

BDO HOLDING B.V.

EINDHOVEN, 21 APRIL 2022

JAARVERSLAG 2021
verbinding

BDO

DE VORMGEVING VAN DIT JAARVERSLAG NADER BESCHOUWD

HET JAARVERSLAG 2021 HEEFT ALS THEMA *VERBINDING*. IN HET ONTWERP VAN DIT JAARVERSLAG IS HET THEMA OP MEERDERE GEBIEDEN/ASPECTEN GRAFISCH WEERGEGEVEN.

ER IS GEKOZEN VOOR DE COMBINATIE VAN TWEE BEELDEN. EÉN BEELD GEEFT DE VERBINDING VAN EEN BDO'ER MET ZIJN/HAAAR KLANTEN EN COLLEGA'S WEER, TERWIJL HET ANDERE BEELD ONZE VERBINDING MET DE MAATSCHAPPIJ LAAT ZIEN. HET EERSTE BEELD TOONT DAT WE NIEUWE MANIEREN HEBBEN GEVONDEN OM MET ELKAAR IN CONTACT TE KOMEN ZONDER ALTIJD FYSIEK BIJ ELKAAR TE HOEVEN ZIJN. DAT WE HYBRIDE KUNNEN SAMENWERKEN ONAFHANKELIJK VAN ONZE WERKPLEK. IN HET TWEDE BEELD ZIEN WE DEZELFDE BDO'ER, MAAR DAN IN EEN PRIVÉSITUATIE WAARIN HIJ/ZIJ MIDDEN IN DE SAMENLEVING STAAT EN EEN BIJDRAGE LEVERT AAN DE VITALITEIT VAN DE MAATSCHAPPIJ.

BEIDE BEELDEN ZIJN VERBONDEN DOOR EEN DIAGONALE UITSNEDE. TEVENS IS HET WERKGERELATEERDE BEELD VOORZIEN VAN EEN GEKLEURDE OVERLAY IN EEN BDO-HUISSTIJKLEUR. HIERDOOR WORDT DE UITSNEDE OPTISCH VERSTERKT EN WORDT BENADRUKT DAT DE WERELD BINNEN EN BUITEN BDO, ZOWEL ZAKELIJK ALS MAATSCHAPPELIJK, MET ELKAAR VERBONDEN ZIJN. TEZAMEN VERBEELDEN ZIJ DE TOENEMENDE AANDACHT VOOR DE WERK-PRIVÉBALANS.

VOORTS ZIJN DIVERSE GRAFISCHE ELEMENTEN TOEGEVOEGD. DE DIAGONALE LIJNVOERING IS IN HET HELE ONTWERP VERWEVEN EN DOORGEVOERD. OOK BIJ DE TITEL 'VERBINDING' IS GEKOZEN VOOR EEN FONT DAT VERBONDENHEID WEERGEeft. HET FEIT DAT DE LETTERS I EN G LETTERLIJK MET ELKAAR VERBONDEN ZIJN IS EEN SUBTIELE GRAFISCHE VERTALING VAN HET THEMA.

VERDER IS HET KLEURGEBRUIK VAN HET JAARVERSLAG Aangepast om een krachtige en kleurrijke uitstraling op te roepen. Juist de harmonie tussen de kleuren BDO-RED en BDO-BURGUNDY/GOLD (BDO/ZAKELIJK vs. PERSOONLIJK/MAATSCHAPPELIJK) MAAKT HET COMPLETE ONTWERP TOT EÉN GEHEEL. TERWIJL HET SUBTIELE GEBRUIK VAN DE GRAFISCHE ELEMENTEN BINNEN DE TOEGEPASTE KLEUREN VITALITEIT EN BALANS WEERGEeft. DIT ALLES ZONDER DE BDO-RICHTLIJNEN UIT HET OOG TE VERLIEZEN.

BIJSCHRIFT OMSLAG:
JESSE RUITER IS MANAGER AUDIT & ASSURANCE
EN IN ZIJN VRIJE TIJD BUDDY VAN MITCHELL:
EEN JONGEN MET EEN GEESTELIJKE BEPERKING
(SYNDROOM VAN DOWN) WAARVOOR VRIENDSCHAP
NIET VANZELFSPREKEND IS.

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

Voorwoord 'Verbinding'	4	Vooruitzichten	44
Highlights 2021	6	Verslag Raad van Commissarissen	47
KPI's in één oogopslag	8	JAARREKENING 2021	54
Beschrijving van de bedrijfsomgeving	9	▶ Geconsolideerde balans per 31 december 2021	55
▶ Onze klanten	9	▶ Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021	56
▶ Onze mensen	9	▶ Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021	57
▶ Onze leveranciers	9	▶ Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	58
▶ Onze dienstverlening	9	▶ Grondslagen voor de financiële verslaggeving	59
▶ Onze zichtbaarheid	11	▶ Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021	63
Governance	12	▶ Gebeurtenissen na balansdatum	74
BESTUURSVERSLAG	15	▶ Overzicht van kapitaalbelangen	74
Externe handvesten en initiatieven	15	▶ Vennootschappelijke balans per 31 december 2021	76
Bedrijfsmodel en -activiteiten	17	▶ Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2021	77
Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen	18	▶ Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	77
Strategie en sturing	21	▶ Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2021 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2021	78
▶ Onze identiteit	21	▶ Overige gegevens	84
▷ Profiel	21	▷ Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84
▷ Missie en ambitie	21	▷ Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	84
▷ Visie	21	▷ Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten	84
▷ Kernwaarden	22	Over het rapport	89
▶ Belangrijkste aspecten van het gevoerde beleid	22	Bijlage A - Informatie over de samenstelling van het medewerkersbestand (GRI 102-8)	93
▷ Totstandkoming van de thema's	22	Bijlage B - GRI-inhoudsindex	94
▷ Resultaten	22		
BEHOUDEN EN WERVEN VAN MEDEWERKERS	22		
DIVERSITEIT	24		
GEDEELD LEIDERSCHAP	27		
LERENDE ORGANISATIE	29		
VITALITEIT	30		
CIRCULARITEIT	32		
HET LEVEREN VAN TOPKWALITEIT	34		
TECHNOLOGISCHE INNOVATIE	39		
DICHTBIJ DE KLANT	40		
LEIDEND IN ONZE MARKTEN	41		
FINANCIËLE RESULTATEN	42		

verbinding

Als ik terugkijk op het afgelopen jaar dan was de grootste uitdaging voor mij en mijn collega-bestuurders om op goede wijze invulling te geven aan de verbinding met en tussen onze mensen. Het jaar 2021 werd gedomineerd door de COVID-pandemie. Een lange periode met veel beperkingen voor ons allemaal. Beperkingen die je ten volle voelt bij de start als volledig nieuwe Raad van Bestuur met een herijkte strategische visie ('BDO voor mens en maatschappij 2021-2025'). Verbinding is van wezenlijk belang om met elkaar de nieuwe koers te doorleven, te begrijpen en gezamenlijk onze schouders onder de realisatie hiervan te zetten. En bovenal is verbinding essentieel om te zorgen dat iedereen binnen onze organisatie op goede wijze door deze uitdagende periode heen komt en vitaal blijft.

Ondanks alle beperkingen van het afgelopen jaar heb ik het gevoel dat we er in geslaagd zijn de verbinding tot stand te brengen. We hebben nieuwe manieren gevonden om met elkaar in contact te zijn en het is goed te weten dat we met elkaar in verbinding kunnen zijn zonder altijd fysiek bij elkaar te hoeven zijn. Tegelijkertijd is er meer dan ooit behoefte aan direct contact. Fijn was het daarom om in september 2021 toch even een hele grote groep nieuwe medewerkers persoonlijk te kunnen ontmoeten. Met name voor al onze nieuwe mensen is het starten zonder direct fysiek contact een grote uitdaging bij het leren kennen van de organisatie, het doorvoelen van de cultuur en onze kernwaarden, het leren en ontwikkelen en het opdoen van praktijkervaring. De behoefte om samen te zijn en letterlijk samen te werken is in deze tijd misschien wel groter dan ooit. Tegelijkertijd hebben de moeilijke omstandigheden als gevolg van COVID ook wat gebracht. We denken bewuster na over onze reisdrevingen en hoe we het beste invulling kunnen geven aan onze werkdag, flexibeler en met meer aandacht voor de werk-privébalans. Dit is iets wat we meenemen in onze manier van werken. De COVID-pandemie bleek een krachtige katalysator: in het afgelopen jaar was de digitale infrastructuur het middel waarmee ons dagelijks leven en werken - in meer of mindere mate en in een andere vorm - over het algemeen toch doorgang kon vinden. De opgedane ervaringen hebben een plek gevonden in onze visie op duurzaam samenwerken. Hybride samenwerken, deels thuis en deels op kantoor of bij de klant wordt de nieuwe werkvorm. In de samenwerking hebben we aandacht voor het individu en het creëren van een plezierige werkomgeving. Het plezier zit in de relaties die we onderling hebben en met onze klanten. De vitaliteit van onze medewerkers staat daarbij centraal, zodanig dat een gezonde werkbilans wordt ervaren in combinatie met de verbondenheid met klanten, collega's en de organisatie.

Met het thema *Vitaliteit* zoeken we zoveel en zo breed mogelijk de verbinding met onze omgeving. In onze werkzaamheden voor klanten richten wij ons ook op het vergroten van hun (vaak financiële) vitaliteit. Op basis van de klantbehoeften kijken we naar een bundeling van inhoudelijke vakkennis uit verschillende disciplines om klanten hierbij te ondersteunen. In 2021 is als onderdeel van deze aanpak een vitaliteitsscan geïntroduceerd om met klanten gericht stil te staan bij de vitaliteit van hun organisatie. We ondersteunen en stimuleren onze medewerkers ook om een concrete bijdrage te leveren aan vitaliteit in de maatschappij. We zetten kennis en tijd van onze medewerkers belangeloos in voor mensen in de maatschappij die een steuntje in de rug nodig hebben. We streven er daarbij naar deze mensen vitaler te maken gericht op hun participatie in de samenleving. Via ons BDO Impact Centre worden activiteiten gecoördineerd om deze doelstelling te gaan realiseren. Een mooi voorbeeld hiervan is het UAF-traject met statushouders, waarover meer in dit jaarverslag is te lezen.

In dit verslag zijn er voor het eerst niet-financiële KPI's opgenomen. Het primaire doel is om uit te leggen hoe we waarde creëren voor onze stakeholders - niet alleen als accountants- en advieskantoor maar ook als verantwoordelijke werkgever en voor de samenleving als geheel. Met het opnemen hiervan bereiden we ons voor op de implementatie van de toekomstige wet- en regelgeving op het gebied van niet-financiële informatie die van belang is voor onze stakeholders.

In alles wat wij doen zoeken we de verbinding op: meer dan ooit hebben we elkaar nodig. Onze pluriforme organisatie bestaat uit veel verschillende mensen die een waaijer aan verschillende klanten bedienen, als afspiegeling van onze maatschappij. Samen met anderen willen we er voor zorgen dat onze beroepsgroep de beste condities en kaders creëert waarin al onze mensen hun werk goed kunnen doen: divers en inclusief en op het juiste kwaliteitsniveau. Als voorzitter is het mijn streven de binnenwereld van BDO en de buitenwereld, zowel zakelijk als maatschappelijk, optimaal met elkaar te verbinden. Door mij vooral te richten op dat wat wij gemeenschappelijk hebben: trots op de klanten waarvoor wij mogen werken, onze organisatie en de mensen die zich daar iedere dag voor inzetten, midden in de maatschappij. We geven met elkaar professionaliteit een menselijk gezicht.

Het is ons samen gelukt om in 2021 de focus te houden op datgene waarvoor we er als organisatie zijn. 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. Langetermijnwaardecreeatie en borging van het publieke belang zijn hierbij uitgangspunten.

Met veel energie en doorzettingsvermogen hebben onze mensen zich onder uitdagende omstandigheden ten volle voor deze missie ingezet. Ze bleven met elkaar en de klant in verbinding en wisten met creatieve oplossingen te komen om de continuïteit van onze dienstverlening voorop te stellen. We zijn trots op hun bevoegenheid én op wat we daarmee hebben kunnen betekenen voor onze klanten en de maatschappij. In dit jaarverslag delen wij dit met u. Ik spreek graag, mede namens mijn collega-bestuurders, waardering uit voor al onze collega's die in dit bijzondere jaar echt het verschil hebben gemaakt in de verbinding met elkaar, met onze klanten en met mensen in uitdagende omstandigheden in onze maatschappij.

De wereld om ons heen blijft in beweging en de uitdagingen zijn talrijk zoals: disruptieve conflicten, problemen in de toeleveringsketens met stijgende energie- en grondstofprijzen en inflatie als gevolg, zorgelijke klimaatontwikkelingen en krapte op de arbeidsmarkt. Deze uitdagingen en bedreigingen vragen een brede blik op de vele ontwikkelingen in de maatschappij en wat dit betekent voor onze belangrijkste stakeholders en voor onze eigen organisatie. Wij zullen onze strategie en de wijze waarop wij vanuit onze missie en visie toegevoegde waarde willen leveren blijven toetsen aan deze ontwikkelingen.

Eindhoven, 21 april 2022

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



CHRIS VAN DEN HAAK (PARTNER) IS BETROKKEN BIJ DE TOTSTANDKOMING VAN HET (KOSTELOZE) SELFASSESSMENT ORGANISATIEVITALITEIT, WAARDOOR ORGANISATIES INZICHT KRIJGEN IN HUN VITALITEIT.

Highlights 2021

Januari

BDO kent per 1 januari 2021 een nieuwe Raad van Bestuur. René Nelis is sindsdien CEO en de nieuwe voorzitter. Maurice de Kleer is met ingang van dezelfde datum tot Chief Quality Officer (CQO) benoemd. Samen met de reeds per 1 september 2020 als Chief Financial Officer-Chief Operations Officer (CFO-COO) aangetreden Leon Jansen, vormen zij de nieuwe Raad van Bestuur van BDO.

BDO lanceert zijn jaarlijkse *Benchmark Nederlandse gemeenten* waarin de financiële gezondheid van alle 355 gemeenten wordt beoordeeld op basis van de jaarrekeningen over 2019. Hieruit blijkt dat zij kampen met ongekende financiële uitdagingen en onzekerheden. Bijna acht op de tien gemeenten verwacht een tekort over 2021, dat in totaal op maar liefst 1,3 miljard euro wordt geschat. Daarmee dreigt het gezamenlijke tekort van gemeenten ten opzichte van 2018 tien keer zo groot te worden.

Februari

Medewerkers van BDO gaan in samenwerking met het UAF – een stichting die zich inzet voor vluchtelingen - aan de slag als mentor van gevluchte vakgenoten. Het doel hiervan is de afstand van vluchtelingen tot de arbeidsmarkt te verkleinen en hen op een duurzame manier te helpen hun draai te vinden in de Nederlandse samenleving. De BDO'ers krijgen hiervoor uren vanuit de organisatie om zich op deze manier in te zetten voor de maatschappij.

Maart

Op 18 maart is door de Raad van Bestuur de BDO-strategie 2021 -2025 gepresenteerd tijdens een online interactief event voor alle BDO'ers. Door een aantal BDO'ers is vanuit hun betrokkenheid met de onderliggende projecten meer over het vernieuwde cultuurprogramma *BDO Horizon* verteld.

BDO lanceert daarnaast in maart het ouderschapsprogramma 'ParentJourney@BDO'. Dit initiatief helpt aanstaande ouders om ouderschap en werken bij BDO goed te combineren door het bieden van o.a. workshops, handvatten, checklists en gebundelde informatie. Zo maken we het (aanstaande) ouders een stukje makkelijker door hen te ondersteunen en faciliteren in een veranderende gezinssituatie.

April

De nieuwe adviestak *BDO Digital* is een feit! Hiermee speelt BDO in op de groeiende behoefte bij organisaties aan advies en ondersteuning bij hun digitale transformatie. BDO Digital biedt dienstverlening binnen het risk- en finance-domein en helpt organisaties van middelgrote (familie) bedrijven tot de publieke sector toekomstbestendig te blijven en het maximale uit beschikbare technologie te halen.

Mei

Op 29 en 30 mei vond de eerste editie van de *BDO Run* plaats: een (coronaproef) sportevent voor medewerkers en hun vrienden, familie en relaties. Meer dan 1.000 deelnemers zetten gedurende dit weekend een sportieve prestatie neer in hun eigen omgeving. Op deze manier bleven BDO-medewerkers, die vanwege corona inmiddels meer dan een jaar vooral vanuit huis werken, met elkaar in verbinding. BDO vindt het belangrijk dat iedereen de mogelijkheid moet krijgen om te kunnen sporten en doneerde daarom een bedrag van 11.000 euro aan stichting Jeugdfonds Sport & Cultuur - gelijk aan het aantal kilometers dat in totaal door alle deelnemers werd afgelegd.

Juni

Eind juni lanceerden we in gezamenlijke publicatie met de Rabobank een nieuw familiebedrijvenonderzoek van Erasmus Centre for Family Business (ECFB). Dit is het zesde onderzoek dat in dit unieke partnership uitgegeven wordt. Familiebedrijven hebben vaak een lange historie, waar ze met recht en reden trots op mogen zijn. Maar, traditie mag geen reden zijn voor stilstand. Met name het aandeelhouderschap is een middel om actief in te zetten. Maar hoe doe je dat? Dat is te lezen in het onderzoek.

Juli

BDO bereikt overeenstemming over de overname van ProExc. Met deze overname verbreedt BDO zijn activiteiten op het gebied van management consulting en zijn positie binnen diverse marktsegmenten. ProExc opereert in het midmarket-segment en is actief in de zakelijke dienstverlening, (groot)handel, bouw en installatie, (maak)industrie en gezondheidszorg.

September

Zo'n 600 BDO'ers gingen de uitdaging aan om 10.000 stappen per dag te zetten in het kader van *September*: een initiatief om in beweging te komen voor jezelf en een ander. Voor het derde jaar op rij was BDO goed vertegenwoordigd bij deze actie. Naast collectieve deelname aan *September* 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-learnings.

Oktober

BDO Horizon is het cultuurprogramma binnen BDO. Het doel is het stimuleren van een open, wendbare, mensgerichte en kwaliteitsgedreven cultuur die bijdraagt aan de realisatie van onze strategie. Onze kernwaarden Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid vormen hiervoor de basis. Met vijf hybride/online bijeenkomsten verspreid over het land, werden collega's in deze maand meegenomen in *BDO Horizon* en de regionale invulling hiervan.

November

Bij BDO kijken we met een brede blik naar de ontwikkelingen in de markt en de bedrijfsvoering van onze klanten. Vanuit onze strategische pijler 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid' willen wij onder andere bijdragen aan vitale medewerkers, klanten en een vitale maatschappij. Het onderzoeken en bespreken van de organisatievitaliteit met onze klanten (en prospects) past daar uitstekend bij. Daarom lanceert BDO het 'Selfassessment Organisevitaliteit'. Klanten en prospects kunnen hieraan kosteloos deelnemen.

De deuren van onze eigen inhousestudio in kantoor Utrecht zijn geopend. Dit biedt ons de mogelijkheid audiovisuele content voortaan zelf te produceren, met en door BDO'ers. Daarmee is het maken van professionele en kwalitatief hoogwaardige producties mogelijk geworden. De komst van de studio is mede ingegeven door de toenemende behoefte aan audiovisuele producties en middelen. De behoefte hieraan is tijdens de coronapandemie verder toegenomen.

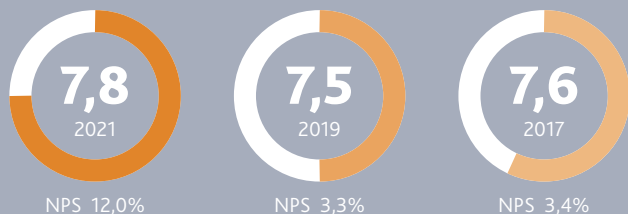
December

BDO is trotse partner van non-profitorganisatie JINC. Door de samenwerking kunnen BDO-medewerkers kinderen uit wijken met een sociaal-economische achterstand op weg helpen naar een goede start op de arbeidsmarkt. Dit doen zij door trainer of coach te worden. Medewerkers krijgen hiervoor uren vanuit de organisatie om een bijdrage te leveren.

Het wereldwijde BDO-netwerk zorgde afgelopen boekjaar voor een omzet van € 9,8 miljard. Dit is een stijging van 7% bij constante valutakoersen ten opzichte van 2020. Wereldwijd is het personeelsbestand met 6,8% toegenomen tot 97.292 BDO'ers die werkzaam zijn vanuit 1.728 kantoren verspreid over 167 landen en gebieden.

KPI's in één oogopslag

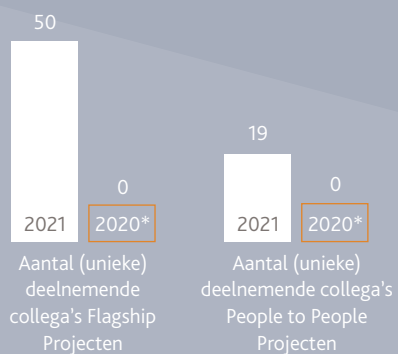
Klanttevredenheid



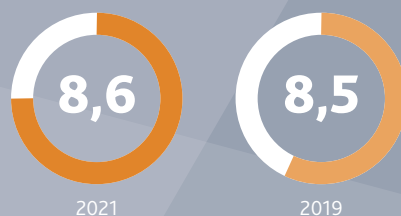
Gemiddeld aantal uren training

		2021		2020	
		Intern	Extern	Intern	Extern
Business	Managers	70,65	6,47	59,33	6,08
	Professionals	70,82	117,07	65,34	113,69
Ondersteuning & Staf	Managers	11,07	1,34	9,94	0,09
	Professionals	10,34	0,30	6,73	1,46

Activiteiten BDO Impact Centre



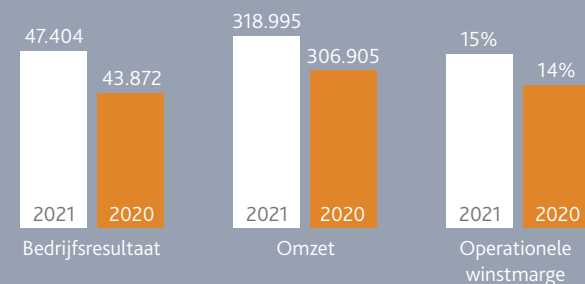
Net Coaching Score partners



Bezetting naar geslacht

		2021		2020	
		Man	Vrouw	Man	Vrouw
Business	Partner	162 (87%)	25 (13%)	171 (87%)	26 (13%)
	Manager	543 (64%)	306 (36%)	532 (66%)	276 (34%)
	Professional	601 (54%)	503 (46%)	601 (54%)	517 (46%)
Ondersteuning & Staf	Partner	3 (30%)	7 (70%)	3 (30%)	7 (70%)
	Manager	63 (52%)	58 (48%)	51 (48%)	56 (52%)
	Professional	54 (14%)	319 (86%)	61 (17%)	299 (83%)

Financiële resultaten (x € 1.000)



Kwaliteitsreviews per Line of Service

	2021		2020	
	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende	Onvoldoende
Audit & Assurance	30	0	28	14
Accountancy & Bedrijfsadvies	45	1	43	4
Belastingadvies	39	0	47	2

NB Voor boekjaar 2021 zijn nog 18 dossiers onderhanden.

* 2020 was jaar van lancering van het BDO Impact Centre, de eerste projecten zijn gedurende 2021 gestart.

Beschrijving van de bedrijfsomgeving

Onze klanten

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

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

Kenmerkend in de BDO-dienstverlening is onze no-nonsense mentaliteit. Wij komen direct tot de kern en benaderen zaken onomwonden en duidelijk. Wij kennen onze klanten, de ins & outs van de bedrijfsvoering, maar ook de persoonlijke overwegingen. 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 heel erg belangrijk. Wanneer onze mensen zich kunnen toeleggen op waar zij goed in zijn, daarin kunnen groeien, uitdagingen aangaan en carrière maken, leidt dit tot optimale inzet van ieders talent bij de dienstverlening aan onze klanten. Kennis en expertise vormen de rode draad in de diensten die wij leveren. Juist het snelle schakelen waar deze tijd om vraagt, is onze tweede natuur. Met onze netwerkorganisatie staan we dicht bij onze klanten

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

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

Onze leveranciers

Als dienstverlenende organisatie hebben we met name leveranciers welke ons voorzien van diensten en producten om onze eigen dienstverlening optimaal uit te kunnen voeren. Denk hierbij aan verhuurders van kantoorruimte, leasemaatschappijen en het openbaar vervoer voor onze mobiliteit, universiteiten en instituten voor opleidingen en leveranciers van kantoorbenodigdheden, allen grotendeels gevestigd in Nederland. In het hoofdstuk *Circulariteit* gaan wij nader in op onze uitstoot welke wij met de diensten en goederen die wij afnemen van deze leveranciers veroorzaken. In 2021 hadden wij 2.354 (2020: 2.300) leveranciers. In dit aantal zijn ook de toeleveranciers van de verschillende locaties voor representatieartikelen en food en beverage opgenomen.

Onze dienstverlening

Binnen de zakelijke dienstverlening zijn wij actief op vier gebieden:

Audit & Assurance

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

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 onlineoplossingen 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:

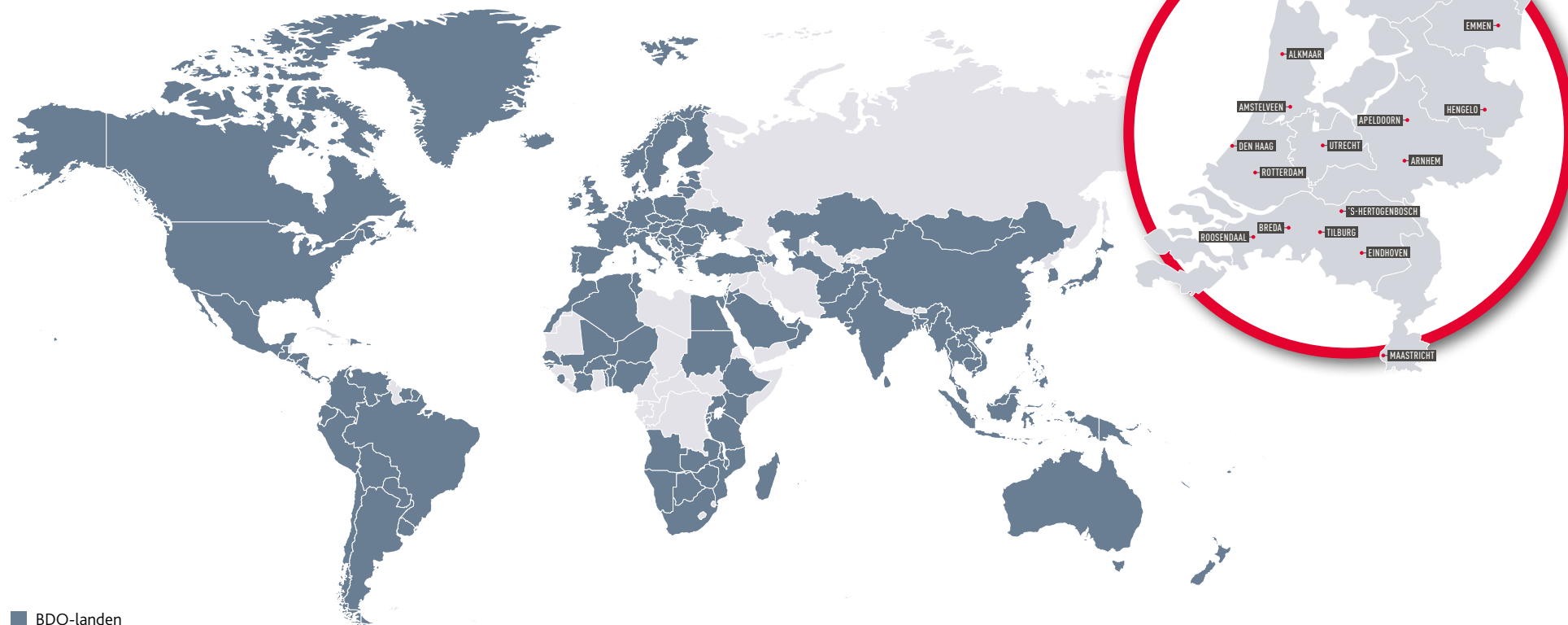
- ▶ btw- en douaneadvies;
- ▶ loonbelasting en sociale zekerheid;
- ▶ corporate tax advice;
- ▶ global outsourcing;
- ▶ International Tax Services;
- ▶ real estate valuation services;
- ▶ private clients;
- ▶ innovation, grants & incentives;
- ▶ tax risk management;
- ▶ transfer pricing.

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 deze Line of Service lokaal en vanuit regio's samen op basis van een fullservicebediening van onze klanten. Daarbij is, naast aansturing vanuit de Lines of Service, een centrale sturing vanuit marktdomeinen van kracht, gericht op de Profit en Publieke Sector.

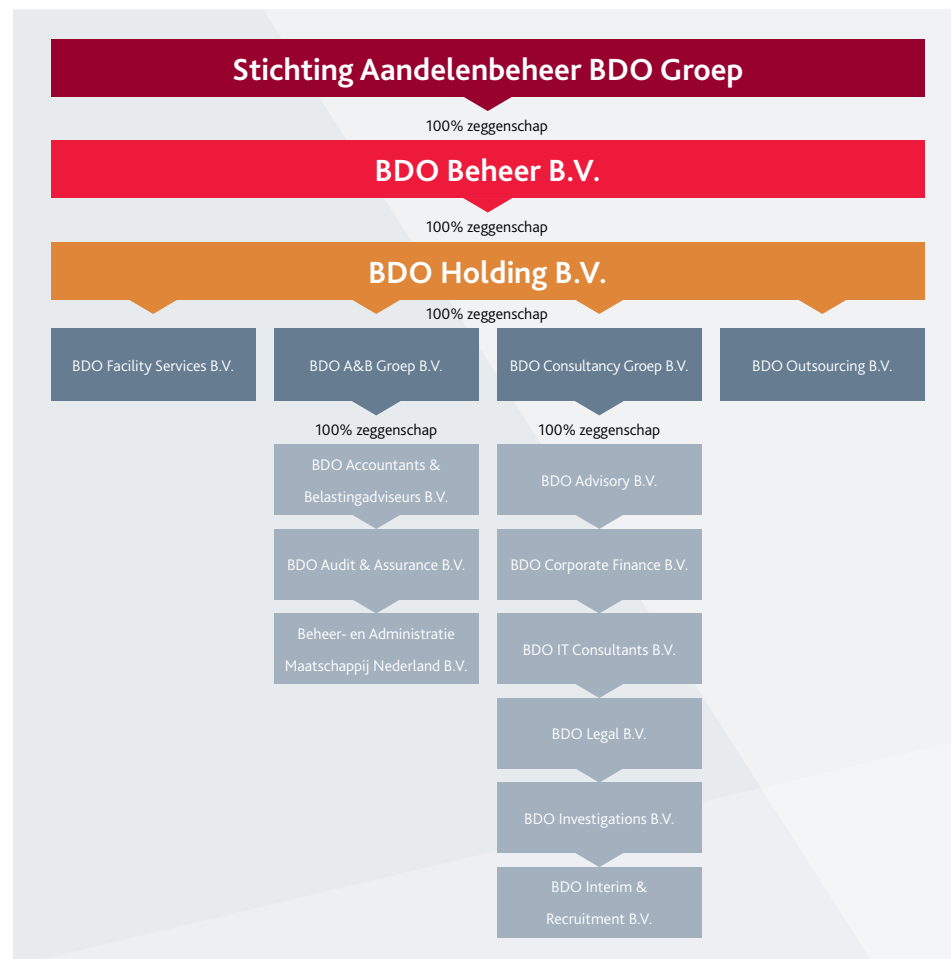
Onze zichtbaarheid



BDO IN NEDERLAND		BDO INTERNATIONAAL	
16 KANTOREN	319 mln OMZET 2021	1.728 KANTOREN	167 LANDEN
2.600+ PROFESSIONALS	1:14 PARTNER : PERSONEEL	97.000+ PROFESSIONALS	9,8 mld OMZET 2020-2021
TOP 5 ACCOUNTANTS- & ADVIESORGANISATIE WERELDWIJD			

Governance

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2021 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven:



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.

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 2021 kent BDO 65 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 2021 uit de navolgende personen:

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

Raad van Commissarissen

Naast de algemene toezichhoudende 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 2021 uit de navolgende personen:

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

Op 30 september 2021 is de navolgende persoon teruggetreden:

- ▶ A.P.H. (Ton) Rutgrink (voorzitter).

Op pagina 47 van dit jaarverslag is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Marktsegmenten

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

Op 31 december 2021 had BDO de volgende Heads of Markets:

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

Lines of Service

De BDO-organisatie kent vier zogenaamde 'Lines of Service' die vanuit onderscheiden vennootschappen actief zijn, te weten: 'audit & assurance', 'accountancy & bedrijfsadvies', 'belastingadvies' en 'advisory'.

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 2021 had BDO de volgende Heads of LoS:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA als Head of Audit voor de LoS Audit & Assurance;
- ▶ mr. N. (Niek) de Haan als Head of Tax voor de LoS Belastingadvies;
- ▶ E.H.B. (Edwin) Schrijver RA als Head of Accountancy voor de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies;
- ▶ drs. J.H. (John) Hijmans RA als Head of Advisory voor de LoS Advisory.

Op 31 december 2021 zijn de volgende Heads of LoS teruggetreden:

- ▶ J.H. (Hans) Renckens RA teruggetreden als Head of Audit;
- ▶ drs. J.H. (John) Hijmans RA als Head of Advisory voor de LoS Advisory.

Per 1 januari 2022 zijn de volgende Heads of LoS benoemd:

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA als Head of Audit voor de LoS Audit & Assurance;
- ▶ drs. F.J. (Frank) van der Lee RA als Head of Advisory voor de LoS Advisory.

Vestigingen

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

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt het collectief van BDO'ers en 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. Het belang van de organisatie als geheel staat hierbij voorop.

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 van BDO bestond eind 2021 uit zestien leden, afkomstig uit diverse Profit Centers en verschillende Lines of Service. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij ieder Profit Center van BDO vertegenwoordigd is. In het afgelopen jaar bestond de OR uit vijf vrouwelijke en elf mannelijke OR-leden.

Om efficiënt en effectief te kunnen opereren, heeft de OR commissies gevormd. Op die manier hoeft niet elk OR-lid zich tot in detail in alle onderwerpen te verdiepen, maar is de OR toch slagvaardig en breed georiënteerd. De commissies specialiseren zich, zoeken naar mogelijkheden en kansen, bereiden initiatieven voor en informeren de hele OR.

De OR is in 2021 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. Voorts heeft de OR in 2021 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 COVID-pandemie, de financiële ontwikkelingen, de huisvesting, pensioendossier, hybride werken (Duurzaam samenwerken), herziening formulebeleid A&B, aanstelling Preventiemedewerker, herpositionering Legal, de secundaire arbeidsvoorwaarden en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

BESTUURSVERSLAG

Externe handvesten en initiatieven

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

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

Wij zoeken hierbij zoveel als mogelijk aansluiting bij de 17 Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.



De 17 Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties

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

SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn

Het realiseren van een maatschappelijk betrokken organisatie doe je 'vanuit het hart', maar is ook onderdeel van het realiseren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Wij maken daarbij een bewuste keuze om de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers te stimuleren. Voor de lange termijn is het voor iedereen van belang een duurzaam evenwicht met zijn of haar omgeving te bereiken en we zien een rol in het leveren van een bijdrage aan dit evenwicht. In 2022 geven wij ons vitaliteitsbeleid verder vorm om actief bij te dragen aan het welzijn van onze mensen.

SDG 4 - Kwaliteitsonderwijs

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

SDG 5 - Gendergelijkheid

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

SDG 8 - Eerlijk werk en economische groei

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

SDG 10 - Ongelijkheid verminderen

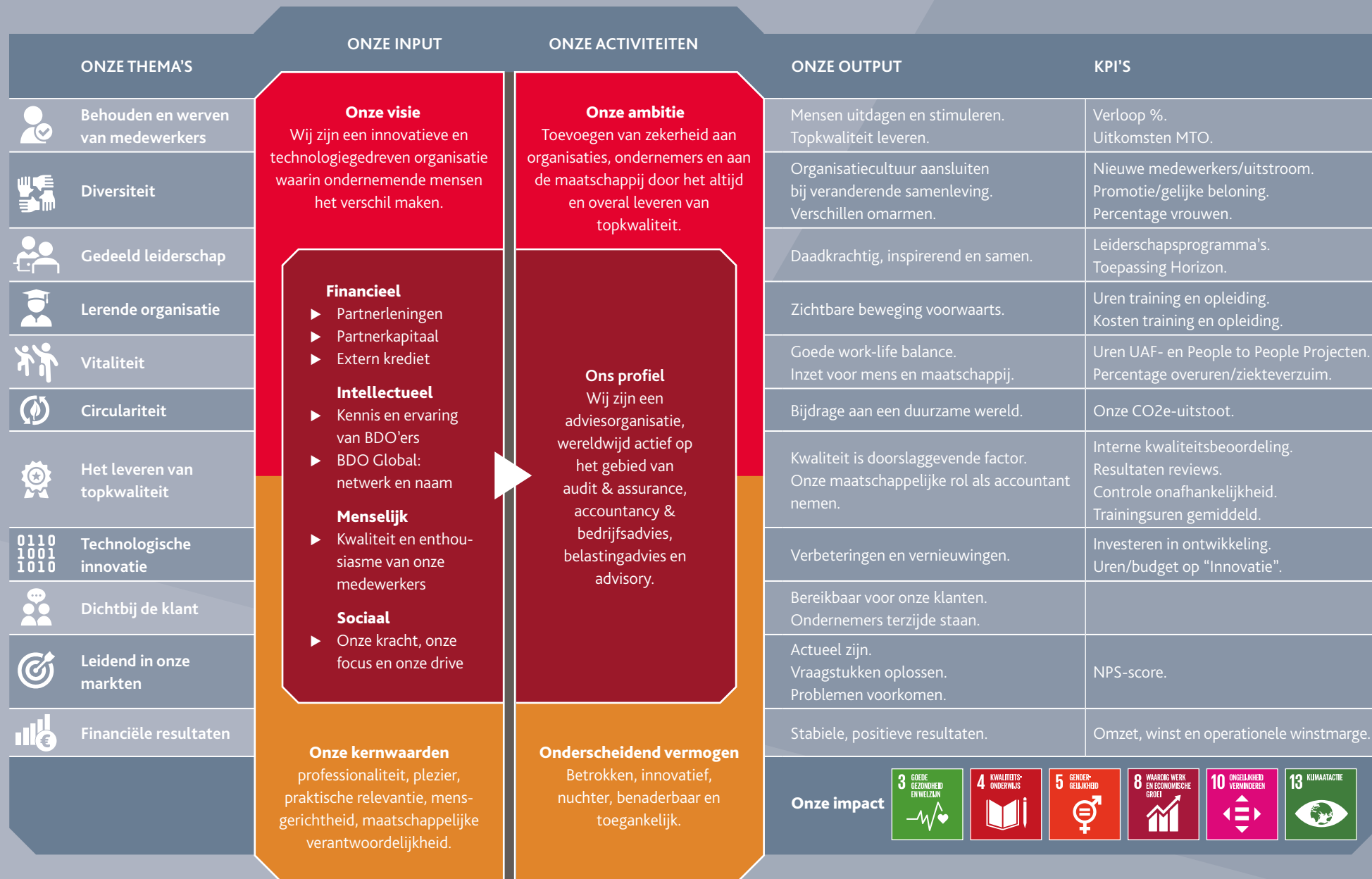
SDG 10 focust op sociale, economische en politieke inclusie van alle mensen op aarde. Wereldwijd moet er een eind komen aan discriminerende wetten, en andere praktijken die ongelijkheid juist groter maken.

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

SDG 13 - Klimaatactie

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

Bedrijfsmodel en -activiteiten | BDO waardecreatiemodel



Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen

De organisatiebrede risicoanalyse heeft tot doel de meest significante risico's die de realisatie van doelstellingen kunnen beïnvloeden, te identificeren en de effectiviteit van de beheersing te beoordelen. De organisatiedoelstellingen zoals vastgelegd in het meerjarenplan 2021-2025 dienen als uitgangspunt voor de risicoanalyse. Bij de uitvoering van de risicoanalyse zijn diverse stakeholders betrokken waaronder de Raad van Bestuur, Heads of LoS, Heads of Markets en de stafhoofden. Het bereik van de risicoanalyse omvat zowel interne als externe risico's. De risico's zijn nader uitgewerkt in een risicoregister waarin de kans van optreden, oorzaken, gevolgen en beheersmaatregelen zijn opgenomen. Vastgesteld is dat er ten aanzien van de belangrijkste risico's additionele maatregelen nodig zijn om de risico's verder te mitigeren. Onderstaande tabel geeft de toprisico's weer zoals bepaald gedurende de in 2021 uitgevoerde risicoanalyse, de potentiële impact hiervan en de maatregelen die we hebben genomen om ze te mitigeren.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende innovatie of niet tijdig anticiperen op technologische ontwikkelingen en kansen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie; risico op onherstelbare achterstand. ▶ Verminderde aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovatievisie, -strategie en -structuur. ▶ Ontwikkeling van een nieuwe (internationale) tooling. ▶ Standaardisatie en uniformering van processen door opzet efficiënte infrastructuur (BDO Base), centrale klantdesk en (Regionale) Delivery Centers. ▶ Bestuursmodel met focus op de ontwikkeling van markten. ▶ Business Transformation Managers, Business Alignment Teams. ▶ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio. ▶ BDO Digital. ▶ Governance en periodieke rapportagestructuur. ▶ Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken. ▶ Deelname aan Foundation for Audit Research.
Gebrek aan verandervermogen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvoldoende zicht op maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. ▶ Onvoldoende innovatie en diversiteit. ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma <i>BDO Horizon</i> gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Betrokkenheid Raad van Commissarissen. ▶ Programma <i>Diversiteit</i> incl. aanstellen Head of Diversity. ▶ Leiderschapsprogramma. ▶ Business Transformation Managers, Business Alignment Teams. ▶ Visie op eigentijdse invulling partnermodel.
Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten. ▶ Vitaliteit van de organisatie komt onder druk te staan. ▶ Verlies van omzet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategische personeelsplanning. ▶ BDO Academie: uitgebreid opleidingsprogramma gericht op vaktechnische kennis en vaardigheden. ▶ Talentmanagement, recruitment en coaching met aandacht voor inclusiviteit, diversiteit en vitaliteit. ▶ Leiderschapsprogramma. ▶ Programma <i>Diversiteit</i> incl. aanstellen Head of Diversity.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Verlies van vertrouwelijke of privacygevoelige informatie/schending van geheimhouding en/of privacyregelgeving (information security & privacy).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening. ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van klanten. ▶ Financiële schade door boetes en/of aansprakelijkheidsstelling. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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.
Kwaliteitsincident als gevolg van aantoonbare nalatigheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aansprakelijkheidsstellingen leidend tot financiële schade. ▶ Reputatieschade. ▶ Verlies van maatschappelijk vertrouwen. ▶ Verlies van klanten. ▶ Boete van de toezichhouder. ▶ Verlies vergunning (license to operate). ▶ Aantrekken van nieuwe talentvolle medewerkers wordt bemoeilijkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma <i>BDO Horizon</i> 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 Council. ▶ Quality Support Team. ▶ Uitvoeren oorzakenanalyses en opstellen verbeterplannen. ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure. ▶ Opleidingsprogramma met verplichte trainingen. ▶ Kwaliteit is leidend in het beoordelingsproces. ▶ Kwaliteitsgericht toezicht door de Raad van Commissarissen.
Langdurig onvoldoende (investerings)budget & financiële weerbaarheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mogelijk niet realiseren van toekomstbestendige organisatie (kwaliteit en technologie). ▶ Niet kunnen aantrekken of verlies van talent. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Governancestructuur. ▶ Werkgroep 'Winstverdeling vanuit organisatieperspectief' inzake onderzoek duurzame financieringswijze.
Veranderende wet- en regelgeving met grote impact op het organisatie- en verdienmodel, zoals wettelijk afgedwongen scheiding controle- en adviesdiensten.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kosten voor aanpassingen juridische structuur. ▶ Verlies van kennis en specifieke expertise die van belang zijn voor kwalitatief goede dienstverlening. ▶ Verdere beperkingen full service dienstverlening waardoor niet kan worden voldaan aan klantbehoefte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participatie in Stuurgroep Publiek Belang NBA – veranderagenda NBA. ▶ Participatie in werkgroep van de Kwartiermakers. ▶ Interne dialoog en scenarioplanning.



MAIKEL REKELHOF IS PARTNER
BIJ BDO EN VERZORGEDE VIA HET
BDO IMPACT CENTRE IN SAMENWERKING
MET JINC EEN GASTLES AAN JONGEREN
UIT WIJKEN MET EEN SOCIAAL-
ECONOMISCHE ACHTERSTAND.

Strategie en sturing

Onze identiteit

Profiel

BDO behoort wereldwijd tot de top 5 van accountants- en advieskantoren. Meer dan 2.600 BDO'ers ondersteunen en adviseren onze klanten vanuit 16 locaties verspreid over heel Nederland.

De klanten van BDO zijn divers. Van mkb, directeur-grotaandeelhouders 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.

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 16 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.

Missie en ambitie

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

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

Visie

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

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

Kernwaarden

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



PROFESSIONALITEIT

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



PLEZIER

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



PRAKTISCHE RELEVANTIE

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



MENSGERICHTHEID

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



MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

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

Belangrijkste aspecten van het gevoerde beleid

Totstandkoming van de thema's

In 2021 is met een aantal stakeholders gesproken over onze nieuwe strategie 2021-2025 en de thema's die voor hen het meest materieel zijn. Door de COVID-pandemie hebben wij helaas een aantal gesprekken van de geplande bredere stakeholdersdialoog moeten doorschuiven naar 2022 omdat fysieke bijeenkomsten niet mogelijk waren.

Wij hebben besloten op basis van de gesprekken die wel gevoerd zijn en de onderwerpen die daar als materieel zijn benoemd, een tiental materiële thema's op te nemen in dit verslag. Wij zien dit als eerste aanzet die wij op basis van de stakeholdersdialoog in 2022 verder invulling en verdieping zullen geven. Voor een nadere uitwerking van dit proces verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Over het rapport'. De definities van de materiële thema's en hetgeen wij hiermee beogen zijn opgenomen in de hiernavolgende onderdelen van dit verslag. Volledigheidshalve merken wij op dat de volgorde waarin de thema's beschreven worden, willekeurig tot stand is gekomen en geen reflectie is van de mate waarin de thema's van belang zijn voor onze organisatie.

Omdat boekjaar 2021 het eerste jaar is waarin wij een geïntegreerd jaarverslag opstellen, is het niet in alle gevallen mogelijk een vergelijking te maken tussen de materiële thema's van dit jaar en die van vorig jaar. Deze analyse zal vanaf het verslag van boekjaar 2022 worden opgenomen.

Resultaten



BEHOUDEN EN WERVEN VAN MEDEWERKERS

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

Onze missie om de beste service en topkwaliteit te bieden aan onze klanten, kunnen wij alleen realiseren met de inzet van onze medewerkers. Wij richten ons op de duurzame en optimale verbinding, inzet, ontwikkeling en waardering van het menselijk kapitaal binnen BDO en blijven investeren in het bieden van een omgeving waarin medewerkers zich voortdurend blijven ontwikkelen en hun

talenten optimaal kunnen benutten. Onze focus ligt daarom op die onderwerpen die de ontwikkeling en het geluk van mensen bevorderen en die zorgt dat onze mensen 'fit for the future' zijn. Onze hr-processen en onze opleidingen moeten daarop naadloos aansluiten. Wij willen een mensgerichte, lerende organisatie zijn waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen zodat ze voortdurend topkwaliteit kunnen leveren voor zichzelf, klanten en andere stakeholders.

Om het engagement van BDO'ers hoog te houden, hebben we als organisatie verschillende events georganiseerd. Zo hebben we:

- ▶ workshops georganiseerd voor en door BDO'ers om het thuiswerken aantrekkelijker te maken;
- ▶ leidinggevendend voorzien van handvatten over leidinggeven op afstand;
- ▶ in het najaar (hybride) roadshows georganiseerd als aftrap van ons *Horizon in de Regio*-programma, waarin de kernwaarde Plezier centraal heeft gestaan;
- ▶ de 'BDO Run' georganiseerd, een sportief evenement waarbij BDO'ers met hun vrienden, familie en relaties verspreid over het hele land in beweging zijn gekomen. Dat resulteerde in heel wat afgelegde kilometers, mooie sportprestaties en verbinding door samen te trainen en mee te doen en een mooie bijdrage aan een goed doel;
- ▶ 'Radio BDO' geïntroduceerd, een speciale live-uitzending met feelgoodmuziek vóór en dóór BDO'ers.

Onze resultaten

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

- a. Het verlooppercentage onder partners, (senior) managers en overige teamleden;
- b. Engagementscore op het gebied van bevlogenheid van medewerkers.

Verlooppercentage medewerkers

Verloop medewerkers (zonder stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten)

		2021		2020	
		Man	Vrouw	Man	Vrouw
Business	Partner	4,3%	16,0%	6,4%	3,8%
	Manager	17,9%	12,1%	13,2%	13,4%
	Professional	20,8%	17,5%	18,1%	13,9%
Ondersteuning & Staf	Partner	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%
	Manager	6,3%	6,9%	11,8%	12,5%
	Professional	21,2%	10,7%	15,5%	14,3%

In 2021 zien we een toename van het verlooppercentage in de business. De toename van het verloop in de business ziet vooral toe op de categorieën: Professionals man en vrouw, Manager man en Partner vrouw. Bij de ondersteuning & staf wordt de stijging minder waargenomen en is op het niveau van Manager een afname te zien in het verloop. Het verloop is in beide jaren ongetwijfeld beïnvloed door de COVID-pandemie, waarbij in 2020 veel onzekerheid heerste en medewerkers minder snel geneigd waren grote risico's te nemen door bijvoorbeeld over te stappen op een andere werkgever.

Voor 2022 staat het terugdringen van ongewenst verloop hoog op de agenda binnen BDO, om ervoor te zorgen dat het percentage lager uitkomt dat het afgelopen jaar.

Engagementscore op het gebied van bevlogenheid

Jaarlijks wordt een medewerkersonderzoek gehouden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij. Daarbij wordt een vragenlijst naar alle medewerkers (exclusief inhuur) gestuurd, de response rate bedroeg circa 57%. Er worden vier vragen gesteld welke tezamen leiden tot een score op het thema *bevlogenheid*. Bevlogenheid gaat over de mate waarin de medewerkers geïnspireerd raken door en energie krijgen van hun werk. Het heeft ook betrekking op hun positieve relatie met de organisatie. Bevlogen medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en dankbaar, zijn trots op hun baan en voelen zich binnen de organisatie op hun plek. Zij zullen zich extra inzetten voor de organisatie omdat ze hun werk en de organisatie zo leuk vinden.

De scores van bevlogenheid in het medewerkersonderzoek:

2021	2020
7,3	7,5

In 2021 zien we een afname van de score op bevlogenheid van een 7,5 naar een 7,3. Deze afname hangt in belangrijke mate samen met de gevolgen van de COVID-pandemie waarbij we bijna volledig thuiswerkten, de scholen weer dicht gingen en we veel zaken die ontspanning gaven nog steeds niet konden doen. Het tweede jaar van de COVID-pandemie viel ons zwaarder. Het zorgde voor veel van onze mensen voor extra druk, zowel zakelijk als privé. Ook het zo gewaardeerde en belangrijke contact met klanten en collega's werd gemist. De vele digitale activiteiten die werden georganiseerd werden gewaardeerd, maar het fysieke contact blijft onvervangbaar en draagt in belangrijke mate bij aan de bevlogenheid binnen BDO.

Dit is ook een aspect wat wij meenemen in ons beleid 'Duurzaam Samenwerken' dat ziet op een meer tijd- en plaatsafhankelijk gaan werken: zowel op kantoor, thuis als bij de klant. Zaken zoals teamvorming, netwerk mogelijkheden, creativiteit en innovatie moeten daarbij een belangrijke plek blijven innemen. We blijven hierover het komende jaar in contact met onze medewerkers om inzicht te hebben in hoe dit zich ontwikkelt en om te begrijpen en te doorgronden wat een medewerker ervaart bij de nieuwe hybride manier van werken.



DIVERSITEIT

Beschrijving van het thema

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

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

In deze inclusieve cultuur zijn:

1. Diversiteit en inclusiviteit relevante en geaccepteerde elementen;
2. Worden individuele talenten en achtergronden in de volle breedte gezien en benut;
3. Leiden verschillen tussen mensen tot versterking van de BDO-cultuur; en
4. Vervult gedeeld leiderschap een stimulerende rol waardoor bovenstaande aspecten vorm en inhoud krijgen.

Onze ambitie

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

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

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

Onze resultaten

Indicatoren die wij volgen om de ontwikkeling op dit gebied te meten hebben te maken met:

- ▶ de verhouding man/vrouw, inclusief de ontwikkeling op het gebied van instroom, doorstroom, promotie, benoemingen; en
- ▶ beloning.

De verhouding man/vrouw

In de onderstaande tabel is de instroom van mannen en vrouwen op de verschillende functieniveaus weergegeven. Hieruit wordt zichtbaar dat de instroom van vrouwen en mannen gedurende het boekjaar op het niveau van de Professionals bij elkaar in de buurt ligt. Op het niveau van Manager is dit verschil nog kleiner, waarbij de procentuele instroom van vrouwen bij de ondersteuning & staf bijna verdubbeld is ten opzichte van voorgaand boekjaar. Op het niveau van Partner heeft in 2021 geen instroom plaatsgevonden, terwijl in 2020 er een beperkte instroom van mannen was:

Nieuwe medewerkers (zonder stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten)

		2021		2020	
		Man	Vrouw	Man	Vrouw
Business	Partner	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%
	Manager	6,6%	5,9%	3,6%	5,8%
	Professional	28,0%	20,5%	25,8%	20,5%
Ondersteuning & Staf	Partner	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%
	Manager	14,3%	10,3%	15,7%	5,4%
	Professional	26,9%	15,8%	24,1%	16,7%

In de tabel in het onderdeel 'Behouden en werven van medewerkers' (zie hiervoor), is het verloop van mannen en vrouwen op de verschillende functieniveaus weergegeven. Hieruit wordt zichtbaar dat de uitstroom van vrouwen op het niveau van Professional en Manager kleiner is dan in 2020 en ook lager ligt dan de uitstroom van mannen. Op partnerniveau is dit andersom. Hier is het percentage uitstroom toegenomen ten opzichte van 2020 en dit percentage ligt ook hoger dan dat bij de mannen in 2021.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het percentage vrouwen ten opzichte van mannen ten aanzien van het totaal aan promoties binnen BDO. Het percentage vrouwen dat promotie heeft gemaakt ligt iets lager dan bij mannen maar is in 2021 procentueel gezien dichterbij elkaar gekomen:

Promoties naar geslacht

	2021		2020	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Totaal	16,06%	15,84%	16,21%	12,83%

In het kader van de *Wet evenredige verdeling van zetels van het Bestuur en de Raad van Commissarissen* dient voldaan te worden aan de vereiste van een evenwichtige verdeling van bestuurs- en toezicht-houdende functies over vrouwen en mannen. Ook hebben wij in 2020 als deelnemer aan het *Charter Talent naar de Top*, de ambitie uitgesproken om in drie tot vijf jaar 20% of meer vrouwen in de (sub)top te realiseren. Op dit moment zijn bij de Raad van Commissarissen van BDO twee van de vijf leden vrouw. Zoals blijkt uit het overzicht van promoties aan de top zijn wij er helaas nog niet in geslaagd om de evenwichtige verdeling in de top van de organisatie te realiseren. In 2021 is één partner-aandeelhouder benoemd, maar dit was geen vrouw. Er zijn twee vrouwen benoemd in de positie van salary partner. De bezetting man/vrouw is nu als volgt:

Bezetting naar geslacht

		2021		2020	
		Man	Vrouw	Man	Vrouw
Business	Partner	162 (87%)	25 (13%)	171 (87%)	26 (13%)
	Manager	543 (64%)	306 (36%)	532 (66%)	276 (34%)
	Professional	601 (54%)	503 (46%)	601 (54%)	517 (46%)
Ondersteuning & Staf	Partner	3 (30%)	7 (70%)	3 (30%)	7 (70%)
	Manager	63 (52%)	58 (48%)	51 (48%)	56 (52%)
	Professional	54 (14%)	319 (86%)	61 (17%)	299 (83%)

De volgende tabel geeft een overzicht van het aantal vrouwen t.o.v. mannen in de top en van de subtop in de organisatie die promotie hebben gemaakt, zowel absoluut als procentueel. De stand van zaken in 2021 is daarbij afgezet tegen de situatie in 2020. De tabel laat zien dat we in 2021 nog niet de gewenste ontwikkeling hebben ingezet naar een toename van meer vrouwen aan de top:

Percentage en aantal vrouwen benoemd als partner of senior manager

Percentage

	2021		2020	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner (salary partner -> equity partner)	0,95%	0,00%	2,80%	4,55%
Senior manager (senior manager -> salary partner)	1,59%	3,08%	2,72%	6,94%

Aantal

	2021		2020	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Partner (salary partner -> equity partner)	1	0	3	1
Senior manager (senior manager -> salary partner)	3	2	5	5

Er zijn in 2021 diverse initiatieven ontplooid om onze doelstellingen op het gebied van genderdiversiteit verder te brengen. 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. Het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende posities is niet iets wat van de ene op de andere dag veranderd kan worden. Dit vraagt langetermijninvesteringen door een omgeving te cultiveren waarin we de volgende generatie vrouwelijke leiders voor de komende jaren ontwikkelen. Dit is ook waar wij ons in 2021 op hebben gericht.

Zo hebben we vastgesteld dat binnen BDO nog te veel (vrouwelijk) talent in de functiegroepen 5 en 6 (leeftijd rond de 28-35 jaar) onvoldoende doorstroomt. Uit onderzoek hiernaar is gebleken dat we binnen BDO nog stappen kunnen zetten in het bieden van flexibiliteit in deze levensfase; een fase die voor velen in het teken staat van ouderschap en gezinsuitbreiding. Om zo het verlies van talent te voorkomen en BDO'ers te faciliteren en ondersteunen in deze fase van hun leven. Om deze doorstroom te bevorderen is in 2021 het BDO-ouderschapsprogramma 'ParentJourney@BDO' van start gegaan. Het programma helpt aanstaande moeders én vaders om ouderschap en werken bij BDO goed te combineren. Ook leidinggevendens krijgen via dit programma handvatten om hieraan bij te dragen, door bijvoorbeeld het voeren van de juiste gesprekken. Ook hebben we alle werkgerelateerde informatie in combinatie met het ouderschap gebundeld in het ouderschapsprogramma. Te denken valt hierbij aan de arbeidsvoorwaarden rondom ouderschap, zoals verlof, vergoeding en bijzondere situaties. Zo maken we het (aanstaande) ouders een stukje makkelijker om een veranderende gezinssituatie te combineren met werk.

In het kader van het werken aan een cultuur waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn ongeacht geslacht, afkomst, leeftijd, etc., hebben we ook expliciet aandacht besteed aan gendergelijkheid om te laten zien dat wij als organisatie dit een belangrijk thema vinden waarvoor aandacht wordt gevraagd. Selfies van collega's zijn gepost die hun hand opsteken om te laten zien dat zij voor gendergelijkheid staan op onze socialmedia-accounts.

Beloning

Ook is in 2021 nader onderzoek gedaan naar de verschillen in beloning. In onderstaande tabel is het gecorrigeerd loonverschil tussen vrouwen en mannen binnen BDO opgenomen. Om te kunnen vaststellen of er sprake is van gelijke beloning voor mannen en vrouwen, is onderzoek gedaan naar de loonverschillen na correctie van een aantal factoren die het loon verklaren. Zo is de functiesalarisschaal het belangrijkste, naast de Line of Service, TOP (Talent Ontwikkeling & Performance)-beoordelingen, leeftijd, dienstjaren en de regio. Het overgebleven effect van het geslacht wordt opgemerkt als het gecorrigeerde loonverschil. Uit de tabel blijkt dat het gecorrigeerd loonverschil binnen BDO gering is.

Gecorrigeerd loonverschil vrouw t.o.v. man

	2021	2020
Business	-1,7%	-1,3%
Ondersteuning & Staf	-0,3%	-0,0%

Eind 2021 is vastgesteld dat er in de afgelopen jaren veel is gebeurd op het gebied van diversiteit in alle lagen van de organisatie. Er is brede bewustwording gecreëerd, er zijn belemmeringen weggenomen, er is een extern commitment afgegeven en er is begonnen met het zichtbaar maken van rolmodellen. Desondanks moet worden geconcludeerd dat de ontwikkelingen nog (te) langzaam gaan en dat zonder aanvullende maatregelen het behalen van de doelstelling ten aanzien van genderdiversiteit, zoals vastgelegd in het publieke *Charter Talent naar de Top* (20% vrouwen in de top in 2025), uitdagend is. Door het projectteam *Diversiteit & Inclusie* is naar aanleiding hiervan advies uitgebracht ten aanzien van mogelijke versnellers die begin 2022 door ons zijn goedgekeurd. In 2022 zal een concreet plan worden gemaakt voor de opvolging daarvan.

Eind 2020 is besloten om in 2021, 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. Wij zijn van mening dat dit bijdraagt aan de cultuur die wij in het kader van de strategie 2021-2025 willen bereiken: het realiseren van gedrag en een cultuur waarin we handelen vanuit onze kernwaarden en wendbaar, dichtbij, waardegedreven en duurzaam inzetbaar zijn. Waarbij een open en kwaliteitsgerichte cultuur wordt ervaren, waar mensen zich veilig voelen en ervaren dat ze er bij horen en met plezier werken op een kwalitatief hoog niveau in evenwicht met de maatschappelijke omgeving.

In 2021 is gestart met het organiseren van lokale sessies in kleine, vertrouwde groepen waar op een laagdrempelige en veilige manier over dit soort thema's gesproken kan worden. Dit heeft geleid tot actieve betrokkenheid van een aantal collega's bij het nadenken over de verdere aanpak. Er is contact gelegd met diverse externe netwerken op dit thema, waarbij uitvraag is gedaan naar partijen die ons zouden kunnen versterken. Tevens heeft onderzoek plaatsgevonden naar bewezen best practices ten aanzien van culturele diversiteit. In 2022 zal met een externe partij verder worden onderzocht hoe deze best practices binnen BDO in te zetten zijn om te komen tot de gewenste inclusieve cultuur.

Beschrijving van het thema

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

Gedeeld leiderschap wordt binnen BDO gericht ingezet. Het is een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in een groep waarvan het doel is om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan het bepalen van de doelen van de groep of organisatie. Ieder zijn of haar capaciteiten en talenten worden ingezet ten behoeve van een maximaal resultaat. Het gaat om de beweging van 'ik' naar 'wij'. Gedeeld leiderschap gaat om het motiveren en leiden van elkaar, ongeacht formele posities, om het beste uit het team te halen. Wij hebben de overtuiging dat deze manier van leidinggeven leidt tot het realiseren van onze ambities binnen een snel veranderende context. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om responsiviteit en gedeelde expertise. Dit wordt vooral gevraagd in onzekere situaties. Om tot effectieve oplossingen te komen is de denk- en doekracht van meerdere professionals nodig. Door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en expertises, en door die te delen en te integreren, komt men tot nieuwe en meer volledige antwoorden. Dit vraagt om een open houding van het hele team en een gedeelde inclusieve cultuur.

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

Een belangrijke drager van leiderschap binnen onze organisatie is het cultuurprogramma *Horizon*. Dit is het overkoepelend programma voor alle initiatieven die gericht zijn op mensgebied, specifiek voor wat betreft gedrag en cultuur. In 2021 is het bestaande leiderschapsprogramma getoetst aan de doelstellingen voor de nieuwe strategische periode en is ook de partnervisie herijkt. Hierin is ook aangegeven wat van partners binnen BDO verwacht wordt als het gaat om leiderschap. Partners/leidinggevenden zijn van cruciaal belang bij het realiseren van onze strategische doelstelling en de beoogde ontwikkeling van gedrag en cultuur. Het leiderschapsprogramma moet hen ondersteunen bij de wijze waarop zij hier invulling aan kunnen geven: door te werken aan hun eigen leiderschap, het gedeelde leiderschap in hun team en het gezamenlijk invulling geven aan de organisatiedoelstellingen.

Leiderschapsontwikkeling is een belangrijk vliegwiel voor de gewenste cultuurverandering. Omdat wij in 2021 door de COVID-pandemie maar beperkt fysieke bijeenkomsten konden organiseren, hebben wij deze bijeenkomsten grotendeels moeten opschorten naar 2022. Wel hebben in 2021 nog een aantal afsluitende sessies van het programma van 2020 plaatsgevonden en een aantal onlineprogramma's. In onderstaand overzicht is het aantal deelnemers weergegeven:

	2021	2020
Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	141	88

Een belangrijke indicator waarmee wij de ontwikkeling van leiderschap bij onze partners volgen is een onderzoek onder medewerkers, waarvan diverse vragen worden gesteld over het leiderschap van de partner. Het gemiddelde van de score op deze vragen, wordt uitgedrukt in een Net Coaching Score. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van het gemiddelde cijfer over alle partners gezien:

	2021	2019
Net Coaching Score partners	8,6	8,5

Hieruit blijkt dat het cijfer licht is toegenomen in 2021 ten opzichte van 2019. In 2020 is geen onderzoek gehouden.

NAAST ZIJN FUNCTIE ALS MANAGER
BUREAU VAKTECHNIEK DRAAGT ARJAN
BOSMAN ALS ZENLEERAAR BIJ AAN HET
DUURZAAM GELUK VAN ZIJN CURSISTEN.



Beschrijving van het thema

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

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

Onze ambitie

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

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

Onze resultaten

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

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

Uren training per professional

		2021		2020	
		Intern	Extern	Intern	Extern
Business	Managers	70,65	6,47	59,33	6,08
	Professionals	70,82	117,07	65,34	113,69
Ondersteuning & Staf	Managers	11,07	1,34	9,94	0,09
	Professionals	10,34	0,30	6,73	1,46

Het gemiddeld aantal trainingsuren per professional is gestegen ten opzichte van 2020, met de duidelijkste stijging bij de interne trainingsuren. Als gevolg van de COVID-maatregelen zijn in 2020 veel interne trainingen gecancelld omdat deze veelal op locatie live plaatsvonden. BDO heeft bij het uitbreken van de pandemie expliciet uitgesproken dat het blijven ontwikkelen van onze professionals cruciaal is. In 2020 hebben we echter tijd nodig gehad om het opleidingsaanbod om te bouwen naar (live) onlinesessies, zowel op inhoud als qua techniek. In 2021 heeft zich dat uitbetaald in een stijging van het gemiddeld aantal uren.

Totale externe kosten training en opleiding

Externe trainingen en opleidingen

	2021	2020
Totale kosten	€4.832.000	€4.752.000

De kosten voor externe trainingen zijn in 2021 licht toegenomen. In 2021 hebben de externe instituten ook een modus gevonden in het geven van opleidingen binnen de geldende COVID-maatregelen. Daarnaast is er binnen BDO een stabiel aantal professionals dat deelneemt aan externe opleidingen in het kader van hun fiscale of accountancyopleiding.



Beschrijving van het thema

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

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

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

In het kader van het bevorderen van de vitaliteit van onze partners en medewerkers zijn diverse zaken aan medewerkers aangeboden. Zo maken maandelijks ongeveer 850 medewerkers gebruik van ons aanbod voor bedrijfsfitness, wat bijdraagt aan de fysieke en mentale gezondheid van onze medewerkers. Ook heeft BDO een fietsregeling voor haar medewerkers en bieden wij 'Fruit op de werkvloer' aan. Ruim 1.000 medewerkers zijn tijdens de COVID-pandemie dankzij de *BDO Run* op een fysieke en gezonde manier in verbinding met elkaar geweest. Andere voorbeelden voor het stimuleren van vitaliteit zijn de ondersteuning op het gebied van thuiswerkfaciliteiten, deelname aan *September* en health checks. Met al deze maatregelen stimuleren wij bewustwording over fysieke en mentale gezondheid. (De genoemde getallen zijn afgerond.)

Naast bovengenoemde activiteiten zijn er in het kader van de voor iedere organisatie verplichte Risico-Inventarisatie & Evaluatie ('RI&E') ook twee locaties bezocht, namelijk Amstelveen en Den Haag. Beide locaties zijn getoetst op de wettelijke vragenlijsten vanuit de RI&E door HumanCapitalCare, onze arbodienst. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in de RI&E, inclusief advies.

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

Percentage ziekteverzuim

	Nettoverzuimpercentage fte	Meldingsfrequentie
2021	3,43	1,06
2020	3,45	0,95

Vanuit HumanCapitalCare wordt het nettoverzuimpercentage fte en de meldingsfrequentie gerapporteerd. Het nettoverzuimpercentage fte is het verzuimpercentage waarbij het verzuim is gecorrigeerd voor gedeeltelijke re-integratie, fte en personeelsgemiddelde.

Het verzuimcijfer van BDO was in 2021 3,43% met een meldingsfrequentie van 1,06. Het verzuimcijfer is in 2021, in vergelijking tot 2020, bijna gelijk gebleven maar met een hogere meldingsfrequentie. We zien hier de invloed terug van de COVID-pandemie. In 2020 daalde het verzuimcijfer als gevolg van de COVID-maatregelen. Medewerkers kwamen door deze maatregelen minder in contact met andere mensen waardoor het aantal reguliere ziekmeldingen als gevolg van overdraagbare ziekten zoals de griep, sterk afnam. Het thuiswerken en minder reizen zorgden in een aantal gevallen ook voor een betere werk-privébalans. In 2021 heeft deze daling niet doorgezet en is er een tegengesteld effect zichtbaar in het verzuimcijfer. De langdurige effecten van de COVID-pandemie begonnen in dit jaar hun tol te eisen. Het langdurig alleen maar thuiswerken, het hebben van weinig sociale contacten en weinig ruimte om externe activiteiten te ondernemen en ontspanning te zoeken leidde tot meer gezondheidsklachten van psychische aard met uitval als gevolg.

Gezien het belang dat wij aan vitaliteit hechten, is er sinds medio 2021 een vitaliteitsmedewerker binnen de afdeling HR met een volledige focus op het onderwerp vitaliteit in de breedste zin van het woord. Hiermee krijgt het binnen onze HR-organisatie meer focus en aandacht.

Vanuit die focus op vitaliteit is dit thema ook onderdeel gemaakt van het brede cultuurprogramma *BDO Horizon*, wat BDO en BDO'ers gaat helpen om te blijven bewegen naar de gewenste cultuur. Het (deel)programma 'Vitaliteit' wordt ingezet om de gewenste cultuur te stimuleren. Ten behoeve van dit deelprogramma is ook onze visie op vitaliteit doorontwikkeld, in aansluiting op onze strategische doelstellingen. Dit vormt de basis voor de uitrol van een vitaliteitsbeleid en -programma wat in 2022 verdere invulling krijgt. Tevens worden er in 2022 wederom diverse locaties bezocht door HumanCapitalCare in het kader van de RI&E.

Overuren

Overuren in %

	BDO	Per Line of Service						
		Audit & Assurance	Accountancy & Bedrijfsadvies	Belastingadvies	Advisory	Salarisadministratie	Ondersteuning	Staf
2021	1,99	3,20	2,40	0,16	0,35	3,28	1,91	1,11
2020	1,95	3,17	2,19	0,20	0,30	3,90	1,57	1,16

In het belang van vitale BDO'ers is er aandacht voor het aantal overuren dat BDO'ers schrijven. Wekelijks worden door leidinggevendenden binnen BDO de urenstaten gecontroleerd en waar nodig wordt er bijgestuurd.

Maatschappelijke betrokkenheid

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

In 2021 is het BDO Impact Centre gestart met zogenoemde Flagship en People to People (P2P) Projecten. Flagship Projecten zijn projecten welke geïnitieerd worden vanuit het BDO Impact Centre en waarvoor BDO'ers zich kunnen aanmelden. People to People Projecten zijn projecten die BDO'ers zelf aandragen bij het BDO Impact Centre. In 2021 hebben de eerste collega's aan dergelijke projecten deelgenomen.

Activiteiten BDO Impact Centre

	2021	2020*
Aantal (unieke) deelnemende collega's Flagship Projecten	50	0
Aantal (unieke) deelnemende collega's People to People Projecten	19	0

* 2020 was jaar van lancering van het BDO Impact Centre, de eerste projecten zijn gedurende 2021 gestart.

Het gaat hierbij om de volgende deelprojecten:

UAF

In het kader van het ondersteunen en stimuleren van onze medewerkers om een concrete bijdrage te leveren aan vitaliteit in de maatschappij, hebben we in samenwerking met het UAF in 2021 een mentorprogramma opgezet met als doel om de afstand van statushouders tot de arbeidsmarkt te verkleinen. De statushouders zijn studenten die door het UAF begeleid worden. Zij krijgen in dit programma een BDO-mentor. Op basis van de hulpvraag van de student wordt een plan opgesteld en gedurende een periode van zes maanden uitgevoerd. De begeleiding is intensief en heeft als doel studenten op een duurzame manier te helpen bij bijvoorbeeld het vinden van werk of een stage. Zo krijgen zij toegang tot de Nederlandse maatschappij en zijn zij beter in staat hun draai in de Nederlandse samenleving te vinden.

In 2021 hebben in totaal 33 mentoren, 33 statushouders begeleid tijdens twee rondes van het mentorproject. Beide rondes zijn als erg succesvol beoordeeld door de mentoren en mentees. Concreet hebben er 11 statushouders voor het einde van de rondes een baan gevonden. Van hen zijn er twee aan de slag gegaan bij BDO, één op de afdeling Belastingadvies in Amstelveen en één op de Audit & Assurance-afdeling van Rotterdam. Twee mentees hebben hun thesis geschreven met behulp van een BDO'er en daarmee hun afstudeerstage afgerond. De anderen hebben met name hulp en mentale ondersteuning gehad met betrekking tot hun studie, het vergroten van hun netwerk of het opzetten van een eigen onderneming. Naast de positieve effecten van dit programma op de statushouders betekent dit programma ook veel voor onze medewerkers. Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat de betrokken BDO'ers door hun deelname aan het programma ervaren dat zij hiermee echt een impact kunnen maken op mens en maatschappij en deelname aan het programma werd gezien als leerzame en waardevolle ervaring door de betrokken BDO'ers.

JINC

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

People to People (P2P)

In 2021 zijn er verschillende maatschappelijke initiatieven van BDO'ers door het BDO Impact Centre goedgekeurd, waardoor er door de organisatie uren zijn gegeven om de betreffende werkzaamheden onder werktijd te kunnen uitvoeren. Deze initiatieven varieerden van de jurering van burgerschapsinitiatieven van schoolgaande kinderen tot de ondersteuning van jonge studenten bij het ondernemerschap. Deze hebben bijgedragen aan verschillende Sustainable Development Goals (SDG's) zoals de kwaliteit van onderwijs (SDG 4), het verminderen van ongelijkheid (SDG 10) en duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11).

CIRCULARITEIT

Beschrijving van het thema

Een belangrijk thema in onze strategie is duurzaamheid. Dit is ook van toepassing op onze bedrijfsvoering. We handelen hiernaar in de dagelijkse uitoefening van het werk, alsmede bij investeringsbeslissingen. Zo nemen we maatregelen om ons energieverbruik terug te dringen, zetten we in op groene energie, stimuleren we digitaal werken/vergaderen en vergroenen we ons mobiliteitsbeleid én wagenpark. Ook zijn we lid van Het Grote Bedrijvennetwerk bestaande uit ongeveer 90 bedrijven die de gezamenlijke ambitie hebben uitgesproken om te willen gaan voor 'een nieuwe economie'. In de komende jaren zullen we hier ook over gaan rapporteren. In dit verslag maken we een start met de rapportage over onze inspanningen om onze CO2-foodprint te verkleinen. Ondanks dat onze CO2-uitstoot niet als één van de materiële thema's is onderkend, zien wij dit wel als een dusdanig maatschappelijk relevant thema dat wij hierover rapporteren.

Onze ambitie

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. Daarnaast committeert BDO Nederland zich aan de Net-Zero-ambitie vanuit BDO Global Network. Dit betekent dat er naar wordt gestreefd in 2035 het energieverbruik tot een minimum beperkt te

hebben en volledig emissievrij te zijn. Binnen BDO bestaat er in 2035 dan géén stroom meer van restafval en vanaf (uiterlijk) 2035 reizen we binnen BDO dan ook volledig emissievrij.

Onze resultaten

Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent (CO₂e) wordt veroorzaakt door de verbranding van fossiele brandstoffen zoals olie, kolen en aardgas. De dagelijkse bedrijfsvoering van BDO heeft dan ook CO₂e-uitstoot tot gevolg. Denk hierbij aan uitstoot voortkomend uit pandgerelateerde verbruiken, zoals het gebruik van gas, water en licht, en de uitstoot die veroorzaakt wordt door het (fossiele) wagenpark van BDO.

Footprint BDO

	2021		2020	
	Verbruik	t CO ₂ e	Verbruik	t CO ₂ e
Huisvesting				
Elektriciteit	3.710.994 kWh	2.063	4.295.154 kWh	2.388
Stadswarmte	6.215 GJ	224	5.685 GJ	204
Gas	264.696 m ³	499	293.914 m ³	554
Water	7.526 m ³	0	11.100 m ³	0
Totaal Huisvesting		2.786		3.146
Mobiliteit				
Benzine	1.326.961 l	3.694	1.572.644 l	4.310
Diesel	69.538 l	227	170.482 l	554
Lpg	0 l	0	2.445 l	4
Elektra	1.254.087 kWh	596	849.424 kWh	403
Totaal Mobiliteit		4.517		5.271
Totaal CO₂e		7.302		8.417

De totale CO₂e-uitstoot wordt weergegeven in de CO₂e-footprint van BDO. Bij de totstandkoming van deze footprint is BDO afhankelijk van diverse partijen, zoals verhuurders (via wie energieovereenkomsten verlopen) en leasemaatschappij (brandstofverbruik leaseauto's). De berekeningen voor de footprint zijn bepaald door gebruik te maken van de conversiefactoren 2020 en 2021 zoals opgenomen op www.co2emissiefactoren.nl.

In de tabel hiernaast valt op dat de CO₂e-uitstoot in 2021 (7.302.325 kg CO₂e) met circa 13% is gedaald ten aanzien van het jaar 2020. Het verschil in uitstoot komt met name door de forse afname in CO₂-uitstoot voor mobiliteit. Dit is mede het gevolg van de toename van het aantal elektrische auto's. Het aantal elektrische auto's is in 2021 toegenomen met 122 tot 423 (2020: 301). Dit komt neer op 26,5% (2020: 19,5%) van het totale leasewagenpark. Ondanks het thuiswerken als gevolg van de COVID-pandemie is het energieverbruik van de kantoren met (slechts) 12% gedaald. Dit komt mede door het feit dat de kantoren open zijn gebleven en de aanpassingen in de klimaatinstallaties die zorgen voor meer ventilatie, maar daarentegen vele malen minder energiezuinig zijn.

In 2021 zijn er diverse initiatieven genomen om de CO₂e-uitstoot te reduceren, bijvoorbeeld:

- ▶ Stimulering van thuiswerken, gedwongen door COVID;
- ▶ Invoering hybride werken per 1 september 2021, met minder reisbewegingen tot gevolg;
- ▶ Stimulering aanschaf elektrische (lease)auto's;
- ▶ Start met het professionaliseren van de footprint en het analyseren van de verbruiken van BDO.

De verwachting is dat de CO₂e-uitstoot in 2022 (o.b.v. bovenstaande uitgangspunten) verder zal afnemen door onder andere invoering van de mobiliteitspas, analyse van de energieverbruiken en daarop bijsturen en het stimuleren van andere vormen van vervoer en minder reizen (minder, anders & schoner reizen). Echter, het verbruik van brandstof door BDO'ers die geen gebruikmaken van een leaseauto is nog niet inzichtelijk gemaakt voor 2021. De verwachting is dat de mobiliteitspas welke in 2022 ingevoerd zal worden, de ontbrekende informatie inzichtelijk zal maken. Dit zal hoe dan ook tot het presenteren van een hoger cijfer leiden. Er zal moeten blijken hoe de afname en het toevoegen van deze ontbrekende informatie zich tot elkaar verhouden. Daarnaast zal het BDO Impact Centre in 2022, zover als mogelijk de uitstoot in scope 3 zoals de afvalstromen, inkoop en (vlieg)reizen in kaart brengen. Ook zal het BDO Impact Centre in 2022 meer inzicht geven in de oorsprong van de verbruiken en de mogelijkheden voor het verlagen voor de totale CO₂e-uitstoot.

Naast het reduceren van onze eigen CO₂-uitstoot zijn wij van mening dat we door onze dienstverlening eveneens bij kunnen dragen aan verduurzaming. In 2021 is daarom een overleg met alle Lines of Service gestart onder leiding van de Heads of Markets om proposities op het thema *Duurzaamheid* te ontwikkelen. Dit overleg zal in 2022 verder vormgegeven worden door middel van het starten van een projectgroep *Sustainability* met vertegenwoordiging uit elke Line of Service. Op deze wijze wordt getracht te komen tot nieuwe proposities op het thema duurzaamheid met optimale samenwerking tussen de verschillende Lines of Service.

HET LEVEREN VAN TOPKWALITEIT

Beschrijving van het thema

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

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

De mate waarin wij dit kunnen realiseren is afhankelijk van de mensen die wij aan ons kunnen binden, hun opleidingsniveau en hun passie en drive om de juiste dingen op de juiste manier te willen doen. Elke dag weer, om op deze wijze zekerheid toe te kunnen voegen, voor de klant, voor de maatschappij en ook voor het voortbestaan van hun vak en de continuïteit van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Een gezonde organisatiecultuur is daarvoor onontbeerlijk; dit is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Cultuur en gedrag beïnvloeden de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het kwaliteitsbeleid en de mate waarin kwaliteitsstructuren werken.

Door altijd en overal topkwaliteit te leveren:

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

Onze ambitie

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

kernwaarden: Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze resultaten

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

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

Kwaliteitsbeoordelingen

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

Gedurende 2021 zijn de volgende kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd:

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

- ▶ **TKB (themagerichte kwaliteitsbeoordeling) bij de Line of Service Audit & Assurance**
De TKB is een instrument om de kwaliteit van specifieke elementen van de opdrachtuitvoering te waarborgen in specifieke omstandigheden die ontstaan gedurende de uitvoering van de opdracht of op specifieke instructie van het MT A&A. Een TKB wordt toegewezen indien zonder dossierreview geen effectieve beoordeling kan worden uitgevoerd. Indien een materiële beoordeling op afstand kan plaatsvinden, wordt doorgaans een consultatie bij Bureau Vaktechniek (BVT) verplicht gesteld.
- ▶ **EQCR (Engagement Quality Control Review) bij de Line of Service Audit & Assurance**
EQCR is feitelijk de Engelse term voor OKB. Wij hanteren deze categorie voor de review die door een group auditor wordt 'opgelegd' aan BDO Nederland als component auditor. Er wordt in dat geval enkel de controle voor groepsdoeleinden beoordeeld.

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Audit & Assurance-opdrachten

	2021	2020
Kwaliteitsbeoordeling		
OKB	101	138
EQCR	2	2
TKB	54	36
IDR	0	1
Totaal	157	177

Kwaliteitsbeoordeling ingezet op Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten

	2021	2020
Kwaliteitsbeoordeling		
OKB	15	36
Totaal	15	36

Uit bovenstaande tabellen komt naar voren dat het totale aantal kwaliteitsbeoordelingen dat is ingezet, is gedaald in zowel de Line of Service (LoS) Audit & Assurance als de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies.

Bij de LoS Audit & Assurance is daarnaast een verschuiving zichtbaar van de OKB naar de TKB. Daarmee houdt de tijdsbesteding aan kwaliteitsbeoordelingen evenredige tred met de risico's in specifieke dossiers.

Het aantal OKB's dat in de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies wordt toegewezen vanwege een 'verhoogd risico' van een opdracht, is zeer beperkt. OKB's in deze LoS worden met name ingezet in het traject van accrediteren. Een medewerker uit functiegroep 7 die daarvoor wordt aangemeld, krijgt aan de eerste drie dossiers een OKB toegewezen.

Kwaliteitsreviews

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

Audit & Assurance

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

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

Kwaliteitsreview Audit & Assurance-opdrachten intern en extern

	2021		Onderhanden*	2020	
	Voldoende	Onvoldoende		Voldoende	Onvoldoende
Soort toetsing					
Cold reviews (interne toetsing)	9	0	11	11	9
Themagerichte kwaliteitsreviews (interne toetsing)	14	0	4	13	5
ADR	7	0	1	3	0
Inspectie van het Onderwijs - jaarrekeningcontrole	0	0	0	1	0
Totaal	30	0	16	28	14

* Status eind februari 2022

Uit de toetsingen bij de Line of Service Audit & Assurance wordt zichtbaar dat het aantal opdrachten dat voldoet aan de vereiste kwaliteitsstandaarden in absolute zin is toegenomen en het aantal onvoldoende beoordelingen in absolute zin is afgenomen. Deze ontwikkeling sluit aan bij de ingezette beweging naar het verhogen van kwaliteit. Echter, op dit moment is een aantal toetsingen over 2021 nog niet afgerond, hetgeen betekent dat het percentage voor 2021 nog niet definitief berekend kan worden en daarmee een goede vergelijking met 2020 ook nog niet mogelijk is.

Op 22 november 2021 heeft BDO het definitieve onderzoeksrapport ontvangen inzake 'Onderzoek naar kwaliteitsslag: Intern kwaliteitsonderzoek en kwaliteit wettelijke controles'. De AFM heeft onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitswaarborg 'intern kwaliteitsonderzoek' (IKO) over de periode 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020 en de kwaliteit van drie wettelijke controles onderzocht waarop in 2020 tevens een IKO was uitgevoerd. De AFM concludeert dat het IKO van BDO inzicht geeft in de gerealiseerde kwaliteit en de lerende organisatie aanjaagt. De AFM stelt dit vast op basis van de door BDO geformuleerde doelstellingen voor het IKO, alsmede op basis van de opzet en uitvoering daarvan. De AFM heeft gekeken naar de selectie van dossiers, de uitvoering van het onderzoek, de weging van bevindingen, de communicatie en het herstel. Het IKO heeft voor twee van de drie door de AFM onderzochte wettelijke controles een vergelijkbare kwalificatie gegeven als het onderzoek van de AFM. In haar publieke rapportage 'Grip op kwaliteit – Onderzoeksuitkomsten intern kwaliteitsonderzoek en wettelijke controles van OOB-accountantsorganisaties' van 9 december 2021, is de AFM positief over hoe de onderzochte onderdelen – selectie, uitvoering,

weging, communicatie en herstel – van het IKO in 2020 zijn vormgegeven door de OOB-accountantsorganisaties en overwegend positief over het inzicht in gerealiseerde kwaliteit door IKO's. BDO heeft de oorzaken van de geconstateerde verschillen in kwalificaties geanalyseerd en betreft de mogelijkheden die de AFM in haar publieke rapportage vermeldt om IKO te versterken en te vernieuwen bij de verdere evaluatie en verbetering van deze kwaliteitsmaatregel.

Accountancy & Bedrijfsadvies

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

Kwaliteitsreview Accountancy & Bedrijfsadvies-opdrachten intern

	2021		Onderhanden	2020	
	Voldoende	Onvoldoende		Voldoende	Onvoldoende
Opdrachtsoort					
Samenstel	38	1	2	37	3
Beoordeling	3	0	0	2	1
NV COS 4400	4	0	0	4	0
Totaal	45	1	2	43	4

Bij de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies is een aantal jaren geleden de transitie ingezet van 'administratie samenstellen' naar 'risicogericht samenstellen', met een positief effect op kwaliteit. Uit de toetsingen komen steeds minder bevindingen naar voren.

Belastingadvies

Kwaliteitsreviews Belastingadviesopdrachten intern

Binnen de Line of Service (LoS) Belastingadvies vindt een collegiale toetsing belastingadviseurs (CTB) plaats. Deze toetsing vindt in principe één keer in de drie jaar plaats. Ieder jaar valt een aantal fiscale praktijken onder de toetsing. De praktijken die dat jaar niet worden meegenomen vallen in de volgende toetsing. Sinds een aantal jaren wordt er gewerkt met een selfassessment. Het selfassessment wordt allereerst ingevuld door de praktijkleider en wordt daarna besproken met de toetsers. Via het selfassessment (een set van globaal 30 vragen) wordt een beeld gekregen van de te onderzoeken

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

Naast de interne toetsing binnen BDO Nederland vinden aanvullend ook internationale quality reviews plaats vanuit het internationale netwerk. In 2021 heeft geen quality review plaatsgevonden.

De volgende tabel laat de ontwikkeling zien in de uitkomsten van deze toetsingen bij onze Line of Service Belastingadvies:

	2021		2020	
	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende	Onvoldoende
Soort toetsing				
CTB	39	0	47	2

De tabel laat zien dat de kwaliteit van de onderzochte dossiers de laatste jaren goed is. De eventuele onvoldoendes zijn vaak de uitzonderingen. Ieder jaar neemt de kwaliteit iets toe. Daartegenover staat dat de kwaliteitseisen ook ieder jaar toenemen. Opgemerkt moet worden dat in 2020 en 2021 de fiscale kwaliteitscontrole (CTB) wel beïnvloed is geweest door corona (toetsing deels op afstand). Door de beperking betreffende het kantoorbezoek is de controle op iets andere wijze uitgevoerd.

Advisory

Kwaliteitsbewaking Advisory-opdrachten

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

De voorbereidingsfase via de tool 'Een goede Start'

Hierin komen de volgende onderwerpen expliciet aan de orde:

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

De uitvoeringsfase

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

De afrondingsfase

- ▶ Er vindt een mondelinge en schriftelijke evalueatie plaats met de opdrachtgever waarin o.a. zaken als het behaalde resultaat, de door de opdrachtgever ervaren kwaliteit van het advies en van de adviseurs worden besproken en vastgelegd.
- ▶ Er vindt een afrondende teamevaluatie plaats waarin de opdracht zelf wordt geëvalueerd, de uitkomsten van de voornoemde evalueatie door de opdrachtgever worden besproken en de teamleden zichzelf en elkaar evalueren m.b.t. hun bijdrage binnen de opdracht. Mogelijke ontwikkel- en verbeterpunten worden vastgesteld en besproken.
- ▶ Relevante inzichten, leerpunten, best practices, ingezette tools, etc. worden toegelicht en gedeeld in het kwaliteitsoverleg met andere collega's van de betreffende business unit c.q. adviespraktijk. Dit met als doel: van elkaar leren en onze geleverde kwaliteit verder te vergroten.

* Afhankelijk van lengte doorlooptijd van de opdracht.

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

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

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

Een relevante indicator in het kader van de realisatie van onze kwaliteitsdoelstellingen is de controle op de onafhankelijkheid van onze partners en medewerkers. Die controle kan leiden tot de constatering van overtredingen van externe en/of interne onafhankelijkheidsregels. Het gaat hierbij om overtredingen binnen al onze Lines of Service.

In onderstaande tabel is het aantal overtredingen in 2021 afgezet tegen die in 2020:

Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid

	2021	2020
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	3	2
% van totaal aantal medewerkers	0,2	0,2

In 2021 zijn drie overtredingen geconstateerd van onafhankelijkheidsregels, waarmee het aantal overtredingen in lijn ligt met 2020. In één geval is bij de monitoring van compliance statements geconstateerd dat een recent in dienst getreden medewerker een nevenfunctie had als lid van een

orgaan belast met governance van een BDO-controleklant. Dit betrof een overtreding van onafhankelijkheidsregels. In een tweede geval is geconstateerd dat een entiteit, waarbij wij initieel uitsluitend adviesdiensten verleenden, ten onrechte niet als OOB was aangemerkt in de klantenadministratie, en vervolgens een kortlopende IT-assuranceopdracht is aanvaard en uitgevoerd, terwijl een aantal partners een direct financieel belang had in de moedermaatschappij van deze entiteit. Dit leidde tot een overtreding van het interne onafhankelijkheidsbeleid van BDO, dat verbiedt dat partners van BDO (ongeacht of zij zelf werkzaamheden verrichten voor betrokken klant en ongeacht voor welke Line of Service of centrale stafafdeling zij werkzaam zijn) én leden van het assuranceteam een (direct of materieel indirect) financieel belang houden in een assuranceklant van BDO of in een aan de assuranceklant verbonden derde. Aangezien de financiële belangen niet werden gehouden door IT-Auditors die betrokken waren bij de opdracht, betrof de situatie geen overtreding van toepasselijke wet- en regelgeving (o.a. het Reglement Gedragscode Register IT-Auditors). In een derde geval is geconstateerd dat een partner niet tijdig een verboden direct financieel belang had vervreemd, ondanks een nadrukkelijk verzoek daartoe. Voor deze drie gevallen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht en mede naar aanleiding daarvan passende (herstel)maatregelen getroffen.

Fraude en frauderisico's

Accountants en belastingadviseurs vervullen een – in de ogen van het maatschappelijk verkeer – steeds belangrijkere rol als 'poortwachters' van de integriteit van het Nederlandse bedrijfsleven. Witwassen, financieren van terrorisme, en ook zeker fraude en corruptie blijven prominent in de aandacht.

Een adequate invulling van onze rol op deze thema's start al bij de cliënt- en opdrachtacceptatie. Ons strikte beleid inzake cliënt- en opdrachtacceptatie hebben we in 2021 dan ook gecontinueerd. Criteria zijn daarbij onze capaciteit, complexiteit en risico's van opdrachten, maar zeker ook wat klanten en opdrachten kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van onze kwaliteitsgerichte cultuur. Naast een personele versterking van de Wwft-desk binnen de afdeling QRM, is begin 2021 voor de verdere begeleiding van de professionals in de praktijk bij het voldoen aan de Wwft een 'Wwft-toolkit' ter beschikking gesteld. Deze toolkit ondersteunt bij het verzamelen van de juiste informatie voor het uitvoeren van klantenonderzoek.

Teneinde de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer op deze gebieden verder te adresseren, hebben we een fraude community geïntroduceerd. Forensisch specialisten worden ingezet om deel te nemen aan de Engagement Team Discussions bij aanvang van onze controles, aan gesprekken met de controleklant over de frauderisico's en om het controleplan te beoordelen, gericht op het

vergroten van de kwaliteit van de (fraude)risicoanalyse en het inspelen op die risico's met de juiste controlewerkzaamheden. Op grond van een interne meldplicht zijn professionals verplicht melding te doen van fraude, ongebruikelijke transacties of andere onregelmatigheden waarmee professionals geconfronteerd worden tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden. De afdeling QRM heeft een centrale registratie ingericht en beoordeelt welke opvolging nodig is per melding en welke mogelijke meldplichten er op BDO rusten, zoals melding van een ongebruikelijke transactie bij de Financial Intelligence Unit (FIU). Ten slotte werkt QRM aan een database waarin periodiek casussen met betrekking tot fraude en ongebruikelijke transacties worden gedeeld.

Ook in het maatschappelijke debat pakt BDO haar rol op dit thema. Zo hebben we meegewerkt aan de pilot 'Fraude in de controleverklaring' en een bijdrage geleverd aan de diverse (sub)werkgroepen.

Om de (interne en externe) frauderisico's voortdurend te monitoren heeft BDO een organisatiebrede risicoanalyse, waaronder risico's inzake fraude en integriteit opgesteld. Hierin zijn tientallen potentiële risico's gedefinieerd en op basis van kans en impact gewogen. Voor elk van deze potentiële risico's is geanalyseerd in hoeverre de huidige respons afdoende is, waarbij zowel de (potentiële) gevolgen als de 'risk rating' (kans x impact) van belang zijn. Daar waar noodzakelijk is een actieplan opgesteld om de interne beheersing rondom frauderisico's te verbeteren dan wel op het vereiste topniveau te behouden.

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

Voor een uitgebreide uitwerking van dit onderwerp verwijzen wij naar ons [Transparantieverlag](#).

0110 1001 1010 TECHNOLOGISCHE INNOVATIE

Beschrijving van het thema

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

om snel genoeg te reageren op ontwikkelingen en kansen. We maken ons dan wendbaar als organisatie en versterken onze continuïteit. We sluiten hiermee aan bij de internationale driver 'leading through innovation'.

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

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

In de afgelopen jaren zijn onze initiatieven op het gebied van innovatie met name geïnitieerd door onze Lines of Service, ondersteund door onze afdeling Digital Technology Services. Op het gebied van integratie van de innovatie-initiatieven is in het voorjaar van 2021 een mooie stap voorwaarts gezet met de introductie van BDO Digital.

BDO Digital is de motor achter innovatie, waarbij we technologie optimaal inzetten voor het realiseren van:

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

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

In het afgelopen jaar zijn in het kader van deze ontwikkeling ook webinars gegeven over BDO Digital thema's om BDO'ers nader kennis te laten maken met alle technologische dienstverlening, van digitale transformatie, cloud tot digital finance. Dit initiatief sloot goed aan bij de acties vanuit het Horizon-programma 'Leren & Ontwikkelingen' gekoppeld aan de BDO-strategie. Vanuit dit programma willen we het opleidingsaanbod verrijken met technologische kennis en vaardigheden voor BDO'ers.

In alle Lines of Service wordt in toenemende mate gewerkt met digitale tools en data-analyse. Door het slim combineren van data en deze datatransformaties automatisch te laten uitvoeren worden diverse werkzaamheden geautomatiseerd uitgevoerd of wordt waardevolle data ontsloten door middel van data-analyse. In 2021 zijn in alle praktijken innovatieve analyse tools geadopteerd. Zo is in de auditpraktijk gewerkt aan Advantage Next Gen wat kan worden ingezet om de controleopdrachten effectiever en efficiënter uit te voeren. In 2022 zal dit verder vorm krijgen bijvoorbeeld door het introduceren van een platform met datagedreven oplossingen (apps) voor businessvraagstukken. Doel van de apps is het werk van de BDO-professional en/of de klant eenvoudiger en efficiënter te maken. Te denken valt aan een efficiënte en uniforme wijze van uitvoeren van werkzaamheden rondom dossiervorming, automatisch genereren van adviesproducten voor relaties, uitvoeren van routinematig werk en ondersteuning bij analyse en beoordeling van (externe) databronnen.

In de fiscale praktijk is verdere invulling gegeven aan de digitalisering van het Tax Control Framework en diverse digitale checklists die hier onderdeel van uitmaken. Een groot project voor de gezamenlijke praktijken van de Lines of Service Accountancy & Bedrijfsadvies en Belastingadvies ziet op de verdere digitalisering van het jaarrekeningproces en de eenvoudige aangiften.

De afgelopen periode hebben we veel ervaring op het gebied van Robotic Process Automation opgedaan. Inmiddels zijn er al verschillende types robots ontwikkeld, zoals voor datamigratie, dataverwerking, integriteitschecks en voor het proces om nieuwe klanten aan te maken.

Ook is in 2021 een inhousestudio gerealiseerd die het mogelijk maakt voor interne én externe doelgroepen om webinars en livestreams uit te zenden, opnames te maken, video's te produceren en podcasts op te nemen.

Begin 2022 zullen verdere stappen gezet worden om beter inzicht te verkrijgen ten aanzien van inzet en bestedingen op het gebied van innovatie en optimalisatie. Daarnaast zal het gebruik van de door BDO Digital nieuw geïntroduceerde datagedreven producten/diensten worden gemeten. In 2022 zullen wij de resultaten van BDO Digital op deze wijze concreet gaan volgen.



DICHTBIJ DE KLANT

Beschrijving van het thema

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

Alle acties zijn gericht op het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, het verhogen van klanttevredenheid en klantrendement, vanuit een proactieve en mensgerichte aanpak. Voor alle segmenten zetten wij gespecialiseerde professionals in, die kennis hebben van wat er in dit marktsegment speelt. BDO wil zich blijven onderscheiden als een kantoor met voldoende omvang om altijd en overal topkwaliteit te kunnen bieden in de markten Profit en Publieke Sector. Daarbij willen wij ook een organisatie blijven die in het Mkb & Familiebedrijven-segment deel uitmaakt van de netwerken in de regio's waarin we actief zijn; met overzienbare units waarbij de medewerker en de klant zich thuis voelen en de menselijke maat zichtbaar blijft. We merken dat deze combinatie van voldoende, maar overzichtelijke omvang, een grote aantrekkingskracht heeft op zowel klanten als de arbeidsmarkt.

Onze ambitie

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

Onze resultaten

In 2021 hebben wij de beweging in gang gezet naar een structuur met vier grotere regio's met kantoren in de omgeving van economische knooppunten in de regio. 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. Ook is een verdere ontwikkeling in gang gezet naar ontsluiting en analyse van data, waarbij vanuit de data klanten middels de geïntegreerde dienstverlening door regionale adviesteams proactief worden geadviseerd. In 2021 is verdere invulling gegeven aan deze regionale adviesteams. In 2022 zullen wij de resultaten van deze beweging concreet gaan volgen en het effect hiervan op onze dienstverlening meten.

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

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

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

De resultaten van het klantenonderzoek 2021 laten een positieve trend zien: zowel de klanttevredenheid als zeker de NPS zijn gestegen t.o.v. voorgaande metingen.

De klanttevredenheid is gestegen naar een respectabele 7,8. De laatste meting waarin we klanttevredenheid gemeten hebben was in 2019. Toen was de score 7,5. We bewegen daarmee meer richting de 8 die vaak als benchmark in de markt genoemd wordt. Kijkend naar wat klanten vooral waarderen in onze dienstverlening, dan scoren vooral 'betrouwbaarheid' en 'klantvriendelijkheid' hoog. Waar we vooral nog aan moeten werken, is onze proactiviteit en reactiesnelheid. Deze aspecten worden ook bovengemiddeld belangrijk gevonden en hebben daarmee een sterke correlatie met tevredenheid.

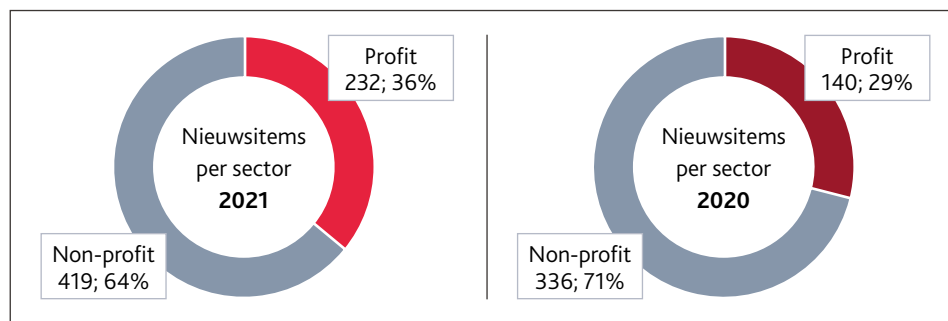
Naast klanttevredenheid is tevens de aanbevelingsintentie uitgevraagd. Dit wordt met behulp van de Net Promoter Score (NPS) uitgedrukt. NPS is het percentage promotors (klanten die een 9 of 10 geven voor aanbeveling) min het percentage detractors (klanten die een 6 of lager geven voor aanbeveling). We zijn enorm trots dat BDO zijn score heeft weten te verhogen van 3,3% in 2019 (en 3,4 in 2017) naar een NPS van maar liefst 12% in 2021. 'Deskundigheid', 'betrouwbaarheid' en 'prettige samenwerking' zijn veelgenoemde redenen om ons aan te bevelen. 'Prijns', 'organisatie-omvang' en 'frequente wisseling personeel' zijn de belangrijkste om dat juist niet te doen.

Kijkend naar wat heel belangrijk wordt gevonden en we verder kunnen verbeteren om een 8 te behalen (benchmark), dan wordt een aantal softskills genoemd. Dit zijn proactiviteit/meedenken, reactiesnelheid/opvolging en transparantie. We hebben de uitkomsten afgelopen jaar geagendeerd bij de managementteams van onze Lines of Service en de uitkomsten besproken, inclusief benodigde acties. Hierover zijn de managementteams in gesprek gegaan met hun serviceteams en gekeken is welke handvatten nodig zijn om de uitkomsten nog verder te doen toenemen en onze ambitie te realiseren.

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

BDO is actief in zowel de Profit als de Publieke Sector. Binnen de Publieke Sector heeft BDO een aantal jaren geleden een industry focus geïntroduceerd. Qua thought leadership vertaalt dat zich in onder meer jaarlijkse benchmarks voor diverse industries zoals de benchmark ziekenhuizen, benchmark UMC's en de benchmark gemeenten. Aan de Profit-kant gaat BDO eenzelfde strategie hanteren, en zijn de focusindustries recent gekozen. Ook daar gaan we komend jaar specifieke content creëren voor die markten.

Media-exposure 2021 t.o.v. 2020



	2021	2020
Nieuwsitems Profit en Non-profit	651	476
<i>FP-waarde</i> Dit is de waarde in euro's die wordt toegekend aan een nieuwsbericht na de inhoudelijke analyse. Het komt tot stand door de volgende berekening: millimeterwaarde x score (inhoudelijke analyse) = free publicitywaarde.	€ 1.636.237	€ 881.585

Bovenstaande analyse middels de Monalyse tool geeft inzicht in de mediawaarde rondom deze thought leadership items. Uit deze analyse wordt zichtbaar dat tweederde van de nieuwsitems (earned media) bestaat uit de thought leadership items in de Publieke Sector. Ook wordt zichtbaar dat BDO in 2021, t.o.v. 2020, vaker in het nieuws is geweest met nieuwsitems in beide markten. De free publicitywaarde van deze nieuwsberichten komt omgerekend neer op € 1,6 miljoen.

FINANCIËLE RESULTATEN

Beschrijving van het thema

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

Onze ambitie

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

Onze resultaten

De onvoorspelbaarheid van de ontwikkeling van het coronavirus gedurende 2021 zorgde voor een jaar met veel economische onzekerheid. Desalniettemin nam de vraag naar onze diensten toe en werd het jaar afgesloten met een omzetstijging van 3,9%. Ook nam de winst in 2021 verder toe. Vooral de Line of Service Advisory liet een sterke omzetgroei zien met bijna 24%. BDO Digital is succesvol gelanceerd in 2021. Verder nam de vraag naar juridische diensten en op het gebied van corporate finance zowel bij bestaande als nieuwe klanten sterk toe.

In de Line of Service Audit & Assurance zorgde de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) uitgevaardigd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor extra werkzaamheden.

De omzet van de Line of Service Belastingadvies bleef stabiel, terwijl de omzet in de Line of Service Accountancy & Bedrijfsadvies met 4% afnam.

Het gemiddeld aantal werknemers is bij alle Lines of Service min of meer gelijk gebleven met uitzondering van de Line of Service Advisory. Om de omzetgroei op te kunnen vangen is het aantal adviseurs fors uitgebreid.

Door de groei in omzet is het resultaat na belastingen en voor contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE met € 3,4 miljoen toegenomen tot € 45,3 miljoen. De personeelskosten zijn toegenomen vanwege een lichte stijging van het aantal medewerkers en hogere variabele beloningen en eenmalige uitkeringen aan medewerkers. De kosten van technologie en innovatie zijn fors gestegen door hogere licentie- en ontwikkelkosten van software. De overige bedrijfskosten zijn nagenoeg gelijk gebleven.

Gezien de onzekerheid op balansdatum over de ingebruikname van een software practice management applicatie zijn de daarmee samenhangende geactiveerde kosten onder immateriële activa in ontwikkeling van € 1,3 miljoen in 2021 volledig afgewaardeerd en ten laste van het resultaat gebracht. De kosten hebben betrekking op testwerkzaamheden en voorbereidende werkzaamheden.

In 2021 is € 4,8 miljoen in de inrichting van nieuwe huurpanden geïnvesteerd. In 2021 is een nieuw pand in Tilburg in gebruik genomen. Begin 2022 worden nieuwe panden in Rotterdam, 's-Hertogenbosch en Eindhoven in gebruik genomen. Het betreffen stationlocaties, zodat BDO zijn medewerkers optimaal kan faciliteren in de verschillende mobiliteitsoplossingen. De investeringen zijn gefinancierd uit de vrije kasstroom.

De financiering van BDO bestaat uit gestort kapitaal en (achtergestelde) leningen door equity partners. In 2021 is het gestort kapitaal verhoogd van € 100.000 naar € 150.000 per equity partner. De door equity partners verstrekte (achtergestelde) leningen is verlaagd van € 300.000 naar € 250.000. Het risicodragende vermogen per equity partner is gelijk gebleven. Daarnaast maakt BDO gebruik van door kredietinstellingen verstrekte leningen en rekening-courant faciliteiten. In 2022 lopen de financieringsarrangementen af en worden deze in overleg met de kredietinstellingen verlengd. Het renterisico op de leningen is zeer beperkt, gezien de korte resterende looptijd en de verwachting dat de rente in 2022 niet verder zal oplopen.

De debiteurenportefeuille heeft zich in 2021 verder verbeterd, waardoor de voorziening dubieuze debiteuren verder is afgenomen. Ook de totale debiteurenpositie is afgenomen in vergelijking met 2020. Door het heterogene klantenbestand zijn er geen grote concentraties in bepaalde sectoren, die leiden tot grote kredietrisico's. Het valutarisico is ook zeer beperkt, aangezien nagenoeg uitsluitend in euro's wordt gefactureerd. Hetzelfde geldt voor het valutarisico ten aanzien van inkoop. Voor een nadere toelichting op het financiële beleid wordt verwezen naar de paragraaf 'Financiële instrumenten' in de jaarrekening.

Vooruitzichten

In ons verslag over 2020 sloten wij af met voorzichtig positieve verwachtingen ten aanzien van normalisatie in de tweede helft van 2021 als gevolg van de uitrol van de vaccinaties. In het afgelopen jaar is gebleken dat het lastig blijft om een goede inschatting te maken van de toekomst bij onzekere omstandigheden. De razendsnelle verspreiding van de omikron-variant zorgde voor onrust en leidde tot hernieuwde strengere maatregelen om overbelasting van de ziekenhuizen te voorkomen. Op het moment van het verschijnen van dit verslag zien de omstandigheden wat COVID betreft er weer beter uit. Echter nieuwe zorgen dienen zich aan als gevolg van de Russisch- Oekraïense oorlog. Deze oorlog heeft nu al enorme gevolgen voor de mensen in Oekraïne maar wereldwijd zullen de gevolgen hiervan gevoeld worden. De verwachting is dat er één tot vijf miljoen vluchtelingen naar Europa zullen vluchten. Naast de humanitaire ramp die zich voltrekt zal deze oorlog ook grote economische gevolgen hebben. De sancties zullen hun uitwerking hebben op de import en export uit en naar Rusland en Belarus. De inflatie loopt op door stijgende energie- en grondstofprijzen en dit zal ook een opwaartse druk op de loonontwikkeling geven. Ook is er zorg over beschikbaarheid van energie, grondstoffen, cybersecurity en het meest zorgelijke scenario een uitbreiding van het oorlogsgeweld in Europa. Niemand weet hoe reëel een dergelijke dreiging is, maar we merken dat het leidt tot onzekerheid en angst. Deze externe omstandigheden maken vooruitkijken moeilijk, maar op basis van de huidige inzichten en de kracht van de economie verwachten we dat we in staat zullen zijn om onze omzet ook in 2022 te kunnen laten groeien. Het einde van de beperkende COVID-maatregelen, de toegenomen inflatie en krappe arbeidsmarkt zullen wel leiden tot stijgende loon- en overige kosten. Deze stijging zal naar verwachting relatief hoger zijn dan de omzetgroei, waardoor we niet verwachten het winstniveau van 2021 in 2022 te kunnen evenaren.

Kijken we naar onze klanten, dan kunnen wij gelukkig vaststellen dat het merendeel relatief goed door de afgelopen twee jaar is heen gekomen, voor een deel van onze klanten ook mede dankzij de COVID-steunregelingen. De impact van de COVID-pandemie op onze eigen dienstverlening is daardoor beperkt. Als we de onzekere impact van bovengenoemde ontwikkelingen buiten beschouwing laten, dan zijn de vooruitzichten positief door de aantrekkende economie en de olopende bedrijfsinvesteringen. De vraag naar financiële, juridische en adviserende diensten wordt hierdoor aangewakkerd. Tevens stimuleren een toenemende vraag naar duurzaamheids- en datagedreven kennis de adviesactiviteiten in onze branche. De verwachting is dan ook dat de omzet tenminste op hetzelfde niveau zal uitkomen als wij voldoende mensen kunnen blijven aantrekken.

De grootste uitdaging om groei te kunnen realiseren is het personeelstekort als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Met onze onderscheidende arbeidsmarktpositie lukt het ons nog goed om starters aan te nemen en zijn we in staat geweest het aantal medewerkers te laten toenemen: wij

verwachten dit in 2022 op deze wijze te kunnen voortzetten. Met name het aantrekken van mensen met drie tot vijf jaar ervaring blijft uitdagend. Ook in 2022 blijven we fors 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. In 2021 hebben wij een nieuwe arbeidsmarktcampagne gelanceerd 'BDO is opgeteld het beste kantoor voor jou'. In deze campagne staan de persoonlijke verhalen van BDO'ers centraal. Zij kunnen bij uitstek vertellen hoe het is om bij BDO te werken.

Naast het investeren in onze medewerkers zien wij ook in verdere standaardisatie, automatisering en meer regionaal concentreren van werken een gedeeltelijke oplossing voor het personeelstekort. De automatisering en robotisering van routinematige en compliancewerkzaamheden in al onze praktijken zal verder vorm krijgen. In 2022 gaan we deze werkzaamheden ook voor een belangrijk deel invullen vanuit vier regionale Delivery Centers, die tegelijkertijd dienen als een goede eerste opleidingshub voor onze starters, vanuit waar ze vervolgens doorstromen naar onze praktijken. Dit maakt het ook mogelijk mensen die uit een andere branche afkomstig zijn intern op te leiden. De slimme software die we al gebruiken in combinatie met toegesneden training on the job, ondersteund met theoretische kennis, biedt mogelijkheden die voorheen lastiger in te vullen waren.

Maar ook in onze reguliere praktijken neemt het aantal ondersteunende tools toe. IT is niet meer weg te denken in ons beroep en een verdere ontwikkeling daarin is ook nodig om het beroep interessant te houden voor onze jonge accountants en adviseurs. Onze jonge medewerkers kunnen én willen verschillende vormen van bijvoorbeeld data-analyse toepassen in hun werkzaamheden en meedenken in deze ontwikkelingen. Investeren in IT-kennis is daarbij belangrijk. Vrijwel al onze onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten zijn gericht op automatisering en 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 jaarrekeningen geautomatiseerd te genereren. Ook BDO Global blijft investeren in de doorontwikkeling van de eigen internationale BDO Audit Process Tool (BDO APT), zodat deze aan de nieuwe controlestandaarden voldoet. Onze steeds grotere afhankelijkheid van software, netwerken en datakoppelingen vraagt ook om investeringen in het op peil houden van onze cyberweerbaarheid, privacybescherming en risicobeheersing. Het aantal mensen binnen onze organisatie dat zich hiermee bezighoudt neemt toe.

RAAD VAN BESTUUR (V.L.N.R.): LEON JANSEN, RENÉ NELIS (VOORZITTER) EN MAURICE DE KLEER



Het realiseren van topkwaliteit blijft ook in 2022 onze missie en naast de investeringen in mensen en IT een belangrijke investeringsdriver. Er zijn in de afgelopen jaren significante stappen gemaakt in het verbeteren van onze kwaliteit maar dit blijft een continu aandachtsproces wat zich binnen onze organisatie uitstrekt tot alle beroepsgroepen die daar onderdeel van uitmaken. Ook van belastingadviseurs wordt in toenemende mate verwacht dat zij een maatschappelijke rol vervullen in het bewaken van de integriteit van het Nederlandse bedrijfsleven. De richtlijn DAC6, die op 25 juni 2018 in werking is getreden, verplicht alle EU-lidstaten tot invoering van een meldingsplicht aan de Belastingdienst voor bepaalde adviezen over 'constructies' met een internationaal/grensoverschrijvend karakter die voldoen aan bepaalde 'wezenskenmerken'. Accountants en belastingadviseurs vervullen daarnaast een - in de ogen van het maatschappelijk verkeer - steeds belangrijker rol als 'poortwachters' van de integriteit van het Nederlandse bedrijfsleven. Witwassen, financieren van terrorisme, fraude en corruptie blijven prominent in de aandacht. De herziene Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en het daarop gebaseerde Wwft-risicobeleid binnen BDO, brengen verplichtingen met zich voor het onderzoeken van de integriteit van onze (potentiële) klanten, het alert zijn op signalen en waar nodig het melden van ongebruikelijke transacties bij de daarvoor aangewezen instanties. De zeer actuele ontwikkelingen in Oekraïne en de daarmee samenhangende internationale sancties die zijn opgelegd aan Rusland, waarbij sanctieregelgeving ook (klanten van) BDO kan raken, onderstrepen de maatschappelijke verwevenheid en verantwoordelijkheid van onze dienstverlening. Dergelijke externe ontwikkelingen onderstrepen het belang van grondig kwaliteits-, risico- en compliance management en het op adequate wijze 'in control' hebben van de organisatie op alle niveaus.

Ook de transitie van onszelf en onze klanten naar een hogere mate van duurzaamheid en waardecreatie staat voor de komende jaren op de agenda. Integrated thinking helpt daarbij. Hierbij wordt gekeken binnen de onderneming naar de financiële en niet-financiële waardecreatie op de korte, middellange en lange termijn voor zowel de organisatie als de maatschappij. Het integrated report dient niet alleen om het bedrijf inzicht te geven in de waardecreatie in de tijd, maar is tevens een bruikbaar instrument voor investeringsbeslissingen van kapitaalverschaffers. Het versterkt de interne organisatie en de relatie met belanghebbenden en geeft een groter inzicht in risico's en kansen. Met dit jaarverslag hebben we de eerste stappen gezet naar een geïntegreerd verslag. Wij gaan hierin de komende jaren verdere stappen zetten en zullen ook onze klanten hierbij begeleiden en adviseren.

Er liggen volop uitdagingen en kansen op ons pad. Het verdere verloop van de zorgelijke ontwikkelingen in de wereld zullen van grote invloed zijn op de volgende stappen die we kunnen en moeten zetten. Wat wij weten is dat wij als BDO-'familie' zowel in Nederland als wereldwijd veel met elkaar aankunnen. Dat hebben wij ook gezien in de wijze waarop onze collega's wereldwijd hebben gereageerd op hetgeen onze collega's in Oekraïne overkomt op dit moment. Wij zijn onder de indruk van het gevoel van saamhorigheid en wens om een bijdrage te leveren vanuit onze kernwaarden en wij hopen in continuïteit dit te mogen ervaren.

Eindhoven, 21 april 2022

Raad van Bestuur BDO

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

Verlag Raad van Commissarissen

Het boekjaar 2021 was het vijfde 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. Langetermijnwaardecreatie en borging van het publieke belang staat hierbij centraal.

Naast de rol als toezichthouder 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.

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 onafhankelijkheid van de organisatie. Wij dagen de Raad van Bestuur uit en geven deze constructief advies met betrekking tot bovengenoemde en andere onderwerpen.

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

Om 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 2021 het toezicht is uitgeoefend op de Raad van Bestuur van BDO en op de gang van zaken bij BDO in het algemeen.

Ontwikkelingen 2021

Net als in 2020 werd ook het jaar 2021 gedomineerd door de ontwikkelingen die voortvloeiden uit de COVID-19-crisis. Het was een jaar van lockdowns, waarin de vaccinaties langzaam op gang kwamen en een nieuwe variant van het virus zich aandiende met alle onzekerheid van dien. We hebben respect voor de wijze waarop de BDO-organisatie ook in dit tweede moeilijke jaar de nodige veerkracht en doorzettingsvermogen heeft laten zien en naast de eigen uitdagingen in het dagelijks werk ook de klanten hebben ondersteund bij hun uitdagingen. Wij hebben de Raad van Bestuur gecompliceerd met de transparante en verbindende manier waarop zij hun rol hierbij hebben vervuld gericht op het welzijn van partners en medewerkers, in een jaar waarin het werken op afstand wel steeds meer is gaan vragen van de rek en het uithoudingsvermogen van iedereen binnen de organisatie.

Omdat ook de klanten van BDO vorig jaar gelukkig nog de nodige veerkracht lieten zien, bleef de financiële impact van COVID-19 voor BDO nog steeds klein. De auditaanvragen voor overheidssteun (de NOW-regeling) heeft veel gevraagd van de inzet van de afdeling, mede ook gezien de mate van detaillering van de NOW-audits die wordt gevraagd.

De continuïteit van de dienstverlening is in 2021 op geen moment in het geding gekomen. De eerste tekenen zijn er dat, met behulp van het vaccinatieprogramma en een variant van COVID-19 die tot minder ziekenhuis- en nog belangrijker, ic-opnames leidt, we langzaam kunnen gaan nadenken over een wereld waarin COVID-19 een plek krijgt zonder de maatschappij meer te ontwrichten. Dit betekent dat er weer meer mogelijk zal zijn op het gebied van opleidingen op locatie, klantbijeenkomsten en andere zaken die in de afgelopen tijd op een laag pitje zijn gezet. Het kostenniveau zal dan ook weer navenant gaan stijgen. Het is goed om te zien dat de Raad van Bestuur actief nadenkt over hoe de veranderingen die ontstaan zijn door de crisis om te zetten in een visie op een nieuwe hybride manier van werken, onder de noemer van 'Duurzaam samenwerken'. Hierbij worden de sterke kanten van de vertrouwde manier van werken voor COVID-19 gecombineerd met de nieuwe inzichten en ontwikkelingen van de afgelopen periode. We hebben hierin meegedacht en zullen de ontwikkelingen op dit gebied blijven volgen en kijken hoe wij de Raad van Bestuur kunnen ondersteunen met een blik van buiten naar binnen.

RAAD VAN COMMISSARISSEN (V.L.N.R.):
DANNY VAN DER EIJK (VOORZITTER), HELEEN KUIJTEN-KOENEN, DENNIS RAITHEL,
BERNADETTE LANGIUS (VICEVOORZITTER) EN ENGELHARDT ROBBE



2021 was ook het eerste bestuursjaar van de Raad van Bestuur in de nieuwe samenstelling. We stellen met genoeg vast dat de leden van de Raad van Bestuur voortvarend gestart zijn met het verder concretiseren van het nieuw strategisch plan voor de periode 2021-2025. De termijn van de Head of Audit, Hans Renckens, is op 31 december 2021 geëindigd vanwege zijn pensioen. Wij zien terug op een goede samenwerking en hebben grote waardering voor wat hij in de afgelopen jaren heeft gedaan in het kader van kwaliteit binnen de Line of Service Audit & Assurance. In het afgelopen jaar zijn we een procedure gestart om een opvolger te vinden. Per 1 januari 2022 is Marcel Mans als nieuwe Head of Audit gestart.

Ook als Raad van Commissarissen hebben we in 2021 in een nieuwe samenstelling uitvoering gegeven aan onze toezichthoudende taak. Danny van der Eijk is Ton Rutgrink opgevolgd die op 30 september 2021 zijn voorzittershamer heeft neergelegd en is teruggetreden. Met ingang van 24 november 2021 zijn Engelhardt Robbe en Heleen Kuijten-Koenen formeel toegetreden tot de Raad van Commissarissen van BDO. Hierdoor zijn wij in 2021 weer op volle sterkte gekomen. We spreken graag een woord van dank uit aan Ton Rutgrink die als voorzitter ruim vijf jaar deel heeft uitgemaakt van de Raad van Commissarissen. We zijn Ton Rutgrink erkentelijk voor de constructieve bijdrage en inbreng en zijn belangrijke rol bij de overgang van een Raad van Toezicht naar een Raad van Commissarissen. Hij laat een organisatie achter waarin de toezichthoudende rol nu verder is verankerd.

Belangrijkste thema's en besluiten in 2021

In het verslagjaar 2021 is bij de uitoefening van het toezicht, naast de aandacht voor de continuïteit van BDO als geheel, de aandacht specifiek uitgegaan naar een aantal belangrijke thema's rondom de strategische doelstellingen voor 2021:

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 2021 door middel van het reguliere overleg met de Raad van Bestuur nauw betrokken bij de vertaling van de strategie naar de jaarplannen voor 2021. In oktober 2021 heeft naast de reguliere vergaderingen een strategiesessie met de Raad van Bestuur plaatsgevonden waarbij uitvoerig is ingegaan op de herijking van de visie op partners in het licht van de Strategie 2021-2025. Hierbij is in het bijzonder stilgestaan bij talentmanagement, successieplanning, partnerontwikkeling en partnerbeloning. In het kader van strategie en waardecreatie op de langere termijn is ook stilgestaan bij de structurele externe stakeholdersdialoog die BDO aan het opstarten is. Als Raad van Commissarissen monitoren wij middels het intern toezicht of in continuïteit de strategische beloften van BDO en het vertrouwen van stakeholders geborgd is om samen met de Raad van Bestuur te komen tot langetermijn-

waardecreatie. Het is goed om te zien dat de stakeholdersdialoog ook zijn plek gaat krijgen in het jaarverslag van BDO, waarbij door reflectie een beter inzicht ontstaat in de belangrijke maatschappelijke problemen en de verwachtingen die stakeholders van BDO hebben. Wij ondersteunen het streven van BDO om stakeholders meer te betrekken bij de zaken die bijdragen aan het invullen van de missie en visie van BDO en hoe zij hun maatschappelijke rol optimaal kunnen invullen.

2. Kwaliteit en maatschappelijk belang

Als Raad van Commissarissen stimuleren en monitoren wij dat de kwaliteit van de organisatie naar een nog hoger niveau wordt gebracht. Een belangrijk onderdeel van de BDO-strategie is het continue streven naar kwaliteitsverbetering. BDO heeft dit centraal gesteld onder de noemer 'altijd en overal topkwaliteit leveren'. In 2021 is de aandacht in het bijzonder uitgegaan naar de actualisatie van het BDO Kwaliteitsbeleid en de integratie van het kwaliteitshandboek van de Line of Service A&A in het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid. Ook is met de Raad van Bestuur stilgestaan bij de doorvertaling van het begrip topkwaliteit, zoals verwoord in de strategische visie 2021-2025, naar de Lines of Service Accountancy & Bedrijfsadvies, Belastingadvies en Advisory. Dit alles draagt bij aan de kwaliteitsslag die BDO als organisatie wil maken. Streven is om door middel van het uitvoeren van de Plan Do Check Act (PDCA)-cirkel jaarlijks verdere verbeteringen aan te brengen in de opzet en uitvoering van het kwaliteitsstelsel. In dit kader is tevens stilgestaan bij het kwaliteitsmanagementsysteem en de kwaliteitsindicatoren die gebruikt worden om de voortgang van de kwaliteitsagenda te monitoren.

In het kader van de kwaliteitsmonitoring is in 2021 met de beleidsbepalers van de Audit & Assurance B.V. stilgestaan bij de kwaliteitsprojecten die zagen op het verbeteren van de effectiviteit van de audit, het beter beheersen van projectmatig werken in teams en de realisatie van een andere praktijksturing waarmee een volgende stap in kwaliteit gezet kan worden. Ook is besproken hoe te komen tot inzet van nieuwe IT-toepassingen in de auditpraktijk.

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. Een vast onderdeel op de gezamenlijke agenda zijn de ontwikkelingen met betrekking tot het accountantsberoep. BDO participeert actief in publieke en sectordiscussies als Stuurgroep Publiek Belang, Foundation for Auditing Research en consultaties vanuit AFM, NBA en Kwartiermakers. BDO is actief betrokken bij de door de Kwartiermakers ingestelde werkgroepen die

hen ondersteunen bij het formuleren van voorstellen die de kwaliteitsverbetering in de gehele accountancysector moeten aanjagen. Ook is gesproken over de ontwikkeling van auditkwaliteits-indicatoren. Een ander vast onderdeel op de gezamenlijke agenda ziet op de interne en externe kwaliteitstoetsingen inzake de uitkomsten en opvolging van deze toetsingen. Door de AFM is in 2021 onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de wettelijke controles, interne kwaliteitsbeoordelingen en intern toezicht. In het sectorrapport 'Grip op kwaliteit' van 9 december 2021, heeft de AFM aangegeven ten aanzien van de zes OOB-accountantsorganisaties overwegend positief te zijn over het inzicht in de gerealiseerde kwaliteit door intern kwaliteitsonderzoek (IKO) en is positief over de opzet en uitvoering van de IKO's in 2020. Verder liggen er voor BDO positieve conclusies van andere toezichthouders als de NOREA en ADR en is de Quality Review van BDO International met positief resultaat afgerond. Wij stellen vast dat er nog steeds goede stappen worden gezet door BDO in het kader van kwaliteitsverbetering en dat punten zijn geïdentificeerd om een volgende stap te zetten.

Wij hebben in de gesprekken met de AFM ook nadrukkelijk stilgestaan bij het (mee)sturen op kwaliteitsontwikkeling vanuit de rol als toezichthouder. In dit kader heeft de Raad van Commissarissen besloten een aparte *Commissie Kwaliteit en Publiek Belang* in het leven te roepen waardoor een nog frequenter en diepgaander gesprek aan kan worden gegaan over de kwaliteitsontwikkeling binnen BDO.

3. Cultuur en gedrag

Een gezonde organisatiecultuur binnen accountantsorganisaties is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. In 2021 is gekeken hoe het organisatiebrede cultuurprogramma *BDO Horizon* optimaal kan worden aangesloten bij de strategische doelstellingen. Hierbij wordt de nadruk gelegd op een aantal gedragingen, die een vertaling zijn van de kernwaarden van BDO. Vanuit BDO Horizon wordt een vijftal deelprogramma's ingezet om dit gedrag te gaan stimuleren. Het doet ons genoegen 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. Leiderschapsontwikkeling is een belangrijk vliegwiel voor de gewenste cultuurontwikkeling en een optimale invulling van het beleid inzake Diversiteit & Inclusie stelt mensen in staat vanuit een breder perspectief te analyseren en te handelen en kritisch na te denken over zichzelf, over de wereld om hen heen en over de maatschappij.

Wij hebben gezien dat in 2021 goede stappen zijn gezet op het gebied van stimuleren van diversiteit, maar zijn, met de Raad van Bestuur van BDO, van mening dat verdere versnelling nodig is om een grotere stap te zetten naar de realisatie van de doelstelling om minimaal 20% vrouwen in de top te realiseren voor 2025. De acties in het kader van deze versnelling zullen door ons worden gevolgd om te kijken of hiermee voldoende tractie wordt gerealiseerd. Het is een vast agendapunt op de agenda van het overleg tussen de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Raad van Bestuur.

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

4. Transformatie en innovatie

BDO staat binnen alle Lines of Service 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. Technologie is, in combinatie met vak- en marktkennis, een essentiële component voor het businessmodel van BDO geworden.

In 2021 hebben wij 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 in 2021 verder uitgesteld. Wij hebben onze zorg uitgesproken over het uitblijven van de realisatie van de benodigde 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 die afhankelijk zijn van deze livegang.

In 2021 is het nieuwe bedrijfsonderdeel BDO Digital van start gegaan. 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 Lines of Service optimaal te ondersteunen en het rendement uit technologie-investeringen te maximaliseren. Daarnaast worden ook technologiegedreven adviesdiensten 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:

- ▶ 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;
- ▶ Monitoren inwerkperiode internal auditor;
- ▶ 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 jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2020;
- ▶ Goedkeuring transparantieverlag 2020;
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2021;
- ▶ Aanpassing functiespecifieke bijlagen bij het profiel Raad van Commissarissen;
- ▶ Goedkeuring begroting 2022;
- ▶ Vaststelling hoogte variabele beloning leden Raad van Bestuur en Head of Audit over 2020;
- ▶ 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 (RvC) heeft in 2021 zes (6) keer regulier 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 Audit & Assurance B.V. en het contact met de AFM en beroepsorganisaties. Er waren geen RvC-leden afwezig bij deze vergaderingen. Daarnaast is er in oktober 2021 een strategische sessie geweest van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur.

Verder zijn verschillende informele gesprekken en conference calls gehouden tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderling. Dit betrof gesprekken tussen beide voorzitters en ook tussen RvB-leden en voorzitters van de commissies over specifieke ontwikkelingen in de portefeuilles van de commissies. Ook zijn gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en hebben ontmoetingen plaatsgevonden met partners tijdens de partnervergaderingen. Tijdens een bijeenkomst op 18 september 2021 is door de Raad van Commissarissen en de equity partners gezamenlijk stilgestaan bij de vraag 'hoe creëren we duurzaamheid in de relatie tussen RvC en equity partners?'. 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 was er in 2021 geen aparte commissie, dit was belegd bij de gehele Raad van Commissarissen.

De *Auditcommissie* richt zich op financiën en verantwoording, 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. Daarnaast worden de ontwikkelingen op het gebied van riskmanagement en informatiebeveiliging besproken en wordt stilgestaan bij lopende claims en mogelijke risico's die hieruit voortvloeien, zowel financieel als op het gebied van reputatie en integriteit. In 2021 is de aandacht in het bijzonder nog uitgegaan naar de start van de internal auditor en de totstandkoming van het internal audit charter en het internal audit plan. Gedurende 2021 vergaderde deze commissie driemaal. Het aanwezigheidspercentage 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 2021 gesproken over alle aspecten van medewerkerontwikkeling en -tevredenheid in relatie tot het kwaliteitsbeleid. Ook is de aandacht uitgegaan naar de start van het nieuwe hoofd HR. Gedurende 2021 vergaderde deze commissie tweemaal. Het aanwezigheidspercentage was 100%.

Eind 2021 is door de Raad van Commissarissen besloten een derde commissie toe te voegen namelijk de *Commissie Kwaliteit en Publiek Belang*. De taken van deze commissie richten zich met name op het kwaliteitsbeheersingssysteem en het risicomanagement en het beleid ter zake van naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures. Ook kijkt de commissie naar de procedure van afhandeling van klachten en meldingen in het kader van de klachten en klokkenluidersregeling van de BDO Groep, (potentiële) reputatie- en integriteitsrisico's, onder meer als gevolg van claims en tuchtzaken en partnerzaken die impact kunnen hebben op de kwaliteit en integriteit. De commissie adviseert tevens andere commissies en de Raad van Commissarissen over relevante aspecten van onderwerpen die raken aan kwaliteit, risico, integriteit en reputatie waaronder: BDO-strategie, de begroting, investeringen, beloningsbeleid, benoeming, schorsing en ontslag van externe accountants. Ook is de commissie betrokken bij de dialoog met toezichthouders en richt deze zich op andere zaken, passend bij het handelen in het Publiek Belang en de externe rapportages die niet onder het toezicht van de andere commissies vallen. De commissie zal haar activiteiten in 2022 starten.

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. Gelet op de wisseling is in december 2021 besloten om dit jaar geen uitgebreide zelfevaluatie uit te voeren maar is er in evaluerende zin teruggekeken op de ervaringen in de afgelopen jaren en is tevens gekeken naar de wensen die er vanuit de commissie in de nieuwe samenstelling zijn ten aanzien van de wijze van samenwerken. Hierbij is ook stilgestaan bij de punten die naar aanleiding van de eerdere evaluatie vroegen om verhoogde aandacht of hoge prioriteit.

Een specifiek element wat destijds aan de orde geweest is zag op de samenstelling van de Raad van Commissarissen en het belang dat door de Raad van Commissarissen wordt gehecht aan een omvang van vijf leden zodat een evenwichtige taakverdeling mogelijk is en er in de commissies door twee leden gezamenlijk opgetrokken kan worden. Hieraan is in 2021 invulling gegeven en in dit kader zijn ook de commissies besproken en is gekeken naar de vertegenwoordiging van de RvC-leden in deze commissies.

Een ander punt van aandacht betrof de ondersteuning van de Raad van Commissarissen waarbij het van belang geacht werd dat hiervoor voldoende tijd beschikbaar is. Dit heeft begin 2022 geleid tot versterking van het Bestuurssecretariaat met een Secretaris specifiek voor de Raad van Commissarissen.

Het laatste aandachtspunt uit de eerdere evaluatie zag op de relatie met belangrijke interne stakeholders, in het bijzonder de equity partners. Op basis van de uitkomsten van de bijeenkomst die in 2021 is gehouden, is samen met de Raad van Bestuur gekeken naar de voorstellen die uit deze bijeenkomst naar voren zijn gekomen. Er is een aantal concrete acties geformuleerd om te komen tot een verdieping van de communicatie met deze groep en manieren om 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

Begin 2022 hebben ook individuele beoordelingsgesprekken plaatsgevonden met de leden van de Raad van Bestuur over het realiseren van de doelstellingen in 2021. De basis voor deze gesprekken waren de met de Raad van Bestuur gemaakte afspraken die zagen op de specifieke aandachtsgebieden van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Op basis hiervan hebben wij begin 2022 de variabele beloning over 2021 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 binnen 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 2021 heeft monitoring plaatsgevonden ten aanzien van de voorwaarden die zijn vastgesteld om de onafhankelijkheid van een lid van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de BDO-organisatie te waarborgen. De leden van de Raad van Commissarissen zijn op grond van deze voorwaarden gehouden de noodzakelijke maatregelen te nemen om te voorkomen dat zij financiële belangen hebben dan wel relaties onderhouden die onder de onafhankelijkheidsregelgeving verboden of beperkt zijn.

Alle leden van de Raad van Commissarissen kwalificeren eind 2021 als zijnde onafhankelijk in overeenstemming met de hierboven genoemde voorschriften.

Training

In 2021 hebben, gezien de ontwikkelingen in het kader van de COVID-pandemie 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 en de ontwikkelingen in het kader van de benoeming van nieuwe leden, geen specifieke trainingen plaatsgevonden. De invulling van de verdieping ten aanzien van het thema Fraude zal in 2022 alsnog worden ingevuld.

Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van BDO over het boekjaar 2021 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 voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen tijdens de vergadering met de Raad van Bestuur op 12 april 2022 ingestemd met het jaarverslag en de jaarrekening 2021.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van BDO hebben de inhoud van het Transparantieverlag 2021 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'ers in een uitdagende tijd op goede wijze hun werk hebben weten voort te zetten. Binnen korte tijd werd een COVID-beleid neergezet waarbij de gezondheid en veiligheid van medewerkers, klanten en leveranciers voorop stond. De juiste omstandigheden voor thuiswerken werden zeer snel gecreëerd zodat de BDO'ers hun werk op goede wijze konden voortzetten en klanten werden ondersteund bij de uitdagingen waarmee zij werden geconfronteerd. Door middel van diverse initiatieven werd een groot gevoel van onderlinge verbondenheid gecreëerd, wat heeft geholpen op goede wijze dit uitdagende jaar 2021 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

Nu het aantal gevaccineerden hoog is en de nieuwe variant van COVID minder ziekmakend is, durven we voorzichtig te denken aan een terugkeer naar normaal in 2022. De wereld gaat wat COVID betreft weer open maar een nieuwe dreiging dient zich inmiddels aan. De dreiging van oorlog en vernietiging die is begonnen met de inval van Rusland in Oekraïne. Op dit moment is onduidelijk hoe deze situatie zich gaat ontwikkelen en wat de impact is op de rest van de wereld, op Nederland en op BDO.

Wij hebben in de afgelopen twee jaar gezien dat BDO en zijn medewerkers veerkrachtig zijn in tijden van crisis en met elkaar de schouders zetten onder uitdagingen die op hun pad komen. Wij zullen de Raad van Bestuur van BDO bij deze uitdagingen ondersteunen.

Eindhoven, 21 april 2022

Raad van Commissarissen

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



jaarrekening 2021

BDO HOLDING B.V.

NAAST HAAR FUNCTIE ALS SR. MANAGER IS EVELINE BAKKER VOORZITTER VAN EEN VROUWEN BUSINESS CLUB DIE VROUWEN HELPT HUN NETWERK TE VERGROTEN EN KENNIS UIT TE WISSELEN.

Geconsolideerde balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2021	31 december 2020
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	534		2.403
Materiële vaste activa	2	18.015		17.735
Financiële vaste activa	3	21.299		24.899
			39.848	45.037
Vlottende activa				
Debiteuren	4	21.928		22.705
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	14.820		13.108
Overige vorderingen en overlopende activa	6	7.477		8.505
Liquide middelen		26.873		26.288
			71.098	70.606
Totaal activa			110.946	115.643
PASSIVA				
Groepsvermogen	7		9.000	9.000
Voorzieningen	8		5.146	5.947
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	9	16.000		20.100
Schulden aan kredietinstellingen	10	-		15.000
			16.000	35.100
Kortlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen	10	13.500		-
Schulden aan leveranciers		3.712		4.532
Schulden aan partners	9	18.994		18.462
Belastingen en premies sociale verzekeringen		17.785		22.712
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	11	26.809		19.890
			80.800	65.596
Totaal passiva			110.946	115.643

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

		2021		2020	
Netto-omzet	12	318.995		306.905	
Overige bedrijfsopbrengsten	13	205		215	
Totaal bedrijfsopbrengsten			319.200		307.120
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		14.537		14.005	
Lonen en salarissen	14	148.775		143.464	
Sociale lasten en pensioenen	15	35.737		36.130	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	559		651	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	4.561		4.160	
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa	1	1.310		734	
Overige bedrijfskosten	16	66.317		64.104	
Som der bedrijfslasten			271.796		263.248
Bedrijfsresultaat			47.404		43.872
Financiële baten en lasten	17		-2.101		-1.949
Resultaat voor belastingen			45.303		41.923
Belastingen	18		-2		-47
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE	19		-45.301		-41.876
Resultaat na belastingen			-		-

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2021	2020
Bedrijfsresultaat			47.404	43.872
Aanpassingen voor:				
-Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	1-2	6.430		5.545
-Boekresultaat desinvesteringen	1-2	63		396
-Mutatie voorzieningen	8	-801		71
			5.692	6.012
Veranderingen in werkkapitaal:				
-Mutatie vorderingen	4-6	93		3.794
-Mutatie kortlopende schulden	11	1.215		3.096
			1.308	6.890
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			54.404	56.774
Ontvangen rente	17	380		454
Betaalde rente	17	-2.455		-2.407
Vennootschapsbelasting	18	-1		-98
			-2.076	-2.051
Kasstroom uit operationele activiteiten			52.328	54.723
Verwerving deelneming	1	-		-136
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-35		-487
Investeringen in materiële vaste activa	2	-4.949		-5.083
Investeringen in financiële vaste activa	3	-400		-820
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-		-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	10		7
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	4.000		7.993
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.374	1.474
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	9-19	-44.769		-33.813
Opname/aflossing langlopende schulden	9	-5.600		-600
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-50.369	-34.413
Netto kasstroom			585	21.784
Liquide middelen begin boekjaar			26.288	4.504
Liquide middelen eind boekjaar			26.873	26.288

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 van partners. Dit systeem is afgeschaft en in het kader daarvan is de Stichting GESdE opgericht, die ten doel heeft goodwillrechten te verwerven, beheren en af te wikkelen ten behoeve van de goodwillgerechtigde partners.

Voor de financiering van de resterende goodwillaanspraken is BDO Holding B.V. tot en met ultimo 2026 een vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE. Deze vergoeding bedraagt, contant gemaakt tegen 2%, naar verwachting € 28,4 miljoen. Stichting GESdE wordt niet meegeconsolideerd, aangezien de zeggenschap over de Stichting bij de goodwillgerechtigde partners berust en niet bij BDO Holding B.V.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

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

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

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Algemeen

Algemene waarderingsgrondslag

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

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

Gebruik van schattingen

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen voornamelijk inschattingen ten aanzien van voorzieningen. Het betreft o.a. aannames, schattingen en veronderstellingen in het kader van de vaststelling van voorzieningen voor nog te factureren bedragen aan klanten en dubieuze debiteuren. De schattingselementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen.

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

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

Vreemde valuta's

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

Grondslagen voor de consolidatie

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

In overeenstemming met artikel 414 Titel 9 Boek 2 BW wordt op pagina 74 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 heeft tijdens de COVID-19-pandemie laten zien te beschikken over een wendbare en flexibele organisatie. Door hybride te werken is BDO in staat geweest om de dienstverlening aan klanten op een hoogwaardig kwalitatief niveau voort te zetten. De omzet- en resultaatontwikkeling heeft zich ook in 2021 positief ontwikkeld. De verwachting is dat het opheffen van de beperkende maatregelen als gevolg van de afnemende pandemie een neutraal effect heeft op de omzetontwikkeling in 2022.

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 gebruikgemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de externe kosten ten behoeve van het in gebruik nemen van standaard software die door BDO Holding B.V. en haar groepsmaatschappijen wordt gebruikt. Daarnaast wordt hieronder de betaalde goodwill voor van derden overgenomen praktijken opgenomen. De geactiveerde kosten worden verantwoord tegen kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingen op software vinden lineair plaats op basis van de verwachte gebruiksduur vanaf het moment van ingebruikname. Onder de geactiveerde kosten zijn begrepen de door derden in rekening gebrachte kosten ten behoeve van het inrichten en implementeren van standaardsoftware.

Goodwill wordt op de datum van verwerving bepaald als het verschil tussen de aankoopprijs en de op reële waarde gewaardeerde te identificeren activa en passiva. De goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur en, indien van toepassing, verminderd met aanpassingen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen. Jaarlijks wordt de verwachte economische levensduur beoordeeld en indien noodzakelijk herzien.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden lineair plaats op basis van de verwachte economische levensduur en de verwachte restwaarde. In het jaar van investeren wordt afgeschreven vanaf het moment van

ingebruikname. Op activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

Nog te factureren bedragen aan klanten

Nog te factureren bedragen aan klanten betreffen verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten, die nog niet gefactureerd zijn. Deze zijn gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. 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 actuariel berekend, op basis van een rekenrente van 1,0% (2020: 0,5%), waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, diensttijd en leeftijd. De blijfkansen zijn daarbij ingeschat op basis van historische gegevens. Bij een aaneengesloten diensttijd van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar wordt aan medewerkers een jubileumuitkering verstrekt op basis van het salaris. Daarnaast wordt er bij ieder 5-jarig jubileum (met uitzondering van 25 en 40 jaar) een vast bedrag uitgekeerd.

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

Overige voorzieningen

De voorziening beroepsaansprakelijkheid is gevormd voor de geschatte verplichtingen uit hoofde van ultimo van het jaar verwachte respectievelijk ingediende, nog niet afgewikkelde claims. De voorziening voor beroepsaansprakelijkheid is per verzekerde claim gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten. Wanneer de hoogte van de te verwachten uitkering van een verzekeringsmaatschappij niet is in te schatten en als zodanig niet als afzonderlijk actief is verantwoord, is voor de betreffende claim een voorziening gevormd van maximaal het niet verzekerde eigen risico.

De voorziening voor beroepsaansprakelijkheid voor de overige claims is gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten.

De voorziening leegstand panden is gevormd voor panden die (nagenoeg) geheel 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 uitbestede 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 € 15.583 (2020: € 15.178). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 112.189 (2020: € 110.111). 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 2021 (en 2020) 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.



BAS PERSOON WERKT ALS
SR. ASSISTENT ACCOUNTANT EN
IS DAARNAAST ACTIEF IN HET
BETAALDE VOETBAL ALS
ASSISTENT-SCHIEDSRECHTER.



Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021 en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021 (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 2021		31 december 2020	
Goodwill	384		877	
Software	150		216	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		1.310	
		534		2.403

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2021 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari					
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
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	-	-	600
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-403	-	-	-403	-4.384
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	403	-	-	403	4.384
Afschrijvingen	-493	-66	-	-559	-651
Bijzondere waardevermindering	-	-	-1.310	-1.310	-734
	-493	-66	-1.310	-1.869	-785
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	1.480	2.576	1.997	6.053	6.456
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.096	-2.426	-1.997	-5.519	-4.053
	384	150	-	534	2.403
Afschrijvingspercentages	33,3%	20%	n.v.t.		

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

Onder activa in ontwikkeling zijn de externe kosten voor het inrichten en implementeren van nieuwe standaard software opgenomen. Gezien de omstandigheid dat het onzeker is of de nieuwe software in gebruik wordt genomen, alsmede de waarschijnlijkheid dat de oorspronkelijke gecalculeerde economische voordelen bij een ingebruikname niet worden gerealiseerd, zijn de geactiveerde kosten ultimo 2021 volledig ten laste van het resultaat gebracht.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2021		31 december 2020	
Verbouwingen	9.047		10.640	
Kantoorinventaris	3.383		3.592	
Hardware	1.942		3.487	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	3.643		16	
		18.015		17.735

Het verloop van de materiële vaste activa in 2021 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari						
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
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	564	566	144	3.640	4.914	5.059
Herallocatie	-	-	-	-	-	-14
Overboekingen naar in gebruik	13	-	-	-13	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-2.462	-1.296	-147	-	-3.905	-3.135
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	2.568	1.132	132	-	3.832	2.732
Afschrijvingen	-2.276	-611	-1.674	-	-4.561	-4.160
	-1.593	-209	-1.545	3.627	280	482
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	22.616	7.992	8.261	3.643	42.512	41.503
Cumulatieve afschrijvingen	-13.569	-4.609	-6.319	-	-24.497	-23.768
	9.047	3.383	1.942	3.643	18.015	17.735
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 2021 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan t.b.v. verbouwingen voor € 5,7 miljoen (ultimo 2020: € 0,0 miljoen).

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2021		31 december 2020	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	5.717		6.385	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	-		2.200	
Leningen partners	91		253	
Overige vorderingen	491		1.061	
		21.299		24.899

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. De verwachting is dat deze ultimo 2026 in zijn geheel is afgelost. 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 2021 gemiddeld 1,4% (2020: 1,5%). 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 2021 gemiddeld 0,6% (2020: 0,7%).

De vordering op de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep is in 2021 volledig afgelost.

De leningen aan partners worden uiterlijk binnen 2 jaar afgelost. De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2021 5,0% (2020: 5,0%).

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2021: € 0,5 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2021 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari	15.000	6.385	2.200	253	1.061	24.899	32.072
Mutaties in het boekjaar							
Verstreckte leningen en vooruitbetalingen	-	-	400	-	-	400	820
Aflossingen	-	-668	-2.600	-162	-570	-4.000	-7.993
Stand per 31 december	15.000	5.717	-	91	491	21.299	24.899

4 DEBITEUREN

	31 december 2021		31 december 2020	
Debiteuren	23.490		24.812	
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.562		-2.107	
		21.928		22.705

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 2021		31 december 2020	
Verrichte werkzaamheden klanten	30.334		26.820	
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten	-11.063		-10.317	
Voorziening te factureren bedragen	-4.451		-3.395	
		14.820		13.108

6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2021		31 december 2020	
Vorderingen ter zake van pensioenen	14		1.033	
Overige vorderingen	423		47	
Overlopende activa	7.040		7.425	
		7.477		8.505

De vorderingen ter zake van pensioenen hadden in 2020 betrekking op vooruitbetaalde premies over januari 2021. Onder de overige vorderingen is een verstrekte lening ten behoeve van het internationale BDO-netwerk opgenomen (stand ultimo 2021: € 0,4 miljoen). De lening – met een rentevoet van 5% – zal uiterlijk eind 2022 worden terugbetaald. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

7 GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2021. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2020).

8 VOORZIENINGEN

	31 december 2021		31 december 2020	
Personele voorzieningen	4.281		4.134	
Overige voorzieningen	865		1.813	
		5.146		5.947

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2021 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari	4.134	1.813	5.947	5.876
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-1.538	-1.232	-2.770	-2.222
Dotatie	3.477	660	4.137	3.875
Vrijval	-1.792	-376	-2.168	-1.582
Stand per 31 december	4.281	865	5.146	5.947

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 (€ 178.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen.

De verwachte vervaltermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2021	2020
< 1 jaar	1.355	2.145
1- 5 jaar	2.222	2.003
≥ 5 jaar	1.569	1.799
	5.146	5.947

9 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2021		31 december 2020	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.000		20.100	
		16.000		20.100
Rekening-courant				
-Partners	14.288		12.518	
-Oud-partners	4.706		5.944	
		18.994		18.462
		34.994		38.562

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is m.i.v. 1 januari 2022 verplicht een achtergestelde lening te verstrekken van € 250.000 (2021 resp. 2020: € 300.000) aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2021 5,0% (2020: 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 2021 is als volgt:

	2021	2020
Stand per 1 januari	20.100	20.700
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	300	1.500
Terugbetalingen inzake uittreden	-1.200	-2.100
Terugbetaling in verband met verlaging uitgeleend bedrag	-3.200	-
	16.000	20.100

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2021 5,0% (2020: 5,0%).

10 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 (2020: 2,7%). De rente op lening 2 is variabel en bedraagt gemiddeld 1,4% (2020: 1,5%). De resterende looptijd van beide leningen is 0,5 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.

11 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2021		31 december 2020	
Verplichtingen ter zake van personeel	21.122		16.517	
Overige schulden	379		406	
Overlopende passiva	4.608		2.967	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	700		-	
		26.809		19.890

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.

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

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 een renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden vanwege variabele rente afspraken. Door de omvang van de rentedragende vorderingen en de resterende looptijd van de rentedragende schulden is het renterisico zeer beperkt. Tevens wordt een renterisico gelopen over de aangehouden liquiditeiten.

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 kredietverstreckende banken. BDO ziet erop toe dat aan de gestelde leningconvenanten wordt voldaan.

Reële waarde

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Fiscale eenheid

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

Lease- en huurverplichtingen

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

	2021	2020
< 1 jaar	16.326	17.739
1 - 5 jaar	32.731	33.154
≥ 5 jaar	16.459	15.686

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 13,7 miljoen (2020: € 13,6 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 2021 € 78.000 (2020: € 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 premiereregeling. Bij de overgang naar de beschikbare premiereregeling 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 2021. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten en bedroegen in 2021 € 0 (2020: € 11.000).

Vergoeding Stichting GESdE

Met betrekking tot de vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE wordt verwezen naar pagina 58.

12 NETTO-OMZET

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

	2021		2020	
		%		%
Audit & Assurance	120.142	38	114.200	37
Accountancy & Bedrijfsadvies	77.394	24	80.678	26
Belastingadvies	76.497	24	75.741	25
Advisory	44.962	14	36.286	12
	318.995	100	306.905	100

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

13 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

14 LONEN EN SALARISSEN

	2021	2020
Salarissen	148.775	143.464

Personeelsbestand

	2021	2020
Gemiddelde bezetting (fte)		
-Equity partners	68	76
-Professionele staf	2.019	1.993
-Ondersteunende staf	442	429
	2.529	2.498

Gedurende het jaar was hiervan geen fte werkzaam in het buitenland (2020: 1 fte).

15 SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN

	2021	2020
Sociale lasten	20.392	20.787
Pensioenen	15.345	15.343
	35.737	36.130

16 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2021	2020
Huisvestingskosten	10.419	11.066
Overige personeelskosten	14.285	12.324
Algemene kosten	8.355	7.732
Mobiliteitskosten	20.152	19.707
Technologie en Innovatie	10.026	9.157
Overige kosten	3.080	4.118
	66.317	64.104

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 2021 € 150.000 (2020: € 147.500).

Daarnaast is er door Mazars Accountants N.V. voor € 23.600 aan fees in rekening gebracht voor overige assurancewerkzaamheden. Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

17 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2021	2020
Rentebaten	380	454
Rentelasten	-2.481	-2.403
	-2.101	-1.949

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 en de verschuldigde negatieve rente over de aangehouden liquiditeiten.

18 BELASTINGEN

Het volledige resultaat wordt belast bij de praktijkvennootschappen van de partners. Als gevolg hiervan wijkt de nominale vennootschapsbelastingdruk van 25% af van de effectieve belastingdruk (0%, 2020: 0%) in de jaarrekening. De post belastingen in 2020 had betrekking op een deelneming die tot 1 april 2020 zelfstandig belastingplichtig was.

19 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN AAN PARTNERS EN STICHTING GESDE

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

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

	2021	2020
Resultaat na belastingen vóór contractuele verplichtingen	45.301	41.876
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	8.931	9.800
Winst ter verdeling	54.232	51.676
Vergoeding aan Stichting GESdE	-7.493	-7.918
Vergoeding aan voormalige partners	-2.767	-2.096
Vergoeding aan partners	-43.972	-41.662
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	68	76
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	643	549

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 2021 € 1,8 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2020: € 1,9 miljoen).

De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2021 € 2,3 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2020: € 2,6 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. Arteria Consulting B.V. is in 2021 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
- ▶ 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.*

JOEP VAN KEULEN (SR. ASSISTENT ACCOUNTANT) IS VIA HET BDO IMPACT CENTRE GEKOPPELD AAN EEN HOOGOPGELEIDE SYRISCHE VLUCHTELING OM HEM TE HELPEN IN ZIJN WEG NAAR DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT.



Vennootschappelijke balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2021	31 december 2020
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	150		1.526
Materiële vaste activa	2	4.126		3.843
Financiële vaste activa	3	23.811		27.472
			28.087	32.841
Vlottende activa				
Debiteuren		1.634		172
Vorderingen groepsmaatschappijen		20.506		22.616
Overige vorderingen en overlopende activa	4	6.554		7.693
Liquide middelen		23.654		24.912
			52.348	55.393
Totaal activa			80.435	88.234
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Geplaatst aandelenkapitaal	5		9.000	9.000
Vorzieningen				
	6		1.070	1.506
Langlopende schulden				
Leningen verstrekt door partners	7	16.000		20.100
Schulden aan kredietinstellingen		-		15.000
			16.000	35.100
Kortlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen		13.500		-
Schulden aan leveranciers		2.442		2.944
Schulden aan groepsmaatschappijen		99		99
Schulden aan partners	7	18.994		18.462
Belastingen en premies sociale verzekeringen		13.193		16.931
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	8	6.137		4.192
			54.365	42.628
Totaal passiva			80.435	88.234

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2021 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2021		2020	
Resultaat groepsmaatschappijen	37.809		33.956	
Overig resultaat	7.494		7.923	
Resultaat voor belastingen		45.303		41.879
Belastingen		-2		-3
Contractuele verplichtingen aan partners en Stichting GESdE		-45.301		-41.876
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 2021 en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2021 (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 2021		31 december 2020	
Goodwill	-		-	
Software	150		216	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	-		1.310	
		150		1.526

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2021 is als volgt:

	Goodwill	Software	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari					
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
Mutaties in het boekjaar					
Investerings	-	-	-	-	464
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-403	-	-	-403	-4.384
Desinvesteringen (cumulatieve afschrijvingen)	403	-	-	403	4.384
Afschrijvingen	-	-66	-	-66	-148
Bijzondere waardevermindering	-	-	-1.310	-1.310	-734
	-	-66	-1.310	-1.376	-418
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	-	2.576	1.997	4.573	4.976
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-2.426	-1.997	-4.423	-3.450
	-	150	-	150	1.526
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 nieuwe standaard software opgenomen. Gezien de omstandigheid dat het onzeker is of de nieuwe software in gebruik wordt genomen, alsmede de waarschijnlijkheid dat de oorspronkelijke gecalculeerde economische voordelen bij een ingebruikname niet worden gerealiseerd, zijn de geactiveerde kosten ultimo 2021 volledig ten laste van het resultaat gebracht.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2021		31 december 2020	
Verbouwingen	17		124	
Kantoorinventaris	233		228	
Hardware	1.941		3.487	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	1.935		4	
		4.126		3.843

Het verloop van de materiële vaste activa in 2021 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari						
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
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	44	51	144	1.931	2.170	1.047
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	2	132	-	134	-146
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	-	-2	-148	-	-150	140
Afschrijvingen	-151	-46	-1.674	-	-1.871	-1.842
	-107	5	-1.546	1.931	283	-801
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	2.371	1.291	8.540	1.935	14.137	11.833
Cumulatieve afschrijvingen	-2.354	-1.058	-6.599	-	-10.011	-7.990
	17	233	1.941	1.935	4.126	3.843
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 2021		31 december 2020	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	5.717		6.385	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	-		2.200	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2.600		2.600	
Leningen partners	91		253	
Overige vorderingen	403		1.034	
		23.811		27.472

De lening aan de Stichting GESdE betreft een aflossingsvrije achtergestelde lening die in 2005 is aangegaan voor een periode van maximaal 30 jaar. De verwachting is dat deze ultimo 2026 in zijn geheel is afgelost. 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 2021 gemiddeld 1,4% (2020: 1,5%). 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 2021 gemiddeld 0,6% (2020: 0,7%). De vordering op de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep is in 2021 volledig afgelost. De partners hebben hiertoe een aanvullende kapitaalstorting in de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep gedaan waarmee de Stichting haar schuld aan BDO Holding B.V. heeft afgelost.

De leningen aan partners worden uiterlijk binnen 2 jaar afgelost. De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2021 5,0% (2020: 5,0%).

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde licentiekosten en overige kosten voor een periode langer dan een jaar opgenomen (stand ultimo 2021: € 0,4 miljoen).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2021 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari	15.000	6.385	2.200	2.600	253	1.034	27.472	34.890
Mutaties in het boekjaar								
Herrubricering deelneming	-	-	-	-	-	-	-	-275
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	-	37.809	-	-	37.809	33.956
Interim-dividend	-	-	-	-36.232	-	-	-36.232	-35.332
Voorziening vordering groepsmaatschappijen	-	-	-	-1.577	-	-	-1.577	2.581
Voorziening deelneming groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-	-	-1.205
Verstrekke leningen en vooruitbetalingen	-	-	400	-	-	-1	399	820
Aflossingen	-	-668	-2.600	-	-162	-630	-4.060	-7.963
Stand per 31 december	15.000	5.717	0	2.600	91	403	23.811	27.472

4 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2021		31 december 2020	
Vorderingen ter zake van pensioenen	13		1.030	
Overige vorderingen	494		224	
Overlopende activa	6.047		6.439	
		6.554		7.693

De vorderingen ter zake van pensioenen hadden in 2020 betrekking op vooruitbetaalde premies over januari 2021. Onder de overige vorderingen is een verstrekte lening ten behoeve van het internationale BDO-netwerk opgenomen (stand ultimo 2021: € 0,4 miljoen). De lening – met een rentevoet van 5% – zal uiterlijk eind 2022 worden terugbetaald. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

5 EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst en volgestort aandelenkapitaal van de vennootschap ultimo 2021 bedraagt € 9,0 miljoen en bestaat uit 8.100 A aandelen, 450 B aandelen en 450 C aandelen met een nominale waarde van € 1.000 per aandeel. De aandelen A geven uitsluitend recht op winst van BDO Holding B.V. De aandelen B en C geven recht op de opbrengst bij verkoop van BDO Holding B.V. In het boekjaar hebben geen mutaties plaatsgevonden.

6 VOORZIENINGEN

	31 december 2021		31 december 2020	
Personele voorzieningen	393		422	
Overige voorzieningen	677		1.084	
		1.070		1.506

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2021 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari	422	1.084	1.506	2.858
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-193	-663	-856	-494
Dotatie	342	628	970	887
Vrijval	-178	-372	-550	-1.745
Stand per 31 december	393	677	1.070	1.506

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 (€ 178.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen.

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

	2021	2020
< 1 jaar	110	679
1- 5 jaar	829	695
≥ 5 jaar	131	132
	1.070	1.506

7 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2021		31 december 2020	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
-Partners	16.000		20.100	
		16.000		20.100
Rekening-courant				
-Partners	14.288		12.518	
-Oud-partners	4.706		5.944	
		18.994		18.462
		34.994		38.562

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is m.i.v. 1 januari 2022 verplicht een achtergestelde lening te verstrekken van € 250.000 (2021 resp. 2020: € 300.000) aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2021 5,0% (2020: 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 2021 is als volgt:

	2021	2020
Stand per 1 januari	20.100	20.700
Mutaties in het boekjaar		
Ontvangen leningen inzake toetreden	300	1.500
Terugbetalingen inzake uittreden	-1.200	-2.100
Terugbetaling in verband met verlaging uitgeleend bedrag	-3.200	-
	16.000	20.100

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2021 5,0% (2020: 5,0%).

8 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2021		31 december 2020	
Verplichtingen ter zake van personeel	2.322		2.295	
Overige schulden	379		406	
Overlopende passiva	2.736		1.491	
Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	700		-	
		6.137		4.192

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.

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Fiscale eenheid

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

Overige niet uit de balans blijvende verplichtingen

BDO Holding B.V. heeft een 403-verklaring afgegeven voor BDO 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 2021 bij BDO Holding B.V. 227 medewerkers (fte) werkzaam (2020: 217). Hiervan waren geen medewerkers werkzaam in het buitenland.

Beloning bestuurders

De Raad van Commissarissen heeft zich bij het vaststellen van de bestuurdersbeloning gebaseerd op het beloningsbeleid zoals dat is vastgesteld op 31 mei 2018. De bestuursleden hebben in 2021 voor hun bestuurswerkzaamheden onderstaande beloningen ontvangen.

	2021	2020
Bestuurdersbeloning	1.980	1.534
Fte	3,0	2,3

Daarnaast zijn aan de bestuurders in 2021 kostenvergoedingen betaald van € 106.000 (2020: € 79.000). De voormalige bestuursleden hebben in 2021 een beloning van € 1,5 miljoen ontvangen.

Beloning Raad van Commissarissen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen werd in 2021 een beloning toegekend van in totaal € 330.000 (2020: € 200.000).

Eindhoven, 21 april 2022

Raad van Bestuur BDO Holding B.V.

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

Raad van Commissarissen

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

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de op pagina 85 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 2021.

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 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Controle-aanpak frauderisico's en non-compliance van wet- en regelgeving

Frauderisicobeheersing door de entiteit

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

De afdeling Quality Risk Management heeft een risico-analyse opgesteld, welke het bestuur heeft goedgekeurd. In deze analyse zijn onder andere fraude- en integriteitsrisico's geïdentificeerd inclusief de kans van optreden, de impact en de beheersmaatregelen die deze risico's mitigeren. We verwijzen naar het bestuursverslag, pagina's 38 en 39, voor een verdere toelichting inzake het risicoanalyse proces en de uitkomsten daarvan.

Onze frauderisico-analyse

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

Fraude-risico in de opbrengstverantwoording

BDO is een projectorganisatie waarbij de opbrengstverantwoording voor een groot gedeelte bepaald wordt door de waardering van de balanspositie nog te factureren bedragen aan klanten, inclusief de voorziening hierop. Deze posities zijn inherent onderhevig aan schattingen en oordeelsvormingen. Essentieel daarbij zijn de inschattingen van de projectvoortgang en het projectresultaat.

Onze controle omvat onder andere de volgende werkzaamheden:

- ▶ Evalueren van de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen rondom de waardering van projecten, het bepalen van de projectvoortgang en het projectresultaat;
- ▶ Gegevensgerichte detailwerkzaamheden op openstaande projecten gericht op het moment van omzetverantwoording en de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten. De projecten hebben we enerzijds geselecteerd op basis van risico-verhogende factoren en anderzijds op basis van een steekproef;

- ▶ Als onderdeel van de gegevensgerichte detailwerkzaamheden zijn ook de verwachte projectresultaten geanalyseerd waarbij wij zijn nagegaan of noodzakelijke voorzieningen zijn getroffen;
- ▶ Gegegevensgerichte controlewerkzaamheden op het verantwoorden van uren van medewerkers;
- ▶ Gegegevensgerichte controlewerkzaamheden ten aanzien van de uurtarieven;
- ▶ Gegegevensgerichte controlewerkzaamheden op creditnota's.

Fraude-risico van het doorbreken van interne beheersing door management

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

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

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

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur en de raad van commissarissen en andere relevante functionarissen, zoals Internal Audit, de risk manager en de interne bedrijfsjurist.

Non-compliance van wet- en regelgeving

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

Wij hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd die een indirecte impact heeft op de jaarrekening, zoals wet- en regelgeving inzake het accountantsberoep en accountantsorganisaties, inclusief de Wet

toezicht accountantsorganisaties (Wta), Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta), Wet op het accountantsberoep en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

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

Onze bevindingen

Uit onze controlewerkzaamheden volgden geen signalen van fraude of non-compliance die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

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 14 en 89 tot en met 92);
- ▶ bijlage A en B.

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, 21 april 2022

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

Over het rapport

Doelstellingen en uitgangspunten voor dit verslag

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

De inhoud van dit verslag is gebaseerd op uitgebreide interne rapportages. Daar waar gebruik is gemaakt van externe bronnen, hebben wij dit duidelijk toegelicht. Om de thema's te bepalen waar wij over rapporteren, passen wij een materialiteitsanalyse toe. Hierdoor zorgen wij er voor dat wij louter rapporteren over de belangrijkste onderwerpen die volgen uit ons waardecreatiemodel. Onze strategie (en hiertoe gekozen KPI's) volgt logisch uit het waardecreatiemodel.

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

Dit is het eerste jaar dat wij als BDO Nederland een geïntegreerd jaarverslag uitbrengen. Dit heeft tot gevolg dat nog niet voor alle materiële thema's bij aanvang van het boekjaar uitgewerkte KPI's waren gedefinieerd. Hierdoor heeft sturing op deze KPI's ook minder actief plaatsgevonden dan wij in de toekomst beogen. Het is onze ambitie om voor het verslag van boekjaar 2022 wel onze invloed op de realisatie van de KPI's te kunnen beschrijven.

Vanwege het eerste jaar van opstellen van dit verslag, hebben wij er ook bewust voor gekozen (nog) geen assurance te laten verstrekken bij dit verslag. In navolging van de verdere volwassenwording van dit verslag, zullen wij voor het komende boekjaar ook onze assuranceambitie voor dit verslag bepalen.

Reikwijdte

De informatie in dit verslag is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op het boekjaar lopend van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021. De gegevens van de volgende entiteiten zijn opgenomen in de resultaten: BDO Beheer B.V., BDO Holding B.V., BDO Facility Services B.V., BDO A&B Group B.V., BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V., BDO Audit & Assurance B.V., Beheer- en Administratie Maatschappij Nederland B.V., BDO Consultancy Groep B.V., BDO Advisory B.V., BDO Corporate Finance B.V., BDO IT Consultants B.V., BDO Legal B.V., BDO Investigations B.V., BDO Interim & Recruitment B.V. en BDO Outsourcing B.V.

Grondslagen

Dit geïntegreerde jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI Standards (optie 'Core', update 2020) en intern gehanteerde verslaggevingscriteria, waaronder zelf gecreëerde definities van KPI's waartoe in de GRI Standards geen KPI voor is opgenomen. Voor de volledige GRI-tabel verwijzen wij naar pagina 94. Daarnaast hebben wij ons voor de inhoud van het verslag, onder meer bij het waardecreatiemodel, laten inspireren door het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council.

Stakeholdersdialoog en materialiteitsanalyse

Dit verslag is opgesteld met het waardecreatiemodel van BDO als belangrijkste uitgangspunt. Hierin is opgenomen hoe wij waarde creëren voor onze stakeholders. Dit houdt in dat wij onze stakeholders dienen te identificeren. Onze medewerkers staan op frequente basis in contact met onze stakeholders.

De Raad van Bestuur rangschikt vervolgens de stakeholders op basis van hun belang en hun invloed, waarbij zij gebruikmaakt van de inzichten van medewerkers en interne documentatie (bijvoorbeeld notulen bestuursvergaderingen). Op basis van deze analyse bepaalt de Raad van Bestuur welke stakeholders nadrukkelijk(er) in de dialoog betrokken moeten worden. Voor BDO zijn de volgende groepen stakeholders als meest belangrijk geclassificeerd: klanten, medewerkers (incl. partners) en toezichhoudende instanties. Daarnaast wordt ook informatie ingewonnen bij de volgende, minder essentiële stakeholders: politiek, leveranciers en banken.

In 2020 is in het kader van de vorming van de nieuwe strategische visie gesproken met de interne en externe toezichthouders, partners, medewerkers en banken. In 2021 zijn de stakeholdersdialogen die gepland stonden met klanten, universiteiten en hogescholen en (koepel)organisaties, die wij fysiek wilden laten plaatsvinden, niet doorgegaan vanwege de COVID-pandemie. Deze zullen nu in 2022 worden gehouden.

De stakeholdersdialogen vormen de basis voor de analyse van de onderwerpen welke voor BDO het meest van belang zijn. Deze onderwerpen zijn belangrijke input voor de bepaling van de strategie en de bijbehorende KPI's. Deze onderwerpen krijgen ook het meeste aandacht in dit verslag. Op dit moment is de stakeholdersdialoog en de daaruit voortvloeiende materialiteitsanalyse nog niet volledig afgerond, mede als gevolg van de beperkingen voortvloeiend uit de pandemie. Wel lichten wij hieronder toe welke stappen hiertoe reeds zijn gezet.

Ter voorbereiding op een uitgebreide raadpleging van de voor BDO relevante stakeholders hebben wij met diverse individuele leden van deze stakeholdersgroepen gesproken. Deze informatie, in combinatie met een media- en sectoranalyse, heeft geleid tot een lijst van tien thema's. Deze tien

thema's vormen de kernonderwerpen waarover wij met onze stakeholders in verdiepingssessies nader van gedachten wisselen. Op basis van de uitgevoerde stappen voorafgaand aan de verdiepende gesprekken, en vanuit de eerste indrukken uit de gesprekken die reeds zijn gevoerd, vormen de tien gekozen thema's naar onze mening een goede basis voor het opstellen van dit eerste geïntegreerde jaarverslag. Dit temeer omdat deze thema's de basis zijn geweest voor ons beleid in 2021.

Omdat de stakeholdersdialoog echter nog niet volledig is afgerond, kiezen wij ervoor (nog) geen materialiteitsmatrix op te nemen in het verslag van boekjaar 2021. Afhankelijk van de toegevoegde waarde die deze materialiteitsmatrix geeft in het verslag, zullen wij overwegen deze in het verslag van boekjaar 2022 op te nemen.

Definities van de KPI's

KPI	Definitie/methode van berekenen
Verloop medewerkers	De verlooppercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de uitstroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner, manager en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten niet in deze cijfers opgenomen.
Medewerkertevredenheid (Bevlogenheid)	Bevlogenheid gaat over de mate waarin de medewerkers geïnspireerd raken door en energie krijgen van hun werk. Het heeft ook betrekking op hun positieve relatie met de organisatie. Bevlogen medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en dankbaar, zijn trots op hun baan en voelen zich binnen de organisatie op hun plek. Zij zullen zich extra inzetten voor de organisatie omdat ze hun werk en de organisatie zo leuk vinden.
Nieuwe medewerkers	De instroompercentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij de instroom gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner, manager en professional. Vanwege het tijdelijke dienstverband zijn stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten niet in deze cijfers opgenomen.
Promoties naar geslacht	De promotiepercentages zijn gebaseerd op het aantal medewerkers dat per jaareinde van het voorgaande jaar in dienst was, en die gedurende het boekjaar zijn gepromoveerd. Medewerkers die in of uit dienst zijn getreden gedurende het boekjaar zijn niet in dit percentage opgenomen.
Bezetting naar geslacht	De bezetting man/vrouw is gebaseerd op de headcountgegevens per jaareinde. De medewerkers zijn hierbij op basis van hun functieniveau ingedeeld in de categorieën partner, manager en professional.
Percentage en aantal vrouwen benoemd als partner of senior manager	De promoties zijn gebaseerd op de medewerkers die per jaareinde van het voorgaande jaar in dienst waren, en die gedurende het boekjaar zijn gepromoveerd. Medewerkers die in of uit dienst zijn getreden gedurende het boekjaar zijn niet in deze promoties opgenomen. De percentages zijn gebaseerd op de headcount, waarbij het aantal promoties gedurende het boekjaar wordt gedeeld door het aantal medewerkers per jaareinde.
Gecorrigeerd loonverschil vrouw ten opzichte van man	Het loonverschil is bepaald door het gewogen gemiddelde salaris van een vrouw te delen door het gewogen gemiddelde salaris van een man. Dit gewogen gemiddelde is bepaald door een indeling te maken van de totale salarissen per man/vrouw naar Line of Service, functieniveau, leeftijd en aantal dienstjaren.
Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's	Het aantal deelnemers (headcount) dat heeft deelgenomen aan het leiderschapsprogramma dat door de BDO Academie wordt aangeboden.
Net Coaching Score partners	Jaarlijks vindt onderzoek onder medewerkers plaats, waarbij diverse vragen worden gesteld over het leiderschap van de partners. De gemiddelde score van deze vragen wordt uitgedrukt in een Net Coaching Score. De gerapporteerde waarde is de gemiddelde score van alle partners.
Totale externe kosten training en opleiding	De totale gerealiseerde kosten van de externe trainingen en opleidingen zijn gebaseerd op specifieke kostenplaatsen en grootboekrekeningen in de financiële administratie.

KPI	Definitie/methode van berekenen
Uren training per professional onderscheiden naar intern en extern, per functieniveau en naar geslacht.	Het aantal uren is berekend door het aantal uren dat is geschreven op een urencode voor trainingen (intern en extern) te delen door het totaal aan geschreven uren. Er heeft geen verdere selectie op medewerkers plaatsgevonden. Er is voor het onderscheid intern/extern enkel gerapporteerd over de uren van managers en professionals.
Percentage ziekteverzuim	Het percentage is berekend door het aantal uren dat is geschreven op een urencode voor ziekteverzuim te delen door het totaal aan geschreven uren. Daarna zijn deze geschreven uren gecorrigeerd voor gedeeltelijke re-integratie, fte en personeelsgemiddelde.
Aantal overuren	Het percentage overuren is berekend ten opzichte van alle totaal geschreven uren. De overuren worden negatief geboekt in de urenstaten, daarom dat het totaal en daarmee het percentage negatief uitkomt.
Activiteiten BDO Impact Centre	Het aantal (unieke) deelnemende collega's aan door het BDO Impact Centre geïnitieerde (deel)projecten. Hier zijn de initiatieven die door BDO'ers zijn aangedragen bij het BDO Impact Centre niet toe gerekend.
Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent	BDO meet de totale emissie van zijn activiteiten door gebruik te maken van de richtlijnen en conversiefactoren van het Greenhouse Gas Protocol. Gemeten voor de kantoren zijn de consumptie van gas, elektriciteit en stadswarmte en verbruik van water. Gemeten voor de leaseauto's zijn het gebruik van elektriciteit, gas, benzine en lpg. Buiten beschouwing gelaten zijn het verbruik van zowel de huurauto's als de auto's in privé-eigendom van medewerkers en partners.
Kwaliteitsbeoordelingen opdrachten (A&A en A&B)	Het aantal opdrachten waarop een kwaliteitsbeoordeling is uitgevoerd. Dit is een beoordeling die het opdrachtteam ondersteunt bij het leveren van de beoogde kwaliteit. Dergelijke kwaliteitsbeoordelingen leiden niet tot een kwalificatie (voldoende of onvoldoende) van de opdracht.
Kwaliteitsreviews opdrachten intern en extern (A&A, A&B en BA)	Het aantal dossiers dat is getoetst, onderscheiden naar aard van de toetsing en uiteindelijke score. Hierbij geldt dat toetsingen gedurende het boekjaar zien op de dossiers van het afgelopen boekjaar.
Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid	Deze KPI bevat het aantal bij QRM geregistreerde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. Het percentage is bepaald door het aantal overtredingen te delen door het aantal professionals.
Klanttevredenheid	De klanttevredenheidsscore is een evenredig gemiddelde van alle vragen uit de (minimaal) jaarlijkse meting bij klanten. Deze meting wordt door een externe partij uitgevoerd.
NPS	NPS is het percentage promotors (klanten die een 9 of 10 geven voor aanbeveling) min het percentage detractors (klanten die een 6 of lager geven voor aanbeveling). Deze meting wordt door een externe partij uitgevoerd.
Omzet, winst en operationele winstmarge	Voor een beschrijving van de grondslagen voor resultaatbepaling verwijzen wij naar de jaarrekening. De KPI's aangaande financiële resultaten zijn hieruit direct te herleiden.

Toekomstgerichte informatie

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



CHRIS BERENDSE (HRD ADVISEUR)
IS EEN VAN DE INITIATIEFNEMERS
VAN DE BDO RUN: EEN JAARLIJKS,
INCLUSIEF SPORTEVENT WAARMEE
GELD WORDT OPGEHAALD VOOR
HET GOEDE DOEL.

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

A. Aantal medewerkers per contract (vast en tijdelijk): per gender

Aantal werknemers naar vast/tijdelijk contract

	2021			2020		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Vast	1.290	1.076	2.366	1.286	1.041	2.327
Tijdelijk	136	142	278	133	140	273
Totaal	1.426	1.218	2.644	1.419	1.181	2.600

B. Aantal medewerkers per contract (vast en tijdelijk): per regio

Locatie (kostendrager)	2021		2020	
	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk
Alkmaar	150	14	166	9
Amstelveen	290	37	283	41
Apeldoorn	137	13	130	13
Arnhem	148	16	152	13
Breda	70	5	69	15
Den Haag	190	22	198	22
Dordrecht			29	3
Eindhoven	376	34	331	30
Emmen	6		6	1
Groningen	81	6	74	12
Hengelo	74	3	76	1
's-Hertogenbosch	83	11	83	12
Maastricht Airport	58	4	62	4
Roosendaal	51	16	57	14
Rotterdam	203	28	155	27
Tilburg	147	17	166	10
Utrecht	302	52	290	46
Totaal	2.366	278	2.327	273

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

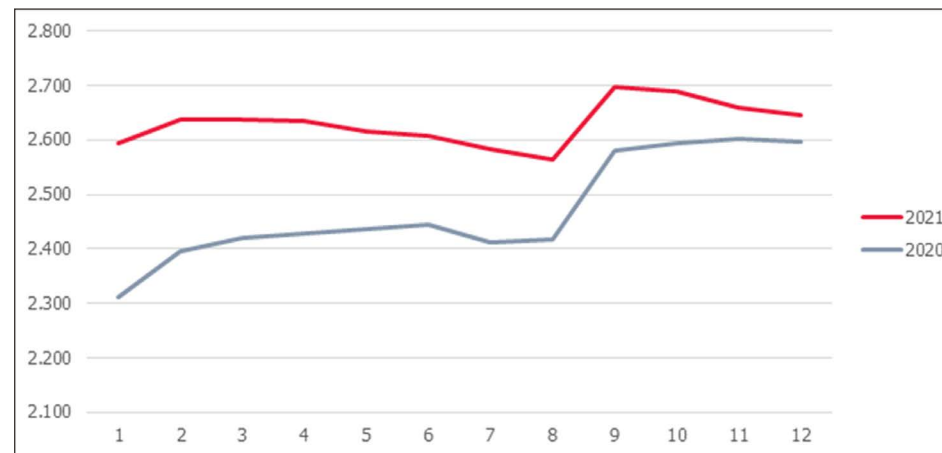
Aantal werknemers naar fulltime/parttime

	2021			2020		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Fulltime	1.168	570	1.738	1.171	560	1.731
Parttime	258	648	906	248	621	869
Totaal	1.426	1.218	2.644	1.419	1.181	2.600

D. Verrichte werkzaamheden door anderen dan medewerkers

In onze bedrijfsvoering wordt gebruikgemaakt van inleenkrachten. Deze vertegenwoordigen geen substantieel deel van het totale medewerkersbestand.

E. Ontwikkelingen in samenstelling medewerkersbestand



Gedurende het jaar is een patroon te zien i.v.m. de starters in september.

F. Toelichting bij totstandkoming van de data

De gerapporteerde waarden over het aantal medewerkers zijn gebaseerd op de headcount per jaareinde. Deze gegevens zijn rechtstreeks herleid uit ons HR-systeem.

Bijlage B - GRI-inhoudsindex

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk/toelichting	Omissie jaarverslag 2021
General disclosures			
Organisatieprofiel			
102-1	Naam van de organisatie.	Governance - Bedrijfsstructuur	
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Beschrijving van de bedrijfsomgeving - Onze dienstverlening	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Beschrijving van de bedrijfsomgeving	
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met of wel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	Beschrijving van de bedrijfsomgeving Er is bewust geen toelichting gegeven op landen met grootschalige activiteiten, omdat dit geïntegreerde jaarverslag louter op BDO Nederland ziet.	
102-5	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Governance	
102-6	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	Leidend in onze markten	
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Highlights 2021 en Jaarrekening	
102-8	Samenstelling medewerkersbestand.	Diversiteit	
102-9	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	Beschrijving van de bedrijfsomgeving - Onze leveranciers	Een goede schatting van het aantal toeleveranciers van onze leveranciers hebben wij op dit moment nog niet. Wij werken aan een dashboard om dit inzichtelijk te kunnen maken en in de toekomst te kunnen rapporteren.
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	Voorwoord door de voorzitter van de RvB, Governance en paragrafen waarin resultaten voor de verschillende thema's zijn beschreven	
102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Belangrijkste risico's en hierop getroffen maatregelen	
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	Over het rapport	

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk/toelichting	Omissie jaarverslag 2021
102-13	Belangrijkste lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	Governance - Externe handvesten en initiatieven	
102-14	De verklaring van de hoogste beslissingbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzaamheid voor de organisatie en haar strategie voor de aanpak van duurzaamheid.	Voorwoord door de voorzitter van de RvB en Over het rapport	
Ethiek en Integriteit			
102-16	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	Beschrijving van de bedrijfsomgeving en Bedrijfsmodel en -activiteiten	
Corporate Governance			
102-18	De bestuursstructuur van de organisatie.	Governance	
Stakeholder betrokkenheid			
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	Over het rapport	
102-41	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeids-overeenkomst valt.	Niet van toepassing	
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	Over het rapport	
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken.	Over het rapport	
102-44	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	Over het rapport	
Rapportage			
102-45	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	Over het rapport	

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk/toelichting	Omissie jaarverslag 2021
102-46	a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	Over het rapport	
102-47	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Over het rapport	
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	Omdat dit de eerste stap naar een geïntegreerd jaarverslag van BDO is, is er geen sprake van herformuleringen.	
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	Over het rapport	
102-50	De verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	Over het rapport	
102-51	De datum van het meest recente vorige verslag.	22 april 2021, dit verslag is niet op de GRI-standaarden gebaseerd.	
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	
102-53	Contactpersoon m.b.t. vragen voor dit rapport.	Achterzijde rapport	
102-54	De gekozen 'in overeenstemming met'- optie.	Core	
102-55	GRI Content Index	Bijlage GRI-inhoudsindex	
102-56	Beleid met betrekking tot assurance.	Over het rapport	
Specific standard disclosures			
Behouden en werven van medewerkers			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Verloop medewerkers (zonder stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten).	Resultaten	
Eigen indicator	Engagementscore op het gebied van bevlogenheid.	Resultaten	

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk/toelichting	Omissie jaarverslag 2021
Diversiteit			
103 Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Nieuwe medewerkers (zonder stagiaires, oproepkrachten en werkstudenten).	Resultaten	
Eigen indicator	Promoties naar geslacht.	Resultaten	
Eigen indicator	Bezetting naar geslacht.	Resultaten	
Eigen indicator	Percentage en aantal vrouwen benoemd als partner of senior manager.	Resultaten	
Eigen indicator	Gecorrigeerd loonverschil vrouw t.o.v. man.	Resultaten	
Gedeeld leiderschap			
103 Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Aantal deelnemers leiderschapsprogramma's.	Resultaten	
Eigen indicator	Net Coaching Score partners.	Resultaten	
Lerende organisatie			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per professional (interne en externe) opleiding.	Resultaten	
Eigen indicator	Totale externe kosten training en opleiding.	Resultaten	

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk/toelichting	Omissie jaarverslag 2021
Vitaliteit			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Percentage ziekteverzuim	Resultaten	
Eigen indicator	Overuren	Resultaten	
Eigen indicator	Activiteiten Impact Centre	Resultaten	
Circulariteit			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Uitstoot van koolstofdioxide-equivalent.	Resultaten	
Het leveren van topkwaliteit			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Kwaliteitsbeoordeling ingezet op opdrachten.	Resultaten	
Eigen indicator	Kwaliteitsreview opdrachten intern en extern (uitkomsten).	Resultaten	
Eigen indicator	Geregistreerde overtredingen onafhankelijkheid.	Resultaten	
Technologische innovatie			
103 Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	

GRI Standaard #	Disclosure	Hoofdstuk/toelichting	Omissie jaarverslag 2021
Dichtbij de klant			
103 Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Leidend in onze markten			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Klanttevredenheid	Resultaten	
Eigen indicator	Net Promotor Score	Resultaten	
Financiële resultaten			
103: Management Approach	103-1 Toelichting en afbakening per materieel onderwerp.	Resultaten	
103: Management Approach	103-2 De managementaanpak en de onderdelen van deze aanpak.	Resultaten	
103: Management Approach	103-3 De evaluatie van de managementaanpak.	Resultaten	
Eigen indicator	Omzet	Resultaten	
Eigen indicator	Nettoresultaat	Resultaten	
Eigen indicator	Bedrijfsresultaat	Resultaten	

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

Voor meer informatie over dit jaarverslag
kunt u contact opnemen met Sara Sprakel
(woordvoerder) via sara.sprakel@bdo.nl of
tel. 040 - 269 82 72.

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.