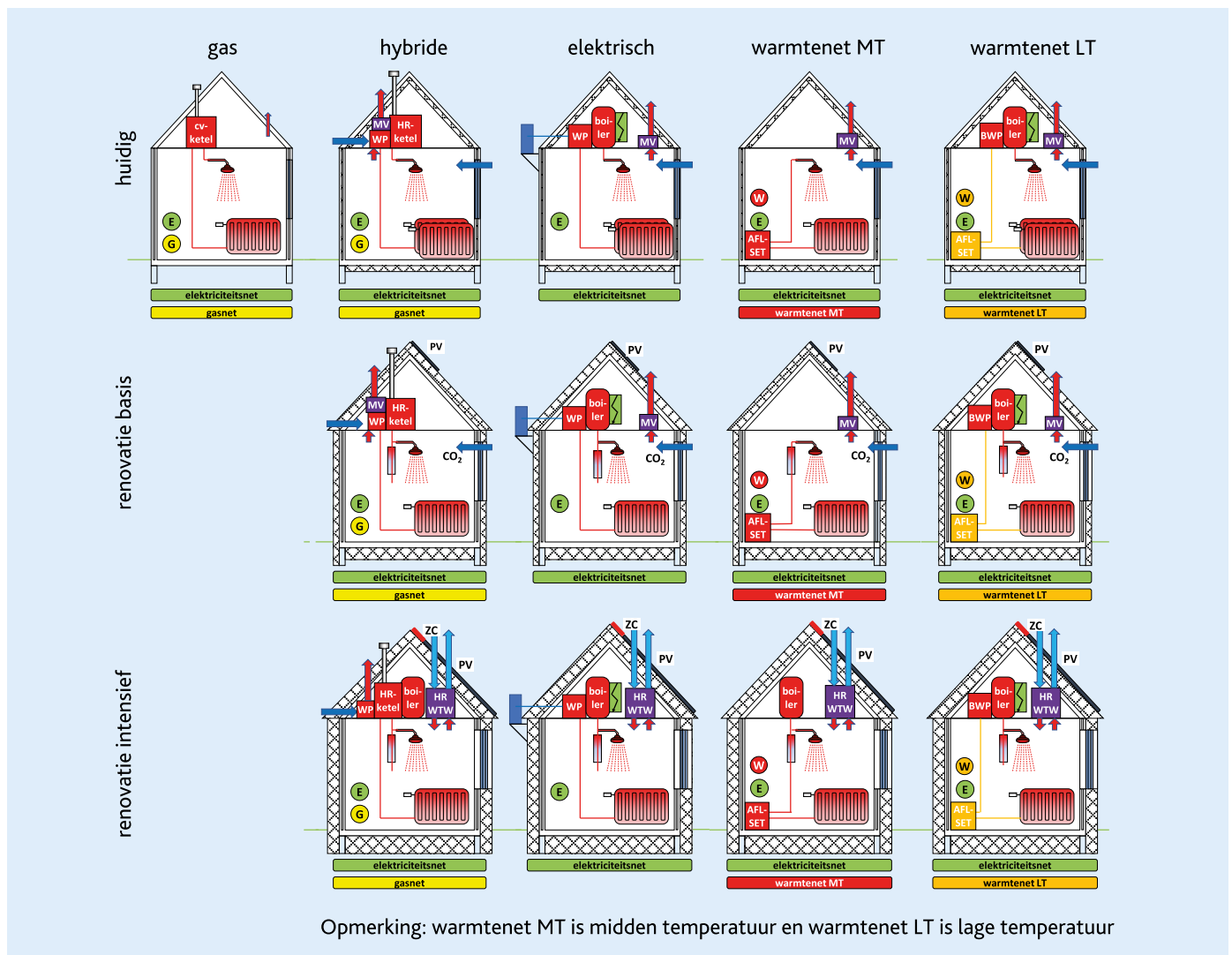
**Fiscaliteit**

Fiscaliteit is bij veel organisaties nog altijd een ondergeschoven kindje. Als bestuurder of vastgoedeigenaar laat u de strategie niet afhangen van eventuele fiscale maatregelen of subsidies, uiteraard. Maar vanuit de gedachte van integraal rendementsdenken is het wel belangrijk dit item goed mee te nemen in de calculaties. Wist u dat u bij renovaties een fors deel van de investering ten laste kunt brengen van het fiscale resultaat? Houdt u er verder rekening mee dat de btw op het arbeidsloon voor het aanbrengen van isolatiemateriaal geen 21% maar slechts 6% is? Allemaal zaken om in uw voordeel te gebruiken en in de berekeningen juist en volledig mee te nemen.

**Marktwaarde**

Voor veel vastgoedeigenaren en investeerders is de marktwaarde van het vastgoed tevens de uiteindelijke maatstaf voor het potentiële middellange- en langetermijnrendement. De invloed die een potentiële verduurzaming heeft op de korte termijn en het directe rendement in de vorm van de potentiële huurinkomsten en exploitatielasten komen hierbij tot uiting in het marktwaardepotentieel van uw woning(portefeuille).

Bij de waardering van vastgoed is er bij de taxateurs in toenemende mate aandacht voor de duurzaamheidsparagraaf van het vastgoed. Beroepsorganisaties zoals het RICS en het NRVT besteden hier dan ook nadrukkelijk aandacht aan.



Opmerking: warmtenet MT is midden temperatuur en warmtenet LT is lage temperatuur

De twaalf mogelijke routes naar gasloos

## HERIJKEN STRATEGIE

---

# Wat wilt u als vastgoedeigenaar of investeerder bereiken

U heeft bezit en omgeving in kaart gebracht. Hoe vertaalt u die kennis naar een overall verduurzamingsstrategie? Wat betekent de huidige situatie voor de route die u moet bewandelen? Welk innovatieniveau streeft u na bij de verduurzaming van uw woningvoorraad? Wat wilt u als vastgoedeigenaar bereiken en welke rol speelt verduurzaming daarin? Hoe ver wilt u gaan in uw maatschappelijke bijdrage aan een leefbare aarde voor komende generaties?

### Keuzes

Op dit punt is het tijd voor het herijken van uw strategie. Met als resultaat duidelijke kaders voor projecten, een gedeelde visie op de verduurzamingsopgave en een prioriteringsmethode voor uw vastgoedprojecten. Om een goede dialoog te voeren over het herijken van de strategie kunnen wij uw portefeuille analyseren en de mogelijke keuzes en de hiervoor benodigde strategie inzichtelijk maken. Op basis van de herijkte strategie kunnen wij voor u de modelmatige berekening aanpassen met de besproken variabelen.

### Prioriteiten

De vernieuwde uitkomsten helpen om prioriteiten te stellen en de projectenkalender voor de komende jaren te bepalen. Maar hoe bepaalt u wat prioriteit heeft? Wat is de 'afstand' tussen bepaalde warmteoplossingen vanuit financieel perspectief? In welk geval kiest u voor welke warmtestrategie? Bij welke gevallen heeft u nog twijfels? Welke eisen stelt u aan de reductie van de CO<sub>2</sub>-emissie? Welke overwegingen vormen uw kader? En wat heeft u over voor de betaalbaarheid voor de huurder? Welk kader geeft u uw manager vastgoed en asset management mee? En wat is uw ambitie op het gebied van circulariteit?

De antwoorden op dit soort vragen leiden tot een projectkalender voor verduurzamingsmaatregelen, op basis van het juiste afwegingskader, inclusief integere investeringsbeslissingen en een duidelijk beoogd rendement. En op het juiste tempo in relatie tot de financiële beleidsruimte. Met andere woorden, tot een concrete tactiek om financieel verantwoord te verduurzamen.

### Het juiste perspectief

Om goede keuzes te kunnen maken, is het belangrijk inzichtelijk te krijgen waar de verschillen tussen de verduurzamingsstrategieën het grootst zijn. Als u bijvoorbeeld weet waar de verschillen tussen een warmtenetoplossing of een all electric variant het grootst zijn, kunt u weloverwogen een no regret-besluit nemen. Zo creëert u een solide basis voor het opstellen van de verduurzamingskalender.

Uitgangspunt daarbij is uw huidige strategische visie op, bijvoorbeeld, de vastgoedkwaliteit en de demografische ontwikkelingen. Het stappenplan dat u hanteert moet dan ruimte bieden voor het inbrengen van bepaalde ingrediënten, zoals wijzigingen in het verkoopbeleid. Rekening houdend met het gebied in brede zin.

Met deze aanpak plaatst u alle afwegingen in het juiste perspectief, om zo tot de juiste keuzes te komen.

## MEER INFORMATIE

---

# BDO Sustainability: transformeren voor de toekomst

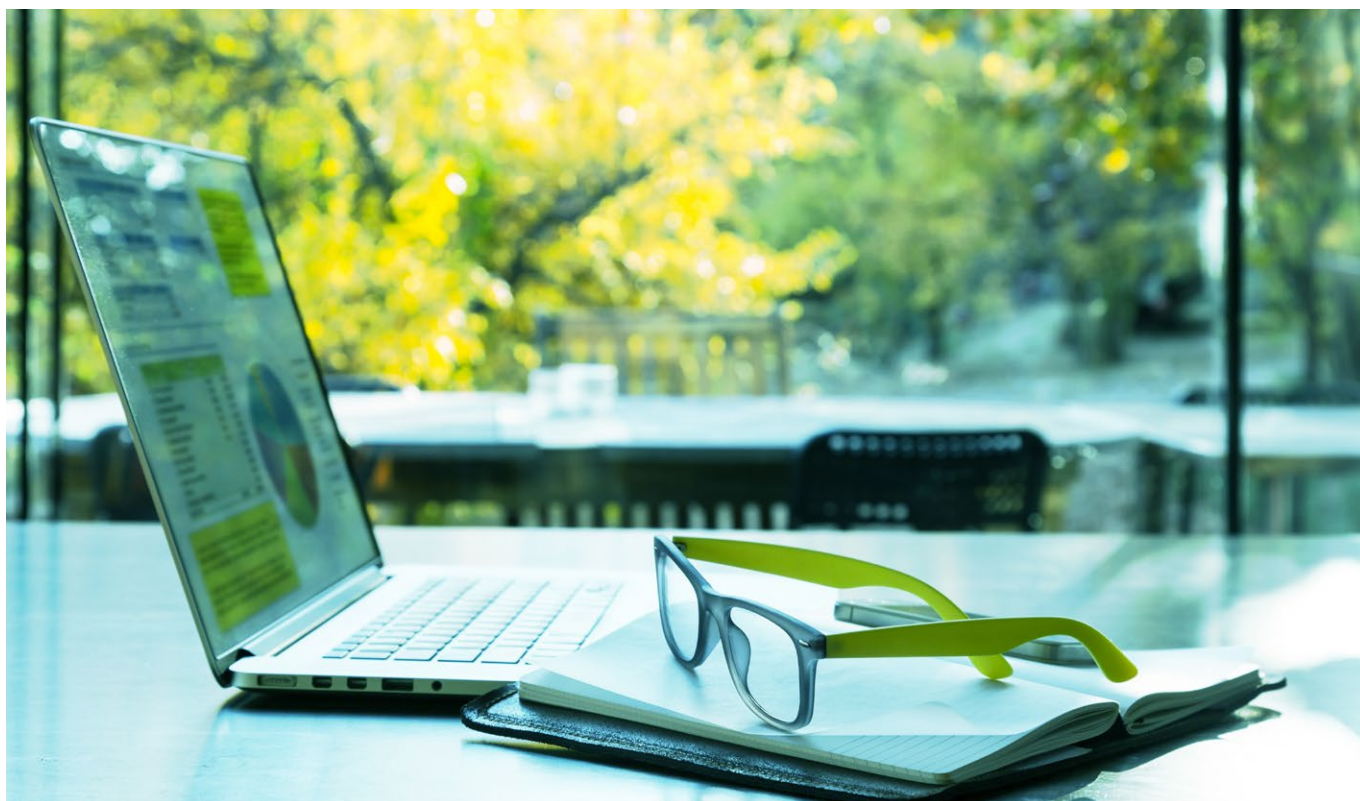
Voor organisaties is er een groeiende noodzaak om duurzaamheid aan te pakken. De risico's waarmee bedrijven worden geconfronteerd, worden groter en complexer als gevolg van de klimaatverandering, pandemieën, toenemende digitalisering en wereldwijde logistieke ketens. Deze toenemende risico's hebben geleid tot een maatschappelijke vraag vanuit consumenten, investeerders en de politiek naar transparantie en verantwoording op het vlak van 'Environmental, Social and Governance' (ESG)-aspecten. Kortom, welke impact hebben publieke organisaties en bedrijven, waaronder de industrie, op het milieu en onze samenlevingen? En nog concreter, welke impact heeft uw organisatie?

### Voldoen aan ESG-regelgeving

BDO heeft een brede expertise op het vlak van duurzaamheid, zowel nationaal als internationaal. Onze ESG-professionals kunnen u helpen bij de transitie naar een duurzamere organisatie en ondersteuning bieden bij de bijbehorende rapportage en assurance. Ook kunnen wij u ondersteunen bij vastgoedverduurzaming, om zo een duurzame toekomst voor uw organisatie te bewerkstelligen. Dat doen wij met een praktische aanpak, gericht op waardecreatie én risicomanagement.

### Meer informatie

I [bdo.nl/sustainability](https://bdo.nl/sustainability)  
E [sustainability@bdo.nl](mailto:sustainability@bdo.nl)





## MEER INFORMATIE

---

### Contactpersonen vastgoedverduurzaming en energietransitie



**Jurriaan Asma**  
Senior Adviseur BDO Advisory  
en Sustainability  
E [jurriaan.asma@bdo.nl](mailto:jurriaan.asma@bdo.nl)  
T 06 - 12 29 37 61



**Sander van der Veen**  
Partner BDO Belastingadvies en lid  
branchegroep Woningcorporaties  
E [sander.van.der.veen@bdo.nl](mailto:sander.van.der.veen@bdo.nl)  
T 06 - 46 10 23 21



**Jaap Kleijwegt**  
Partner BDO Advisory  
en Sustainability  
E [jaap.kleijwegt@bdo.nl](mailto:jaap.kleijwegt@bdo.nl)  
T 06 - 26 39 48 90



**Arjan Verwoert**  
Partner BDO Audit & Assurance  
en voorzitter branchegroep  
Woningcorporaties  
E [arjan.verwoert@bdo.nl](mailto:arjan.verwoert@bdo.nl)  
T 06 - 83 44 88 65



**Joost Daalmans**  
Senior Manager  
Real Estate Valuation Services  
E [joost.daalmans@bdo.nl](mailto:joost.daalmans@bdo.nl)  
T 06 - 15 30 11 02

# nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

[bdo.nl/sustainability](https://bdo.nl/sustainability)

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

**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 Accountants & Adviseurs** is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein 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.