

BDO HOLDING B.V. | EINDHOVEN, 22 APRIL 2021

JAARVERSLAG 2020

VOORUITZICHTEN

BDO

► De vormgeving van dit jaarverslag nader beschouwd

Het Jaarverslag 2020 heeft als thema Vooruitzichten. In het ontwerp van dit jaarverslag is het thema op meerdere gebieden/aspecten grafisch weergegeven.

Door beelden te gebruiken waarop slechts één persoon 'fysiek' aanwezig is, wordt de huidige (crisis)tijd subtiel in beeld gebracht. Door tevens digitale media zoals een laptop of telefoon te laten zien, wordt ingespeeld op het onlinecontact dat ons momenteel verbindt. Fysiek alleen, maar toch samen verbonden. Ook laten de beelden overduidelijk personen zien die even wegstaren van waar ze mee bezig zijn, even in gedachten verzonken, even vooruitkijkend naar wat er komen gaat. Zowel binnen BDO als in de wereld om ons heen. De zachtheid, qua kleur en scherptediepte van de beelden versterkt de beoogde uitstraling en betekenis.

Tevens zijn diverse grafische elementen toegevoegd die in lijn liggen met de vormgeving van de diverse uitingen die voor de nieuwe strategie is opgezet. Deze elementen, bestaande uit primaire vormen (voornamelijk driehoek), zijn in het hele ontwerp verweven. De elementen weerspiegelen het begin van een nieuwe periode voor BDO en zorgen voor herkenbaarheid en eenduidigheid. Om dit kracht bij te zetten zijn deze grafische elementen samengevoegd met de fotografie om zodoende een 'reflectie' te creëren. Een effect dat het thema versterkt.

Het kleurgebruik roept een frisse en ietwat speelse uitstraling op. De tegenstelling tussen de kleuren BDO-gold en BDO-green (geld/waarde vs. maatschappij/milieu) brengt het complete ontwerp in balans. Terwijl het subtiel gebruik van de grafische elementen binnen de gebruikte kleuren diversiteit en wendbaarheid weergeeft.

Het ontwerp is strak en functioneel gehouden, waardoor de hiervoor benoemde beelden 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 achter- en vooruit.

Met de knop 📄 springt u naar de interactieve inhoudsopgave.

Inhoudsopgave

VOORUITZICHTEN

Het afgelopen jaar 2020 was voor BDO een jaar waarin we aan de vooravond van een nieuwe strategische periode hebben teruggekeken maar vooral ook vooruit hebben gekeken naar wat gaat komen: naar nieuwe vooruitzichten, zowel binnen BDO als de wereld om ons heen. Het was ook een bewogen jaar, waarin de coronacrisis de wereld volledig op zijn kop zette. Dit had ingrijpende gevolgen voor onze medewerkers, klanten en de maatschappij. Het betekende veel persoonlijk leed door verlies van naasten, enorme druk op de mensen die werkzaam zijn in de zorg en grote onzekerheid in sectoren zoals de horeca en fysieke retail. De coronacrisis confronteerde ons met ons gebrek aan controle en we realiseren ons hoe kwetsbaar en afhankelijk we als mensen zijn.

We hebben ook gezien hoe veerkrachtig onze mensen en klanten zijn. Dat we in staat zijn snel te reageren op veranderde omstandigheden en ons aan te passen. We hebben afgelopen jaar meer dan ooit vertrouwd op de eigen verantwoordelijkheid van onze mensen en zijn trots op hoe zij hiermee om zijn gegaan. Onder vaak lastige omstandigheden hebben zij de werkzaamheden uitgevoerd en hiermee een bijdrage geleverd aan de goede en betrouwbare werking van het financiële systeem in Nederland.

Meer dan ooit is het zichtbaar dat het in onze organisatie uiteindelijk om de mensen draait. Dankzij onze mensen kunnen we terugkijken op een jaar waarin onze veerkracht is gebleken en durven we, ondanks alle onzekerheden, met vertrouwen vooruit te kijken.

Dat vooruitkijken is in deze onzekere tijden niet zo vanzelfsprekend. De huidige crisis zal haar sporen nalaten en het is nog onzeker wanneer we weer in rustiger vaarwater komen, maar met de vaccinaties in volle gang is het licht aan het einde van de tunnel zichtbaar. Hoe straks het 'nieuwe normaal' er uit komt te zien, weten we niet. We zien wel dat sommige veranderingen blijvende effecten hebben, we zullen vaker thuiswerken, meer videobellen en minder reizen. Daarnaast zien we dat de ontwikkeling van IT en het gebruik van technologie een impuls hebben gekregen. Toch gaat er niets boven een persoonlijk contact en

met onze medewerkers kijken we uit naar het mooie moment dat we elkaar weer echt in levende lijve kunnen ontmoeten.

In 2021 starten we de nieuwe strategieperiode 2021-2025. Onze missie 'Het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit' houdt ons koersvast. Hier ligt ons bestaansrecht, nu en in de toekomst. Klanten willen met vertrouwen zelf hun plek in een snel veranderende wereld en met een snel veranderende arbeidsmarkt kunnen vormgeven. Het toevoegen van zekerheid staat daarbij voorop. Klanten verwachten dat BDO de risico's van het ondernemen of besturen beperkt c.q. beheersbaar maakt, bijvoorbeeld door de controle van de jaarrekening, adviezen over juridische of fiscale vraagstukken, een due diligence bij een overname of door onderzoek te doen naar de integriteit van data en systemen.

We zijn trots op waar we staan als organisatie, wat onder de aansturing van onze voorgangers in de afgelopen strategieperiode is bereikt. Als nieuw bestuur willen we er voor zorgen dat BDO als organisatie relevant blijft in een veranderende wereld en zetten we in op innovatieve en duurzame dienstverlening. Dit vraagt om het vinden van de juiste balans tussen koersvastheid enerzijds en snel kunnen reageren op veranderingen in de buitenwereld anderzijds. Voor het vinden van de juiste balans is het belangrijk te kijken waar we nu staan en van buiten naar binnen te kijken. Zo zien we welke relevante ontwikkelingen zich daar afspelen, zowel op het gebied van producten, diensten en processen alsook op wat de reflectie van buitenaf is op ons beroep. We denken mee met de kwartiermakers over hoe we het maatschappelijk vertrouwen in de accountants verder kunnen vergroten. Onze accountants en adviseurs dragen niet alleen bij aan de financiële beheersing en ontwikkeling van onze klanten, maar aan het gehele economische functioneren van onze maatschappij. Op basis van onze deskundigheid, kennis en ervaring willen we een wezenlijke bijdrage en invulling blijven leveren aan onze rol in de maatschappij, in het debat over financieel-economische aangelegenheden en bij de verbetering van wet- en regelgeving en daaraan verbonden uitvoeringsaspecten.

Op basis van onze analyses van de wereld om ons heen zien we waardevolle kansen die we omarmen en we gaan onze organisatie zodanig inrichten dat we deze kansen optimaal benutten. Dat kan gaan om bijvoorbeeld het optimaal inzetten van nieuwe middelen om onze kwaliteit blijvend te verhogen, inzet van nieuwe innovatieve middelen, het op andere wijze samenwerken, of ook waar nodig om overnames, samenwerkingsverbanden of investeringen. We vernieuwen ook het samenspel, door nieuwe interacties en processen vorm te geven. Waarbij we alle kennis en kunde ontsluiten, tegengeluiden meenemen en waarbij we ook diversiteit & inclusie nadrukkelijk willen vergroten. We zetten in op het versterken van de onderlinge verbondenheid. We helpen teams en leiders zodat ze hun rol nog beter (kunnen) pakken. We richten ons op het vergroten van scherpste, vertrouwen en geloof in de richting waarin de organisatie opgaat. Dit is bij uitstek hetgeen gedeeld leiderschap kan bieden. Daadkrachtig, inspirerend en vooral: meer samen. Samen bouwen we aan een steviger sociaal en relationeel fundament en een kwaliteitsgerichte cultuur. Creëren we een veilige omgeving waar we onze mensen meenemen in het leren voor morgen. In de kern gaat het om gedragsverandering. Om een proces van interactie en betekenisgeving, waarin mensen met elkaar komen tot nieuw denken en doen. Bewust en onbewust. Vanuit verschillende achtergronden. We zetten in op het creëren van een organisatiecontext die uitnodigt tot nieuw gedrag. Samen de koers bepalen, samen bouwen. En samen verbetering doorvoeren naar de toekomst, gedreven door individuele passies en dromen én een gezamenlijk gedachtegoed en gezamenlijke waarden. Nieuwe vooruitzichten met sterke wortels in het verleden omdat het verleden is wat ons gemaakt heeft tot waar we vandaag de dag staan.

Eindhoven, 22 april 2021

Raad van Bestuur BDO

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



Kengetallen 2020

MANNEN (fte)



GEMIDDELDE BEZETTING (fte)

	2020	2019
Partners	76	80
Professionals	1.993	2.036
Ondersteuners	429	316

GEMIDDELD AANTAL UREN OPLEIDING EN TRAINING (per fte)



VROUWEN (fte)



RESULTAAT NA BELASTINGEN VÓÓR CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN AAN PARTNERS EN STICHTING GESDE (x € 1 mln.)



NETTO-OMZET (x € 1 mln.)



OMZET PER DISCIPLINE (%)

	2020	2019
Audit & Assurance	37	37
Accountancy & Bedrijfsadvies	26	27
Belastingadvies	25	25
Advisory	12	11

INSTROOM MEDEWERKERS (aantal)



UITSTROOM MEDEWERKERS (aantal)



Kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016
Omzet (x € 1 mln.)					
Audit & Assurance	114,2	107,8	103,7	100,8	90,7
Accountancy & Bedrijfsadvies	80,7	79,8	78,1	78,5	72,8
Belastingadvies	75,7	72,2	71,1	69,5	64,2
Advisory	36,3	34,0	29,1	25,8	21,7
Totaal omzet¹	306,9	293,8	282,0	274,6	249,4
Omzet toename/afname (in %)	4,5	4,2	2,7	10,1	7,5
Gemiddelde omzet per fte (x € 1.000 per fte)	123	121	118	114	113
Resultaat (x € 1 mln.)					
Resultaat na belastingen vóór contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	41,9	31,5	34,9	30,7	26,1
Financiering (in % balanstotaal)					
Financiering partners (incl. certificaten)	39,2	36,2	35,4	34,5	33,9
Financiering kredietinstellingen (langlopend)	13,0	14,3	14,6	14,5	15,3
Medewerkers (aantallen ultimo)					
Audit & Assurance	904	895	863	866	774
Accountancy & Bedrijfsadvies	573	652	649	705	714
Belastingadvies	414	456	450	441	415
Advisory	242	253	213	180	174
Ondersteuning ¹	467	343	332	350	350
Totaal medewerkers²	2.600	2.599	2.507	2.542	2.427
Medewerkers toename/afname (in %)	0,0	3,7	-1,4	4,7	12,7
Gemiddelde bezetting (in fte)	2.498	2.432	2.384	2.406	2.207
Gemiddelde bezetting partners (in fte) ³	76	80	78	79	79

¹ Als gevolg van de aandelenverkoop van Global IT & Services B.V. per 1 januari 2018 zijn de medewerkers van deze vennootschap (36) m.i.v. 2018 niet meer opgenomen in de kerncijfers.

² Met ingang van 2020 heeft een herverdeling van medewerkers plaatsgevonden vanuit de Lines of Service naar de Ondersteuning.

³ Dit betreft 73 certificaathouders en 3 winstdelende partners.

Kerncijfers

	2020	2019	2018	2017	2016
Diversiteit en samenstelling personeelsbestand (aantallen ultimo)					
Vrouwen	1.181	1.170	1.108	1.120	1.059
Mannen	1.419	1.429	1.399	1.422	1.368
Totaal medewerkers	2.600	2.599	2.507	2.542	2.427
Parttime dienstverband (aantallen ultimo)	777	788	711	721	690
Gemiddelde leeftijd (jaren)	35,3	35,2	35,2	35,3	35,4
Werknemers met een vast dienstverband (aantallen ultimo)	2.326	2.199	2.144	2.160	1.985
Opleiding en training (uren)					
Partners	3.121	4.778	4.279	4.392	5.139
Professionals	270.432	265.348	245.771	233.824	213.510
Ondersteuners ¹	4.473	6.092	4.345	4.935	4.823
Totaal uren	278.026	276.218	254.395	243.151	223.472
Kosten opleiding en training (x € 1.000)					
Geldwaarde uren	28.694	29.697	26.748	25.279	23.155
'Out of pocket' kosten	5.760	7.400	6.464	6.512	6.486

¹ Als gevolg van de aandelenverkoop van Global IT & Services B.V. per 1 januari 2018 zijn de medewerkers van deze vennootschap (36) m.i.v. 2018 niet meer opgenomen in de kerncijfers.

Highlights 2020

► Januari

BDO ondertekende in januari het *Charter Talent naar de Top*. Door het ondertekenen van het charter maken wij onze ambities op het gebied van (gender)diversiteit concreet en worden wij door de stichting gemonitord op ons diversiteitsbeleid en de bijbehorende prestaties. De doelstelling is om binnen 3 tot 5 jaar meer dan 20% vrouwen in onze top te realiseren.

► Maart

Bij BDO zijn we ons bewust van de impact van de uitbraak van de COVID-19-pandemie op onze klanten - ondernemers en organisaties in de private en publieke sector -, onze mensen en de economie als geheel. Daarom lanceerden wij een speciale pagina op onze website waarop de belangrijkste economische maatregelen werden gebundeld en gedeeld. Ondernemers en organisaties konden hier ook terecht voor blogs over ondernemen tijdens de crisis en tips om de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beheersen.

► April

Meer dan 200 Nederlandse gemeenten staan in het rood. Dat blijkt uit onze *Benchmark Nederlandse gemeenten*, waarin de financiële gezondheid van gemeenten wordt beoordeeld op basis van financiële kengetallen van 2008 tot en met 2018. Daarnaast zijn de gemeentelijke begrotingen voor 2020 geanalyseerd.

Als blij van waardering voor de inzet en flexibiliteit van onze medewerkers in de uitdagende corona- en thuiswerkperiode, ontvingen alle BDO'ers een attentie in de

vorm van een Pathé-voucher. Deze voucher gaf toegang tot twee films naar keuze. Hiermee konden BDO'ers afschakelen en ontspannen na een werkdag, iets dat juist in deze periode ontzettend belangrijk is.

► Mei

Begin 2020 is BDO een samenwerking gestart met Inspire; een kennisplatform dat kennisgroepen faciliteert voor financials. In april en mei verzorgde BDO vijf online sessies over COVID-19-gerelateerde onderwerpen, waarvoor alle leden van Inspire zich konden inschrijven. In samenwerking met collega's uit o.a. het Quick Response Team van BDO is hieraan invulling gegeven.

► Juli

In 2020 is het BDO Impact Centre opgericht als opvolger van het BDO Fonds. Het BDO Impact Centre zal onze duurzaamheidsstrategie verder doorontwikkelen en alle onderliggende initiatieven coördineren en faciliteren. Hiermee beogen we een langdurige impact te maken op én in de maatschappij. Dit doen we door o.a. uren beschikbaar te stellen voor BDO'ers om de handen uit de mouwen te steken en kennis over te dragen. De leden van het BDO Impact Centre zijn halverwege 2020 benoemd.

► September

Leon Jansen is tijdens een aandeelhoudersvergadering van BDO Accountants & Adviseurs benoemd tot Chief Financial Officer (CFO), Chief Operations Officer (COO) en lid Raad van Bestuur van BDO. De benoeming volgde op voordracht door de Raad van Commissarissen. Leon Jansen

bekleedt de functie van CFO/COO per 1 september 2020. Hiermee werd de vacante positie in de Raad van Bestuur ingevuld.

Meer dan 700 BDO'ers gingen de uitdaging aan om 10.000 stappen per dag te zetten in het kader van Steptember: een initiatief om in beweging te komen voor jezelf en een ander. Voor het tweede jaar op rij was BDO goed vertegenwoordigd bij deze actie. Naast collectieve deelname aan Steptember zijn er binnen BDO voldoende andere mogelijkheden om gezond te werken en in beweging te komen, zoals bedrijfsfitness, een fietsregeling, health checks, cursussen en e-learningen.

► Oktober

De financiële gezondheid van Nederlandse algemene ziekenhuizen is in 2019 nagenoeg stabiel gebleven. Toch kampt de sector met aanhoudende onderliggende problemen. Daarnaast zijn de benodigde investeringen om de ziekenhuiszorg toekomstbestendig te maken en betaalbaar te houden door de uitbraak van COVID-19 urgenter dan ooit. Dat bleek uit het jaarlijkse BDO-onderzoek *Benchmark ziekenhuizen*, waarbij de financiële performance van de algemene ziekenhuizen in Nederland werd onderzocht.

Voor veel familiebedrijven is 2020 niet de eerste crisis, maar zeker ook niet de laatste. Wat kunnen familiebedrijven doen om vitaal te blijven, om de continuïteit te garanderen? Tijdens een succesvol online BDO-familiebedrijvenevent ging presentator Rens de Jong in gesprek met grote Nederlandse familiebedrijvenondernemers. Niemand minder dan

premier Mark Rutte opende het event met een boodschap voor alle ondernemers.

► November

Het 85-jarig jubileum van BDO kon ondanks corona toch met alle BDO'ers worden gevierd in de vorm van een onlineradioprogramma 'Radio BDO'. Meer dan 1.900 collega's volgden vanuit huis via een livestream de show die werd gepresenteerd door radio-dj Gerard Ekdom. Medewerkers werden live ingebeld om een verzoeknummer aan te vragen of gingen de strijd met elkaar aan tijdens een muziekquiz. Het 17^e lustrum werd met deze creatieve invulling alsnog één groot feest.

► December

Het wereldwijde BDO-netwerk zorgde afgelopen boekjaar voor een omzet van US\$ 10,3 miljard. Dit is een stijging van 7,8% bij constante valutakoersen ten opzichte van 2019. De groei van BDO is duidelijk en consistent in alle regio's, met de sterkste omzetstijging in Noord- en Zuid-Amerika (+7,7%). Wereldwijd is het personeelsbestand met 3,3% toegenomen tot 91.054 BDO'ers die werkzaam zijn vanuit 1.658 kantoren verspreid over 167 landen en gebieden.

BDO en stichting Met je Hart sloegen de handen ineen voor de Decemberactie, waarbij BDO'ers kaartjes schreven voor de door corona flink toegenomen groep eenzame ouderen. Stichting Met je Hart zorgde er vervolgens voor dat de kaartjes goed terechtkwamen. Met dit kleine gebaar hopen we deze eenzame ouderen een hart onder de riem te steken. In totaal zijn meer dan 350 kaarten verzonden.

Over BDO

► Onze historie

De historie van BDO gaat ver terug; de basis voor onze organisatie werd 85 jaar geleden gelegd. In 1967 fuseren de kantoren van de grondleggers de heren Camps en Obers. In totaal werken er dan zo'n 50 mensen. Verschillende overnames volgen en Camps Obers & Co groeit gestaag. De jaren zeventig staan in het teken van uitbreiding van disciplines én kantoren. Maar ook op het gebied van automatisering en internationaal vlak volgen ontwikkelingen zich op. In 1987 sluit de organisatie zich aan bij BDO International; dat met naamgever 'Dijker' al Nederlandse roots bezat. In december 1999 treedt de duizendste medewerker in dienst. Een maand later fuseert de organisatie met Walgemoed waardoor BDO groeit naar 1.800 medewerkers. Vijf jaar later wordt de maatschap omgezet in een B.V. In de daaropvolgende jaren neemt de digitalisering een grote vlucht.

De afgelopen jaren staan in het teken van het bieden van het altijd en overal leveren van topkwaliteit en de allerbeste service, de twee pijlers van de strategie 2016-2020. Daarbij bieden wij zowel onze klanten als onze medewerkers graag steeds nieuwe perspectieven.



► Onze identiteit

Ons profiel

Wij zijn een adviesorganisatie, wereldwijd actief op het gebied van audit & assurance, accountancy & bedrijfsadvies, belastingadvies en advisory.

Profiel

BDO behoort wereldwijd tot de top 5 van accountants- en advieskantoren. Meer dan 2.500 BDO'ers ondersteunen en adviseren onze klanten vanuit 17 locaties verspreid over heel Nederland. De klanten van BDO zijn divers. Van mkb, directeur-grootaandeelhouders en vermogende particulieren tot grotere (inter-) nationale en beursgenoteerde ondernemingen en organisaties in de publieke sector. Dit vraagt om de combinatie van enerzijds brede kennis en flexibiliteit en anderzijds het bieden van maatwerk in de vorm van specialistische expertise waar dat nodig is.

BDO maakt deel uit van het wereldwijde BDO-netwerk van zelfstandige en onafhankelijke organisaties die onder de merknaam BDO actief zijn op het gebied van zakelijke dienstverlening. BDO is een informele, toegankelijke en transparante organisatie, die pragmatisch en met een no-nonsense mentaliteit te werk gaat. Er is ruimte voor een menselijke benadering en wij zijn ons bewust van onze eigen verantwoordelijkheid.

Onze ambitie

Toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit.

BDO richt zich op de ontwikkeling van medewerkers tot adviseurs die zich verbinden aan hun klant, zowel inhoudelijk als relationeel, met de volledige inzet van hun talenten. BDO bestaat bij de gratie van de langetermijnrelaties die wij opbouwen met onze klanten.

BDO is niet alleen fysiek dichtbij door onze medewerkers op 17 locaties, maar ook heel bereikbaar voor onze klanten. Met een vast aanspreekpunt op partnerniveau en een vast team van medewerkers. BDO staat ondernemers terzijde met de juiste adviezen, waar en wanneer zij dit willen.

BDO is zich bewust van de maatschappelijke impact van zijn dienstverlening. De reikwijdte van onze dienstverlening gaat verder dan de verplichting aan de opdrachtgever. Een deugdelijke controle door een externe accountant naar de juistheid van de financiële verslaggeving, vooral rond risico's die de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen, is in het directe belang van geïnstitutionaliseerde beleggers, particuliere aandeelhouders, werknemers, overheden en andere stakeholders.

Onze visie

Wij zijn een innovatieve en technologiegedreven organisatie waarin ondernemende mensen het verschil maken.

Missie en ambitie

BDO heeft de missie en ambitie om in continuïteit de rol van vertrouwde adviseur en onafhankelijke accountant te vervullen voor 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. Het leveren van topkwaliteit gaat verder dan alleen de kwaliteit van onze dienstverlening. In de dagelijkse bedrijfsvoering hebben wij ook aandacht voor de kwaliteit van onze leefomgeving op sociaal, economisch en milieugebied.

Visie

Wij zijn een innovatieve en technologiegedreven organisatie waarin ondernemende mensen het verschil maken. Wij willen:

- vanuit onze kernwaarden de allerbeste klantrelatie opbouwen in de marktsegmenten Mkb/Familiebedrijven, Corporate Clients en Publieke Sector;
- professionele uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden verzorgen om het beste uit onze medewerkers te halen en hun

Onze kernwaarden

Persoonlijk, passie, pragmatisch, professioneel.

dromen waar te maken;

- het goede voorbeeld geven door altijd verantwoord en integer te handelen en ons bewust te zijn van onze rol in de maatschappij;
- een wendbare toekomstbestendige organisatie zijn.

Kernwaarden

In de BDO Bedrijfscode hebben wij onze principes vastgelegd en vertaald naar vier kernwaarden: Persoonlijk, Passie, Professioneel en Pragmatisch. De Bedrijfscode is voor BDO het referentiekader voor onze medewerkers. Daarnaast dient deze code ook als een middel om onze principes helder te maken richting onze klanten en de maatschappij. Iedere BDO'er geeft hier op zijn eigen wijze invulling aan. De gemeenschappelijke deler blijft de BDO-manier: persoonlijk, met passie, professioneel en pragmatisch. Op deze BDO-manier geven wij richting aan onze ambitie om de rol van vertrouwde adviseur en onafhankelijke accountant te vervullen.

Persoonlijk

Wij voelen ons persoonlijk verbonden met onze organisatie, onze klanten en de omgeving waarin wij leven. Wij

Onderscheidend vermogen

Betrokken, innovatief, nuchter, benaderbaar en toegankelijk.

tonen ons persoonlijk verantwoordelijk voor ons handelen. Door onze oprechte betrokkenheid scheppen wij vertrouwen.

Passie

Wij ervaren passie voor ons vak, onze relaties en onze organisatie. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om het beste uit onszelf en anderen te halen. Dat geeft ons de energie en de motivatie om de allerbeste service en topkwaliteit te leveren.

Professioneel

Wij zijn professionals en wij staan voor topkwaliteit. Ieder op zijn vakgebied gedraagt zich professioneel, objectief en integer. Wij handelen zorgvuldig en discreet, met aandacht voor de mens en de situatie.

Pragmatisch

Wij werken pragmatisch. Dit betekent dat wij praktische oplossingen bieden, afgestemd op de situatie. Helder en direct communiceren. Complexiteit terugbrengen tot de essentie.

► 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. In het afgelopen jaar ondervonden wij dat onze klanten dit waarderen en trouw aan BDO blijven. En dat waarderen wij op onze beurt bijzonder.

► 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 belangrijk. Wanneer onze mensen zich kunnen toelagen 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.

► Onze dienstverlening

Binnen de zakelijke dienstverlening zijn wij actief op vier gebieden:

Audit & Assurance

Ondernemingen en het maatschappelijk verkeer moeten kunnen vertrouwen op de cijfers. De regels moeten juist zijn toegepast en aan de wettelijke verplichtingen moet zijn voldaan; dat wil de onderneming ook duidelijk maken aan zijn aandeelhouders, investeerders, leveranciers en klanten. BDO Audit & Assurance biedt dit vertrouwen. Naast controle en certificering biedt deze Line of Service toegevoegde waarde vanwege de natuurlijke adviesfunctie. 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.

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. Onze accountants 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.

Belastingadvies

Onze Line of Service Belastingadvies behartigt de fiscale belangen van de ondernemer praktisch en proactief. Fiscale wetten en regels veranderen continu. Belastingvraagstukken worden steeds complexer. En door de groeiende maatschappelijke aandacht zijn belastingzaken meer en meer een reputatiekwesitie. Het is meer dan ooit van belang om grip te krijgen op de fiscale positie en

planning. BDO is een gids in de doolhof van continu veranderende fiscale wet- en regelgeving. Onze dienstverlening gaat daarbij veel verder dan het regelen van alleen praktische belastingzaken. Kenmerkend voor onze werkwijze is onze brede scope, waarbij onze fiscalisten proactief meedenken over fiscaal-strategische mogelijkheden voor uw onderneming of organisatie.

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.

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

Advisory

BDO beschikt over een team specialisten voor kernvraagstukken van organisaties. De adviezen en interventies hebben als doel het rendement en de prestaties van de onderneming te optimaliseren. De consultants van BDO staan voor een persoonlijke betrokken aanpak met op maat gemaakte oplossingen. Er is sprake van kennis van de lokale markt en specifieke branches en ook wordt expertise vanuit het wereldwijde BDO-netwerk ingebracht.

Deze Line of Service omvat een breed scala aan dienstverlening waarbij, in een tijd van nieuwe technologie, kunstmatige intelligentie en Internet of Things, ook advisering plaatsvindt op het gebied van thema's zoals cybersecurity.

Ondanks de verschillende professionele achtergronden van onze adviseurs, acteren zij vanuit één gezamenlijk uitgangspunt: de gerichtheid op het rendement van de klant. Collega's werken vanuit onze Lines of Service lokaal en vanuit regio's samen op basis van een full servicebediening van onze klanten. Daarbij is, naast aansturing vanuit de Lines of Service, een centrale sturing vanuit marktdomeinen van kracht, gericht op Mkb/Familiebedrijven, Corporate Clients en de Publieke Sector.

► Onze organisatie

Bedrijfsstructuur

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', 'belastingadvies' en 'advisory'.

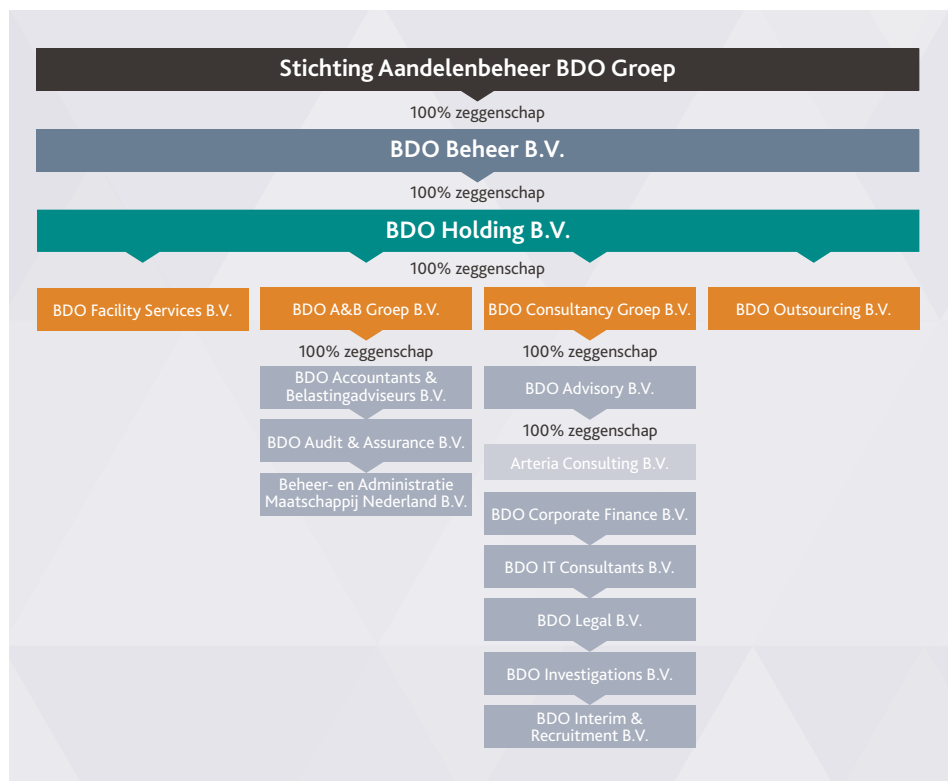
De activiteiten op het gebied van 'audit & assurance' zijn ondergebracht in BDO Audit & Assurance B.V., die een vergunning heeft voor het verrichten van wettelijke controles (onder meer bij Organisaties van Openbaar Belang) als bedoeld in de Wet toezicht accountantsorganisaties.

De activiteiten op het gebied van 'accountancy & bedrijfsadvies' en 'belastingadvies' worden verricht vanuit BDO Accountants & Belastingadviseurs 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 Consultancy Groep B.V.

Bepaalde activiteiten zijn in een aparte vennootschap ondergebracht vanwege specifieke risico's of wettelijke bepalingen.

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2020 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven:



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 2020 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 2020 uit de navolgende personen:

- ▶ A.D. (Dick) den Braber RA, voorzitter;
- ▶ mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters;
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA.

Op 31 december 2020 liep de bestuursstermijn van Dick den Braber en Erik Peeters af. Per 1 januari 2021 zijn de navolgende personen toegetreden tot het bestuur van de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V.:

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA, voorzitter;
- ▶ 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 2020 uit de navolgende personen:

- ▶ A.P.H. (Ton) Rutgrink, voorzitter;
- ▶ B.J.M. (Bernadette) Langius, vicevoorzitter;
- ▶ D.J. (Dennis) Raithel.

Op 30 april 2020 zijn de navolgende personen teruggetreden:

- ▶ Th.A.J. (Dorine) Burmanje;
- ▶ P.A.M. (Paul) Thijssen.

Op pagina 16 van dit jaarverslag is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Marktsegmenten

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

Op 31 december 2020 had BDO de volgende Heads of Markets:

- ▶ drs. J.P. (Joost) Vat MFSME, marktleider voor het marktsegment Mkb & Familiebedrijven;
- ▶ drs. J.H. (John) Hijmans RA, marktleider voor het marktsegment Corporate Clients;
- ▶ R.W. (Roland) van Hecke 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'.

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 2020 heeft BDO de volgende Heads of LoS:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA als Head of Audit voor de LoS Audit & Assurance;
- ▶ mr. E. (Eddy) Staas als Head of Tax voor de LoS Belastingadvies;
- ▶ J.F.G.G. (Jeannot) Evers RA als Head of Accountancy voor de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies;
- ▶ drs. J.W.M. (Hans) van Gils als Head of Advisory voor de LoS Advisory.

Executive Committee

Het Executive Committee is een overlegorgaan met als doel het binnen de Praktijk te voeren algemeen beleid op hoofdlijnen af te stemmen en/of te coördineren. Dit overlegorgaan bestaat uit de Raad van Bestuur, de Heads of Markets en de Heads of LoS.

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 en behartigt dus niet de belangen van individuele medewerkers. Waar regelingen voor meerdere BDO'ers knelpunten vormen, neemt de OR haar verantwoordelijkheid om zaken te onderzoeken en bespreekbaar te maken bij de Raad van Bestuur. In gezamenlijkheid worden verbeteringen nagestreefd.

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

De OR onderhandelt en houdt daarbij onder meer oog voor het totaal en voor de continuïteit van de organisatie. Daardoor kan het voorkomen dat aspecten voor individuele of kleine groepen BDO'ers nadelig uitvallen, terwijl de maatregel voor de grootste groep een verbetering inhoudt. De OR van BDO is geen vakbond.

De OR van BDO bestond eind 2020 uit 15 leden, afkomstig uit diverse PC's en verschillende Lines of Service. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij ieder Profit Center van BDO vertegenwoordigd is. In het afgelopen jaar was de man/vrouw-verdeling binnen de OR vrijwel gelijk.

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 2020 zes 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 2020 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 gevolgen van de coronacrisis, de financiële ontwikkelingen en de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Verslag Raad van Commissarissen

Het boekjaar 2020 was het vierde volledig operationele jaar van de Raad van Commissarissen van BDO. Onze rol is toezicht houden op de Raad van Bestuur en de algemene bedrijfsvoering van BDO. Dit toezicht strekt zich uit tot de audit- en adviespraktijken en de synergieën en uitdagingen van het naast elkaar bestaan van deze praktijken binnen BDO. Onze taken en verantwoordelijkheden bestrijken hiermee bedrijfsbrede aspecten. Wij houden toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur; in het bijzonder als het gaat om de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de interne systemen voor risicobeheersing en -controle en de financiële verslaggeving.

Naast de rol als toezichthouder en als werkgever van de bestuurders heeft de Raad van Commissarissen ook een adviserende rol. In deze rol treden wij op als sparringpartner voor de Raad van Bestuur bij het nadenken over de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op belangrijke terreinen en grote projecten of investeringen. Ervaring, expertise en competenties opgedaan door leden van de Raad van Commissarissen in andere sectoren helpen om de Raad van Bestuur een breder perspectief en nieuwe inzichten te bieden.

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).

Bij de uitvoering van onze taken houden wij rekening met de belangen van BDO en bewaken wij de belangen van de stakeholders van BDO. Eén van onze primaire verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door toe te zien op de borging van onafhankelijkheid, kwaliteit en integriteit bij BDO. Wij zijn ervan overtuigd dat een focus op het publiek belang zal leiden tot het creëren en beschermen van deze waarden voor alle stakeholders van BDO.

Het belangrijkste instrument bij het bewaken van het publiek belang is het monitoren van de uitvoering van de strategie, kwaliteit, cultuur en gedrag alsmede de integriteit en onafhankelijkheid van de organisatie. Wij dagen de Raad van Bestuur uit en geven deze constructief advies met betrekking tot bovengenoemde en andere onderwerpen.

Om invulling te kunnen geven aan onze brede maatschappelijke rol, bestaat de Raad van Commissarissen uit externe leden met een breed scala aan ervaring en kennis uit hun eerdere en huidige functies.

Dit verslag beschrijft hoe in 2020 het toezicht is uitgeoefend op de Raad van Bestuur van BDO en op de gang van zaken bij BDO in het algemeen.

► Ontwikkelingen 2020

Het jaar 2020 werd gedomineerd door de ontwikkelingen die voortvloeiden uit de COVID-19-crisis. Als gevolg daarvan diende ook bij BDO herprioritering van de doelstellingen plaats te vinden, waarbij wij 'de continuïteit' van BDO als eerste prioriteit aanmerkten. Wij stellen vast dat de beleidsbepalers van BDO uiterst flexibel, daadkrachtig en communicatief vaardig hun rol vervulden in ook voor hen volledig nieuwe omstandigheden. Mede als gevolg daarvan werd loyale steun verkregen van alle BDO'ers. Wij hebben binnen BDO veel veerkracht en flexibiliteit gezien in de wijze waarop met deze uitdagingen werd omgegaan, zowel binnen BDO als voor wat betreft het ondersteunen van klanten bij het navigeren door de crisis.

Bij de afsluiting van het boekjaar 2020 bleken de financiële gevolgen van het COVID-19-virus onverwacht beperkt. Uiteindelijk werd, met name door substantiële kostenbesparingen, een zeer positief resultaat gerealiseerd. De dienstverlening is vrijwel probleemloos voortgezet en BDO is succesvol op afstand gaan werken.

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2020 was de benoeming van Leon Jansen als lid van de Raad van Bestuur in de functie van CFO/COO die per 1 september 2020 in deze functie van start is gegaan. Wij stellen met genoegen vast dat hij en de leden van de Raad van Bestuur die in 2019 zijn benoemd en per 1 januari 2021 zijn gestart, zich met verve hebben beziggehouden met de voorbereiding op hun nieuwe rollen. Op zorgvuldige wijze werd gekomen tot een nieuw strategisch plan voor de periode 2021–2025. In de tweede helft van 2020 heeft een geleidelijke overdracht van de taken van de zittende naar de destijds aanstaande Raad van Bestuur plaatsgevonden. Monitoring heeft plaatsgevonden ten aanzien van het inwerkprogramma en de overdracht van de bestuurlijke taken. Wij menen dat de nieuwe Raad van Bestuur gereed is om op verantwoorde wijze sturing te geven aan de totale BDO-organisatie. De destijds zittende leden hebben deze overdracht op goede wijze begeleid. Graag willen wij Dick den Braber en Erik Peeters dankzeggen voor hetgeen zij in hun rol voor BDO hebben betekend en de wijze waarop invulling is gegeven aan de samenwerking.

Ons woord van dank gaat ook uit naar Dorine Burmanje en Paul Thijssen die in 2020 zijn teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor de bijdrage die zij in de afgelopen jaren hebben geleverd aan het intern toezicht bij BDO, in het bijzonder vanuit hun rol als lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Wij zijn als zittende leden van de Raad van Commissarissen per 1 mei 2020 benoemd voor een nieuwe periode van 4 jaar. Het vertrek van beide leden in 2020 betekent een tijdelijke verhoging van onze inzet gedurende 2020 en een deel van 2021. De expliciete aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector ten aanzien van de positionering alsmede de taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen, was aanleiding om de aanstaande wetgeving af te wachten en

Raad van Commissarissen (v.l.n.r.)
Ton Rutgrink, voorzitter
Bernadette Langius, vicevoorzitter
Dennis Raithel



voorlopig met zijn drieën invulling te geven aan de toezichthoudende taak. Inmiddels is besloten deze wetgeving niet verder af te wachten en is na de zomer van 2020 besloten een nominatiecommissie in te stellen met als opdracht om kandidaten te toetsen op hun geschiktheid voor benoeming als lid van de Raad van Commissarissen, daarbij rekening houdend met de door de Raad van Commissarissen opgestelde profielschets, en een voordracht van geschikte kandidaten voor een dergelijke benoeming te doen. De nominatiecommissie richt zich hierbij in eerste instantie op een nieuwe kandidaat voorzitter Raad van Commissarissen, aangezien de huidige voorzitter op basis van het rooster van aftreden per 30 april 2021 aftreedt. Daarna zullen kandidaten gezocht worden voor de twee overige vacatures. Wij verwachten in de eerste helft van 2021 de Raad van Commissarissen weer op volle sterkte te krijgen.

► Belangrijkste thema's en besluiten in 2020

In het verslagjaar 2020 is bij de uitoefening van het toezicht, naast de aandacht voor de continuïteit van BDO als geheel en de bestuurlijke continuïteit van BDO, de aandacht specifiek uitgegaan naar een aantal belangrijke thema's rondom de strategische doelstellingen voor 2020:

1. Strategie en waardecreatie op de lange termijn

Wij adviseren de Raad van Bestuur over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie en monitoren de vertaling van strategie naar concreet beleid. Wij zijn in 2020 door de Raad van Bestuur nauw betrokken bij de totstandkoming van de strategie 2021-2025 en de jaarplannen voor 2021. In juni 2020 heeft een strategiesessie met de Raad van Bestuur plaatsgevonden waarbij uitvoerig is ingegaan op het strategiedocument en de thema's die hierin aan de orde worden gesteld. In dit kader is ook specifiek stilgestaan bij het proces om de stakeholders bij de totstandkoming van de strategie te betrekken en wij zijn tevreden over de wijze waarop de diverse stakeholders hierbij zijn betrokken. Het is goed te zien dat hierbij ook externe stakeholders zijn betrokken en dat de Raad van Bestuur voornemens is in 2021 een structurele externe stakeholdersdialoog op te starten. Als Raad van Commissarissen monitoren wij of in continuïteit de strategische voornemens van BDO en het vertrouwen van stakeholders worden geborgd om samen met de Raad van Bestuur te komen tot langetermijnwaardecreatie.

Het jaar 2020 vormde daarnaast ook het sluitstuk van de strategische periode 2016-2020. In het kader van de strategie 2021-2025 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de strategie 2016-2020 en werd vastgesteld welke doelstellingen zijn gerealiseerd en welke punten nog nadere aandacht behoeven in de nieuwe strategische periode. Wij hebben vastgesteld dat gedurende de strategische periode 2016-2020 met grote ambitie en inzet door de beleidsbepalers gewerkt is aan realisatie van de in het strategische plan vastgelegde doelstellingen. Onmiskenbaar is dat op vele gebieden grote stappen voorwaarts werden gemaakt, zoals onder meer ten aanzien van de

doelstellingen op het gebied van kwaliteit, gedrag en cultuur, leiderschap, klantbedieningsconcepten, verdere digitalisering en innovatie.

2. Kwaliteit en maatschappelijk belang

Als Raad van Commissarissen stimuleren en monitoren wij dat de kwaliteit van de organisatie wordt verbeterd. Een belangrijk onderdeel van de BDO-strategie is het streven naar een verhoogde kwaliteit. BDO heeft dit centraal gesteld onder de noemer 'altijd en overal topkwaliteit leveren'. In 2020 is de aandacht in het bijzonder uitgegaan naar het actualiseren van het *Kwaliteitshandboek van de Accountantsorganisatie* en het integreren daarvan in het BDO Kwaliteitsbeleid wat begin 2021 door ons is goedgekeurd.

Tegelijk nam het besef toe dat strategische kwaliteitsdoelstellingen veelal nooit volledig worden gerealiseerd, dit wordt vooral veroorzaakt door de zich wijzigende maatschappelijke opvattingen. Het begrip 'kwaliteit' is een dynamisch gegeven, dat voortdurend vraagt om bijstelling van de geformuleerde doelstellingen. Wij blijven het belang van een kwaliteitsgerichte cultuur benadrukken, niet alleen bij de Audit, maar BDO-breed. Dit blijft voor ons een belangrijk punt van aandacht bij ons toezicht en wij zullen initiatieven van de Raad van Bestuur die zien op het bevorderen van een dergelijke cultuur blijven aanmoedigen en ondersteunen. Wij zijn er van overtuigd dat een dergelijke cultuur de dienstverlening aan klanten ten goede zal komen op de middellange en lange termijn.

In het kader van onze monitoring hebben wij met de Raad van Bestuur overlegd over hoe gedurende het jaar de ontwikkelingen in kwaliteit nog beter te kunnen monitoren. Besloten is een regulier overleg in te stellen met een afvaardiging van de Quality Council waarbij de ontwikkelingen in het BDO-brede kwaliteitsmanagement worden besproken. Naar aanleiding van dit overleg zal ook worden bezien of de huidige schriftelijke rapportages voldoen.

Verder is in 2020 een Internal Auditor benoemd. Deze zal zich richten op de interne beheersing binnen BDO en onderzoeken hoe deze is ingericht en functioneert. Op basis van zijn onderzoeken zal de Internal Auditor aanbevelingen doen met als doel BDO verder te brengen op het gebied van een efficiënte en effectieve interne beheersing.

In het kader van de kwaliteitsmonitoring hebben wij in 2020 met de beleidsbepalers van BDO Audit & Assurance B.V. stilgestaan bij de evaluatie van de monitoringinstrumenten die binnen de assurancepraktijk worden ingezet. Er is naar aanleiding van deze evaluatie besloten de scope van het reviewprogramma voor 2020 anders in te vullen. Met deze gewijzigde scope wordt beoogd andere aspecten van de controle te belichten zodat wij andere informatie verkrijgen dan de informatie zoals die volgde uit toetsingen in voorgaande jaren. Dit in het kader van de lerende

organisatie waarbij BDO voortdurend blijft reflecteren op de geleverde kwaliteit, om te leren van successen en fouten en te zorgen voor continue kwaliteitsverbetering. Vanuit onze rol monitoren wij de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de PDCA-kwaliteitscirkel.

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 gezien veel aandacht voor zakelijke dienstverleners, en accountantsorganisaties in het bijzonder. Niet alleen voor de professionele kwaliteit van de diensten die worden geleverd en het dienstverleningsproces waarin dat plaatsvindt, maar in toenemende mate ook voor de organisatie als geheel.

In 2019 heeft de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) in opdracht van de minister van Financiën onderzoek gedaan naar de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam verbeterd kan worden, welke beleids- of wetswijzigingen daarvoor wenselijk zijn en of die wijzigingen juridisch haalbaar zijn. In 2020 zijn de bevindingen en aanbevelingen van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) en de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) gepubliceerd. Op basis van een analyse hiervan hebben wij met de Raad van Bestuur gesproken over de mogelijke impact hiervan op BDO. Een concept wetsvoorstel wordt naar verwachting begin 2021 openbaar geconsulteerd en wij blijven hierover in gesprek. Het is goed om te zien dat BDO actief betrokken is bij de door de kwartiermakers ingestelde werkgroepen die hen ondersteunen bij het formuleren van voorstellen die de kwaliteitsverbetering in de gehele accountancysector moeten aanjagen.

3. Cultuur en gedrag

Een gezonde organisatiecultuur binnen accountantsorganisaties is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. In 2020 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het in 2016 gestarte BDO Horizon-programma. Dit in het kader van de nieuwe strategie 2021-2025. Het doet ons genoeg om vast te stellen dat Horizon de komende jaren een belangrijke rol krijgt in de nieuwe strategie als centraal programma wat ondersteunend werkt aan de realisatie van de strategie 2021-2025 en de cultuur die BDO in dit kader nastreeft. Wij vinden een dergelijk programma van groot belang, omdat cultuur en gedrag in sterke mate de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken beïnvloeden. Positief vinden wij ook dat vanuit BDO Horizon een koppeling wordt gemaakt met de programma's die aan cultuur en gedrag bijdragen zoals de programma's *Leiderschap in Beweging* en *Diversiteit & Inclusie*. Op die manier wordt vanuit de organisatie één beweging gemaakt, maar houden de diverse programma's wel hun eigen focusgebied.

Wij hopen dat het programma *Leiderschap in Beweging* hiermee ook weer een nieuwe impuls krijgt gelet op het feit dat dit in 2020 door de COVID-19-crisis grotendeels stil is komen te liggen. Leiderschapsontwikkeling is een belangrijk vliegwiel voor de gewenste cultuurontwikkeling.

En ook het diversiteitsprogramma draagt bij aan de beoogde kwaliteitscultuur. Meer diversiteit leidt tot meer diverse competenties en inzichten en daardoor meer vernieuwing. Wij hebben gezien dat in 2020 mooie stappen zijn gezet op het gebied van stimuleren van diversiteit onder meer met de ontwikkeling van een ouderschapsprogramma, de activiteiten in het kader van het vrouwen netwerk en het ondertekenen van het Charter van Stichting Talent naar de Top. Wij hopen van harte dat BDO de doelstelling om 20% vrouwen in de top te realiseren voor 2025 gaat behalen. Als Raad van Commissarissen zullen we de ontwikkelingen op dit gebied aandachtig én kritisch volgen. Het is een vast punt op de agenda van het overleg tussen de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Raad van Bestuur.

Wij stimuleren bovengenoemde ontwikkelingen op het gebied van cultuur en gedrag en monitoren de effectiviteit van de ingezette maatregelen.

4. Transformatie

BDO staat binnen alle Lines of Service (LoS'en) voor de uitdaging om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen, daarbij inspeland op alle ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. De transformatie binnen BDO speelt zich af op verschillende niveaus, zowel ten aanzien van de aard van de dienstverlening als de onderliggende processen. 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.

Deze transformatie komt echter niet tot stand zonder de mensen binnen BDO. Het onderscheidend vermogen van BDO ligt in de combinatie van technologie en mensen. De mensen vormen het kloppend hart van de organisatie. Gelet op de vele uitdagingen op HR-gebied, waaronder ook een uitdagende arbeidsmarkt, willen wij bij de invulling van de vacatures binnen de Raad van Commissarissen ook kijken naar versterking op het gebied van HR-kennis om hiermee ook de Remuneratie- en Benoemingscommissie weer op volle sterkte te brengen.

In 2020 hebben wij verder de ontwikkelingen gemonitord op het gebied van het nieuwe ERP-systeem onder de noemer 'BDO Base'. De livegang van een deel van dit programma is uitgesteld als gevolg van de COVID-19-crisis. Wij hebben er begrip voor dat een nieuw systeem introduceren onder deze omstandigheden een te grote uitdaging is.

We zien wel dat onverminderd hard is doorgewerkt aan de realisatie van de technische aspecten en de invulling van het trainingsprogramma. Wij worden op reguliere basis geïnformeerd over de verdere voortgang en blijven dit monitoren, waarbij ook specifiek wordt gekeken naar hetgeen dit betekent voor de voortgang van een aantal processen dat afhankelijk is van deze livegang.

In 2020 is verder een start gemaakt met de ontwikkeling van een apart bedrijfsonderdeel BDO Digital dat per 1 januari 2021 is gepositioneerd. Dit onderdeel is ondersteunend aan de strategische richting voor verdere groei van BDO als datagedreven organisatie. Doelstelling is een BDO-brede bundeling van digitale kennis, kunde en resources om ambities van de Markten vanuit de marktsegmenten en de LoS'en optimaal te ondersteunen en het rendement uit technologie-investeringen te optimaliseren. Daarnaast worden ook op technologiegedreven adviesdiensten, als one-off adviesopdracht of managed service in abonnementsvorm, aangeboden aan klanten. Met dergelijke ontwikkelingen wordt door BDO gewerkt aan een toekomstbestendige bedrijfsvoering met een grotere slagkracht en meer innovatiemogelijkheden.

► Overige onderwerpen

Andere onderwerpen voor de vergaderingen met de Raad van Bestuur gedurende dit boekjaar waren onder andere:

- Voortgang en status van interne en externe kwaliteitscontroles;
- Voortgang en status van de acties in het kader van het Jaarplan Raad van Bestuur 2020;
- Financiële resultaten (werkelijk en begroot);
- Managementinformatie en niet-financiële KPI's;
- QRM-kwartaalrapportages (updates met betrekking tot onafhankelijkheid, claims, risicobeheer, regelgeving, etc.);
- Risicoanalyse strategische risico's;
- Claims en risico's;
- Informatiebeveiliging & Privacy;
- Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities;
- Toezicht op de naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen;
- Evaluatie beloningsbeleid beleidsbepalers;
- De beoordeling van de beleidsbepalers;
- Beloningsbeleid van partners en medewerkers;
- Beoordeling en beloning van assurancepartners;
- Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners;
- Beoordeling Compliance Officer en jaarverslag van de afdeling Quality & Risk Management.

► Besluiten Raad van Commissarissen

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

- Goedkeuring geïntegreerd jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2019;
- Goedkeuring Transparantieverlag 2019;
- Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2020;
- Aanpassing functiespecifieke bijlagen bij het profiel Raad van Commissarissen;
- Voordracht tot benoeming CFO/COO;
- Goedkeuring begroting 2021;
- Vaststelling hoogte variabele beloning leden Raad van Bestuur en Head of Audit over 2019;
- Goedkeuring beleid externe onderzoeken waar beleidsbepalers bij zijn betrokken;
- Goedkeuring voordracht externe accountants;
- Goedkeuring beoordeling en beloning Compliance Officer.

► Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2020 zes keer vergaderd, eerst als Raad van Commissarissen en daarna met de Raad van Bestuur. De Head of Audit is bij deze vergaderingen aanwezig en met hem wordt in het bijzonder stilgestaan bij de agendaonderdelen die zien op BDO Audit & Assurance B.V. en het contact met de AFM en beroepsorganisaties. Bij één van de zes vergaderingen was één lid van de Raad van Commissarissen afwezig.

Daarnaast zijn veel verschillende informele gesprekken en conference calls gehouden tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderling. Ook zijn gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en hebben ontmoetingen plaatsgevonden met partners tijdens de partnervergaderingen. Deze gesprekken geven de Raad van Commissarissen belangrijke input om zijn rol binnen BDO zo optimaal mogelijk uit te voeren.

► Overige activiteiten

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in twee permanente commissies: een Auditcommissie en een Remuneratie- en Benoemingscommissie. 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. Voor het toezicht op het Publiek Belang is geen aparte commissie benoemd, wij zien dit als een belangrijke taak voor de gehele Raad van Commissarissen.

De Auditcommissie richt zich op financiën en verantwoording, informatiebeveiliging & privacy, interne en externe audit en risico's. Deze commissie beoordeelt de begroting, het geïntegreerde jaarverslag, inclusief de jaarrekening. De Auditcommissie vergadert op reguliere basis met de verantwoordelijken voor interne audit, risico en financiën en houdt elk jaar besprekingen met de externe accountant om het auditplan, de controleaanpak en het accountantsverslag en de managementletter te bespreken. Gedurende 2020 vergaderde deze commissie tweemaal. Het aanwezigheidspercentage voor beide leden was 100%.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie 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. Tevens is in 2020 gesproken over alle aspecten van medewerkerontwikkeling en -tevredenheid in relatie tot het kwaliteitsbeleid.

Gelet op het terugtreden van de twee leden van de Remuneratie- en Benoemingscommissie is besloten om in 2020 de onderwerpen, die normaliter op de agenda van de vergaderingen van deze commissie staan, te behandelen tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur.

In het verslagjaar zijn er vanuit de Raad van Commissarissen tevens contacten buiten BDO geweest met de AFM, onder meer in het kader van het onderzoek van de AFM naar het intern toezicht.

► 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. In januari 2020 heeft de Raad van Commissarissen (RvC) een zelfevaluatie uitgevoerd op basis van de ervaringen gedurende 2019. In het kader van deze zelfevaluatie vulde elk RvC-lid de vragenlijst in, waarbij deze vijf vragenlijsten door de voorzitter RvC tot één totaaloverzicht zijn samengevat. Op 30 januari 2020 is deze zelfevaluatie met een bespreking binnen de RvC afgerond, waarbij tijdens de bespreking het totaaloverzicht is doorgesproken. In het *Transparantieverslag 2019* is een korte weergave van de conclusies en bevindingen uit deze zelfevaluatie als onderdeel van het 'Verslag van de Raad van Commissarissen' opgenomen.

Overall meent de Raad van Commissarissen dat hij naar behoren heeft gefunctioneerd als het gaat om het reguliere toezicht en het uitoefenen van zijn bevoegdheden. Niettemin zijn er evenzeer punten die verhoogde aandacht vragen respectievelijk hoge prioriteit dienen te krijgen. Een specifiek element wat aan de orde geweest is betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen en het belang dat wij er aan hechten om de omvang van de Raad van Commissarissen op vijf leden te houden, zodat een evenwichtige taakverdeling mogelijk is en er in de commissies door twee leden gezamenlijk opgetrokken kan worden. Zoals in dit verslag is aangegeven wordt op dit moment eerst prioriteit gegeven aan de invulling van de functie van voorzitter van de Raad van Commissarissen. Daarnaast is ook stilgestaan bij de behoefte aan meer juridische ondersteuning van de Raad. Met de invulling van de vacature van de bedrijfsjurist binnen BDO verwachten wij dat hier verdere invulling aan gegeven kan worden.

Ook willen wij de relatie met belangrijke interne stakeholders, in het bijzonder de equity partners verdiepen door meer de communicatie met deze groep op te zoeken en hen gedurende het jaar meer toegesneden informatie te verschaffen over de wijze waarop de Raad van Commissarissen invulling geeft aan de toezichthoudende rol.

Beloning Raad van Commissarissen

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

Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

Eind 2020 hebben ook individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur over het realiseren van de doelstellingen in 2020. De basis voor deze gesprekken waren de met de Raad van Bestuur gemaakte afspraken. Op basis hiervan hebben wij begin 2021 de variabele beloning over 2020 vastgesteld van de personen die het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie respectievelijk het hiërarchisch hoogste netwerkonderdeel bepalen, waaronder de leden van de Raad van Bestuur.

► Onafhankelijkheid

Onze taken en bevoegdheden zoals beschreven in het Reglement, bepalen de positie van de leden van de Raad van Commissarissen onder de geldende voorschriften betreffende onafhankelijkheid. Er moet zowel in wezen als in schijn onafhankelijkheid bestaan. De Compliance Officer van BDO ziet toe op de persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen.

In 2020 is een aantal voorwaarden vastgesteld dat de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie moet waarborgen. De leden van de Raad van Commissarissen zijn op grond hiervan 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. Deze voorwaarden hebben geleid tot aanpassingen in het kwaliteitsbeleid (beleidsregels onafhankelijkheid Raad van Commissarissen) en zullen ook worden opgenomen in het reglement van de Raad van Commissarissen.

Alle leden van de Raad van Commissarissen kwalificeren eind 2020 als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften.

► Training

In 2020 hebben gezien de ontwikkelingen in het kader van corona en de verhoogde inzet die werd gevraagd van de drie leden van de Raad van Commissarissen om de taken van de uitgetreden leden op te vangen, geen specifieke trainingen plaatsgevonden. De invulling van de verdieping ten aanzien van het thema Fraude zal in 2021 alsnog worden ingevuld.

► Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2020 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 in de gecombineerde vergadering van de Auditcommissie en Raad van Commissarissen ingestemd met het jaarverslag en de jaarrekening 2020.

► Transparantieverlag

De beleidsbepalers van BDO hebben de inhoud van het *Transparantieverlag 2020* met ons besproken. Wij vinden dat het verslag en de toonzetting overeenkomen met ons beeld van het afgelopen jaar en een goede weergave zijn van de relevante onderwerpen en stand van zaken zoals die in het afgelopen jaar aan ons zijn voorgelegd en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

► Samenvattend

Wij hebben gezien dat BDO in een uitdagende tijd op goede wijze haar werk heeft weten voort te zetten. Binnen korte tijd werd een coronabeleid neergezet waarbij de gezondheid en veiligheid van medewerkers, klanten en leveranciers voorop stond. Er werden de juiste omstandigheden

voor thuiswerken gecreëerd zodat de BDO'ers hun werk op goede wijze konden voortzetten en klanten werden ondersteund bij de uitdagingen waarmee zij werden geconfronteerd. Middels diverse initiatieven werd een groot gevoel van onderlinge verbondenheid gecreëerd, wat heeft geholpen op goede wijze dit uitdagende jaar 2020 door te komen. Naast het strak sturen op kosten, heeft BDO mede door deze onderlinge verbondenheid, inzet en aanpassingsvermogen het boekjaar op goede wijze kunnen afsluiten.

Wij kunnen vaststellen dat de samenwerking met de Raad van Bestuur van BDO in het afgelopen jaar goed is geweest en wij kijken uit naar de samenwerking met de Raad van Bestuur in de nieuwe samenstelling die in 2021 van start is gegaan.

► Vooruitblik

Ook in 2021 zal COVID-19 een blijvende economische impact hebben. De gevolgen van de pandemie beginnen zichtbaar te worden in zowel de publieke als de private sector en de financiële gevolgen worden in toenemende mate gevoeld door zowel individuen als het bedrijfsleven. Ook heeft de crisis een grote stempel gedrukt op de ontwikkeling van de jongere generaties. Naast ontwikkelingsachterstand grijpt de crisis ook diep in op het sociale leven van mensen en de psychische gemoedstoestand. Ontwikkelingen waarvan wij het effect op dit moment nog niet volledig kunnen overzien. Het vertrouwen van de consument en het bedrijfsleven is aangetast en het herstel van bepaalde bedrijfstakken duurt langer dan andere. Een dergelijke onzekerheid zal ongetwijfeld impact blijven hebben op de klanten van BDO en dus ook op de dienstverlening vanuit de Lines of Service. Gelet op de wijze waarop BDO en haar medewerkers zich het afgelopen jaar veerkrachtig door de crisis hebben geslagen, hebben wij er vertrouwen in dat de BDO-organisatie tegen een stootje kan, ook gelet op de wijze waarop ingespeeld wordt op veranderingen.

Wij zien als Raad van Commissarissen naast uitdagingen dan ook zeker kansen om de wendbaarheid van de organisatie verder te vergroten. Wij zullen de nieuwe Raad van Bestuur van BDO bij deze uitdagingen ondersteunen en stimuleren om de wendbaarheid te vergroten ondersteund door een stevig fundament en het perspectief wat geboden wordt door de nieuwe strategie 2021-2025.

Eindhoven, 22 april 2021

Raad van Commissarissen

- A.P.H. (Ton) Rutgrink, voorzitter
- B.J.M. (Bernadette) Langius, vicevoorzitter
- D.J. (Dennis) Raithel

Bestuursverslag

In het jaarverslag 2019 hebben wij stilgestaan bij het vinden van balans en focus in een snel veranderende omgeving: meebewegen zonder onze koersvastheid te verliezen. In het afgelopen jaar zijn wij meer dan ooit tevoren geconfronteerd met een sterk veranderde omgeving in de vorm van een wereldwijde pandemie. Ten tijde van een dergelijke crisis is prioriteit gegeven aan de uitdagingen die in dat kader op ons afgekomen zijn. BDO heeft, net als alle andere bedrijven, onze manier van werken herzien en nieuwe manieren moeten vinden om met onze klanten en met elkaar om te gaan. Al met al was het een zeer bijzondere periode die behoorlijk veel van ons aanpassingsvermogen vroeg. We zijn enorm trots op de inzet en positieve betrokkenheid van onze mensen in deze moeilijke tijd, en op de stappen die we met elkaar hebben genomen om grotendeels vanuit huis te werken en de dienstverlening aan onze klanten vanuit daar vorm te geven.

2020 was een uitzonderlijk uitdagend jaar, maar met de wendbaarheid en creativiteit van onze mensen en het niveau van onze IT-ondersteuning hebben we snel kunnen reageren op de nieuwe zakelijke omgeving. Hoe moeilijk deze periode ook is, het sterkt ons te weten dat we met verandering kunnen omgaan en met elkaar de verbinding weten te behouden. Als gevolg daarvan is onze organisatie veerkrachtig en sterk gebleven en hebben we ook in het afgelopen jaar een wezenlijke bijdrage en invulling kunnen blijven geven aan onze rol in de maatschappij door het in continuïteit 'toevoegen van zekerheid'. Het heeft tot een versnelling geleid in onze doelstelling om als organisatie optimaal adaptief te zijn en een cultuur te verwezenlijken waarin veranderingen worden omarmd en als kansen worden aangegrepen in plaats van dat ze angst inboezemen en ontmoedigend werken.

Naast alle aandacht die is uitgegaan naar de uitdagingen in het kader van de COVID-19-pandemie is er aandacht geweest voor de thema's die bestuurlijk centraal staan en die in de nieuwe strategische periode ook in continuïteit aandacht zullen krijgen.

► Topkwaliteit: ons bestaansrecht

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 basiswaarde voor kwaliteit. Cultuur en gedrag beïnvloeden de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken.

Om een kwaliteitsgerichte cultuur te bevorderen zijn wij in 2016 het programma 'BDO Horizon' gestart om een duurzame cultuurbeweging in gang te zetten én op gang te houden. Dit programma richt zich op het creëren van een klimaat waarbinnen topkwaliteit optimaal wordt ondersteund. Het op deze wijze worden geïnformeerd en kunnen meedenken over en meewerken aan een kwaliteitsgerichte cultuur leidt tot grote betrokkenheid vanuit de medewerkers. De gewenste cultuurontwikkeling wordt op deze wijze gevoeld en gevoed, meer dan dit ooit zou kunnen gebeuren als het zou gaan om een ontwikkeling die van bovenaf wordt opgelegd. Als middel om te komen tot een verdere versteviging en ontwikkeling van het kwaliteitsgerichte klimaat is in 2018 een verdere verdieping in het BDO Horizon-programma doorgevoerd, waarbij de stap wordt gemaakt van het verbeteren van meer procesmatige en instrumentele aspecten naar het vergroten van lerend vermogen door te sturen op lerend gedrag. In de afgelopen periode is dit programma verder doorgerold. Binnen de Profit Centers werken professionals samen, al dan niet onder begeleiding van teamcoaches, aan initiatieven om concreet invulling te geven aan de kwaliteitsstippen. Uit zowel de interne cultuuronderzoeken als het onderzoek van de AFM blijkt dat dit programma ook daadwerkelijk tot een ontwikkeling heeft geleid op de elf thema's naar de gewenste situatie.

De AFM constateerde dat er binnen onze organisatie actief gewerkt wordt aan verandering rondom kwaliteit. Er is een duidelijke visie en er is continu aandacht voor kwaliteit. Medewerkers ervaren volgens het rapport dat wordt gewerkt aan het altijd en overal leveren van topkwaliteit. Ook de cultuurmeting 2019, waarvan de uitkomsten begin 2020 bekend zijn geworden, toont een duurzame beweging ten opzichte van de vorige twee onderzoeken. De resultaten laten zien dat collega's een hoge mate van commitment ervaren tot het leveren van kwaliteit. Ook weten BDO'ers hoe zij in hun dagelijkse werkzaamheden kunnen bijdragen aan kwaliteit. Tevens geven collega's aan dat zij zich comfortabeler voelen om hun mening te delen en spreken zij zich positiever uit over het voorbeeldgedrag binnen de organisatie. Dit waren beide belangrijke aandachtspunten bij de start van BDO Horizon. De algehele conclusie is dat BDO duurzaam in beweging is. Eind 2020 is een nieuw medewerkersonderzoek gehouden om de volgende stappen in de ingezette beweging te monitoren.



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

Voor wat betreft het uitdragen van de kwaliteitsgerichte cultuur door de top is een trekkersrol vanuit onze partners van belang. Zij zijn de dragers van de cultuur; hun gedrag speelt een sleutelrol bij een cultuuromslag. Hiervoor is in 2019 een traject gestart gericht op leiderschapsontwikkeling. In 2020 heeft een evaluatie plaatsgevonden om te kijken naar de mate van realisatie van het beoogde doel en het effect van de interventies, om zodoende te komen tot een doorontwikkeling van het ontwerp van het programma 'Leiderschap in Beweging' dat past bij de organisatie-uitdagingen. Daarbij is gekeken naar de energie en motivatie van deelnemers, naar de impact van de ingezette verandering en naar hoe aan te sluiten bij waar we als BDO staan en welke stretch mogelijk is om patronen te doorbreken en wendbaarder te worden. Uit de evaluatie blijkt dat deelnemers erg enthousiast zijn. Het programma sluit aan bij hun behoefte en leerwensen. Zij geven aan dat de stof zeer bruikbaar is in de praktijk en te groeien in hun leiderschap. De coaching en de praktijkbegeleiding worden als grote toegevoegde waarde beschouwd en de samenstelling van de groepen biedt meerwaarde. De deelnemers ervaren tevens een grote saamhorigheid en onderlinge veiligheid. Door de huidige coronacrisis is enige vertraging ontstaan in het ingaan van de volgende fase. Beoogd wordt om dit – indien dit weer mogelijk is – in 2021 te hervatten.

Ook op het gebied van aanscherping van het kwaliteitsbeleid en het inzetten van kwaliteitsbevorderende instrumenten is een aantal vervolgstappen gezet. Zo is in 2019 een verdieping aangebracht in het BDO-brede kwaliteitsbeleid wat begin 2020 is uitgerold. Met dit beleid heeft BDO een eerste stap gezet met de implementatie van ISQM1, door in het kwaliteitsbeleid de verplichte kwaliteitsdoelstellingen en kwaliteitsmaatregelen uit de exposure drafts uit te werken. Ook is een verdere verdieping aangebracht in wat BDO verstaat onder 'altijd en overal topkwaliteit leveren'. Ten behoeve van de inrichting van een effectief kwaliteitsmanagementsysteem, is 'topkwaliteit' gedefinieerd als de optelsom van 'kwaliteit' (wat moet minimaal op orde zijn om te voldoen aan gerechtvaardigde verwachtingen van stakeholders) en 'de extra stap' die we kunnen zetten om die verwachtingen te overtreffen. In de uitwerking van wat BDO verstaat onder topkwaliteit, is nadrukkelijk aandacht besteed aan de maatschappelijk verantwoorde rol van heel BDO. Ook de kwaliteitsgerichte cultuur is in het kwaliteitsbeleid beschreven en in onderlinge samenhang toegelicht. Hierdoor is een extra houvast geleverd ten aanzien van het bekend zijn hiervan binnen BDO, alsmede bij nieuwe collega's.

Verder is in 2020 een Internal Auditor benoemd. Deze zal zich richten op de interne beheersing binnen BDO en onderzoeken hoe deze is ingericht en functioneert. Op basis van zijn onderzoeken zal de Internal Auditor aanbevelingen doen met als doel BDO verder te brengen op het gebied van een efficiënte en effectieve interne beheersing.

We willen onszelf blijven uitdagen en kijken waar wij de verbeteringen die al zijn ingezet, kunnen voortzetten. Wij willen een lerende organisatie zijn, waarin een beweging voorwaarts voortdurend zichtbaar moet zijn. Hierbij gaan wij graag de dialoog aan met anderen.

► Mensen: onze kracht

Wij maken het verschil in de markt met de kwaliteit en het enthousiasme van onze mensen. 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 organisatie zijn waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen zodat ze voortdurend topkwaliteit kunnen leveren voor klanten en stakeholders.

Ondanks de krappe arbeidsmarkt lukt het nog steeds om nieuwe mensen, zowel jong als ervaren, te werven. Ons eigen netwerk helpt daar zeker bij net als onze aantrekkelijkheid als werkgever. Door inspirerende waarden en cultuur, een divers en aansprekend klantenbestand, ruimte voor ontplooiing, een breed palet aan expertisegebieden en uitwisseling van expertise, een plezierige, innoverende informele werkomgeving en een goed arbeidsvoorwaardenpakket.

Bij de werving van nieuwe mensen kijken wij ook steeds vooruit. BDO wil fit for the future zijn en blijven. Er is een programma van Strategische Personeelsplanning opgezet om de bedrijfsdoelstellingen nu en in de toekomst optimaal te vertalen naar een kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte. Medewerkers worden hiermee ook gestimuleerd om zichzelf te blijven ontwikkelen en begeleidt om hun talenten op de juiste plek in te zetten en wat de mogelijkheden tot verdere specialisatie zijn. Talentmanagement is een belangrijk speerpunt in de strategie van BDO. Onze missie om de beste service en topkwaliteit te bieden aan onze klanten, kunnen wij alleen realiseren met de inzet van onze medewerkers. We blijven investeren in het bieden van een omgeving waarin medewerkers zich voortdurend blijven ontwikkelen en hun talenten optimaal kunnen benutten. In 2020 bleek het uitdagend om het aanbod aan opleidingen middels de BDO Academie en Summerschools optimaal in te zetten, maar het is gelukt om het opleidingsprogramma grotendeels digitaal voort te zetten. Ook in 2020 zijn diverse digitale events en themasessies opgezet voor deze doelgroep. In 2020 is meegedacht over thema's zoals thuiswerken, verbinding en modern leiderschap. Ook worden binnen een aantal Lines of Service (LoS'en) Managementteams van jonge medewerkers geformeerd die samen met de Managementteams van de LoS'en werken aan een toekomstbestendig BDO, zowel als werkgever als dienstverlener. Gevraagd en ongevraagd denken zij mee over de beste strategische route voor de LoS'en en helpen ze bij de executie van de bestaande strategie. Thema's als beoordeling en beloning, doorgroeimogelijkheden, het functiegebouw, verbeteren van samenwerking over de locaties en positionering van de nieuwe generatie BDO'ers worden besproken.

Belangrijk om fit for the future te zijn en blijven is ook dat onze organisatie een afspiegeling is van de maatschappij. We streven in ons personeelsbeleid naar diversiteit & inclusie. Kenmerkend voor de BDO-cultuur wereldwijd is het gevoel dat je bij BDO jezelf kan zijn. Alle professionals binnen BDO moeten de ruimte hebben hun talenten optimaal te benutten, ongeacht leeftijd, achtergrond, geslacht, zienswijzen of andere zichtbare of onzichtbare verschillen. We streven naar teams die bestaan uit leden met verschillende denkwijzen, omdat dit creativiteit bevordert. Pas wanneer ieder een daadwerkelijk zichzelf durft te zijn en zich volledig geaccepteerd voelt, is onze missie geslaagd.

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. 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.

In 2020 zijn diverse initiatieven ontplooid om onze doelstellingen te realiseren. Om onze activiteiten op het gebied van Diversiteit & Inclusie verder kracht bij te zetten hebben wij op 17 januari 2020 het Charter Talent naar de Top ondertekend. Door het ondertekenen van het charter maken wij onze ambities op het gebied van (gender)diversiteit concreet en worden wij door de stichting gemonitord op ons diversiteitsbeleid en de bijbehorende prestaties. De doelstelling is om binnen 3 tot 5 jaar meer dan 20% vrouwen in de top te verwerkelijken. Om deze doelstelling te realiseren dienen nog de nodige stappen te worden gezet. In het afgelopen jaar is het op bestuurlijk niveau nog niet gelukt hier een stap te zetten.

Wij streven naar een zo evenredig mogelijke verdeling van zetels binnen de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. In 2020 is het vrouwelijke lid van de Raad van Bestuur teruggetreden, waarmee het bestuur uitsluitend bestaat uit mannen. De nieuwe bestuurder is gezocht in de groep partner-aandeelhouders en de geschikte kandidaat die uit die procedure naar voren is gekomen is een man. Er worden stappen gezet om de evenwichtige verdeling op partnerniveau te verbeteren en zo in de toekomst ook meer vrouwelijke kandidaten beschikbaar te krijgen voor bestuursfuncties. Bij de Raad van Commissarissen van BDO zijn van de vijf leden er twee teruggetreden, waaronder een vrouw en een man. Op dit moment is hierdoor één van de drie leden vrouw. Bij de werving van nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen zullen wij zeker ook nadrukkelijk het aspect van een evenredige verdeling meenemen. In 2020 is slechts één partner-aandeelhouder benoemd, dit was geen vrouw. Er is één vrouw benoemd in de positie van salary partner.

Wel is in 2020 verdere invulling gegeven aan het vrouwen netwerk genaamd 'BDO Ladies Circle', een platform voor vrouwen om elkaar te 'empoweren' en bij te dragen aan elkaars professionele

ontwikkeling. Wegens de maatregelen in het kader van de COVID-19-pandemie kon een landelijke bijeenkomst geen doorgang vinden, maar wel heeft een webinar plaatsgevonden in november. Ook zijn verspreid door het land al meerdere regionale netwerken ontstaan met een groep actieve, enthousiaste vrouwen die regionaal activiteiten ontplooiën.

Ook is in 2020 een samenwerking gestart met Pro Parents. Dit bureau gaat BDO ondersteunen bij het implementeren van een ouderschapsprogramma. Niet alleen voor (aanstaande) moeders, maar ook voor (aanstaande) vaders binnen BDO, waarbij wordt gekeken hoe (jonge) ouders op een goede manier werk en privéleven kunnen combineren. In 2020 zijn diverse collega's geïnterviewd om hun visie op dit thema te geven.

Onderdeel van de startersacademie in september was het vergroten van de bewustwording van vooroordelen.

Eind 2020 is tot slot besloten om, naast genderdiversiteit ook culturele diversiteit tot een belangrijk speerpunt te maken. Toevoeging van culturele diversiteit aan onze focus lijkt, zeker in het licht van de mondiale discussie, logisch en noodzakelijk.

Corona maakt nu extra duidelijk hoe divers we bij BDO toch ook wel al zijn. Zo heeft eenieder eigen uitdagingen rondom het thuiswerken en iedereen moet daar een eigen weg in zien te vinden. Ook dát is diversiteit, en daar is in 2020 ook aandacht voor gevraagd. Dit vraagt om maatwerk en oog voor de persoon. Met elkaar in verbinding staan en uitdagingen vanuit verschillende invalshoeken beschouwen is dan cruciaal.

Voor wat betreft de arbeidsbelasting hebben wij naar aanleiding van het onderzoek van de arbeidsinspectie, met specifieke aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting van jonge werknemers binnen de organisatie, een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar werkdruk. In 2020 is het plan van aanpak bij de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie verder uitgewerkt.

► Markten: onze focus

Onze marktgerichte benadering stelt ons in staat om capaciteit, kwaliteit en commerciële inspanningen zo effectief mogelijk in te zetten. In de afgelopen jaren in toenemende mate gericht op een aantal specifieke marktsegmenten:

- Mkb & Familiebedrijven;
- Publieke Sector;
- Corporate Clients.

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 Mkb & Familiebedrijven, Corporate Clients en de Publieke Sector. Daarbij willen wij ook een organisatie blijven die in het Mkb & Familiebedrijvensegment deel uit maakt 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.

Mkb & Familiebedrijven

BDO is van oudsher sterk op het segment Mkb & Familiebedrijven. De Mkb & Familiebedrijvenmarkt is het grootste marktsegment van BDO. Wij zijn al bijna 85 jaar actief in dit marktsegment en willen deze marktpositie vasthouden en verder uitbouwen door in te spelen op de ontwikkelingen in en behoefte van het marktsegment om daarmee onze rol als marktleider te bestendigen. Om toekomstbestendig te zijn is het van belang dat we onze klanten maximaal kunnen ontzorgen, zowel privé als op zakelijk gebied. Door multidisciplinair samen te werken in de regio realiseren wij een compleet en innovatief dienstenportfolio dat aansluit bij de veranderende klantvraag. In onze marktbenadering in het Mkb & Familiebedrijvensegment zetten wij in op slimme online oplossingen voor de administratieve processen, een vaste persoonlijke adviseur die de business van de klant door en door kent en een team van specialisten die antwoord hebben op specifieke vraagstukken.

In 2020 lagen deze vraagstukken met name op het gebied van de gevolgen van de COVID-19-pandemie. Gelet op de grote impact van de crisis en bijbehorende maatregelen op met name de klanten in dit marktsegment zijn wij direct vanaf maart van start gegaan met een (online) campagne rondom COVID-19 en alle (fiscale) maatregelen. Middels een themapagina hebben wij onze klanten en prospects dagelijks voorzien van actuele updates. Daarnaast informeerden we klanten via speciale nieuwsbrieven, webinars, podcasts en via ons persoonlijke netwerk. Om de klant zo goed mogelijk te ondersteunen bij de NOW-aanvraag is ook een NOW-portal ingericht. Mede door de nauwe samenwerking van multidisciplinaire business, zowel landelijk als regionaal, zijn wij in staat geweest op een breed vlak te informeren en te adviseren. Voor ieder bedrijf is de situatie anders. Door middel van een driefasenmodel geven we organisaties inzicht in de te doorlopen fasen gedurende de crisis. Bovendien hebben we klanten binnen het Mkb & Familiebedrijvensegment door middel van de Business Impact Analyse (BIA) inzicht verschaft van de impact op de bedrijfsvoering.

Ook stimuleren wij jaarlijks wetenschappelijk onderzoek naar relevante thema's binnen het familiebedrijf. Daardoor weten we exact welke thema's actueel zijn en hoe we vraagstukken kunnen oplossen en problemen kunnen voorkomen. Onze ambitie is dat we daarin leidend blijven. Om bij te

dragen aan de kennis en ontwikkeling voor familiebedrijven in Nederland, is in 2016 een partnership afgesloten tussen BDO en Rabobank met het Erasmus Centre for Family Business (ECFB). Zo zijn gezamenlijk onderzoeksrapporten uitgebracht over gedeelde waarden binnen het familiebedrijf, de kansen van internationalisering, en de rol van het familiebedrijf als werkgever. Vanaf 2020 is deze samenwerking verder geïntensiveerd met het instellen van een leerstoel voor familiebedrijven. In 2020 is het gezamenlijke onderzoeksrapport verschenen met de titel *Het geheim van de eeuwige jeugd* en het boek *De eeuwige jeugd - familiebedrijven over veerkracht en vitaliteit (2020)*. Het thema Vitaliteit van familiebedrijven werd gekozen in het tijdperk vóór COVID-19 maar door de huidige crisis is deze uitdaging alleen maar actueler geworden. Bij vrijwel elk familiebedrijf is continuïteit op de lange termijn één van de belangrijkste doelstellingen. Deze continuïteit wordt nu bij veel bedrijven op de proef gesteld. Uit het onderzoek blijkt dat vooral vanaf de derde generatie, familiebedrijven minder snel groeien dan hun concurrenten. Het is in de periode rondom de bedrijfsoverdracht de uitdaging om scherp te blijven op ondernemerschap en innovatie. Door BDO is een Familiebedrijven Vitaliteitsscan ontwikkeld om te kijken of een familiebedrijf beschikt over de juiste eigenschappen om een oud maar vitaal bedrijf te worden of te blijven.

Onze ambitie is ook dat we een groeiende reputatie krijgen in de segmenten Publieke Sector en Corporate Clients. In beide segmenten is in 2020 verdere groei gerealiseerd. Voor wat betreft het segment Publieke Sector hebben we inmiddels een substantiële reputatie bewerkstelligd en in het Corporate Clients-segment is deze groeiende.

Ook ten aanzien van deze twee marktsegmenten proberen wij, naast de specifieke dienstverlening aan klanten, ook in bredere zin waarde toe te voegen.

Publieke Sector

Op dit moment realiseren we zo'n 20% van de totale BDO-omzet in de Publieke Sector. Onze ambitie is dat we willen bijdragen aan een duurzaam beter functionerende publieke sector. Dit doen we door ons te verdiepen in sectorspecifieke vraagstukken, onze visie te delen en door de maatschappelijke dialoog te initiëren. In 2020 hebben wij ons met name gericht op het ondersteunen van onze klanten die vooral een focus op crisismanagement hadden. Naast de een-op-eencontacten met onze klanten vond dit plaats middels een landelijke coronacampagne en het organiseren van een aantal webinars en podcasts. De animo was groot en klanten en prospects hebben aangegeven deze manier van kennisdeling en contact te waarderen.

Omdat de coronacrisis een directe en zichtbaar grote impact op de zorgsector heeft, en de branche-groep Zorg nauw betrokken is bij de sector, konden wij snel onze klanten voorzien van actuele informatie en adviezen en zijn we ingegaan op brede maatschappelijke thema's zoals de financiering

van de coronakosten in de zorgsector. Diverse collega's deden in artikelen in Zorgvisie en De Telegraaf een oproep aan de overheid om financiële maatregelen en steun vanuit het Rijk voor de zorgsector zo efficiënt en doeltreffend mogelijk in te richten om compliance en controledruk te voorkomen. Wij hebben opgeroepen om samenwerking, eenvoud en transparantie in de sector te laten prevaleren boven compliance, complexiteit en controle. Hiermee kan administratieve lasten- en kostendruk voor zorgorganisaties worden voorkomen, zodat zij zich primair kunnen focussen op het leveren van gezondheidszorg. Daarnaast hebben wij gratis consults aangeboden aan alle zorginstellingen in Nederland die met spoed gebruik willen maken van cyberexperts om veilig zorg te kunnen blijven bieden in deze crisistijd. Ook hebben we in 2020 een webinarreeks gehouden voor de Werkgeversvereniging voor Fysiotherapeuten en hebben we een compacte vergelijking van het beleid van zorgverzekeraars opgesteld voor de ggz, de wijkverpleging en de ziekenhuiszorg wat betrokkenen een handig overzicht van de speerpunten en inkoopvoorwaarden van alle zorgverzekeraars biedt.

De branchegroep Zorg van BDO is al jaren actief in de zorgsector en ook wij zien met eigen ogen dat zorgprofessionals tot het uiterste gaan. Dit geldt niet enkel voor de medewerkers 'op de vloer', maar ook voor hun collega's. Alle zorgprofessionals gaan tot het uiterste. Wij grepen de Dag van de Zorg, en de dagen in aanloop naar 12 mei, aan om alle zorgprofessionals enorm te bedanken! We kiezen er bewust voor om dit in woord en geschrift te doen en willen hen hiermee een spreekwoordelijk hart onder de riem steken.

In oktober 2020 publiceerde de branchegroep Zorg ook de jaarlijkse *Benchmark Ziekenhuizen*. Hieruit blijkt dat de financiële gezondheid van Nederlandse algemene ziekenhuizen in 2019 nagenoeg stabiel is gebleven. Het gemiddelde rapportcijfer bedraagt een 7,3, een kleine daling ten opzichte van 2018 (7,4). Toch kampt de sector met aanhoudende onderliggende problemen en zijn de benodigde investeringen om de ziekenhuiszorg toekomstbestendig te maken en betaalbaar te houden door de uitbraak van COVID-19 urgenter dan ooit. Ziekenhuizen zijn in 2020 geconfronteerd met onvoorziene uitgaven aan zorg voor coronapatiënten, terwijl andere zorg is uitgesteld. Het stelt ziekenhuizen voor grote financiële uitdagingen en het is nog maar de vraag of zij, ondanks de steunregelingen, volledig gecompenseerd zullen worden voor deze extra kosten. Dat zorgt voor een beperkte ruimte om investeringen vanuit de exploitatie te financieren. Terwijl juist die investeringen nodig zijn om de sector te transformeren zodat zorg ook in de toekomst betaalbaar blijft. Op basis van het onderzoek is vastgesteld wat de belangrijke onderliggende problemen zijn.

Ook ten aanzien van de andere branches in de Publieke Sector hebben wij met specifieke onderzoeken en visiedocumenten waarde willen toevoegen. In april bracht de branchegroep Overheid de tweede *Benchmark Nederlandse gemeenten* uit. Een rapport waarin 355 gemeenten in Nederland

langs de financiële meetlat zijn gelegd. Om in te spelen op de actualiteit is daar ook een coronatendendum aan toegevoegd. Uit het rapport is naar voren gekomen dat steeds meer gemeenten worstelen met hun financiën. In 2020 dreigden vier van de vijf gemeenten met een tekort op de begroting te moeten werken, waar dit er in 2019 nog maar twee op de drie waren. Het gezamenlijk tekort loopt daarbij op naar € 1,3 miljard, tegen € 747 miljoen in 2019 en slechts € 130 miljoen in 2018.

Ook publiceerde de branchegroep Overheid in april een visiepaper *Publieke waarde creëren door een bedrijfsmatig fundament*. Nooit stonden gemeenten voor grotere uitdagingen als vandaag de dag. Niet alleen de overgehevelde taken vanuit het sociaal domein maar ook alle verantwoordelijkheden en werkzaamheden rondom thema's als klimaat, duurzaamheid, de woningmarkt, informatieveiligheid en de coronacrisis zorgen voor een overvolle agenda. Met alle aanverwante financiële uitdagingen van dien. De uitdagingen en complexiteit van gemeenten vragen om een bedrijfsmatige aanpak. Niet als doel op zich, maar als belangrijk middel om publieke waarde te kunnen realiseren. Verder is er een whitepaper verschenen over de rechtmatigheidsverklaring bij de jaarrekening en zijn er webinars georganiseerd over de nieuwe Wet inburgering en over de impact van de coronacrisis op primaire taken van gemeenten, de bedrijfsvoering en interne beheersing.

De branchegroep Maatschappelijke Organisaties heeft een visiepaper gepubliceerd speciaal voor de culturele sector, branche- en belangenorganisaties en goede doelen waaronder NGO's, waarbij wordt ingegaan op de uitdagingen waarvoor maatschappelijke organisaties staan, nu én na de coronacrisis.

Begin 2020 publiceerde BDO een handreiking voor woningcorporaties met een toelichting op gewijzigde regels en is een aantal praktische voorbeelden opgenomen dat corporaties helpt bij het opstellen van de jaarverslaggeving 2019.

Met al deze initiatieven combineren wij onze kernwaarden 'professioneel' en 'pragmatisch' door vanuit onze kennis concrete initiatieven te ontplooiën die een bijdrage leveren aan de vraagstukken en uitdagingen die leven in de Publieke Sector.

Corporate Clients

De groei die de afgelopen jaren is ingezet in het segment Corporate Clients heeft zich in 2020 doorgezet. Vanuit Corporate Clients brengen we graag focus aan door diensten aan te bieden die schaalbaar zijn, waar we sterk in zijn en een goed trackrecord hebben opgebouwd. Wanneer we focus aanbrengen, kunnen we onze kennis verdiepen, daardoor relevanter zijn en meer toegevoegde waarde bieden aan onze klanten.



In ons Corporate Clients-segment stond ook de ondersteuning van onze klanten bij de gevolgen van de COVID-19-pandemie centraal middels de BDO-brede campagne.

Specifieke aandacht was er ook voor het thema Digitale transformatie van de Finance-functie, een verdieping op het thema Digitale transformatie uit 2019.

Begin 2020 zijn we ook een samenwerking gestart met Inspire; een kennisplatform dat kennisgroepen faciliteert voor o.a. CFO's, business controllers, tax directors, directors financial shared service centers en directors internal audit. Inspire profileert zich als hét platform voor verbinding, inspiratie en het perspectief op ontwikkeling. Middels het partnership maakt BDO als expertise partner deel uit van de verschillende genoemde kennisgroepen. In april en mei vonden vijf online sessies plaats over COVID-19-gerelateerde onderwerpen.

Een andere wijze waarop wij informatie delen is via de samenwerking met het Nationaal Register. Op reguliere basis plaatsen wij een artikel in hun digitale uitgave *Governance Update*. In de eerste helft van 2020 hebben we een aantal artikelen gerelateerd aan COVID-19 en de rol van de commissaris.

Eind juni verscheen het *BDO Global Risk Landscape 2020*, een jaarlijks onderzoeksrapport onder meer dan 500 bestuurders van grote organisaties wereldwijd naar de grootste risico's die zij zien. Dit keer stond het onderzoek in het teken van integriteit. We hebben het rapport met relaties gedeeld en online onder de aandacht gebracht.

Op deze wijze willen wij naast onze directe dienstverlening aan de klanten in dit segment ook een bijdrage leveren aan de dialoog over onderwerpen die spelen en verschillende groepen stakeholders op deze wijze bij elkaar brengen.

► Diensten: onze drive

De uitoefening van onze professie is onze grote drive; het gaat om het vak wat wij geleerd hebben en waar wij ons in willen blijven ontwikkelen. Het is ook daarin dat wij het verschil kunnen maken en het gevoel hebben dat wij kunnen bijdragen aan het succes van onze klanten. Onze ambitie is om daarbij 'altijd en overal topkwaliteit' te bieden.

Dit doel is nog altijd hetzelfde als in de jaren hiervoor. Alleen de wereld waarin en de manier waarop wij werken, verandert. Voor onze professionals is dit wel een uitdaging. Onze dienstverlening verandert en de aard van de veranderingen was nog nooit zo fundamenteel en het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen, heeft nog nooit zo hoog gelegen. Ook komen de veranderingen vanuit verschillende kanten op ons af. In het afgelopen jaar hebben wij gezien wat de impact van een wereldwijde pandemie is op de manier waarop we werken en de mate waarin er werk is. Dit heeft een extra versnelling gegeven aan de verandering die al gaande was, namelijk die van het digitale tijdperk. Er is grote behoefte aan advisering op dit gebied. Niet alleen ten aanzien van de kansen maar ook voor wat betreft de bedreigingen. Met onze Cybersecurity-dienstverlening adviseren wij de klant hierbij.

Ook vanuit de ontwikkelingen in de sector zijn mogelijk veranderingen te verwachten. De Kwartiermakers Toekomst Accountancysector hebben in 2020 hun plan van aanpak gepresenteerd, dat loopt tot eind 2023. De thema's waar de kwartiermakers zich op richten zijn de vaststelling van Audit Quality Indicators (AQI's), het onderzoeken van alternatieve structuurmodellen (audit only, joint audit en intermediair model) en het stimuleren en verankeren van de cultuurverandering in de sector en het verbeteren van de kwaliteit. Bij dat laatste thema wordt met name gekeken naar de rol van de accountant rondom fraude (inclusief de inzet van forensische expertise), continuïteit en

het stimuleren van innovatie 'door belemmeringen in controlestandaarden en toezicht weg te nemen'. Wij denken graag mee middels de werkgroepen die in het leven zijn geroepen om nadere uitwerking te geven aan deze thema's.

Ook de wet- en regelgeving is continu aan verandering onderhevig en kan een impact hebben op onze dienstverlening. Wij zien dat deze veranderingen leiden tot een toenemende vraag naar specialisatie.

Het aantal specialisten binnen BDO is dan ook groeiende. Bij de klant blijft echter de behoefte bestaan aan één centrale contactpersoon. Deze zal in toenemende mate een breed begrip moeten hebben van de verschillende deelgebieden om te weten wanneer een specialist moet worden ingezet. Gezamenlijk teamwork is van het grootste belang en vraagt veel van de communicatie.

De dienstverlening in al onze Lines of Service beweegt volop mee onder invloed van digitale ontwikkelingen, de opkomst van een nieuwe generatie klanten, steeds veranderende fiscale wetten en regels, complexere belastingvraagstukken en voorschriften van toezichthouders. Hierbij heeft iedere Line of Service in het afgelopen jaar zijn eigen accenten gelegd, afhankelijk van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden.

Audit & Assurance

De missie van BDO 'het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het altijd en overal leveren van topkwaliteit' wordt in de Line of Service (LoS) Audit & Assurance iedere dag in de praktijk gebracht. Binnen de LoS Audit & Assurance zijn de afgelopen jaren grote stappen gezet in het realiseren van topkwaliteit. Zo is een gestructureerde aanpak neergezet gericht op verandering in cultuur en gedrag om de kwaliteit van wettelijke controles te verbeteren. In 2020 is een volgende stap gezet in de kwaliteitsgerichte ontwikkeling gericht op het verbeteren van de effectiviteit van de audits en beter beheersen van projectmatig werken in teams. Door nog efficiënter en effectiever te werken kunnen de controledoelstellingen nog beter worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door scherpere keuzes te maken en te documenteren of door grootschaliger inzet van technologie of het centrale Delivery Center. Deze ontwikkeling is ook noodzakelijk omdat de omvang van onze controleklanten blijft toenemen. Grotere opdrachten vragen om ander projectmanagement. Hiervoor wordt een programma opgezet waarin alle bestaande programma's (Horizon, Leiderschap in Beweging, Summerschool/Summercourse) in combinatie met nieuwe programma's worden ingericht met het oog op deze doelstelling. Een nieuw programma zag op het Scrum werken in de audit. In 2020 is deze wijze van werken ingevoerd waarmee we een stap hebben gezet om meer en beter grip te krijgen op onze projectorganisatie. Ook de inzet van robotics, data-analyse en outsourcing dragen in belangrijke mate bij. De implementatie van Base in 2020 en de inzet van tools ten behoeve van het projectmatig werken zijn

ondersteunend en maken onderdeel uit van het totaalprogramma. Wij hopen naast het verhogen van de effectiviteit van de audit hiermee ook de werkdruk bij onze medewerkers te verminderen en de klanttevredenheid te verhogen. De leiderschapsprogramma's zijn gericht op de leiders die een rol hebben in het projectmatig werken en het verlagen van het verloop van de medewerkers die op of rond afstuderen staan (functiegroep 5 en 6).

In 2020 is ook verdere uitwerking gegeven aan het project 'Audit Methodologie' waarbij middels trainingen, e-learningen en webinars, die ondanks de coronabeperkingen zijn gegeven, een stap voorwaarts is gezet in een betere en efficiëntere toepassing van onze audit methodologie. Juiste en efficiënte toepassing vergt voortdurende training en scholing. Dit thema zal dan ook worden doorgezet in de opzet van het trainingsprogramma 2021.

De AFM blijft als gedragstoezichthouder een belangrijke stimulerende en monitorende rol spelen bij het doorlopend verhogen van de kwaliteit binnen de audit. In 2020 heeft het themaonderzoek Corruptie plaatsgevonden. De AFM heeft vastgesteld dat BDO in het beleid stelselmatig aandacht besteedt aan de risico's van betrokkenheid bij (buitenlandse) corruptie door of bij controlecliënten van BDO, als onderdeel van een breder kwaliteitsbeleid. Het beleid bevat tevens maatregelen om deze risico's te beheersen. De AFM verwacht dat BDO evalueert en reflecteert op de observaties van de AFM en daarbij overweegt in hoeverre deze observaties tot aanpassing moeten leiden in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Wij ervaren deze observaties als constructief en waardevol in het proces om verdere kwaliteitsverbeteringen te realiseren. Naast dit themaonderzoek heeft de AFM een start gemaakt met een aantal onderzoeken in de periode 2020-2021 in het kader van het doorlopende toezicht.

Ook in 2020 zullen wij doorgaan met het verder vormgeven van een risicogericht en cyclisch kwaliteitsmanagementsysteem, inclusief de juiste verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen onze governancestructuur. Belangrijk aandachtspunt blijft het vinden van de juiste balans tussen enerzijds de aantoonbaarheid, toetsbaarheid en reconstrueerbaarheid van de PDCA-kwaliteitscirkels op verschillende niveaus en anderzijds de doelmatigheid en stimulerende en motiverende effecten van dat systeem voor eenieder die ermee te maken heeft.

De kwaliteit van onze wettelijke controles is onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van ons medewerkersbestand en de interne begeleiding die zij daarbij krijgen. Belangrijk is om jonge startende assistent accountants in ruim voldoende mate aan ons te binden. Gelet op het gedwongen thuiswerken bleek het uitdagend om aan het begeleidingstraject goed invulling te geven, maar we hebben in 2020 het aantal startende medewerkers zien toenemen en grotendeels weten te behouden. Naast de startende medewerkers is ook specifiek aandacht gegeven aan de begeleiding van medewerkers in de fase na het afstuderen als RA. Deze groep medewerkers vervult een cruciale

(spil)functie in onze controlepraktijk. Enerzijds sturen zij de controleteams aan, anderzijds zijn zij het eerste aanspreekpunt voor het opdrachtmanagement. Deze collega's worden begeleid bij het inzicht krijgen in hun ambities en ontwikkelpunten en het realiseren daarvan. In 2020 is verder een eerste aanzet gegeven aan een ontwikkelprogramma voor jonge equity partners als bijdrage aan een zichzelf voortdurend ontwikkelende professional, ook in de partnerfase. Tevens is gewerkt aan de opzet van een programma 'Waarderen en belonen van het juiste gedrag' en het uitwerken en concretiseren van ideeën zoals quality award, moresprudentie, voorbeelden rechte rug, etc. Ook de coaching van eerstejaars equity partners is nadrukkelijker ingevuld. Tot slot is gekeken naar het huidige systeem van beoordelen, belonen en promotie en het functiehuis als gevolg waarvan aanpassingen zijn doorgevoerd in de beoordelingscyclus. Daarbij is het de uitdaging voortdurend zicht te blijven houden op welke wijze beleid invloed kan hebben op de lerende organisatie en hoe we de lerende organisatie verder kunnen stimuleren.

Kijkend naar de dienstverlening van de LoS A&A en de markt waarin we actief zijn, dan hebben we in het afgelopen jaar een verdere versteviging gezien van onze reputatie in de maatschappij als OOB-auditkantoor dat topkwaliteit audits verricht in het betere segment van de Mkb/Familiebedrijvenmarkt, het middensegment Corporate Clients, inclusief Financial Services, en de Publieke Sector.

Wij zetten de modernste technologie en innovaties in om onze doelen te bereiken en blijven samen met klanten, stakeholders en marktpartijen innoveren en digitaliseren. We werken aan het versterken van onze innovatiekracht door het innoveren van het bestaande controleproces en door het implementeren van nieuwe IT-toepassingen. Wij zijn er in geslaagd een structuur neer te zetten dat ons een goede basis biedt om op een gestructureerde wijze bezig te zijn met IT-innovatie. In ons Center of the Audit of Tomorrow kijken wij voortdurend vooruit naar nieuwe technologische mogelijkheden om het auditproces te verrijken.

Accountancy & Bedrijfsadvies

Ook de Line of Service (LoS) Accountancy & Bedrijfsadvies (inclusief de salarispraktijk) richt zich op het toevoegen van zekerheid aan organisaties, ondernemers en aan de maatschappij door het sturen op professie en topkwaliteit.

Technologische innovatie helpt om de basisprocessen binnen onze dienstverlening verder te standaardiseren en automatiseren en de kwaliteit hiervan te verhogen. Ook in 2020 is weer stevig ingezet op data-analyse als basis voor verdere advisering.

Bij onze dienstverlening wordt steeds meer de focus verlegd van het jaarwerk naar de tussentijdse rapportage via BDO Analytics. Een uniek serviceconcept waarbij ondernemers zelf in control zijn

over hun cijfers en KPI's met het online dashboard BDO Analytics. En waarbij de persoonlijk adviseur sneller tot de kern van de (strategische) behoefte kan komen, omdat de cijfers al bekend zijn. Dat biedt nieuwe perspectieven op het gebied van bijvoorbeeld rendement, innovatie, financiering en belastingzaken. Omdat BDO Analytics is gekoppeld aan de financiële systemen van de ondernemer, kunnen bedrijfsprestaties direct en tot op factuurniveau geanalyseerd worden. Zo is de ondernemer sneller in staat om financieel, operationeel en strategisch bij te sturen op basis van concrete KPI's.

In 2020 is verder gewerkt aan de ontwikkeling van datagerelateerde producten en/of diensten in samenwerking met klanten en collega's uit de praktijk die zich gespecialiseerd hebben op dienstverlening aan bepaalde branches. Vorig jaar is BDO Analytics voor supermarkten geïntroduceerd, waarmee de supermarkten zelf continu kunnen (bij)sturen om het rendement te optimaliseren. Inmiddels zijn ook voor andere branches dergelijke dashboards ontwikkeld of nog in ontwikkeling. Daar wordt ook aandacht besteed aan het visueel (grafisch) weergeven van onze data voor ondernemers die meer visueel ingesteld zijn en voor wie op deze wijze in één oogopslag de cijfers gaan leven, zodat zij meer inzicht hebben én controle houden over de ontwikkelingen binnen hun onderneming.

Op alle vlakken wordt binnen BDO gewerkt aan het realiseren van topkwaliteit. Binnen de salarispraktijk is per 2020 een ISAE 3402-certificering verkregen. Met deze rapportage kunnen wij onze klanten zekerheid geven dat de salarisverwerking in vertrouwde handen is. Dit kwaliteitskeurmerk is nog maar zeer beperkt afgegeven op salarisdienstverlening binnen de accountancy.

Het komende jaar zullen onze werkprocessen verder worden geüniformeerd en zal gezocht worden naar verdere efficiency.

Advisory

BDO Advisory helpt organisaties wendbaar te maken en in te spelen op de snel veranderende marktomstandigheden. Dat veranderingen sneller gaan dan ooit, heeft 2020 wel aangetoond. Het jaar 2020 zal wereldwijd de boeken in gaan als het 'COVID-crisisjaar'. Een jaar waarin onzekerheid de businessagenda voor ons als adviesorganisatie en voor onze klanten heeft gedomineerd. Als nooit tevoren is een beroep gedaan op onze flexibiliteit, creativiteit en eigen wendbaarheid. Ondanks de lastige marktomstandigheden hebben onze adviseurs veerkracht getoond en zijn we in staat geweest om de ingezette koers om op een toekomstbestendige wijze te groeien voort te zetten. Belangrijke thema's hierbij zijn de inzet van technologie in onze dienstverlening en interne processen, het leveren van topkwaliteit, de ontwikkeling van onze medewerkers, schaalvergroting van onze verschillende Advisory-praktijken en een resultaat-gerichte, multidisciplinaire aanpak voor onze klanten.

De aanvankelijk vliegende start in 2020 werd door de impact van 'COVID' in het tweede kwartaal snel tenietgedaan. Veel bedrijven maakten een pas op de plaats. Publieke organisaties, zoals gemeenten, gingen grotendeels 'op slot' en het aantal verkooptransacties in de mkb-overname-markt vertoonde een sterke daling. Na de eerste 'COVID-golf' heeft de marktvraag een flink herstel laten zien en werden uitgestelde opdrachten alsnog uitgevoerd. Onze Legal-praktijk en Publieke Sector Consulting-praktijk hebben in 2020 zelfs de grootste groei en het beste resultaat ooit gerealiseerd. Ook de andere praktijken hebben goede resultaten neergezet. Naast deze solide financiële performance zijn wij vooral trots op de rankings die onze opdrachtgevers ons in meerdere sectoren en vakgebieden hebben gegeven, waaronder nummer 1-posities in de vakgebieden/sectoren 'Juridisch', 'Corporate Governance' en 'Familiebedrijven', naast meerdere top 3-posities in andere vakgebieden en sectoren (bron: Consultancy.nl).

Op het gebied van kwaliteit zijn in 2020 eveneens de nodige stappen gezet. Zo hebben wij een nieuw, digitaal, opdrachtbeoordelingssysteem geïmplementeerd. Hiermee zijn we in staat om de klanttevredenheid voortdurend te monitoren, waardoor we nog beter kunnen aansluiten op de behoefte van onze klanten. Omdat onze medewerkers bepalend zijn voor de kwaliteit van onze dienstverlening, hebben we het aanbod aan vak- en markttechnische opleidingen en (advies-) vaardigheidstrainingen verder doorontwikkeld. Het opleidingsaanbod bevat onder andere de 'Technology University', waarin medewerkers hun technologische kennis kunnen verbeteren, uitbouwen en leren om deze in de praktijk toe te passen. Mede als gevolg van COVID is het opleidingsprogramma in 2020 volledig online aangeboden, waardoor alle medewerkers zich persoonlijk en vakinhoudelijk hebben kunnen blijven ontwikkelen.

Als er iets positief is aan de COVID-19-pandemie, dan is het wel de impuls voor versnelde innovatie. Zo is BDO Advisory er in geslaagd om met nieuwe dienstverleningsvormen en proposities snel in te spelen op de veranderende marktomstandigheden als gevolg van de COVID-19-pandemie. Organisaties konden voor eerstelijns vragen over de impact van de COVID-19-pandemie op hun business, gratis bij ons Quick Response Team terecht. Daarnaast hebben wij meerdere webinars en podcasts georganiseerd om bedrijven en organisaties van relevante informatie te voorzien. In dit kader noemen wij ook onze adviesdiensten met betrekking tot de NOW-maatregelen, scenario-planning en continuïteit. Hierbij werd en wordt intensief samengewerkt tussen de verschillende adviespraktijken en met de andere Lines of Service binnen BDO, waardoor wij in staat zijn geweest om onze klanten bij te staan in deze uitdagende tijden.

Op het gebied van technologische innovatie zijn voorbereidingen getroffen voor een succesvolle lancering van BDO Digital in 2021; ons antwoord op digitale vraagstukken uit de markt en een volgende belangrijke stap in het ontwikkelen naar een meer datagedreven én wendbare organisatie.

Meer dan 150 technologie georiënteerde collega's vanuit de BDO-organisatie bundelen hun krachten onder het BDO Digital-label. Samen vormen zij de motor achter digitale innovatie bij BDO, in nauwe samenwerking met de andere (advies)praktijken. Hierdoor kunnen wij als BDO nog meer waarde toevoegen voor onze klanten en zijn we in staat onze eigen bedrijfsvoering nog efficiënter en slimmer te organiseren.

Belastingadvies

De Line of Service (LoS) Belastingadvies van BDO heeft de afgelopen jaren een kwalitatieve groei doorgemaakt. De vraag naar specifieke en heel specialistische vragen groeit. Fiscale wetten en regels veranderen continu. Belastingvraagstukken worden steeds complexer. En de maatschappelijke roep om transparantie groeit. De verwachting is dat de Belastingdienst met behulp van de beschikbare technologische hulpmiddelen steeds meer een 'open lijn' met de belastingplichtige zal zoeken en onderhouden. De aan te leveren data moet voldoen aan de eisen die de fiscale regelgeving hieraan stelt. Aan de andere kant biedt de Belastingdienst de belastingplichtige de mogelijkheid om sneller zekerheid te krijgen over fiscale vraagstukken. Aan de basis daarvan staat een Tax Control Framework; een basiskader waarin de onderneming zichzelf controleert, verbetert en monitort. Het belang van specialisten op het niveau van bijvoorbeeld btw, loonheffing en estateplanning wordt steeds groter, terwijl eenvoudige compliancewerkzaamheden worden geautomatiseerd. Dat heeft gevolgen voor de samenstelling van het fiscale team binnen BDO. Om in te spelen op deze ontwikkelingen staat verdere specialisatie en de inzet van technologie hoog op de agenda. In 2020 is verdere invulling gegeven aan het proces om te komen tot digitalisering van de eenvoudige aangifteprocessen. Naast het verder digitaliseren van de eigen processen ondersteunen wij ook de klant bij het optimaliseren en implementeren van de digitale processen voor de fiscaliteit. Zo kunnen via de dashboards van tax analytics meer inzicht worden verkregen, bijvoorbeeld in dubbele factuurbetalingen, cashflow en effectiviteit. Met de juiste fiscale ondersteuning op belastingtechnisch gebied kunnen digitale processen helpen om risico's te onderscheppen en kansen te creëren. De foutgevoeligheid daalt en de klant krijgt meer inzicht en grip op processen, bedrijfsvoering en effectieve belastingdruk.

Ook zijn er verdere stappen gezet op het gebied van outsourcing, tax accounting en maatwerk op het gebied van pre-audit en scans. Tax Technology zal een steeds groter onderdeel van het werk gaan uitmaken. De LoS Belastingadvies heeft sinds 2017 een partner die volledig gericht is op de inzet van technologie & innovatie in de belastingadviespraktijk waardoor wij in staat zijn de volgende stap te zetten.

In 2020 is door BDO een tool ontwikkeld op basis waarvan mogelijk meldplichtige adviezen onder de Mandatory Disclosure-richtlijn moeten worden geregistreerd. De Europese richtlijn DAC6 (DAC



staat voor 'Directive on Administrative Cooperation'), ook wel bekend als Mandatory Disclosure, schrijft de verplichting tot de automatische uitwisseling van gegevens en inlichtingen over zogenoemde meldingsplichtige grensoverschrijdende constructies voor. Nederland heeft deze richtlijn in de nationale wetgeving geïmplementeerd. De rapportageverplichting die uit deze richtlijn volgt, geldt voor intermediairs (vooral belastingadvieskantoren) en in sommige gevallen voor ondernemingen of organisaties zelf, en zou vanaf 1 juli 2020 van start gaan. Vanwege de belemmeringen die door de COVID-19-pandemie worden veroorzaakt, is besloten dat de meldingsplicht in Nederland ingaat op 1 januari 2021, in plaats van op 1 juli 2020. De tool is ingebed in een procedure die erop gericht is dat BDO te allen tijde voldoet aan haar wettelijke meldplicht. De feitelijke meldingen moeten vanaf 1 januari 2021 geschieden. Middels een plan do check act-cyclus moet getoetst worden of de procedure werkt. Voor de awareness rondom dit leerstuk is blijvend aandacht binnen zowel de LoS Belastingadvies als ook de andere LoS'en binnen BDO.

In de afgelopen jaren is binnen BDO ook een verdere marktfocus en marktsegmentatie ontstaan. Deze marktfocus heeft zich ook doorgezet in de belastingadviesdienstverlening. Er zijn specifieke targets per markt geformuleerd en er wordt geparticipeerd in de marktteams. Ook is ingestoken op het versterken van de belastingadviesspecialismen in de Publieke Sector. Dat is niet alleen bij de specialismen die wij van oudsher hebben op het gebied van btw, loon- en premieheffing en International Tax Services maar ziet ook op kennis van specifieke markten (woningcorporaties, ziekenhuizen, etc.) of op bepaalde producten (innovatiebox, WBSO en REVS). Om topkwaliteit te kunnen leveren, naast de vakinhoudelijke expertise die we van de professional verwachten, stimuleren we ook specialisatie op het gebied van markten/branches. Hierbij gaat het onder meer om stakeholders en specifieke wet- en regelgeving. In 2020 is daarom besloten om over te gaan tot accreditatie ten behoeve van de fiscale dienstverlening in de Publieke Sector en voor de sector Financial Services.

Daarnaast wordt ook, in aansluiting op onze internationale BDO-strategie, gekeken naar de mogelijkheid van een total tax practice, door ook te kijken naar andere specialismen die door nieuwe wetgeving en ontwikkelingen van belang worden. Zo wordt gewerkt aan het opbouwen van douaneadvisering op het gebied van invoerheffingen, invoer-btw, accijns, verbruiksbelasting en internationale handel.

Na de uitdagende periode in 2019 waar het ging om de personele bezetting bij de LoS Belastingadvies, is het in 2020 uitstekend gelukt onze goede reputatie en aantrekkelijkheid als werkgever in de arbeidsmarkt voor fiscalisten te verzilveren in voldoende aanname van nieuwe fiscalisten. Wij zetten vol in op het behoud van deze positie. De uitstekende vaktechnische ondersteuning door ons Bureau Vaktechniek is iets wat bijdraagt aan onze reputatie en aantrekkelijkheid. In de periode 2016-2020 is dit verder versterkt door het aantrekken van een aantal uitstekende fiscale hoogleraren.

Niet alleen verhoogt dit de kwaliteit van de LoS Belastingadvies, het heeft ook een belangrijke aantrekkingskracht op ander fiscaal talent. In 2020 is besloten de aansluiting tussen het Bureau Vaktechniek en de praktijk nog verder te versterken en is een overleg tussen het Bureau Vaktechniek en een aantal partners uit de praktijk gestart (BA Link). Onderwerp van gesprek is bijvoorbeeld het ontwikkelen van praktische tools voor de praktijk.

Naast kennisoverdracht via het Bureau Vaktechniek wordt ook onderlinge uitwisseling van kennis gestimuleerd. In 2020 is verdere ervaring opgedaan met een andere manier van beheren van documenten en ontsluiten van kennis, gebaseerd op de technologie van vandaag en houdbaar voor de toekomst. Metadata vormt hierbij de basis.

Daarnaast ondersteunt de Commissie Ethiek medewerkers van de belastingadviespraktijk daar waar deze bij de fiscale advisering te maken krijgen met ethische dilemma's. In dat kader geeft de commissie advies in kwesties die door medewerkers zijn aangedragen. De commissie heeft sinds haar oprichting diverse kwesties ('casusposities') aangeleverd gekregen. Ook in 2020 is aan de commissie een aantal vraagstukken voorgelegd en zijn casussen gedeeld ten behoeve van de verdere ontwikkelingen van het ethisch bewustzijn binnen de organisatie. Verder participeert BDO in veel van de externe gremia om ook kennis en inzicht van buitenaf de organisatie in te halen. In veel NOB-commissies zitten BDO-fiscalisten die meedenken over ontwikkelingen in het vak en het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast is er ook op reguliere basis overleg met de Belastingdienst. Tijdens dat overleg worden relevante zaken uit beide organisaties uitgewisseld zonder dat wordt ingegaan op individuele casusposities. Daar waar er sprake kan zijn van een procesoptimalisatie trekken we samen op.

Naast ons reguliere opleidingsprogramma zijn we in 2020 ook gestart met een Tax Traineeship, een opleidingsprogramma voor young professionals binnen de Belastingadviespraktijk in de eerste drie jaar van hun carrière. Dit programma biedt hen de ruimte om met elkaar en van elkaar te leren en te ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak in een aantrekkelijke leeromgeving. Het elkaar gezamenlijk ontmoeten rondom inhoudelijke, inspirerende thema's is iets wat wij belangrijk vinden.

Het secondmentprogramma bij de LoS Belastingadvies biedt medewerkers de mogelijkheid ervaring op te doen bij andere BDO-landen voor een periode van maximaal een half jaar. Dit geeft de mogelijkheid te bouwen aan een internationaal netwerk en het blikveld te verruimen en terug te komen met nieuwe ideeën en ervaring.

Ook kijken we vooruit naar wat de ontwikkelingen in het vak van de belastingadviseur betekenen naar de toekomst toe. In 2020 hebben wij nader stilgestaan bij de uitwerking van de visie op de belasting-

adviseur van de toekomst, om een goed beeld te krijgen van waar wij staan en wat er niet mag ontbreken bij de werving en ontwikkeling van onze medewerkers naar de toekomst toe. Contouren van die visie zijn de afgelopen periode met diverse gremia gedeeld. Een aantal elementen hiervan nemen wij ook mee in onze Summercourses, waarbij wij in het aanbod de balans zoeken tussen het vergroten van de theoretische en praktische kennis, het verhogen van awareness rondom bepaalde onderwerpen en het ontwikkelen van specifieke vaardigheden. Onderdeel van de laatste is ook kennismaking met diverse technologische ontwikkelingen maar ook aan zaken zoals storytelling (datavisualisatie) en design thinking.

► Innovatie: ons voortbestaan

Wij streven naar een door innovatie gedreven organisatie gericht op verbeteringen en vernieuwingen waarmee wij duurzame toegevoegde waarde bieden aan onze medewerkers, klanten en relaties. Steeds vaker wordt er een langdurige digitale relatie met klanten aangegaan op basis van de technologie en dataoplossingen die we ter beschikking stellen. Binnen BDO zijn we hier volop mee bezig. Technologische innovatie en toepassing van technologie in onze dienstverlening krijgt de komende jaren een nadrukkelijke plek op de strategische agenda. In 2020 is daarom een eerste invulling gegeven aan de inrichting van een organisatieonderdeel wat moet dienen als katalysator voor de beoogde digitale beweging. Hierin wordt alle digitale kennis en kunde gebundeld en geoptimaliseerd en een omgeving gecreëerd waarbinnen onze professionals op het gebied van technologie en innovatie optimaal kunnen acteren. Een plek om te pionieren en te creëren als voedingsbodem voor verdere technologische ontwikkeling en een cultuur van innovatie aan te jagen, te enthousiasmeren en inspireren vanuit de IT-omgeving. Het internationale netwerk biedt daarnaast ook de mogelijkheid om wereldwijde oplossingen te ontwikkelen. In 2020 is verdere invulling gegeven aan de in 2019 geïntroduceerde internationale 'BDO Innovation Hub'. Dit platform biedt de mogelijkheid om innovaties binnen het netwerk te delen en van elkaar te leren. Zo ontstaat een gedeelde drive om te komen tot innovatie.

Wij ontwikkelen en gebruiken al jaren tal van toepassingen en tools die inspelen op deze nieuwe realiteit, variërend van tools voor Process Mining en Benchmarking tot de manier waarop we Standard Business Reporting inbouwen in onze diensten. In 2020 stonden kennisborging binnen Datamanagement op de agenda net als het zetten van verdere stappen op het gebied van Predictive Analytics, Artificial Intelligence, Machine Learning, Document Intelligence, etc. Naast data is ook robotisering verder ingevuld met als doel om repeterende handelingen actief te vervangen door robots. Gewerkt is aan realisatie, organisatie en embedding van Robot Process Automation (RPA), BDO Air (Audit intelligence robot) en Block chain-Proof of Concepts. In dit kader is RobotX ook in 2020 succesvol ingezet in de auditpraktijk. Dit is een applicatie die gebruikt kan worden ter ondersteuning van gegevensgerichte detailwerkzaamheden tijdens de controle. Tevens zijn diverse processen in onze Accountancy & Bedrijfsadvies-praktijk met succes gerobotiseerd.

Er zijn steeds betere tools en technieken beschikbaar om grote volumes en verscheidenheid aan data te analyseren. Met data-analytics kunnen analyses gemaakt worden op basis van deze data om bijvoorbeeld te kijken waar besparingen gerealiseerd kunnen worden. Deze ontwikkelingen maken het bijvoorbeeld ook mogelijk om slimme algoritmes te genereren, die met een kleine foutmarge de toekomst voorspellen. Predictive Analytics wordt bijvoorbeeld al ingezet voor fraudedetectie. Dergelijke innovatieve analysetechnieken bieden enorme kansen voor het ondersteunen van organisaties ten behoeve van wendbaarheid en continue prestatieverbetering. We hebben al een aantal mooie resultaten gerealiseerd met de inzet van data-analytics.

► De interne organisatie: onze ruggengraat

Onze interne organisatie is de ruggengraat van de wijze waarop zaken worden aangestuurd en ondersteund, door de hele organisatie heen.

Op Raad van Bestuur-niveau is in 2020 de Raad van Bestuur versterkt met een aanvullend lid met de portefeuille van CFO/COO. BDO bevindt zich in een fase van transformatie. Er is sprake van een grote toename van de hoeveelheid en variëteit van zaken die op de organisatie afkomen: de markt, de klant, de techniek en processen, de regelgeving, de toezichthouders, de media, ze zijn allemaal veel minder standaard en overzichtelijk dan voorheen. Bovendien wordt het nieuwe speelveld gekenmerkt door een grote diversiteit aan vormen en verbindingen; het wordt meer diffuus, beweeglijk, meervoudig, minder voorspelbaar. Het speelveld wordt niet alleen groter, maar ook complexer. De financiële impact van ontwikkelingen is groter dan voorheen. Binnen dit speelveld moet de Raad van Bestuur optimaal sturend en adaptief zijn. Dit vraagt veel van de bestuurlijke capaciteit. Aandacht is met name gewenst ten aanzien van het optimaal stroomlijnen van onze processen en het realiseren van een moderne, wendbare en gestroomlijnde supportorganisatie. Bestuurlijke versterking en specifieke aandacht voor het terrein van Finance & Operations was daarom gewenst. Tevens liep eind 2020 de bestuurstermijn af van de twee zittende leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft twee nieuwe opvolgers gevonden in de personen van René Nelis en Maurice de Kleer in de functies van respectievelijk CEO en CQO. Gedurende 2020 zijn zij met Leon Jansen volop aan de slag gegaan met de nieuwe strategie voor 2021-2025. Dit heeft er in geresulteerd dat het zittende bestuur zich volledig kon focussen op de uitdagende omstandigheden als gevolg van de COVID-19-crisis, terwijl het aankomende bestuur de ruimte had om zich te richten op de nieuwe strategische periode.

Voor wat betreft het kantorennetwerk is in 2020 in het kader van de nieuwe strategie 2021-2025 verder nagedacht over brede integrale klantbenadering binnen regio's. De samenwerking binnen de regio's richt zich op het optimaliseren van het bedienen van de klant, en daarnaast wordt gestuurd op een optimale samenwerking van mensen. Er is ruimte voor meer onderlinge uitwisseling en

specialisatie. Wij verwachten dat hierdoor de samenwerking tussen kantoren en Lines of Service verder wordt geoptimaliseerd.

In 2020 is tot slot ten aanzien van de staf de focus gelegd op een goede invulling van de vacante posities binnen de staf. Met het vernieuwde team binnen de staf is in 2020 verdere richting gegeven aan het project 'Fit for the Future' met als doel te komen tot een verdere verbetering van support-processen, de samenwerking tussen de faciliterende organisatie en de businessgeoriënteerde organisatie en het beter managen van de agenda van overmorgen met een BDO-brede programmastructuur.

► Een internationaal netwerk: ons breder perspectief

Het internationale netwerk verbreedt ons perspectief en dat van onze klanten; er is in toenemende mate vraag naar ondersteunende dienstverlening die internationaal wordt aangeboden. Ook voor onszelf leidt het netwerk tot versterking. De internationalisering van het bedrijfsleven vraagt om investeringen in kwaliteit, IT, (audit)methodes, tools, specialismen. Binnen het netwerk kunnen grote investeringen beter gedragen worden, kennis kan worden gedeeld evenals het delen van ervaringen. Er wordt fors geïnvesteerd in informatietechnologie: niet alleen in toekomstgerichte software en middelen (artificiële intelligentie, blockchain en robotisering van processen (RPA)), maar ook in data-analysediensdiensten en technologische advisering. BDO bundelt zoveel mogelijk de krachten met toonaangevende spelers binnen de sector: de jarenlange wereldwijde samenwerking met Microsoft levert nog steeds voordelen op en wordt op lokaal niveau ondersteund via partnerships met onder meer Workday en Intuit.

Ook in het kader van de COVID-19-pandemie heeft uitwisseling van kennis en ervaringen plaatsgevonden binnen het netwerk over hoe met deze crisis om te gaan, zowel voor wat betreft de ondersteuning van klanten als binnen de eigen organisatie, als onderdeel van onze wereldwijde 'Rethink'-strategie. We hebben een drietrapsmodel geïntroduceerd om onze klanten te helpen bij het beheren van zakelijke prioriteiten, het aanpakken van problemen en het benutten van de ideeën die er zijn: 'React, Resilience, Realise'. Deze fasen kunnen afzonderlijk worden geadresseerd, of als onderdeel van een routekaart om klanten te helpen bij het beheren van de COVID-19-impact. Het model biedt een praktische benadering om klanten te helpen beoordelen met welke problemen ze waarschijnlijk te maken zullen krijgen tijdens de COVID-19-pandemie. Praktische handreikingen worden gedaan ten aanzien van specifieke onderwerpen. Zo heeft BDO Legal in Nederland een internationale brochure uitgebracht om werkgevers te adviseren inzake het voldoen aan wet- en regelgeving ten tijde van de coronacrisis. In de *BDO Legal employers' guide to staying compliant during the return to work in Europe* is per land te vinden aan welke regels gedacht moet worden als werkgever en hoe omgegaan moet worden met werken en de privacy van de werknemers ten tijde

van de COVID-19-pandemie. Binnen BDO werken 500 advocaten en juridische adviseurs in Europa die samenwerken om werkgevers te helpen aan wet- en regelgeving te blijven voldoen tijdens de (geleidelijke) terugkeer naar het werk na de COVID-19-pandemie. Ook delen we met onze klanten onze perspectieven over toekomstgerichte mondiale onderwerpen die cruciaal zijn om zaken te doen in het nieuwe tijdperk.

Ook de nieuwste versie van BDO's audit process tool, APT Next Gen, blijft klanten digitaal ingeschakelde processen en methodologieën bieden, mogelijk gemaakt door toonaangevende technologie. Platformen zoals deze, die verbonden zijn met het wereldwijde portaal, blijven efficiëntie stimuleren en de uitwisseling van informatie stroomlijnen. Rondom het vernieuwde APT Next Gen is IT-technisch een schil gebouwd waarmee we voor de regionale praktijken een dashboard ontwikkeld hebben voor het monitoren van kwaliteitsindicatoren. Dit dashboard zal begin 2021 verder uitgebouwd en voor de praktijk beschikbaar gemaakt worden.

Naast gezamenlijke middelen, systemen en kennis delen de member firms uit ons netwerk ook een gezamenlijke droom die is omschreven als 'mensen die mensen helpen hun dromen te verwezenlijken'. Dit geeft vorm aan hoe BDO-mensen werken met hun klanten en hun collega's ondersteunen en gemeenschappen ondersteunen. Het komt ook tot uiting in onze uitbreiding van het personeelsbestand, zelfs in dit moeilijke jaar. Het is van vitaal belang dat we onze cultuur en onze mensen centraal blijven stellen, zeker op momenten van onzekerheid.

Deze gezamenlijke inspanningen werpen hun vruchten af. Het wereldwijde BDO-netwerk is ook in 2020 verder gegroeid. Internationaal gezien werd in het afgelopen boekjaar, eindigend per 30 september 2020, een omzet gerealiseerd van US\$ 10,3 miljard/€ 9,2 miljard. 7,8% bij constante valutakoersen (+7,5% in euro, +6,7% in US\$) ten opzichte van 2019.

De groei van BDO is duidelijk en consistent in alle regio's, met de sterkste omzetstijging in Noord- en Zuid-Amerika (+ 7,7%). Ook in de EMEA-regio was een duidelijke omzetstijging zichtbaar (+ 6,2%). Audit & Assurance blijft de grootste servicelijn van BDO met 42% van de omzet. Het aandeel van Belastingadvies bedraagt nu 21,6%. Advisory en Business Services & Outsourcing zorgen samen voor respectievelijk 21,1% en 15,3% - vergelijkbaar met 2019.

Wereldwijd is het personeelsbestand met 3,3% toegenomen tot 91.054 BDO'ers die werkzaam zijn vanuit 1.658 kantoren verspreid over 167 landen en gebieden over de hele wereld en beschikbaar om klanten te ondersteunen zodat ze klanten van dichtbij in hun groeiproces kunnen begeleiden, ongeacht waar ze activiteiten willen ontplooiën.

► Overnames

In 2020 hebben geen overnames plaatsgevonden. De overname eind 2019 van Arteria Consulting, een gerenommeerd adviesbureau dat zich richt op de Nederlandse zorgmarkt, heeft geresulteerd in een succesvolle integratie in 2020. Er is sprake van een goede samenwerking tussen de adviseurs. Financieel draagt dit onderdeel positief bij aan de productie, productiviteit en netto toegevoegde waarde van onze Line of Service Advisory.

► Risico's

Risicomanagement is een belangrijk managementinstrument waarmee lijnverantwoordelijke managers - inclusief de bestuurders - kunnen anticiperen op onzekere gebeurtenissen en de potentiële gevolgen daarvan. De primaire verantwoordelijkheid voor het identificeren en beheersen van risico's ligt bij het lijnmanagement en de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen.

Bij de uitvoering van de risicoanalyse betreft de Raad van Bestuur dan ook het lijnmanagement en de stafhoofden. Deze brede betrokkenheid verhoogt niet alleen de kwaliteit van de risicoanalyse, ook verhoogt dit het risicobewustzijn en het draagvlak voor eventuele besluiten en acties.

De organisatiebrede risicoanalyse heeft tot doel de meest significante risico's die de realisatie van doelstellingen - zoals vastgelegd in de strategie 2016-2020 - kunnen beïnvloeden, te identificeren en de effectiviteit van de beheersing te beoordelen. Het bereik van de risicoanalyse omvat zowel interne als externe risico's. De belangrijkste risico's zijn nader uitgewerkt in een risicoregister waarin de kans van optreden, oorzaken, gevolgen en beheersmaatregelen zijn opgenomen. Vastgesteld is dat er ten aanzien van de belangrijkste risico's additionele maatregelen nodig zijn om de risico's verder te mitigeren. Teneinde vast te stellen of de juiste acties zijn gedefinieerd, wordt voor de belangrijkste risico's een risico-eigenaar aangewezen op groepsniveau. Per geïdentificeerd risico hebben de risico-eigenaar en andere betrokkenen de mogelijk onderliggende oorzaken in kaart gebracht om vast te stellen of de juiste acties zijn gedefinieerd. Prestaties/acties zijn meetbaar gemaakt en de monitoring hierop is verankerd in de reguliere planning & control cyclus.

De door de Raad van Bestuur vastgestelde risicobereidheid heeft zijn weerslag in de dagelijkse besluitvorming, zoals de cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure.

Begin 2021 vinden workshops plaats met het lijnmanagement en de Raad van Bestuur waarin op grond van het strategisch plan 2021-2025 de risicobereidheid en het risicoregister worden herijkt.

In het Business Continuity Masterplan was een pandemie onderkend als een situatie die het bedrijfsproces van BDO kan verstoren, maar dit risico is niet beoordeeld als een belangrijk risico waarop specifieke beheersmaatregelen zijn getroffen. De bestaande IT-infrastructuur en de mogelijkheid om in lijn met het Business Continuity Masterplan een communicatie- en organisatiestructuur in te richten, stelden ons in staat om snel en effectief te reageren op de COVID-19-pandemie.

Op de pagina's 38 en 39 hebben wij onze belangrijkste risico's vermeld en de hierop getroffen maatregelen.

► Financiële performance

BDO heeft het jaar 2020 waarin het coronavirus de gehele wereld in haar greep hield en houdt financieel succesvol afgesloten. Onze bestaande ICT-infrastructuur stelde ons direct in staat om met ruim 2.600 collega's te voldoen aan het verzoek van de regering om zoveel als mogelijk thuis te werken.

Er is geen stagnatie in de dienstverlening aan onze klanten opgetreden en wij waren ook in staat om vanaf de thuiswerkplek de accountantscontroles op hetzelfde hoogwaardige kwaliteitsniveau uit te voeren. Tevens konden wij onze klanten direct ondersteunen en bijstaan met advies in de moeilijke tijden van onzekerheid. De omzet is in het jaar 2020 met 4,5% gestegen en voor het eerst in het bestaan van BDO werd de € 300 miljoen grens gepasseerd. De grootste autonome omzetstijging vond plaats binnen de Line of Service Audit & Assurance met 6%. De overname en integratie van Arteria Consulting B.V. binnen de Line of Service Advisory is in 2020 succesvol afgerond. En ondanks vraaguitval in het tweede kwartaal van 2020 is de Line of Service Advisory in staat geweest om het omzetniveau van 2019 in 2020 (exclusief Arteria) vast te houden. Met name de praktijken Legal en Publieke Sector Consulting hebben hiervoor gezorgd.

Het gemiddeld aantal medewerkers is met 2,7% licht gestegen, waarbij het aantal medewerkers met een vast contract is gestegen met 5,8%.

Het resultaat na belastingen en voor contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE bedroeg € 41,9 miljoen (2019: € 31,5 miljoen). De stijging van het resultaat is enerzijds het gevolg van een verbetering van de marge door efficiëntere werkprocessen en anderzijds door lagere kosten als gevolg van het verplicht thuiswerken. Dit betreffen vooral de kosten van fysieke opleidingen en evenementen, alsmede de kosten van mobiliteit. Onder de personeelskosten is een extra eenmalige uitkering aan de medewerkers opgenomen van € 2,7 miljoen.

Belangrijkste risico's en getroffen maatregelen

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
▶ Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.	▶ Verslechtering van de concurrentiepositie; risico op onherstelbare achterstand. ▶ Verminderde aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.	▶ Innovatievisie, -strategie en -structuur. ▶ Betrokkenheid bij internationale ontwikkeling van een nieuwe audit tool. ▶ Standaardisatie en uniformering van processen door opzet efficiënte infrastructuur (BDO Base), centrale klantdesk en Delivery Center. ▶ Bestuursmodel met focus op de ontwikkeling van markten. ▶ Business Transformation Managers. ▶ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio. ▶ BDO Technology Center. ▶ Governance en periodieke rapportagestructuur. ▶ Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken. ▶ Deelname aan Foundation for Audit Research.
▶ Gebrek aan verandervermogen.	▶ Onvoldoende zicht op maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. ▶ Onvoldoende innovatie en diversiteit. ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie.	▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Betrokkenheid Raad van Commissarissen. ▶ Programma Diversiteit. ▶ Leiderschapsprogramma. ▶ Business Transformation Managers. ▶ Visie op eigentijdse invulling partnermodel.
▶ Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	▶ Bedreiging voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten. ▶ Vitaliteit van de organisatie komt onder druk te staan. ▶ Verlies van omzet.	▶ Strategische personeelsplanning. ▶ BDO Academie: uitgebreid opleidingsprogramma gericht op vaktechnische kennis en vaardigheden. ▶ Talentmanagement, recruitment en coaching met aandacht voor inclusiviteit, diversiteit en vitaliteit. ▶ Leiderschapsprogramma.

Belangrijkste risico's en getroffen maatregelen

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
▶ Kwaliteitsincident als gevolg van aantoonbare nalatigheid.	▶ Aansprakelijkheidsstellingen leidend tot financiële schade. ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. ▶ Verlies van klanten. ▶ Boete van de toezichthouder. ▶ Verlies vergunning (license to operate). ▶ Aantrekken van nieuwe talentvolle medewerkers wordt bemoeilijkt.	▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking. ▶ Vaktechnische ondersteuning door Bureau Vaktechniek. ▶ Uitvoeren van preventieve en repressieve dossierreviews door Practice Review Unit. ▶ 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.
▶ Verlieslatende opdrachten en interne projecten.	▶ Verslechtering winstgevendheid waardoor onvoldoende middelen voor investeringen in mensen en technologie; mogelijk leidend tot verlies van kwaliteit.	▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure met overwegingen op terrein van risico, rendement en werkplezier. ▶ Implementatie BDO Base.
▶ Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie (inclusief cybersecurity).	▶ Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening. ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van klanten. ▶ Financiële schade door boetes en/of aansprakelijkheidsstelling.	▶ Informatiebeveiliging- en privacybeleid. ▶ 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.
▶ Veranderende wet- en regelgeving met grote impact op het organisatie- en verdienmodel, zoals wettelijk afgedwongen scheiding controle- en adviesdiensten.	▶ Kosten voor aanpassingen juridische structuur. ▶ Verlies van kennis en specifieke expertise die van belang zijn voor kwalitatief goede dienstverlening. ▶ Verdere beperkingen full service dienstverlening waardoor niet kan worden voldaan aan klantbehoefte.	▶ Participatie aan Stuurgroep Publiek Belang NBA. ▶ Interne dialoog en scenarioplanning.

Sinds de start van de coronapandemie werken onze medewerkers grotendeels vanuit huis. Onze belangrijkste systemen, processen en interne beheersing zijn erop gericht om op afstand te kunnen werken en de overschakeling naar thuiswerken heeft daarom daar weinig gevolgen voor gehad. Wel is er meer tijd en aandacht gegeven aan het faciliteren van onderlinge verbinding tussen de medewerkers, het saamhorigheidsgevoel binnen BDO, het virtueel samenwerken in teams en het ondersteunen van onze medewerkers bij het combineren van werk- en zorgtaken.

Aan het begin van de crisis zijn diverse scenario's en gevoeligheidsanalyses opgesteld om negatieve (financiële) gevolgen te beheersen. Na verloop van tijd bleken de financiële gevolgen voor BDO niet negatief uit te pakken en is het aantal en de omvang van onze opdrachten niet teruggelopen. Omdat de onzekerheid niet geheel is verdwenen en de kans aanwezig bleef dat bij het einde van de steunmaatregelen er toch nog een financiële tegenwind zou kunnen opsteken, zijn in 2020 extra liquiditeiten aangehouden waardoor de rentevergoedingen aan partners met € 0,4 miljoen zijn gestegen ten opzichte van 2019.

Na het uitbreken van de coronacrisis is geen gebruik meer gemaakt van de beschikbare kredietfaciliteiten.

De financiering van BDO bestaat uit gestort kapitaal en (achtergestelde) leningen door equity partners. Daarnaast zijn door kredietinstellingen leningen en kredietfaciliteiten ter beschikking gesteld. Het aanhouden van extra liquiditeiten in 2020 in verband met de onzekere situatie, heeft er wel toe geleid dat BDO niet voldoet aan de overeengekomen solvabiliteitsratio van minimaal 25%. Deze bedraagt ultimo 2020 24,6%. Hiervoor is door de kredietinstellingen ontheffing verleend, zonder nadere consequenties.

BDO loopt een renterisico over de rentedragende schulden en vorderingen en herfinanciering. Dit risico wordt beperkt door de samenstelling van de financieringsstructuur en de spreiding van de looptijden.

In 2020 is voor ruim € 5 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa, waarvan € 4 miljoen in de inrichting van gehuurde panden. Het grootste deel heeft betrekking op het nieuwe gehuurde pand in Den Haag. Daarnaast is voor ruim € 1 miljoen geïnvesteerd in computerapparatuur om het op afstand werken te kunnen optimaliseren. De afschrijvingen bedroegen over 2020 € 4 miljoen. Verder heeft in 2020 een afwaardering van € 0,7 miljoen op het BDO Base Practice Management-systeem plaatsgevonden. De oorzaak hiervan is dat implementatie vertraging heeft opgelopen. Tevens is in 2020 besloten om de implementatiestrategie te wijzigen.

De investeringen zijn gefinancierd uit de vrije kasstroom. In 2020 heeft de Stichting GESdE € 6,7 miljoen afgelost van haar schuld aan BDO.

De debiteurenportefeuille heeft zich ondanks de coronacrisis sterk verbeterd. Ook de voorziening dubieuze debiteuren is verder afgenomen. Het heterogene klantenbestand zorgt ervoor dat er geen grote concentraties zijn in bepaalde sectoren, die leiden tot grote kredietrisico's. Daarnaast zorgt een strak debiteurenbeheer dat risico's snel worden gesignaleerd, waardoor tijdig maatregelen kunnen worden getroffen. Het valutarisico is ook zeer 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. Het prijsrisico is eveneens gering, aangezien er geen sprake is van grote fluctuaties in kostprijzen voor uitvoering van de dienstverlening.

In 2020 is wederom hard gewerkt aan het verder verbeteren van de organisatie rondom het projectmanagement. Met de komst van BDO Base in 2021 kan het proces ook digitaal beter worden ondersteund, dan met het huidige systeem het geval is.

► Verantwoordelijkheid naar de maatschappij

BDO staat midden in de samenleving en is zich sterk bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij vullen die verantwoordelijkheid in door op een duurzame manier te ondernemen, met oog voor mensen binnen en buiten onze organisatie. Concreet willen wij onze medewerkers optimaal tot bloei laten komen, omarmen wij initiatieven om het milieu zo veel mogelijk te ontlasten en bieden wij de hoogste kwaliteit in onze dienstverlening. Door ook in deze rol ethische afwegingen te maken, willen wij dat dit belang verder reikt dan alleen het belang van de individuele opdrachtgevers of dat van BDO.

► Van BDO Fonds naar BDO Impact Centre

Wij stimuleren BDO'ers nadrukkelijk om naast de uitoefening van hun professie, een bijdrage te leveren aan mens en maatschappij. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid gaven we sinds 2009 vorm in het BDO Fonds. Hierbij ondersteunden wij sociaal-maatschappelijke projecten en initiatieven waar BDO'ers bij betrokken waren met financiële bijdragen. In de afgelopen jaren zijn er mede dankzij het BDO Fonds mooie initiatieven gerealiseerd. Nu willen wij als organisatie langdurige impact maken op mens en maatschappij. Dat reikt verder dan financiële bijdragen. Begin 2020 vond daarom de transitie plaats van het BDO Fonds naar het BDO Impact Centre.

Het BDO Impact Centre bestaat uit een Corporate Social Responsibility (CSR) Officer en vier Impact Managers. De Impact Managers zijn BDO'ers die werkzaam zijn in de dagelijkse praktijk binnen de verschillende Lines of Service. Naast hun dagelijkse werkzaamheden in de praktijk, besteden zij tijd aan het BDO Impact Centre, waarbij iedereen een eigen MVO-gerelateerd focusgebied heeft. De leden van het BDO Impact Centre hebben in 2020 gewerkt aan het verder vormgeven van het BDO

Impact Centre en de nieuwe duurzaamheidsstrategie. Deze strategie heeft betrekking op drie categorieën: People (het welzijn van de mens), Planet (het doorgeven van de aarde aan een volgende generatie) en Profit (innovatieve diensten en duurzame groei). Het uiteindelijke doel is om van BDO een zichtbaar maatschappelijk verantwoorde onderneming te maken, die door gerichte initiatieven en focuspunten op het gebied van MVO langdurige impact maakt op mens en maatschappij. Dit wordt gerealiseerd door afdelingen en individuele BDO'ers te betrekken bij en bewust te maken van MVO-gerelateerde ontwikkelingen, keuzes en activiteiten.

Ook binnen het internationale BDO-netwerk is een gezamenlijk streven geformuleerd op het gebied van onder andere MVO: 'People helping people achieve their dreams'. Dit geeft vorm aan hoe BDO'ers met hun opdrachtgevers werken, hun collega's ondersteunen en communiceren met klanten. Het definieert BDO én de BDO'ers. Het BDO Impact Centre en haar doelstelling sluit dan ook naadloos aan bij deze globale missie.

People

Projecten BDO Impact Centre

Ten aanzien van de pijler People draagt BDO actief bij aan de gezondheid, het welzijn en de vitaliteit van haar medewerkers. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de werkdruk en een goede work-life balance voor de medewerkers. Daarnaast vinden wij het belangrijk dat onze medewerkers zich naast hun dagelijkse werkzaamheden bij BDO kunnen inzetten voor mens en maatschappij. Hiertoe heeft het BDO Impact Centre 'Flagship Projecten' en 'People-to-people Projecten' geïntroduceerd. Een Flagship Project is een initiatief vanuit het BDO Impact Centre in samenwerking met een maatschappelijke organisatie. Samen werken we gedurende een bepaalde periode aan het realiseren van een aantal doelen. BDO'ers kunnen zich hiervoor aanmelden om hun handen uit de mouwen te steken voor mens en maatschappij. 'People-to-people Projecten' zijn maatschappelijke projecten die een BDO'er zelf initieert en waar hij of zij een bijdrage aan levert. Voor beide projecten geldt dat de betrokken medewerkers uren krijgen van BDO om hieraan te besteden.

Samenwerking BDO en UAF

In het kader van de internationale missie 'People helping people achieve their dreams' konden BDO'ers in 2019 hun droom delen, waarna BDO één droom heeft uitgekozen om te verwezenlijken in 2020. Daarbij is de droom gekozen van een BDO'er die vluchtelingen op een langdurige manier wil helpen door hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Deze droom is één van de zaken waarmee het BDO Impact Centre in samenwerking met het UAF als eerste aan de slag is gegaan. Dit heeft geleid tot een eerste Flagship Project waarbij BDO'ers zich konden aanmelden om mentor te

worden van een statushouder. De uren die BDO'ers besteden aan het mentorschap krijgen zij vanuit BDO, waardoor zij het mentorschap onder werktijd kunnen vervullen. In 2021 wordt dit project verder tot uitvoering gebracht.

Planet

Circulariteit

BDO heeft de ambitie om in 2035 volledig circulair te opereren. Met circulair bedoelen we géén uitstoot, géén afval en optimaal hergebruik van materialen. Vanuit deze ambitie streven we ernaar om de impact die onze bedrijfsvoering heeft op de wereld tot het minimum te beperken. 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 ongeveer 90 bedrijven die de gezamenlijke ambitie hebben uitgesproken om te willen gaan voor 'een nieuwe economie'.

Tot slot heeft BDO het programma 'Electric Drive' opgezet om elektrisch rijden onder BDO'ers te stimuleren. Dit programma biedt BDO'ers die voor een elektrische leaseauto kiezen een aantal voordelen, zoals een verhoging van het mobiliteitsbudget. Het Electric Drive-programma heeft geresulteerd in een groot aantal elektrische bestellingen: ruim 25% van het wagenpark is in 2020 inmiddels elektrisch. We hebben dan ook flink geïnvesteerd in infrastructuur om op bijna alle BDO-locaties de mogelijkheid te kunnen bieden om te laden. Daarnaast kunnen BDO'ers met een elektrische leaseauto via een regeling voordelig een laadpaal bij hen thuis aanschaffen. Naast het elektrisch rijden is voor nieuwe medewerkers een pilot gestart waarmee alle vormen van mobiliteit worden aangeboden, waaronder het ov, ov-fietsen, etc. Ook op deze manier willen we ons steentje bijdragen aan een duurzame samenleving.

► Vooruitzicht 2021

Ook het jaar 2021 zal in het teken staan van corona, met dat verschil dat er licht aan de horizon gloort. De uitrol van de vaccinaties bij de kwetsbare groepen is in volle gang en de rest van Nederland kan binnen enkele maanden volgen, er is nu zicht op een normalisatie in de tweede helft van 2021. We merken dat er behoefte is aan perspectief en dat we elkaar graag weer in levende lijve ontmoeten. Er zijn nog onzekerheden over het tempo waarin de vaccins geleverd kunnen worden en of de vaccins afdoende bescherming bieden tegen nieuwe varianten van het coronavirus. Maar ook met deze uitdagingen is de wetenschap al aan de slag en deze onzekerheden lijken vooralsnog het zicht op het einde van de pandemie niet weg te nemen.

Voor de BDO'ers en onze klanten betekent dit dat zeker een deel van het jaar nog vanuit huis gewerkt zal worden, trainingen en opleidingen online plaatsvinden en we het fysieke contact nog zullen missen. Onze systemen zijn er op berekend en we hebben inmiddels ervaring in het virtueel samenwerken in teams en met klanten. Dat betekent dat in 2021 de kantoren een lage bezetting zullen kennen en er veel minder reisbewegingen, hotelovernachtingen en fysieke evenementen zullen zijn, vergeleken met de situatie van voor de coronapandemie. Hierdoor kunnen de kosten in de eerste maanden lager uitvallen dan in normale omstandigheden.

Veel van onze klanten hebben zich kunnen aanpassen aan de huidige situatie of maken gebruik van de tijdelijke steunmaatregelen. Maar de verschillen zijn groot, enerzijds zien we klanten die hard zijn geraakt in sectoren zoals de horeca, de evenementen- en reisbranche en de fysieke retail, waar de kans bestaat dat een deel van deze bedrijven de crisis niet meer te boven komt. Aan de andere kant zien we sectoren zoals in de zakelijke dienstverlening, automatisering, webshops, hightech en de bouw waar sprake is van hoogconjunctuur. We staan onze klanten bij met onze kennis en systemen, met extra aandacht voor de klanten waar het nu moeilijk gaat. Ook in 2021 doen we zoveel mogelijk om onze klanten door deze moeilijke periode heen te helpen.

Ook in 2021 blijven we investeren in onze startende medewerkers die we opleiden tot professionals en het ontwikkelen van de talenten van onze huidige professionals. We bieden een breed aanbod van opleidingen en trainingen aan om de kennis en vaardigheden op een steeds hoger niveau te brengen. Hierbij staat de aandacht voor kwaliteit voorop, specifieke programma's zoals Horizon en Leiderschap in Beweging zorgen voor borging van het leveren van topkwaliteit in gedrag en cultuur.

We zien dat de automatisering in een verdere versnelling is gekomen en we blijven investeren in onze IT en automatisering. In 2021 zullen we onder andere BDO Base Practice Management in gebruik nemen, het nieuwe softwareplatform ter ondersteuning van het projectmanagement in onze praktijken. De automatisering en robotisering van routinematige en compliancewerkzaamheden in zowel de audit-, belastingadvies- als de accountancypraktijk zal verder vorm krijgen. Al onze automatiseringsprojecten zijn ingezet vanuit een datagedreven filosofie, waarbij we alle data op basis van onze eigen taxonomie centraal kunnen benaderen. Hierdoor zijn we in staat relevantere en actuelere analyses te maken, processen verder te integreren en alle vereiste rapportages zoals aangiften en jaarrekening geautomatiseerd te genereren. Ook BDO Global blijft investeren in de ontwikkeling van de eigen internationale BDO audit process tool (BDO APT), zodat deze aan de nieuwe controlestandaarden voldoet.

De vraag naar onze diensten is in 2020 op peil gebleven. Gelet op het zicht dat er nu is op een einde van de pandemie en de daarmee gepaard gaande verwachte toename van de economische activiteit, is het onze verwachting dat in 2021 de vraag naar onze diensten op peil zal blijven en dus onze omzet ten minste op hetzelfde niveau zal uitkomen. Het risico dat een groep van onze klanten door de lange duur van deze crisis of door de afloop van steunmaatregelen in problemen komt is aanwezig. Dit risico kan resulteren in toegenomen faillissementen onder onze klanten, met als consequentie voor ons het verlies van opdrachten en het ontstaan van oninbare vorderingen. We houden ook in 2021 extra liquiditeit aan om deze mogelijke effecten op te kunnen vangen.

Door de saamhorigheid, flexibiliteit en enorme inzet van onze medewerkers zijn we in staat geweest de uitdagingen in 2020 te overwinnen en is de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening geborgd gebleven. Onze mensen vormen de basis van dit succes en het vertrouwen in onze mensen maakt dat we ondanks de uitdagende omstandigheden, 2021 met vertrouwen tegemoetzien.

Eindhoven, 22 april 2021

Raad van Bestuur BDO

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



JAARREKENING 2020

BDO HOLDING B.V.

Geconsolideerde balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2020	31 december 2019
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	2.403		3.188
Materiële vaste activa	2	17.735		17.253
Financiële vaste activa	3	24.899		32.072
			45.037	52.513
Vlottende activa				
Debiteuren	4	22.705		29.046
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	13.108		12.133
Vorderingen ter zake van pensioenen	6	1.033		-
Overige vorderingen en overlopende activa	7	7.472		6.933
Liquide middelen		26.288		4.504
			70.606	52.616
Totaal activa			115.643	105.129
PASSIVA				
Groepsvermogen	8		9.000	9.000
Voorzieningen	9		5.947	5.876
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	10	20.100		20.700
Schulden aan kredietinstellingen	11	15.000		15.000
			35.100	35.700
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		4.532		5.165
Schulden aan partners	10	18.462		10.399
Belastingen en premies sociale verzekeringen		22.712		19.844
Schulden ter zake van pensioenen		-		89
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	12	19.890		19.056
			65.596	54.553
Totaal passiva			115.643	105.129

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

		2020		2019	
Netto-omzet	13	306.905		293.769	
Overige bedrijfsopbrengsten	14	215		317	
Totaal bedrijfsopbrengsten			307.120		294.086
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		14.005		14.815	
Lonen en salarissen	15	143.464		134.993	
Sociale lasten en pensioenen	16	36.130		35.030	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	651		669	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	4.160		3.793	
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa	1	734		-	
Overige bedrijfskosten	17	64.104		70.996	
Som der bedrijfslasten			263.248		260.296
Bedrijfsresultaat			43.872		33.790
Financiële baten en lasten	18		-1.949		-1.540
Resultaat voor belastingen			41.923		32.250
Belastingen	19		-47		-779
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	20		-41.876		-31.471
Resultaat na belastingen			-		-

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2020	2019
Bedrijfsresultaat			43.872	33.790
Aanpassingen voor:				
-Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1-2	5.545		4.462
-Boekresultaat desinvesteringen	1-2	396		134
-Mutatie voorzieningen	9	71		557
			6.012	5.153
Veranderingen in werkkapitaal:				
-Mutatie vorderingen	4-7	3.794		-372
-Mutatie kortlopende schulden	11	3.096		-255
			6.890	-627
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			56.774	38.316
Ontvangen rente	18	454		524
Betaalde rente	18	-2.407		-2.066
Vennootschapsbelasting	19	-98		-734
			-2.051	-2.276
Kasstroom uit operationele activiteiten			54.723	36.040
Verwerving deelneming	1	-136		-2.021
Investerings in immateriële vaste activa	1	-487		-1.102
Investerings in materiële vaste activa	2	-5.083		-5.049
Investerings in financiële vaste activa	3	-820		-2.731
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	7		15
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	7.993		1.980
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			1.474	-8.908
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	10-20	-33.813		-27.320
Opname/aflossing langlopende schulden	10	-600		-1.800
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-34.413	-29.120
Nettokasstroom			21.784	-1.988
Liquide middelen begin boekjaar			4.504	6.366
Liquide middelen gekochte/verkochte deelneming			-	126
Liquide middelen eind boekjaar			26.288	4.504

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 Dr. Holtropaan 23, 5652 XR te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

► Internationaal samenwerkingsverband

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

► Groepsverhoudingen

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

► Stichting GESdE

Tot 1 januari 2005 bestond binnen de rechtsvoorganger van BDO Holding B.V. een systeem van goodwillverrekening bij toe- en uittreding. Dit systeem is afgeschaft. 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.

Met het oog daarop is BDO Holding B.V. een vergoeding verschuldigd aan de Stichting GESdE voor de financiering van de goodwillaanspraken. De nog te betalen toekomstige vergoeding over de bestaande en uitgekeerde goodwillaanspraken bedraagt, contant gemaakt tegen 2%, bij benadering € 37 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 COVID-19-pandemie heeft niet geleid tot herziening van methoden van schattingen. 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 schattingselementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen. Ten behoeve van de bepaling van de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid worden aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten beoordeeld en wordt indien nodig juridisch advies ingewonnen.

Daarnaast wordt bij de bepaling van de boekwaarde van immateriële en materiële vaste activa gebruik gemaakt 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 63 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. BDO Holding B.V. en haar groepsmaatschappijen

zijn in 2020 na het uitbreken van de COVID-19-pandemie in staat geweest om de dienstverlening ononderbroken voort te zetten. Enerzijds door zo veel als mogelijk thuis te werken en anderzijds beperkt op kantoor, met inachtneming van de richtlijnen van het RIVM. De omzet- en resultaatontwikkeling heeft zich in 2020 positief ontwikkeld. Deze lijn heeft zich voortgezet in het eerste kwartaal van 2021 en gezien het huidige aanbod van werk is de verwachting dat de omzet voor 2021 stabiel blijft. Gezien deze ontwikkelingen, de huidige omloopsnelheid van de debiteuren en de beschikbare liquiditeiten is de stellige verwachting dat BDO geen externe steun nodig heeft om de coronacrisis door te komen.

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 vermindert 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 aankoop-prijs 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, vermindert 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 vermindert 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. Vooruitgefactureerde termijnen zijn hierop in mindering gebracht. Winstneming vindt plaats naar rato van verrichte prestaties. Indien noodzakelijk wordt een voorziening gevormd voor verwachte verliezen.

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 actuariael berekend, op basis van een rekenrente van 0,5% (2019: 1,3%), 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.

Ultimo 2020 zijn er evenals ultimo 2019 geen verplichtingen waarvoor een pensioenvoorziening is opgenomen.

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 leegstand panden is gevormd voor panden die geheel of gedeeltelijk leegstaan en voor herstelkosten bij einde van de huurtermijn, die voor rekening van BDO komen. De voorziening is bepaald op de aan leegstand toerekenbare huurkosten gedurende de vermoedelijke periode van leegstand onder aftrek van eventuele opbrengsten van onderverhuur.

Schulden en overige verplichtingen

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

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

► Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

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

Netto-omzet

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

Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato 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 ten laste van de post netto-omzet verwerkt.

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 € 15.178 (2019: € 14.770). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 110.111 (2019: € 107.593). 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 2020 (en 2019) waren er voor de vennootschap 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.



Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020 (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 2020		31 december 2019	
Goodwill	877		1.372	
Software	216		283	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	1.310		1.533	
		2.403		3.188

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2020 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	6.131	2.576	1.533	10.240	7.789
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.759	-2.293	-	-7.052	-6.383
	1.372	283	1.533	3.188	1.406
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	136	-	464	600	2.451
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-4.384	-	-	-4.384	-
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	4.384	-	-	4.384	-
Afschrijvingen	-584	-67	-	-651	-669
Bijzondere waardevermindering	-47	-	-687	-734	-
	-495	-67	-223	-785	1.782
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	1.883	2.576	1.997	6.456	10.240
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.006	-2.360	-687	-4.053	-7.052
	877	216	1.310	2.403	3.188

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

De investering in goodwill in 2020 heeft betrekking op een nabetaling van een eerder overgenomen praktijk.

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

Onder activa in ontwikkeling zijn de externe kosten voor het inrichten en implementeren van de nieuwe, standaard software opgenomen.

Ultimo 2020 is de realiseerbare waarde hiervan lager ingeschat dan de boekwaarde, waardoor een afwaardering van de activa in ontwikkeling heeft plaatsgevonden.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2020		31 december 2019	
Verbouwingen	10.640		10.016	
Kantoorinventaris	3.592		3.017	
Hardware	3.487		4.061	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	16		159	
		17.735		17.253

Het verloop van de materiële vaste activa in 2020 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	23.683	8.387	7.364	159	39.593	39.475
Cumulatieve afschrijvingen	-13.667	-5.370	-3.303	-	-22.340	-22.991
	10.016	3.017	4.061	159	17.253	16.484
Mutaties in het boekjaar						
Overname tegen reële waarde	-	-	-	-	-	25
Investerings	2.712	1.300	1.031	16	5.059	4.772
Herallocatie	-	-	-	-14	-14	-86
Overboekingen naar in gebruik	145	-	-	-145	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-2.039	-965	-131	-	-3.135	-4.665
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	1.770	837	125	-	2.732	4.516
Afschrijvingen	-1.964	-597	-1.599	-	-4.160	-3.793
	624	575	-574	-143	482	769
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	24.501	8.722	8.264	16	41.503	39.593
Cumulatieve afschrijvingen	-13.861	-5.130	-4.777	-	-23.768	-22.340
	10.640	3.592	3.487	16	17.735	17.253

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

De boekwaarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de actuele waarde. Activa in ontwikkeling betreffen voornamelijk investeringen in verbouwingen van gehuurde panden. Ultimo 2020 zijn er geen investeringsverplichtingen aangegaan t.b.v. verbouwingen (ultimo 2019 € 4,1 miljoen).

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2020		31 december 2019	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	6.385		13.101	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	2.200		2.000	
Leningen partners	253		405	
Overige vorderingen	1.061		1.566	
		24.899		32.072

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar.

De rente over de helft van de lening is vast en bedraagt 2,7% per jaar. De rente over de andere helft is variabel en bedroeg in 2020 gemiddeld 1,5% (2019: 1,6%).

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courant faciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courant vordering is variabel en bedroeg in 2020 gemiddeld 0,7% (2019: 0,7%). De vordering op de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep betreft de financiering van niet uitgegeven certificaten van aandelen in BDO Holding B.V. Er zijn geen rente- en aflossingsverplichtingen overeengekomen m.b.t. deze vordering.

Van de leningen aan partners is te verwachten dat een bedrag van € 0,1 miljoen binnen een jaar wordt ontvangen (2019: € 0,1 miljoen). De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2020 5,0% (2019: 5,0%).

Onder de overige vorderingen is een verstrekte lening ten behoeve van het internationale BDO-netwerk opgenomen (stand ultimo 2020: € 0,5 miljoen). De lening – met een rentevoet van 5% – zal uiterlijk eind 2022 worden terugbetaald. Daarnaast zijn onder de overige vorderingen vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2020: € 0,6 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2020 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari	15.000	13.101	2.000	405	1.566	32.072	31.321
Mutaties in het boekjaar							
Verstrekte leningen en vooruitbetalingen	-	-	700	114	6	820	2.731
Aflossingen	-	-6.716	-500	-266	-511	-7.993	-1.980
Stand per 31 december	15.000	6.385	2.200	253	1.061	24.899	32.072

4 DEBITEUREN

	31 december 2020		31 december 2019	
Debiteuren	24.812		31.540	
Voorziening dubieuze debiteuren	-2.107		-2.494	
		22.705		29.046

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 2020		31 december 2019	
Verrichte werkzaamheden klanten	26.820		25.267	
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten	-10.317		-9.695	
Voorziening te factureren bedragen	-3.395		-3.439	
		13.108		12.133

6 VORDERINGEN TER ZAKE VAN PENSIOENEN

Dit betreft de vooruitbetaalde pensioenpremie inzake januari 2021.

7 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2020		31 december 2019	
Overige vorderingen	47		69	
Overlopende activa	7.425		6.864	
		7.472		6.933

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

8 GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2020. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2019).

9 VOORZIENINGEN

	31 december 2020		31 december 2019	
Personele voorzieningen	4.134		4.383	
Overige voorzieningen	1.813		1.493	
		5.947		5.876

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2020 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari	4.383	1.493	5.876	5.319
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-1.631	-591	-2.222	-1.800
Dotatie	2.707	1.168	3.875	3.871
Vrijval	-1.325	-257	-1.582	-1.514
Stand per 31 december	4.134	1.813	5.947	5.876

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 leegstand van kantoorpanden inclusief verwachte herstelkosten (€ 159.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen.

De verwachte vervaltermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2020	2019
< 1 jaar	2.145	1.674
1- 5 jaar	2.003	2.666
≥ 5 jaar	1.799	1.536
	5.947	5.876

10 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2020		31 december 2019	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	20.100		20.700	
		20.100		20.700
Rekening-courant				
-Partners	12.518		5.724	
-Oud-partners	5.944		4.675	
		18.462		10.399
		38.562		31.099

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken 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 2020 5,0% (2019: 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 2020 is als volgt:

	2020	2019
Stand per 1 januari	20.700	22.500
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen	1.500	1.800
Aflossingen	-2.100	-3.600
Stand per 31 december	20.100	20.700

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2020 5,0% (2019: 5,0%).

11 SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Dit betreft 2 gelijke langlopende leningen aangegaan ter financiering van de Stichting GESdE. De rente op lening 1 is vast en bedraagt gemiddeld 2,7% per jaar (2019: 2,7%). De rente op lening 2 is variabel en bedraagt gemiddeld 1,5% (2019: 1,6%). De resterende looptijd van beide leningen is 1,5 jaar, waarna de leningen afgelost dienen te worden. Als zekerheid voor deze langlopende leningen alsmede 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.

Om eventuele nadelige gevolgen van de COVID-19-pandemie in 2021 op toekomstige kasstromen op te kunnen vangen zijn ultimo 2020 extra liquiditeiten aangehouden. Hierdoor is de solvabiliteitsratio negatief beïnvloed en bedraagt deze 24,6% in plaats van de door de huisbankier vereiste 25%. De huisbankier heeft middels een waiverbrief toestemming gegeven om eenmalig af te wijken van de overeengekomen afspraken.

12 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2020		31 december 2019	
Verplichtingen ter zake van personeel	16.517		15.606	
Overige schulden	406		285	
Overlopende passiva	2.967		3.165	
		19.890		19.056

De verplichtingen ter zake van personeel bestaan uit nog te betalen vakantiedagen, vakantiegeld, overuren, overige beloningen en afvloeiingskosten. De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen kosten die betrekking hebben op het huidige boekjaar.

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

BDO Holding B.V. loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken bestaat een risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Het renterisico wordt beperkt door de samenstelling van de financieringsstructuur en de spreiding van de looptijden.

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-courant faciliteiten bij de kredietverstrekende 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 aangaande voor de huur van panden en operationele leasecontracten voor auto's. De verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

	2020	2019
< 1 jaar	17.739	17.585
1 - 5 jaar	33.154	29.252
≥ 5 jaar	15.686	8.904

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 13,6 miljoen (2019: € 14,5 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 de verstrekte leningen en rekening-courant faciliteiten 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 goodwill gerechtigde 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 2020 € 78.000 (2019: € 78.000).

Claims

Tegen de rechtspersonen behorend tot de Nederlandse BDO-organisatie zijn claims ingediend wegens beweerbare tekortschieting 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 2020. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten en bedroegen in 2020 € 11.000 (2019: € 11.000).

Vergoeding Stichting GESdE

Met betrekking tot de vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE wordt verwezen naar pagina 47.

13 NETTO-OMZET

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

	2020		2019	
		%		%
Audit & Assurance	114.200	37	107.769	37
Accountancy & Bedrijfsadvies	80.678	26	79.799	27
Belastingadvies	75.741	25	72.240	25
Advisory	36.286	12	33.961	11
	306.905	100	293.769	100

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

14 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

15 LONEN EN SALARISSEN

	2020	2019
Salarissen	143.464	134.993

Personeelsbestand

	2020	2019
Gemiddelde bezetting (fte)		
-Partners	76	80
-Professionele staf	1.993	2.036
-Ondersteunende staf	429	316
	2.498	2.432

Gedurende het jaar is hiervan gemiddeld 1 fte werkzaam in het buitenland (2019: 2 fte).

16 SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN

	2020	2019
Sociale lasten	20.787	20.066
Pensioenen	15.343	14.964
	36.130	35.030

17 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2020	2019
Huisvestingskosten	11.066	10.469
Overige personeelskosten	12.324	15.168
Algemene kosten	7.732	9.959
Mobiliteitskosten	19.707	21.150
Technologie en Innovatie	9.157	8.989
Overige kosten	4.118	5.261
	64.104	70.996

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 2020 € 147.500 (2019: € 148.000). Daarnaast is er door Mazars Accountants N.V. voor € 25.100 aan fees in rekening gebracht voor overige assurancewerkzaamheden. Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

18 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2020	2019
Rentebaten	454	524
Rentelasten	-2.403	-2.064
	-1.949	-1.540

Rentebaten betreffen de ontvangen vergoedingen voor verstrekte (rekening-courant) leningen aan Stichting GESdE en partners.
Rentelasten betreffen de verschuldigde vergoedingen voor verstrekte (achtergestelde) leningen door partners en kredietinstellingen.

19 BELASTINGEN

Het resultaat van BDO Holding B.V. komt via managementovereenkomsten toe aan de praktijkvennootschappen van de partners. Van het totale resultaat werd tot en met 2019 een bedrag van € 3,2 miljoen belast bij BDO Holding B.V. Het overige deel van het resultaat werd belast bij de praktijkvennootschappen van de partners. Vanaf 2020 wordt het volledige bedrag belast bij de praktijkvennootschappen van de partners. De post belastingen heeft betrekking op een deelneming die tot 1 april 2020 zelfstandig belastingplichtig was. Als gevolg hiervan wijkt de nominale vennootschapsbelastingdruk van 25% af van de effectieve belastingdruk (0%, 2019: 2%) in de jaarrekening.

20 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.

	2020	2019
Resultaat na belastingen vóór contractuele verplichtingen	41.876	31.471
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	9.800	10.217
Winst ter verdeling	51.676	41.688
Vergoeding aan Stichting GESdE	-7.918	-12.449
Vergoeding aan voormalige partners	-2.096	-449
Vergoeding aan partners	-41.662	-28.790
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	76	80
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	549	360

De partners van BDO Holding B.V. ontvangen naast hun managementvergoeding een rentevergoeding over de achtergestelde lening en rekening-courant verhoudingen. Deze rentevergoeding bedroeg in 2020 € 1,9 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2019: € 1,5 miljoen).

De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2020 € 2,6 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2019: € 3,0 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 Schippers B.V. en Petobel I B.V. zijn in 2020 geliquideerd.

BDO A&B Groep B.V.*

- | | |
|---|-----------|
| ▶ BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V. | Eindhoven |
| ▶ BDO Audit & Assurance B.V. | Eindhoven |
| ▶ BDO BAMN B.V. | Eindhoven |

BDO Consultancy Groep B.V.*

- | | |
|--|-----------|
| ▶ BDO Advisory B.V. | Eindhoven |
| ▶ Arteria Consulting B.V. (100% dochter van BDO Advisory B.V.) | Hilversum |
| ▶ BDO Corporate Finance B.V. | Eindhoven |
| ▶ BDO IT Consultants B.V. | Eindhoven |
| ▶ BDO Investigations B.V. | Eindhoven |
| ▶ BDO Legal B.V. | Eindhoven |
| ▶ BDO Interim & Recruitment B.V. | Eindhoven |

BDO Outsourcing B.V.*

Eindhoven

BDO Facility Services B.V.*

Eindhoven

* Direct gehouden door BDO Holding B.V.



Vennootschappelijke balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2020	31 december 2019
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	1.526		1.944
Materiële vaste activa	2	3.843		4.644
Financiële vaste activa	3	27.747		34.890
			33.116	41.478
Vlottende activa				
Debiteuren		172		123
Vorderingen groepsmaatschappijen		22.341		30.516
Vorderingen ter zake van pensioenen	4	1.030		-
Overige vorderingen en overlopende activa	5	6.663		5.812
Liquide middelen		24.912		2.477
			55.118	38.928
Totaal activa			88.234	80.406
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Geplaatst aandelenkapitaal	6		9.000	9.000
Voorzieningen	7		1.506	2.858
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	8	20.100		20.700
Schulden aan kredietinstellingen		15.000		15.000
			35.100	35.700
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		2.944		3.033
Schulden aan groepsmaatschappijen		99		98
Schulden aan partners	8	18.462		10.399
Belastingen en premies sociale verzekeringen		16.931		15.213
Schulden ter zake van pensioenen		-		98
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	9	4.192		4.007
			42.628	32.848
Totaal passiva			88.234	80.406

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2020		2019	
Resultaat groepsmaatschappijen	33.956		19.022	
Overig resultaat	7.923		13.231	
Resultaat voor belastingen		41.879		32.253
Belastingen		-3		-782
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE		-41.876		-31.471
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 Dr. Holtropaan 23, 5652 XR te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

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

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

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

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. Indien de nettovermogenswaarde negatief is wordt deze op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende

belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd.

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

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

Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2020 en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020 (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 2020		31 december 2019	
Goodwill	-		128	
Software	216		283	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	1.310		1.533	
		1.526		1.944

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2020 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	4.787	2.576	1.533	8.896	7.789
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.659	-2.293	-	-6.952	-6.383
	128	283	1.533	1.944	1.406
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	464	464	1.107
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-4.384	-	-	-4.384	-
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	4.384	-	-	4.384	-
Afschrijvingen	-81	-67	-	-148	-569
Bijzondere waardevermindering	-47	-	-687	-734	-
	-128	-67	-223	-418	538
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	403	2.576	1.997	4.976	8.896
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-403	-2.360	-687	-3.450	-6.952
	-	216	1.310	1.526	1.944
Afschrijvingspercentages	20%	20%	n.v.t.		

De goodwill heeft betrekking op betaalde koopsommen in het kader van overgenomen praktijken.

Onder activa in ontwikkeling zijn de externe kosten voor het inrichten en implementeren van de nieuwe, standaard software opgenomen. Ultimo 2020 is de realiseerbare waarde hiervan lager ingeschat dan de boekwaarde, waardoor een afwaardering van de activa in ontwikkeling heeft plaatsgevonden.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2020		31 december 2019	
Verbouwingen	124		299	
Kantoorinventaris	228		284	
Hardware	3.487		4.061	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	4		-	
		3.843		4.644

Het verloop van de materiële vaste activa in 2020 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	2.324	1.244	7.364	-	10.932	10.945
Cumulatieve afschrijvingen	-2.025	-960	-3.303	-	-6.288	-5.096
	299	284	4.061	-	4.644	5.849
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	3	9	1.031	4	1.047	710
Herallocatie	-	-	-	-	-	-86
Overboekingen naar in gebruik	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-15	-131	-	-146	-637
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	-	15	125	-	140	541
Afschrijvingen	-178	-65	-1.599	-	-1.842	-1.733
	-175	-56	-574	4	-801	-1.205
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	2.327	1.238	8.264	4	11.833	10.932
Cumulatieve afschrijvingen	-2.203	-1.010	-4.777	-	-7.990	-6.288
	124	228	3.487	4	3.843	4.644
Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		

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

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2020		31 december 2019	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	6.385		13.101	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	2.200		2.000	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2.875		2.875	
Leningen partners	253		405	
Overige vorderingen	1.034		1.509	
		27.747		34.890

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. De rente over de helft van de lening is vast en bedraagt 2,7% per jaar. De rente over de andere helft is variabel en bedroeg in 2020 gemiddeld 1,5% (2019: 1,6%). De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courant faciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courant vordering is variabel en bedroeg in 2020 gemiddeld 0,7% (2019: 0,7%). De vordering op de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep betreft de financiering van niet uitgegeven certificaten van aandelen in BDO Holding B.V. Er zijn geen rente- en aflossingsverplichtingen overeengekomen m.b.t. deze vordering.

Van de leningen aan partners is te verwachten dat een bedrag van € 0,1 miljoen binnen een jaar wordt ontvangen (2019: € 0,1 miljoen). De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2020 5,0% (2019: 5,0%).

Onder de overige vorderingen is een verstrekte lening ten behoeve van het internationale BDO-netwerk opgenomen (stand ultimo 2020: € 0,5 miljoen). De lening – met een rentevoet van 5% – zal uiterlijk eind 2022 worden terugbetaald. Daarnaast zijn onder de overige vorderingen vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2020: € 0,6 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2020 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Groepsmaat- schappijen	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari	15.000	13.101	2.000	2.875	405	1.509	34.890	34.196
Mutaties in het boekjaar								
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	-	33.956	-	-	33.956	19.022
Interim-dividend	-	-	-	-35.332	-	-	-35.332	-20.958
Voorziening vordering groepsmaatschappijen	-	-	-	2.581	-	-	2.581	2.049
Voorziening deelneming groepsmaatschappijen	-	-	-	-1.205	-	-	-1.205	-113
Verstrekte leningen en vooruitbetalingen	-	-	700	-	114	6	820	2.731
Aflossingen	-	-6.716	-500	-	-266	-481	-7.963	-2.037
Stand per 31 december	15.000	6.385	2.200	2.875	253	1.034	27.747	34.890

4 VORDERINGEN TER ZAKE VAN PENSIOENEN

Dit betreft de vooruitbetaalde pensioenpremie inzake januari 2021.

5 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2020		31 december 2019	
Overige vorderingen	224		213	
Overlopende activa	6.439		5.599	
		6.663		5.812

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

6 EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst en volgestort aandelenkapitaal van de vennootschap ultimo 2020 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.

7 VOORZIENINGEN

	31 december 2020		31 december 2019	
Voorziening deelneming	-		1.205	
Personele voorzieningen	422		668	
Overige voorzieningen	1.084		985	
		1.506		2.858

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2020 is als volgt:

	Voorziening deelneming	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari	1.205	668	985	2.858	2.928
Mutaties in het boekjaar					
Onttrekkingen	-	-262	-232	-494	-546
Dotatie	-	315	572	887	1.064
Vrijval	-1.205	-299	-241	-1.745	-588
Stand per 31 december	-	422	1.084	1.506	2.858

Voorziening deelneming

De voorziening deelneming betreft de voorziening voor deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde.

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 leegstand van kantoorpanden inclusief verwachte herstelkosten (€ 159.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen.

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

	2020	2019
< 1 jaar	679	285
1- 5 jaar	695	1.253
≥ 5 jaar	132	115
	1.506	1.653

8 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2020		31 december 2019	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	20.100		20.700	
		20.100		20.700
Rekening-courant				
-Partners	12.518		5.724	
-Oud-partners	5.944		4.675	
		18.462		10.399
		38.562		31.099

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken 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 2020 5,0% (2019: 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 2020 is als volgt:

	2020	2019
Stand per 1 januari	20.700	22.500
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen	1.500	1.800
Aflossingen	-2.100	-3.600
Stand per 31 december	20.100	20.700

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2020 5,0% (2019: 5,0%).

9 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2020		31 december 2019	
Verplichtingen ter zake van personeel	2.295		2.283	
Overige schulden	406		285	
Overlopende passiva	1.491		1.439	
		4.192		4.007

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

De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen kosten die betrekking hebben op het huidige boekjaar.

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 belastingsschulden 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 Accountants & Belastingadviseurs 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 2020 bij BDO Holding B.V. 217 medewerkers (fte) werkzaam (2019: 214).

Hiervan waren geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Beloning bestuurders

De (voormalige) bestuursleden hebben in 2020 (2,3 fte) voor hun bestuurswerkzaamheden onderstaande beloningen ontvangen.

	2020	2019
Bestuurdersbeloning	1.534	1.708

Daarnaast zijn aan de bestuurders in 2020 kostenvergoedingen betaald van € 79.000 (2019: € 74.000).

Beloning Raad van Commissarissen

Tot 1 mei 2020 bestond de Raad van Commissarissen uit 5 leden.

Aan de leden van de Raad van Commissarissen werd in 2020 een beloning toegekend van in totaal € 200.000 (2019: € 260.000).

Eindhoven, 22 april 2021

Raad van Bestuur BDO Holding B.V.

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

Raad van Commissarissen

- ▶ A.P.H. Rutgrink (voorzitter)
- ▶ B.J.M. Langius (vicevoorzitter)
- ▶ D.J. Raithel

Overige gegevens

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna 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 2020.

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 2020

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; 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.

► 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 raad van commissarissen;
- de overige gegevens;
- de overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening (pagina 4 tot en met 15).

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 gerede 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, 22 april 2021

MAZARS ACCOUNTANTS N.V.

► w.g. drs. A.N. Terstegen RA



www.bdo.nl

BDO Holding B.V.

Dr. Holtropaan 23, 5652 XR Eindhoven
Postbus 182, 5600 AD Eindhoven
Nederland

info@bdo.nl
Telefoon 040 - 269 81 11
KvK 17129358

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

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

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

BDO 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.