

BDO HOLDING B.V.

JAARVERSLAG 2017

TRANSFORMATIE

Eindhoven, 31 mei 2018

BDO



Inhoudsopgave

Voorwoord 'Transformatie'	3
Kengetallen 2017	5
Kerncijfers	6
Highlights 2017	8
Over BDO	9
▶ Onze historie	9
▶ Onze identiteit	10
▶ Onze klanten	11
▶ Onze mensen	11
▶ Onze dienstverlening	11
▶ Onze organisatie	12
Verslag Raad van Commissarissen	15
Bestuursverslag	19

Jaarrekening 2017	29
Geconsolideerde balans per 31 december 2017	30
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017	31
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	32
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	33
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	34
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017	38
Gebeurtenissen na balansdatum	49
Overzicht van kapitaalbelangen	49
Vennootschappelijke balans per 31 december 2017	50
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017	51
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	52
Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2017 en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017	53
Overige gegevens	59
▶ Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	59
▶ Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	59
▶ Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten	59



*Dit is een interactieve PDF.
De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.
De knop  brengt u terug naar de inhoudsopgave en met de knop  springt u naar het volgende hoofdstuk.*



Transformatie

Dit jaarverslag heeft de titel 'transformatie' meegerekregen, het staat voor de fase waarin onze organisatie zich momenteel bevindt. Transformatie gaat verder dan verbeteren, het gaat om ontwikkelingen waarbij de mindset ingrijpend veranderd moet worden. Transformatie raakt aan de kern van de organisatie.

De wereld is fundamenteel veranderd en de impact van maatschappelijke trends op de economie en onze organisatie is onontkoombaar. Dit leidt tot een grote toename van de hoeveelheid en variëteit van zaken die op de organisatie afkomen: de markt, de klant, de techniek en processen, de regelgeving, de toezichthouders, de media, ze zijn allemaal veel minder standaard en overzichtelijk dan voorheen. Bovendien wordt het nieuwe speelveld gekenmerkt door een grote diversiteit aan vormen en verbindingen; het wordt meer diffuus, beweeglijk, meervoudig, minder voorspelbaar. Het speelveld wordt niet alleen groter, maar ook complexer. Verandering is de enige constante. Mee transformeren is geen keuze, maar pure noodzaak om mee te kunnen naar de toekomst, om bestaansrecht te houden.

Het inspelen op een veranderende werkelijkheid en vraagstukken die gekenmerkt worden door onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid vraagt om een andere vorm van organiseren dan voorheen. Voor de huidige context zijn andere zaken belangrijk: leren, adapteren, innoveren, omgaan met snelheid, dynamiek, meervoudigheid, onzekerheid. Oftewel, het hanteren van de complexiteit van de moderne wereld.

Kijkend naar de zaken die belangrijk zijn in de huidige context maakt duidelijk dat transformatie vooral om mensen gaat. Wij kunnen onze processen en werkwijzen veranderen maar het zijn onze mensen die de transformatie

moeten vormgeven, die het tot een succes maken. Want transformatie gaat vooral om mindset.

Daarom kan een dergelijke transformatie niet zonder ontwikkeling van de organisatiecultuur. Wij willen deze cultuur beter afstemmen op de veranderende wereld om ons heen, vanuit een duidelijke missie: altijd en overal topkwaliteit leveren en op die manier wezenlijk bijdragen aan het succesvol opereren van bedrijven, ondernemers en instellingen in Nederland. Een centraal programma gericht op het veranderen van onze cultuur in het afgelopen jaar was 'BDO Horizon'. Wij willen een organisatie zijn waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen zodat ze voortdurend topkwaliteit kunnen leveren voor klanten en stakeholders. Dit vraagt dat mensen zelf nadenken over wat het leveren van topkwaliteit betekent in de huidige veranderende wereld. BDO heeft de 'topkwaliteit'-missie vertaald naar een 'topkwaliteitsklimaat'- streven, we geloven dat topkwaliteit een dynamisch begrip is dat zich lastig in een statische definitie laat vatten. De kenmerken van het topkwaliteitsklimaat zijn in het kader van BDO Horizon beschreven. Zowel voor de totale organisatie als voor de verschillende beroepspraktijken (met verschillende thema's, uitdagingen en stakeholders) is bepaald wat als wenselijke en wat als onwenselijke klimaatkenmerken worden gezien. Het doel van BDO Horizon is om beweging op gang te brengen in het huidige klimaat zodat er een klimaat ontstaat dat gericht is op het duurzaam leren en verbeteren. Wij merken dat onze mensen graag mee willen in deze cultuurontwikkeling en een bijdrage willen leveren aan de gewenste transformatie. Ze willen werken in een inspirerend team, hun vakmanschap vergroten en zich bezighouden met zaken die er écht toe doen. Onze mensen willen waarde toevoegen en ook hun eigen 'waarde' vergroten. Met elkaar werken wij toe, naar een cultuur waarin veranderingen worden omarmd en

als kansen worden aangegrepen in plaats van dat ze angst inboezemen en ontmoedigend werken.

Vanuit de transformatiegedachte ontstaat ook een nieuwe blik op sturing en leiderschap. Wij leven immers in een beweeglijke en weinig voorspelbare werkelijkheid waarin samenwerking noodzakelijk is en waarin adaptatie en innovatie op uitvoeringsniveau belangrijke succesfactoren zijn. Dit vraagt om nieuwe vormen van leiderschap, die beter passen bij deze complexe dynamiek. Leiders van de toekomst moeten over een andere mindset en competenties beschikken om effectief om te gaan met de condities van de nieuwe tijd. Het doorbreken van standaard patronen, out of the box denken, openstaan voor verandering en vooral het blijven luisteren naar de klant en de markt. In het kader van transformatie op dit gebied is in 2017 de start gemaakt met het opzetten van een leiderschapsprogramma wat in 2018 zal worden uitgerold.

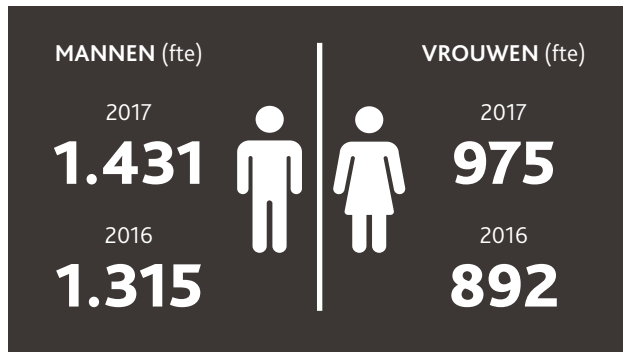
Transformatie willen we niet realiseren door grootschalige en gedetailleerde langetermijnstrategieën. Wij richten ons op optimaal adaptief zijn. Dit moet voortvloeien uit onze mindset en cultuur, de wijze waarop leiderschap wordt ingevuld, de manier waarop onze processen en dienstverlening is ingericht. Wij richten ons op het zetten van kort-cyclische stappen. Door dát aan te pakken wat er nu toe doet en daarmee beweging te creëren. Transformatie vraagt om de kunst om 'door het oude, het nieuwe te zien'. Dat is hetgeen waar wij ons in 2017 op hebben gericht en wat in 2018 nog verder vorm zal krijgen.

Eindhoven, 31 mei 2018

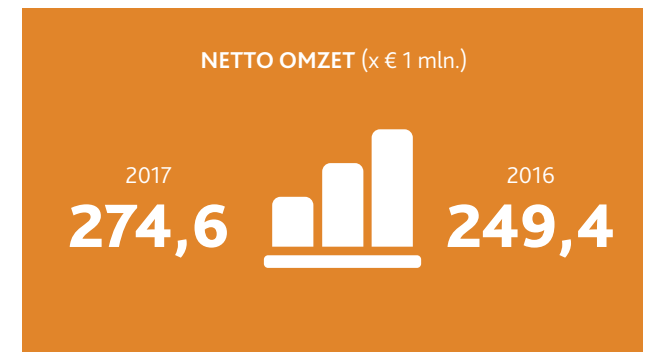
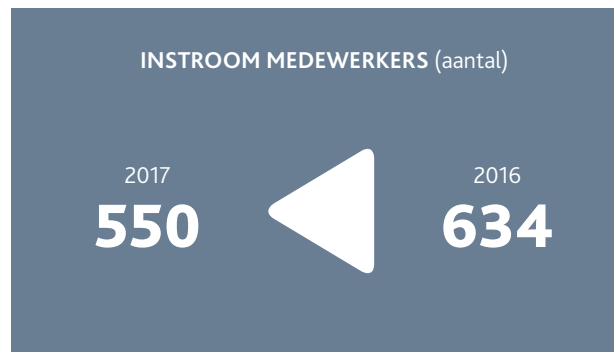
Bestuur BDO
A.D. (Dick) den Braber RA, voorzitter
mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters



Kengetallen 2017



GEMIDDELTE BEZETTING (fte)	2017	2016
Partners	79	79
Professionals	1.999	1.815
Ondersteuners	328	313



OMZET PER DISCIPLINE (%)	2017	2016
Audit & Assurance	37	36
Accountancy & Bedrijfsadvies	29	29
Belastingadvies	25	26
Advisory	9	9



Kerncijfers



	2017	2016	2015	2014	2013
Omzet (x € 1 mln.)					
Audit & Assurance	100,8	90,7	75,0	70,4	69,5
Accountancy & Bedrijfsadvies	78,5	72,8	77,0	81,6	85,0
Belastingadvies	69,5	64,2	62,2	61,8	61,5
Advisory	25,8	21,7	17,7	15,3	13,9
Totaal omzet¹	274,6	249,4	231,9	229,1	229,9
Omzet toename/afname (in %)	10,1	7,6	1,2	-0,3	7,9
Gemiddelde omzet per fte (x € 1.000 per fte)	114	113	117	118	118
Resultaat (x € 1 mln.)					
Resultaat voor vergoeding aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	30,7	26,1	31,2	32,0	33,5
Financiering (in % balanstotaal)					
Financiering partners (incl. certificaten)	34,5	33,9	38,4	36,1	37,8
Financiering kredietinstellingen (langlopend)	14,5	15,3	16,7	14,6	16,2
Medewerkers (aantallen ultimo)					
Audit & Assurance	866	774	677	565	563
Accountancy & Bedrijfsadvies	705	714	628	598	636
Belastingadvies	441	415	394	347	343
Advisory	180	174	142	121	117
Ondersteuning ²	350	350	312	431	434
Totaal medewerkers	2.542	2.427	2.153	2.062	2.093
Medewerkers toename/afname (in %)	4,7	12,7	4,4	-1,5	6,6
Gemiddelde bezetting (in fte)	2.406	2.207	1.986	1.938	1.946
Gemiddelde bezetting partners (in fte)	79	79	78	81	84

¹ In 2017 heeft een herverdeling van de omzet naar Lines of Service plaatsgevonden. Alleen de vergelijkende cijfers over 2016 zijn hierop aangepast. De omzet in eerdere jaren is niet herverdeeld.

² In 2015 is een deel van de ondersteuning overgeplaatst naar de Lines of Service (professionals). Er heeft geen herverdeling of herrekening in voorgaande jaren plaatsgevonden in bovenstaande tabel met kerncijfers.

Kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013
Diversiteit en samenstelling personeelsbestand (aantallen ultimo)					
Vrouwen	1.120	1.059	960	905	909
Mannen	1.422	1.368	1.193	1.157	1.184
Totaal medewerkers	2.542	2.427	2.153	2.062	2.093
Parttime dienstverband (aantallen ultimo)	721	690	643	667	689
Gemiddelde leeftijd (jaren)	35,3	35,4	35,7	36,2	36,2
Werknemers met een vast dienstverband (aantallen ultimo)	2.160	1.985	1.837	1.809	1.870
Opleiding en training (uren)					
Partners	4.392	5.139	4.718	4.405	3.977
Professionals	233.824	213.510	178.491	154.917	151.917
Ondersteuners ¹	4.935	4.823	5.013	5.145	4.801
Totaal uren	243.151	223.472	188.222	164.467	160.695
Kosten opleiding en training (x € 1.000)					
Geldwaarde uren	25.279	23.155	19.357	17.466	16.503
'Out of pocket' kosten	6.512	6.486	5.296	4.188	4.019

¹ In 2015 is een deel van de ondersteuning overgeplaatst naar de Lines of Service (professionals). Er heeft geen herverdeling of herrekening in voorgaande jaren plaatsgevonden in bovenstaande tabel met kerncijfers.

Highlights 2017

JAN

FEB

MRT

APR

MEI

JUN

JUL

SEP

OKT

DEC

januari

Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van de Dutch Corporate Finance Association (DCFA) werd de jaarlijkse Deal of the Year Award toegekend. De jury koos unaniem voor BDO Corporate Finance voor zijn rol in de verkoop van het Nederlandse ITmobile aan het Canadese FleetComplete, een investering van de Amerikaanse private equity investeerder Madison Dearborn Partners. Volgens de vakjury was deze transactie de meest complexe, creatieve en multidisciplinaire van 2016.

februari

Familiebedrijven met sterke familiewaarden presteren aanzienlijk beter dan 'gewone' ondernemingen. Hun waarden zorgen voor een duidelijkere identiteit, meer vertrouwen van toeleveranciers en een sterkere license to operate en loyaliteit onder klanten. Dat waren de belangrijkste conclusies uit onderzoek van het Erasmus Centre for Family Business (ECFB) in een gezamenlijke publicatie met BDO en Rabobank over het proces van waardenoverdracht binnen familiebedrijven dat in februari verscheen.

maart

Op 10 en 11 maart vond NLdoet plaats; de grootste vrijwilligersactie van Nederland. Vanuit 'BDO Doet' zetten collega's van verschillende vestigingen zich in voor het goede

doel. Dertien collega's van BDO Amstelveen verzorgden bijvoorbeeld een high tea bij verpleeghuis het Zonnehuis. Ook fleurden collega's van BDO Arnhem de speelplaats van plaatselijke basisschool De Ommezwaai op.

april

Op 11 april vond de jaarlijkse Landelijke Actualiteitendag Arbeidsrecht van BDO Legal plaats. Meer dan 120 werkgevers werden bijgepraat over nieuwe wetgeving en rechtspraak, maar ook over het thema ontslagvergoedingen, ziekte en arbeidsongeschiktheid. Prof. mr. dr. Ruben Houweling van de Erasmus Universiteit Rotterdam sloot de dag af met ontwikkelingen rondom flexibele arbeid.

mei

De weergoden bleken BDO op 8 mei gunstig gezind. Zo'n honderd relaties genoten van een sportieve golfdag op de Eindhovensche Golf met topgolfer Joost Luiten. Hij bracht de gasten de fijne kneepjes van het golf bij in een masterclass, waarna een wedstrijd werd gespeeld in de vorm van Texas Scramble.

Op 21 mei vond de eerste Barts Media Run plaats; een hardloophwedstrijd dwars door de studio's van het Media-park in Hilversum. Als ambassadeur van de Bart de Graaff Foundation – een stichting die jongeren met een handicap helpt bij het opzetten van

een bedrijf - was BDO uiteraard van de partij. BDO'ers droegen hun steentje bij als vrijwilliger of liepen 5 of 10 km mee. Mede-ambassadeur Irene Moors moedigde de lopers aan tot grootse prestaties.

juni

Keith Farlinger, voormalig CEO van BDO Canada en lid van het Global Leadership Team in de rol van CEO Amerika, volgde Martin van Roekel op als CEO van het internationale BDO-netwerk. Van Roekel blijft werkzaam bij BDO in de hoedanigheid van vicevoorzitter. In deze nieuwe functie zal hij nauw samenwerken met Keith Farlinger en de Global Board, waarbij hij zich gaat richten op strategische prioriteiten van BDO, zoals China en Hongkong.

In juni ging ook het Privacy Advisory Team van start, bestaande uit adviseurs van Cyber Security, Legal, RAS en IT Audit. Dit multidisciplinaire team gaat samen het snel toenemend aantal vraagstukken van klanten over privacy oppakken in het kader van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Het team staat onder leiding van Sandra Konings, partner Cyber Security & Privacy.

juli

Nieuwe wetgeving en liberalisering hebben geleid tot innovaties en nieuwe vormen van samenwerking tussen

zorg- en welzijnsinstellingen. Fiscaliteit is daarbij een onderbelicht onderwerp. Terwijl alle ontwikkelingen en hervormingen telkens weer een grote impact hebben op de fiscale organisatie van deze instellingen. Voor BDO voldoende reden om onderzoek te doen onder meer dan 80 zorg- en welzijnsinstellingen. Uit het onderzoeksrapport 'Fiscaliteit zorg en welzijn' dat in juli werd gepubliceerd, blijkt dat de meerderheid van de zorg- en welzijnsinstellingen fiscaal niet in control is, hoewel zij die ambitie wel uitspreken.

september

In september startte de eerste in een reeks van vier masterclasses 'Ziekte & Arbeidsongeschiktheid', gehouden voor relaties van BDO Legal. Het overgrote deel van de werkgevers krijgt er op enig moment mee te maken: zieke werknemers. Waar lopen werkgevers tegenaan? En worden zij door de huidige wet- en regelgeving in hun ondernemerschap beperkt? Zijn zij voldoende op de hoogte van de rechten en plichten rond re-integratie? Deze thema's stonden tijdens de masterclass onder andere centraal.

oktober

BDO lanceerde in oktober de vierde editie van zijn jaarlijkse Familiebedrijvenboek. Het thema: de waarde van waarden. De families in het boek zijn het over één ding eens: sterke waar-

den maken een sterk bedrijf. Daarom verdienen die zorg en aandacht – in elke levensfase van de onderneming. Familiewaarden stonden ook centraal bij het Familiebedrijvencongres dat BDO op 10 oktober organiseerde voor meer dan 400 familiebedrijven in theater Flint.

december

In december werd bekend dat het wereldwijde BDO-netwerk in het boekjaar, eindigend op 30 september 2017, zorgde voor een omzet van 7,4 miljard euro (US\$ 8,1 miljard). Daarmee werd voor het tweede jaar op rij een groei van 8% gerealiseerd. Het internationale netwerk verstevigde hiermee de leidende positie als adviseur voor het mkb.

Nog een mooie mijlpaal; op 14 december werd bekend dat BDO de nummer 1-positie had behaald in de lijst van Management Team 1000 op het gebied van zowel fiscaal advies als accountancy. Respondenten die deelnamen aan het onderzoek beoordeelden BDO het beste als het gaat om populariteit en kwaliteit. Daarnaast werden we opnieuw verkozen tot meest populaire werkgever onder belastingadvieskantoren in Nederland. Dit bleek uit het onderzoek Werken in de Fiscaliteit 2017/2018 van Berenschot en Sdu.



Over BDO

Onze historie

De historie van BDO gaat ver terug; de basis voor onze organisatie werd meer dan 80 jaar geleden gelegd. In 1967 fuseren de kantoren van de grondleggers de heren Camps en Obers. In totaal werken er dan zo'n 50 mensen. Verschillende overnames volgen en Camps Obers & Co groeit gestaag. De jaren zeventig staan in het teken van uitbreiding van disciplines én kantoren. Maar ook op het gebied van automatisering en internationaal vlak volgen ontwikkelingen zich op. In 1987 sluit de organisatie zich aan bij BDO International; dat met naamgever 'Dijker' al Nederlandse roots bezat. In december 1999 treedt de duizendste medewerker in dienst. Een maand later fuseert de organisatie met Walgemoed waardoor BDO groeit naar 1.800 medewerkers. Vijf jaar later wordt de maatschap omgezet in een BV. In de daaropvolgende jaren neemt de digitalisering een grote vlucht.

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



Onze indentiteit

Ons profiel

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

Onze ambitie

Het leveren van de allerbeste service en steeds topkwaliteit.

Onze kernwaarden

Persoonlijk, passie, pragmatisch, professioneel.

Onderscheidend vermogen

Betrokken, innovatief, nuchter, benaderbaar en toegankelijk.

Profiel

BDO behoort wereldwijd tot de top 5 van accountants- en advieskantoren. Meer dan 2.500 BDO'ers ondersteunen en adviseren onze klanten vanuit 25 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 25 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 haar 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.

Ambitie

BDO heeft de ambitie om in continuïteit de rol van vertrouwde adviseur en onafhankelijke

accountant te vervullen voor klanten en het maatschappelijk verkeer. BDO wil zich onderscheiden door het altijd en overal leveren van topkwaliteit en de allerbeste service, professionele uitdaging en verdiepingsmogelijkheden voor zijn partners en medewerkers. Het leveren van topkwaliteit gaat verder dan alleen de kwaliteit van onze dienstverlening. In de dagelijkse bedrijfsvoering hebben wij ook aandacht voor de kwaliteit van onze leefomgeving op sociaal, economisch en milieugebied.

Kernwaarden

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

► *Persoonlijk*

Wij voelen ons persoonlijk verbonden met onze organisatie, onze klanten en de omgeving waarin wij leven. Wij tonen ons persoonlijk verantwoordelijk voor ons handelen. Door onze oprechte betrokkenheid scheppen wij vertrouwen.

► *Passie*

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

► *Professioneel*

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

► *Pragmatisch*

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

Onze klanten

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

Onze dienstverlening is primair gericht op het ontzorgen van de klant. Dat vraagt van ons niet alleen kennis, maar ook inlevingsvermogen. Zo proberen wij elke ondernemer en onderneming de accountant en adviseur te bieden die past bij de cultuur van de klant. Elke klant heeft vanaf het begin een vast aanspreekpunt, die regelmatig het contact onderhoudt. Het maakt niet uit op welk gebied de klant met vragen zit, zijn of haar vaste aanspreekpunt bij BDO pakt het op met een team van gespecialiseerde professionals binnen BDO. Wij zijn in staat de problemen van ondernemers adequaat op te lossen door de kennis die wij dankzij ons landelijke en internationale netwerk in huis hebben.

Kenmerkend in de BDO-dienstverlening is onze no-nonsense mentaliteit. Wij komen direct tot de kern en benaderen zaken onomwonden en duidelijk. Wij kennen onze klanten, de ins & outs van de bedrijfsvoering, maar ook de persoonlijke overwegingen. In het afgelopen jaar ondervonden wij dat onze klanten dit waarderen en trouw aan BDO blijven. En dat waarderen wij op onze beurt bijzonder.

Onze mensen

In onze ogen schuilt ons belangrijkste potentieel in onze mensen. De kwaliteit van onze medewerkers is doorslaggevend voor onze dienstverlening, ontwikkeling en groei. 'Doen waar je goed in bent' is ons motto. Geen van onze mensen is hetzelfde, net als onze klanten dat niet zijn.

Daarom besteden onze professionals veel aandacht aan cultuur, houding en gedrag. De menselijke factor zit vervlochten in alles wat we doen voor onze klanten. Omdat we het belang van cultuur, houding en gedrag onderkennen, zijn wij beter in staat om er invloed op uit te oefenen.

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

Persoonlijke talentontwikkeling vinden wij belangrijk. Wanneer onze mensen zich kunnen 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 dienstverlening

Binnen de zakelijke dienstverlening zijn wij actief op vier gebieden:

Audit & Assurance

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

Accountancy & Bedrijfsadvies

De accountants en bedrijfsadviseurs van BDO begeleiden ondernemers bij het verzorgen van hun financiële verantwoording, zij bieden zekerheid dat de cijfers accuraat en up-to-date zijn. Tegelijk worden cijfers ook vertaald naar nieuwe inzichten en mogelijkheden voor de klant. Hiervoor worden slimme online oplossingen voor de administratieve processen én een persoonlijk adviseur die zorgt voor nieuwe perspectieven ingezet. Onze accountants stellen de jaarrekening en managementinformatie samen en verzorgen de financiële en salarisadministratie met behulp van hoogwaardige (online) applicaties. Een persoonlijke 'Mijn BDO'-omgeving maakt het mogelijk om gegevens uit te wisselen en voorziet de ondernemer op efficiënte wijze van rapportages, fiscale aangiften en (branche)specifiek nieuws. Ook de rapportering via XBRL/SBR zal hiermee mogelijk worden.

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:

- ▶ loon- en premieheffing;
- ▶ btw-advies;
- ▶ International Tax Services;
- ▶ estate planning;
- ▶ procesvoering.

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 plaats vindt op het

gebied van thema's zoals cybersecurity. Op onze website www.bdo.nl kunt u informatie vinden over de verschillende advisorydiensten.

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

Onze organisatie

Bedrijfsstructuur

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

De BDO groep werkt via vier soorten dienstverlening ('Lines of Service'):

'audit & assurance', 'accountancy & bedrijfsadvies', 'belastingadvies' en 'advisory'.

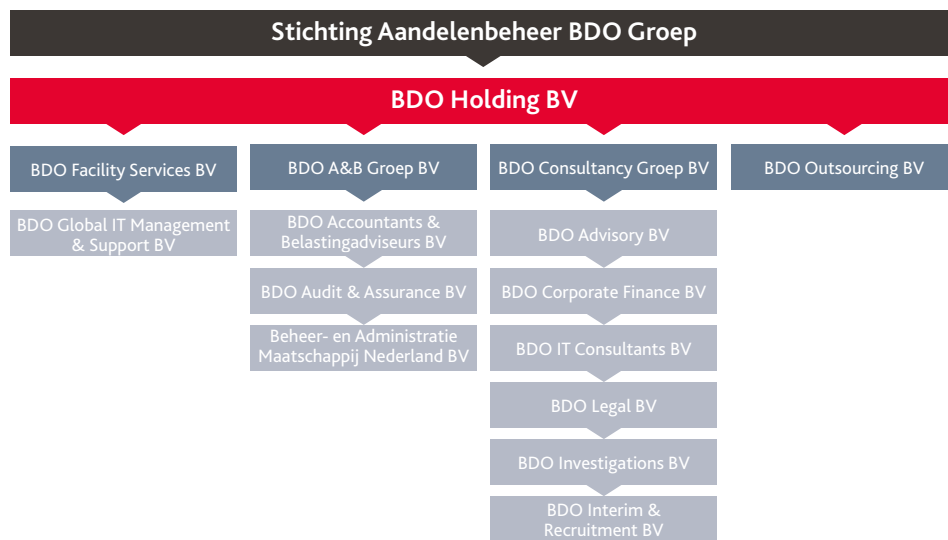
De activiteiten op het gebied van 'audit & assurance' zijn ondergebracht in BDO Audit & Assurance B.V., die een vergunning heeft voor het verrichten van wettelijke controles (onder meer bij Organisaties van Openbaar Belang) als bedoeld in de Wet toezicht accountantsorganisaties.

De activiteiten op het gebied van 'accountancy & bedrijfsadvies' en 'belastingadvies' worden verricht vanuit BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V., omdat die activiteiten in veel gevallen als 'totaalpakket' worden aangeboden of afgenomen.

De activiteiten op het gebied van 'advisory' zijn verspreid over verschillende vennootschappen die vallen onder de subholding BDO Consultancy Groep B.V.

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

De juridische structuur van de BDO-organisatie zag er in 2017 als volgt uit, waarbij alleen de actieve vennootschappen zijn weergegeven (zie volgende pagina).



Begin 2018 zijn de aandelen van BDO Global IT Management & Support B.V. overgedragen aan Brussels Worldwide Services BVBA. Als gevolg van de aandelenverkoop maakt deze vennootschap niet langer onderdeel uit van de groep.

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

Stichting Aandelenbeheer BDO Groep kent drie organen, te weten: Bestuur, Raad van Commissarissen en Vergadering van Certificaathouders. De leden van het Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Vergadering van Certificaathouders, 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 Certificaathouders

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 2017 kent BDO 75 certificaathouders.

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 Stichting Aandelenbeheer BDO Groep en van BDO Holding B.V. bestond op 31 december 2017 uit de navolgende personen:

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

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., zoals voorgesteld in het rapport van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep.

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2017 uit de navolgende personen:

- ▶ A.P.H. (Ton) Rutgrink, voorzitter;
- ▶ B.J.M. (Bernadette) Langius, vicevoorzitter;
- ▶ Th.A.J. (Dorine) Burmanje;
- ▶ D.J. (Dennis) Raithele;
- ▶ P.A.M. (Paul) Thijssen.

Op pagina 15 van dit jaarverslag is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.

Raad van Bestuur

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. De vier praktijkdirecteuren ('Head of Audit', 'Head of Accountancy', 'Head of Tax' en 'Head of Advisory') vormen tezamen met de leden van het Bestuur van BDO Holding B.V. de 'Raad van Bestuur'. De 'Raad van Bestuur' zetelt op het niveau van BDO Holding B.V., maar is daarvan géén formeel orgaan.

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.

De 'Raad van Bestuur' bestond op 31 december 2017 naast de hierboven genoemde leden van het Bestuur van BDO Holding B.V. uit de navolgende personen:

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

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.

Wet bestuur en toezicht

In het kader van de Wet bestuur en toezicht dient voldaan te worden aan het vereiste van een evenwichtige verdeling van bestuurs- en toezichhoudende functies over vrouwen en mannen. Ten aanzien van de toezichhoudende functie is bij de benoeming van de nieuwe Raad van Commissarissen een mooie stap gezet doordat twee van de vijf leden vrouw zijn. Ook is de (externe) voorzitter van een belangrijk orgaan als de Selectiecommissie een vrouw. Op dit moment lukt het beter externe functies te laten invullen door vrouwen dan interne functies. Het huidige Bestuur bestaat uit twee mannen, de Raad van Bestuur uit zes mannen. De doorstroom van vrouwen naar de functie van partner-aandeelhouder blijft op dit moment nog achter bij het gewenste beleid. De toename die te zien is in de doorstroom van vrouwen naar de functie van salary partner biedt echter perspectief op verdere ontwikkeling. Hierdoor is een ruimer potentieel aanwezig ten behoeve van eventuele doorgroei naar de functie van partner-aandeelhouder.

Het is zeker ons streven om in de toekomst wel te voldoen aan de vereisten van een evenwichtige verdeling van de bestuurlijke functies over mannen en vrouwen. Ons beleid op het gebied van diversiteit moet in de toekomst voor een meer evenwichtige verdeling zorgen.

In het kader van dit beleid is in 2017 een plan gemaakt voor de verdere bevordering van diversiteit binnen onze organisatie. Hoewel diversiteit hierbij breder gezien moet worden dan de verhouding vrouwen/mannen, ligt de nadruk voor 2018 met name op de doorstroming van vrouwelijk talent.

Ondernemingsraad

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

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

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

De OR van BDO bestond eind 2017 uit 15 leden, afkomstig uit diverse PC's en verschillende service lines. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij iedere PC van BDO vertegenwoordigd is. In het afgelopen jaar is de man/vrouw-verdeling binnen de OR wat verschoven omdat zich bij de verkiezingen meer mannen dan vrouwen hebben aangemeld.

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 2017 zeven keer bij elkaar geweest en vijf keer vond een overlegvergadering plaats met een vertegenwoordiger van het Bestuur en het hoofd HR. Daarnaast heeft tweemaal een strategisch overleg plaatsgevonden van de OR met het Bestuur en de Raad van Commissarissen. Afzonderlijk heeft de OR in 2017 nog twee keer gesproken met de Raad van Commissarissen. Voorts zijn op informele basis diverse gesprekken gevoerd met de Bestuurder.

Het afgelopen boekjaar stonden er verschillende gespreksonderwerpen op de agenda, waaronder een wijziging in de pensioenwetgeving. Op basis van signalen vanuit de medewerkers is onder meer ook gesproken over (organisatorische) veranderingen binnen de BDO-organisatie. Als het gaat om pensioenregelingen, schakelen zowel de OR als onze HR-afdeling vaak een vakspecialist in, uit onze praktijk of extern. Dit is ook gebeurd in 2017.

Verlag Raad van Commissarissen



De Raad van Commissarissen (RvC) opereerde het afgelopen verslagjaar 2017 voor het eerst een volledig jaar in haar nieuwe samenstelling, rol en bijbehorende verantwoordelijkheden. De RvC heeft over een grote verscheidenheid aan onderwerpen toezicht gehouden en advies gegeven. Het onderwerp kwaliteit voerde hierbij in brede zin de boventoon, primair met de nadruk op de Line of Service Audit & Assurance maar ook met betrekking tot de gehele BDO-organisatie.

Kwaliteit

Er worden vanzelfsprekend hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van de geleverde producten en diensten van een accountants- en adviesorganisatie. Dit geldt zowel richting de klanten van BDO als de samenleving. Over de kwaliteit van de output mag geen twijfel bestaan. De omstandigheden van de dienstverlening zijn geregeld complex en in een grote organisatie als BDO, met meerdere vestigingen en medewerkers, moet de gewenste kwaliteit overal en te allen tijde geleverd (kunnen) worden. BDO moet zorgen voor een gezonde bedrijfsvoering op basis van een adequate inrichting van haar eigen organisatie met kundige en gemotiveerde medewerkers, gericht op kwaliteit en continuïteit op langere termijn.

BDO heeft onder leiding van haar Bestuur in 2017 veel in gang gezet en uitgevoerd om de huidige en toekomstige kwaliteit van de geleverde diensten verder te verbeteren en te waarborgen. Kwaliteit vormde een vast onderwerp van het overleg tussen de RvC en het Bestuur. De RvC hield het Bestuur van BDO scherp door op kritische, maar constructieve wijze toezicht te houden en daar waar nodig en gewenst advies te geven. Het advies varieerde van constructief meedenken in concrete situaties tot het indringend aanbevelen van specifieke maatregelen.

De RvC heeft er tijdens haar overleg met het Bestuur regelmatig op gewezen dat, naast het nemen van gerichte maatregelen, de toetsing van de effectiviteit van die maatregelen aan de hand van een adequaat informatiesysteem, noodzakelijk is. Hier is nog werk te verrichten om zowel het Bestuur als ook de RvC in haar toezichthoudende rol, van actuele en relevante management- en stuurinformatie te kunnen voorzien.

Instelling en effectieve werking van de juiste regels en procedures alleen is niet voldoende. Dit dient in balans te zijn met vaardigheden van medewerkers en leidinggevenden gericht op kwaliteitsverbetering en een op kwaliteit gerichte cultuur binnen BDO.

Cultuur en vaardigheden

BDO, haar klanten en de samenleving hebben recht op en baat bij een cultuur gericht op kwaliteitsverbetering waarbij iedere medewerker van BDO zich voortdurend de vraag stelt of hij/zij ervan overtuigd is het optimale te hebben gedaan en of de bestaande werkwijze nog adequaat is. Of het nu gaat om een partner in de accountancy, een adviseur of een medewerker in de ondersteuning. In 2017 is - met grote betrokkenheid van het Bestuur en alle leidinggevenden - het in 2016 gestartte BDO Horizon-programma verder uitgerold in de gehele organisatie. BDO Horizon beoogt een verbetering van de mentaliteit, attitude, cultuur en omstandigheden gericht op kwaliteitsverbetering, in de meest brede zin tot stand te brengen.

De RvC monitort niet alleen de wijze waarop BDO Horizon wordt opgezet en uitgevoerd, maar ook de uiteindelijke effecten op het kwaliteitsniveau van de hele organisatie. De RvC bespreekt begin 2018 de resultaten van de meting die eind 2017 heeft plaatsgevonden onder alle medewerkers aangaande de vooruitgang op dit vlak.

Wat de RvC met name ook interesseert is de vraag waar vorderingen hun oorsprong vinden. Alleen vaststellen dat er zaken verbeterd zijn is voor de RvC niet voldoende. Belangrijker is te weten wat de oorzaak is van die vastgestelde verbeteringen. Op die manier kan BDO nog meer een lerende organisatie worden en heldere prioriteiten stellen.

De RvC realiseert zich dat gedrags- en cultuurveranderingen niet overnacht gerealiseerd kunnen worden maar tijd nodig hebben om ook duurzaam te zijn. De RvC houdt toezicht of er op tijd voldoende vooruitgang wordt geboekt. De focus behoort niet te liggen op het bestraffen van ongewenste gedragingen, maar vooral op het stimuleren van gewenst gedrag. De RvC is zich ervan bewust dat belonen in geld van gewenst gedrag slechts een beperkte werking heeft. Het gaat erom dat de intrinsieke motivatie van alle medewerkers van BDO gericht is op continue kwaliteitsverbetering.

Bij verbetering van vaardigheden horen ook veranderingen in de uitvoeringswijze, waarbij digitalisering en automatisering een grotere rol (gaan) spelen. Voor de continuïteit op lange termijn van BDO is het van groot belang dat tijdig nieuwe wegen worden ingeslagen en dat lang betreden paden soms worden verlaten. Deze omslag vergt veel van de individuele medewerker, maar ook van de wijze waarop BDO is en wordt georganiseerd.

Raad van Commissarissen: v.l.n.r. Paul Thijssen, Ton Rutgrink (voorzitter),
Dorine Burmanje, Dennis Raithel en Bernadette Langius (vicevoorzitter)



Organisatie en aansturing

BDO staat binnen alle Lines of Service (Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies, Belastingadvies en Advisory) voor de uitdaging om de continuïteit voor de lange termijn te waarborgen vanwege alle ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderingen in wet- en regelgeving. Het is van groot belang dat hierbij door het Bestuur de juiste keuzes op het juiste moment worden gemaakt.

De RvC ziet het als haar taak het Bestuur te helpen focussen om deze transformatie te bewerkstelligen. Dit vindt plaats zowel in de vorm van advies als toezicht en mondt regelmatig uit in een concreet advies om zaken na te laten of juist te intensiveren, of de focus te verleggen. Daarbij houdt de RvC altijd voor ogen dat het gaat om de BDO-organisatie als geheel. Zo voorkomt de RvC dat zij zich verliest in de details of de belangen van een specifiek persoon, situatie of dossier.

De organisatiestructuur op bestuursniveau heeft het afgelopen jaar opnieuw veel aandacht gekregen. De RvC heeft zich richting het Bestuur uitgesproken over de personele invulling op het hoogste niveau, omdat deze kwetsbaar is qua bezetting door de hoeveelheid en omvang van de veranderingen die door BDO moeten worden gerealiseerd. Ook voor de verdere toekomst is het van belang om op tijd door talent- en leiderschapsontwikkeling een goede bezetting op bestuurlijk niveau te secureren, waarbij er oog moet zijn voor mogelijke externe kandidaten. Het Bestuur realiseert zich de geschetste situatie en is doende daarvoor oplossingen te vinden.

Om te bereiken dat er meer cohesie ontstaat binnen de organisatie tussen de aansturing van de diverse Lines of Service, zijn de hoofden van de Lines of Service opgenomen in de Raad van Bestuur (RvB). Hierdoor wordt er een betere afstemming beoogd tussen de diverse beleids- en actieprogramma's van de Lines of Service. De RvC zal er in 2018 op toezien of en op welke wijze deze vernieuwing van de bestuursstructuur tot verbetering van de aansturing heeft geleid. De RvC hecht veel belang aan diversiteit in de top van de organisatie, nu is dit helaas nog te beperkt.

Diversiteit

Het thema 'diversiteit' voor de gehele organisatie staat hoog op de agenda van de RvC voor 2018. Diversiteit gaat veel verder dan gelijkwaardige inzet en inbreng van mannen en vrouwen en betekent ook dat er ruimte is voor mensen van verschillende leeftijden met verschillende achtergronden, verschillende denkbeelden en verschillende stijlen. Het is de overtuiging van de RvC dat dit bijdraagt aan het succes van de organisatie. Het Bestuur is deze mening ook toegeedaan en heeft aangegeven dit onderwerp in 2018 structureel meer aandacht te geven. De RvC zal hierop toezien en het Bestuur van advies dienen om dit thema binnen BDO succesvol verder te brengen.

Overleg RvC

De RvC heeft in 2017 met grote regelmaat onderling overleg gevoerd. De vergaderingen dienden mede ter voorbereiding van het beraad met het Bestuur en werden daarnaast gekenmerkt door de bespreking van allerlei onderwerpen van meer hygiënische en formele aard, zoals reglementen en profielen, kenmerkend voor de opstartfase van de RvC in haar nieuwe rol en positie. Aandachtspunt daarbij is en blijft het voorkomen dat urgente zaken prevaleren boven de belangrijke aangelegenheden. Met het Bestuur is vijf keer formeel overleg gevoerd.

Het is de bedoeling de frequentie van de gezamenlijke vergaderingen met het Bestuur in 2018 op te voeren naar minstens zes bijeenkomsten en meer prioritering en structurering in de agenda aan te brengen. Dit is mede besloten naar aanleiding van de in december uitgevoerde zelfevaluatie van de RvC. Een externe adviseur zal worden betrokken bij de zelfevaluatie van de RvC over 2018.

Er zijn twee commissies geïnstalleerd: de Auditcommissie (AC) en de Remuneratie- en Benoemingscommissie (RBC). Gezien het grote belang van het onderwerp kwaliteit is vorig jaar besloten de separate commissie voor dit onderwerp af te schaffen en kwaliteit voortaan te bespreken in de voltallige RvC. De vergaderingen van de AC dienden met name ter voorbereiding van de vergaderingen met het Bestuur over onder andere de begroting, jaarrekening en diverse onderwerpen op het gebied van Risk. In de RBC stonden het beloningsbeleid, managementprofielen en partnerbenoemingen op de agenda.

Naast de formele vergaderingen vonden veelvuldig bilaterale en minder formele contacten plaats tussen commissarissen onderling en met bestuurders. Ook zijn gesprekken gevoerd met andere gremia waaronder management teams van de Lines of Service en de Ondernemingsraad. De RvC woonde alle kwartaalvergaderingen met de participanten (equity partners) bij.

2017-2018

Terugkijkend op 2017 concludeert de RvC dat de aandacht vooral uitging naar het thema kwaliteit. Het komen tot de juiste maatregelen in relatie tot de uitkomsten van het AFM Dashboard, het succesvol in gang zetten van het programma BDO Horizon en het verder aanpassen van het bestuursmodel stonden daarbij centraal. De RvC ziet met tevredenheid dat deze thema's de volle aandacht krijgen van het Bestuur, dat wezenlijke stappen zijn gemaakt en dat het Bestuur bereid is om grondige veranderingen en verbeteringen door te voeren.

Vooruitkijkend naar 2018 zal opnieuw de primaire focus op kwaliteit liggen. De feitelijke werking van de genomen maatregelen zullen dan nauwlettend geëvalueerd worden. Belangrijk is dat de gemaakte keuzes en maatregelen getoetst worden op hun effectiviteit, zodat de prioritering en dosering van maatregelen dynamisch kan worden gestuurd. Dit is ook van belang om de organisatie nog meer een lerende organisatie te laten worden. Ook zal de continuïteit en diversiteit van de partnergroep en de bestuurders van de toekomst en de daarbij behorende talentontwikkeling een belangrijk thema zijn.

Waar in 2017 vooral gefocust werd op de veranderingen in de Line of Service Audit & Assurance, zal de RvC in 2018 meer oog hebben voor de gehele BDO-organisatie en de voorliggende vraagstukken ook meer integraal gaan bezien, vanuit het belang voor de hele organisatie en indirect voor de samenleving.

Tenslotte

Accountantsverklaringen, adviezen en een breed palet van dienstverlening op administratief en financieel gebied moeten van de gewenste kwaliteit zijn om een relevant maatschappelijk belang te kunnen dienen. Dat belang laat zich omschrijven als het leveren van een wezenlijke bijdrage aan het succes van en vertrouwen in het bedrijfsleven, organisaties en van overheids- en andere publieke organisaties, die gezamenlijk de ruggengraat vormen van de economie en daarmee van een goed functionerende samenleving. De RvC spreekt haar grote waardering uit voor alle inzet en energie die de medewerkers van BDO in 2017 hebben getoond om dit belang zo goed mogelijk te dienen.

Eindhoven, 31 mei 2018

Raad van Commissarissen

A.P.H. (Ton) Rutgrink, voorzitter
B.J.M. (Bernadette) Langius, vicevoorzitter
Th.A.J. (Dorine) Burmanje
D.J. (Dennis) Raitchel
P.A.M. (Paul) Thijssen



In het beleid van 2017 stond de focus op kwaliteit centraal. Een focus die overigens niet ophield te bestaan bij de laatste jaarwisseling. Ook dit jaar en komende jaren zal dit thema centraal blijven staan in het beleid van BDO. De turbulentie van de omgeving waarin BDO opereert doet dus niets af aan de helderheid en duidelijkheid van onze missie: altijd en overal topkwaliteit leveren en op die manier een wezenlijke bijdrage leveren aan het succesvol opereren van bedrijven, ondernemers en instellingen in Nederland.

In een turbulente omgeving wist BDO in 2017 een uitstekende prestatie neer te zetten. De voor een organisatie als de onze zo noodzakelijke groei is gerealiseerd.

Dat een organisatie als BDO continu let op kwaliteit lijkt vanzelfsprekend te zijn. Toch is de volle en continue focus op kwaliteit absoluut nodig. De verleidingen om afgeleid te raken van het continue streven naar kwaliteit liggen altijd op de loer. Streven naar kortetermijsuccessen, druk vanuit de klant, de focus op efficiency, onervarenheid, complexiteit, lastige dilemma's, commerciële belangen, een cultuur waarin andere belangen dan kwaliteit een belangrijke rol spelen, het zijn allemaal zaken die ertoe kunnen leiden dat de kwaliteit onder druk komt te staan. Het is dus zaak om kwaliteit in alle gevallen en in alle opzichten op de eerste plaats te zetten en dat ook voortdurend uit de dragen binnen en buiten de organisatie. En daar waar toch fouten gemaakt worden, is een cultuur nodig waarin deze fouten meteen worden opgehelderd en waarbij van fouten wordt geleerd om deze voortaan te voorkomen. Alleen op deze manier kan de organisatie de kwaliteit voortdurend verbeteren. Dat kan alleen in een cultuur waarin kwaliteit absoluut als belangrijkste doelstelling wordt ervaren.

Kwaliteit

Kwaliteit komt in alles wat BDO doet en waar BDO naar streeft tot uiting. Het is de primaire focus van het Bestuur van BDO. Het begrip kwaliteit verdient echter eerst een nadere precisering. Het is een begrip met diverse invalshoeken en dimensies.

Het Bestuur ziet het streven naar en behalen van de allerbeste kwaliteit als de 'licence to operate' voor BDO. Het rechtvaardigt het bestaan en het succes van BDO.

Als accountantsorganisatie heeft BDO een rol ten behoeve van het maatschappelijk verkeer. De mate van vertrouwen dat de maatschappij heeft in BDO is maatgevend voor het succes van BDO als organisatie. Dat vertrouwen kan alleen maar gebaseerd zijn op een hoog kwaliteitsniveau dat continu wordt waargemaakt. Omdat kwaliteit niet vanzelfsprekend is, bestaat er een stevige contro-

le op dat kwaliteitsniveau vanuit de maatschappij. Met name de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is hiermee belast voor wat betreft de wettelijke controleopdrachten. Net als alle andere accountants- en adviesorganisaties legt BDO graag verantwoording af over de wijze waarop het is ingericht en feitelijk functioneert om de hoogst mogelijke kwaliteit waar te maken.

Maar kwaliteit is niet alleen maar een toets die de maatschappij aanlegt. Ook voor de individuele klant van BDO geldt dat het vertrouwen gebaseerd is op het stelselmatig presteren op het hoogste kwaliteitsniveau. Het stelt de klant vervolgens weer in staat om het vertrouwen van diens stakeholders te behouden en te vergroten.

Nog een andere invalshoek van kwaliteit is de ambitie van de professionals en de andere medewerkers binnen de BDO-organisatie. Binnen BDO werken ambitieuze vakmensen die niets liever willen dan op het hoogste niveau van hun vakgebied werken. Een organisatie die zelf kwaliteit als allerbelangrijkste ambitie hanteert is dan ook juist aantrekkelijk voor de allerbeste professionals om bij te werken. Ook vanuit de organisatie zelf is er dus voortdurend een stimulans om de hoogste kwaliteit te bereiken.

Deze drie motivatoren (maatschappij, klanten en medewerkers) zorgen er voor dat kwaliteit in alles wat BDO doet voorop staat.

Hoe BDO daar in 2017 opvolging aan heeft gegeven zal in dit verslag verder uitgewerkt worden.

Onafhankelijkheid en ethiek

De rode draad in onze klantbediening is 'exceptional client service'. BDO staat voor een combinatie van een persoonlijke aanpak en topkwaliteit.

Uiteraard is een goede manier van communiceren met de klant een basisvoorwaarde om kwaliteit te leveren. Essentieel hierbij is de onafhankelijke houding van de BDO-professional jegens de klant. Dat betekent dat de BDO'er zijn eigen normen- en waardenstelsel hanteert als het gaat om het bepalen van hoe de klant bediend wordt. Dat persoonlijke normen- en waardenstelsel dient in het verlengde te liggen van dat van de BDO-organisatie. Alleen door echt onafhankelijk te zijn kan topkwaliteit bereikt worden. En hoewel dat ogenschijnlijk niet rijmt met het fenomeen 'dienstbaarheid' aan de klant, is ons al lang duidelijk dat het juist datgene is dat door onze klanten gewaardeerd wordt. Of het nu gaat om de noodzakelijke onafhankelijkheid bij een accountantscontrole, of de mate van onafhankelijk denken en acteren als het gaat om adviestrajecten, een BDO'er die staat

Bestuur BDO:
Dick den Braber (voorzitter) en Erik Peeters (r)



voor wat hij of zij doet, zijn/haar rug recht houdt als dat nodig is en terug kan vallen op een degelijk normen- en waardenstelsel, biedt ook de klant een aanzienlijke meerwaarde. BDO wil juist graag zaken doen met klanten die die meerwaarde zien, ervaren en op prijs stellen.

Dat normen- en waardenstelsel is dus zowel een persoonlijke kwestie van de individuele BDO'er als die van BDO als gehele organisatie. De afstemming tussen die twee vindt voortdurend plaats door intercollegiaal contact, door een open discussiecultuur als het gaat om specifieke situaties en door een voortdurende aandacht voor het gemeenschappelijke normen- en waardenstelsel van de hele organisatie. De tone at the top, zowel bij het Bestuur als bij de partners van BDO zijn hierop van grote invloed.

Kort gezegd komt het erop neer dat het niet voldoende is of een bepaalde aanpak, oplossing of een advies in overeenstemming is met de letter van de wet, maar veel meer of het ook 'deugt' volgens onze eigen normen en waarden.

In een aantal gevallen is het echter niet eenvoudig om te bepalen wat nu precies de juiste manier van handelen is. Juist dan zien we het belang van een gezonde intervisie tussen collega's. Dit is enerzijds een cultuurkwestie, dat wil zeggen dat de informele contacten tussen collega's dit moeten stimuleren, maar het is ook een organisatorische kwestie. Ten behoeve van de fiscale dienstverlening hebben we in 2017 een ethische commissie geformeerd waar BDO'ers hun casus kunnen voorleggen. Deze commissie is per 1 januari 2018 gestart. Ook ons Bureau Vaktechniek speelt een belangrijke rol bij de ondersteuning op dit vlak.

Transformatie

Dat er veel verandert in en rond BDO is een understatement. Als afgeleide van een steeds sneller en drastischer veranderende maatschappij is BDO zelf ook voortdurend onderhevig aan grote veranderingen. Meer dan ooit bevindt BDO zich in een fase van grote transformaties. Het begrip 'transformatie' staat voor het Bestuur dan ook centraal voor het jaar 2018. Voorbeelden van belangrijke transformaties zijn:

- ▶ technologische veranderingen en vernieuwingen;
- ▶ aanwas van grote aantallen ervaren, jongere en meer diverse medewerkers;
- ▶ veranderingen in het beroep en van de maatschappelijke opvattingen;
- ▶ veranderingen rondom ethische vraagstukken, zoals rondom belastingheffing;
- ▶ marktverschuivingen binnen de branche van accountants en adviseurs;
- ▶ veranderingen in ons klantenbestand;

- ▶ nog steeds toenemende internationalisering en globalisering;
- ▶ aanpassing van de interne organisatie van BDO.

Het is steeds moeilijker om voorspellingen te doen voor de middellange en lange termijn. In plaats van het maken van ingrijpende strategische keuzes die het pad effenen voor een langere termijn is het veel belangrijker om er op korte termijn, dus in het heden, voor te zorgen dat:

- ▶ de organisatie snel kan en wil inspelen op nieuwe ontwikkelingen;
- ▶ de individuele medewerkers continu veranderingsgezind en -bereid zijn;
- ▶ de medewerkers volop in de maatschappij staan;
- ▶ de organisatie met een scherp oog waarneemt wat er in de omgeving en in de buitenwereld gaande is;
- ▶ het eigen normen- en waardenstelsel bewaakt wordt maar zo nodig ook herijkt wordt.

Het Bestuur richt zich dan ook meer en meer op het voldoen aan deze voorwaarden in plaats van het opstellen van grootschalige en gedetailleerde langetermijnstrategieën.

De grote valkuil is om te denken dat de toekomst zich lineair ontwikkelt vanuit datgene wat we vandaag kennen en weten. Het Bestuur beseft dat een aantal drastische ontwikkelingen in de nabije en verdere toekomst tamelijk onvoorspelbaar is. Het is dan des te belangrijker om als organisatie optimaal adaptief te zijn. Ook is het belangrijk dat er een cultuur is waarin veranderingen worden omarmd en als kansen worden aangegrepen in plaats van dat ze angst inboezemen en ontmoedigend werken.

Technologische veranderingen en vernieuwingen

De technologische veranderingen dienen zich in steeds sneller tempo aan en zijn telkens weer van grotere invloed op de gang van zaken dan voorgaande ontwikkelingen. Het Bestuur ziet deze veranderingen als kansen om de kwaliteit verder te verbeteren. Het steeds meer automatiseren van routinematige handelingen verlaagt de kans op menselijke fouten en tevens kan denkkracht worden vrijgemaakt, wat weer tot verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening leidt.

Maar technologische vernieuwing zal ook steeds meer plaatsvinden op het gebied van intelligente werkzaamheden. De precieze impact van deze ontwikkelingen op onze beroepsuitoefening is nog lastig te voorspellen, maar dat die er is staat vast. We houden deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten teneinde er tijdig op in te kunnen spelen. Ook hier staat als doelstelling voorop het verder verbeteren van de kwaliteit.

In 2017 is de aanzet gegeven tot een aantal nieuwe technologische ontwikkelingen, zowel in hardware- als in softwareontwikkeling. Voorbeelden zijn de verdere digitalisering van de dossiers, een nieuwe versie van de audit tool, een nieuw ERP-systeem en een verbeterd managementinformatiesysteem. Deze ontwikkelingen zullen verder vorm krijgen in 2018, in welk jaar ook een groot deel van de investeringen vallen.

Naast investeringen in de techniek als zodanig zal ook worden geïnvesteerd in de mensen die met de nieuwe technische mogelijkheden werken. Niet alleen door gerichte opleidingsdagen maar ook door de ruimte te geven aan training en begeleiding on the job.

Aanwas van grote aantallen ervaren, jongere en meer diverse medewerkers

BDO is een organisatie waarin voortdurend grote aantallen nieuwe medewerkers binnenkomen. Ook zijn er veel medewerkers die de organisatie verlaten. Op die manier vindt een gezonde doorstroom en verversing van het medewerkersbestand plaats. Uiteraard is er ook een hele grote groep medewerkers die vele jaren (soms zelfs decennia) aan de organisatie verbonden zijn. Op die manier streven we naar een verantwoorde mix van ervaring en vernieuwing.

In 2017 verwelkomden wij maar liefst 550 nieuwe mensen. Hieronder bevinden zich veel starters in het vak. We zijn erg blij met jonge mensen die kiezen voor BDO en voor het vak accountancy, belastingadvies of consultancy. Ook nieuwe jonge ondersteuners op de vestigingen en op de stafafdelingen verwelkomen wij van harte. Nieuwe mensen brengen nieuwe perspectieven, zorgen voor vernieuwende ideeën en maken de ervaren mensen weer extra alert doordat zij de nieuwe medewerkers inwerken, opleiden en trainen. Maar daarnaast hebben wij ook heel veel ervaren mensen verwelkomd. Meer en meer is BDO een aantrekkelijk(er) alternatief voor zij-instromers. Onze unieke marktpositie, een primaire focus op de hoogste kwaliteit, een stevig klantenbestand van hoog niveau en een ontspannen no-nonsense cultuur zorgt dat we een van de aantrekkelijkste werkgevers zijn in onze branche. Hier zijn we uitermate trots op. Desalniettemin zorgen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor de nodige zorgen voor de toekomst. De slag om de echte talenten wordt steeds heviger. We kunnen niet tevreden achterover leunen maar zullen hard moeten blijven investeren om onze goede positie op de arbeidsmarkt telkens weer waar te maken. Dit doen we door goed te zorgen voor onze medewerkers, te blijven zorgen voor een prettige en professionele sfeer en door intensieve contacten te blijven houden met de arbeidsmarkt en met opleidingsinstellingen.

In 2017 vertrokken 435 mensen. De redenen van vertrek zijn divers. Uiteraard is sprake van een natuurlijk verloop door bijvoorbeeld pensioen. Daarnaast is het in een organisatie als BDO vrij gebruikelijk dat een aantal mensen na verloop van tijd een andere wending aan hun carrière geven. Soms gebeurt dat door hetzelfde vak bij een andere organisatie uit te oefenen, maar vaak vindt ook een verandering van professe plaats. In vrijwel alle gevallen vertrekken medewerkers in goede harmonie met BDO en blijven zij ook na hun vertrek een ambassadeur voor BDO.

Zowel door de flinke doorstroom van medewerkers als door de veranderingen in de maatschappij is er ook sprake van een steeds grotere mate van diversiteit onder onze medewerkers. Naast deze vanzelf toenemende diversiteit wil het Bestuur ook inzetten op een verdere toename van die diversiteit. Het Bestuur is ervan overtuigd dat een meer divers medewerkersbestand bijdraagt aan de beoogde kwaliteitsverbetering. Meer diversiteit leidt namelijk tot meer diverse competenties en meer vernieuwing. Bovendien is dan de aansluiting met de wereld om ons heen sterker.

Diversiteit behelst uiteraard thema's als de verhouding mannen en vrouwen (ook in de top), de hoeveelheid medewerkers met een migratieachtergrond, de verhouding oud en jong, maar gaat ook nog verder dan dit soort objectief waarneembare verschillen. Het gaat er ook om dat er meer ruimte is voor medewerkers met een andere manier van denken en een ander arbeidsethos en andere visie op carrière dan men van oudsher gewend is. Ook de inclusie van medewerkers met een beperking of achterstand is een aandachtspunt van het Bestuur.

Het Bestuur is zich er van bewust dat er nog belangrijke stappen te zetten zijn als het gaat om diversiteit op diverse gebieden. Zo loopt de hoeveelheid vrouwen aan de top van de organisatie nog ver achter op de ambitie. Naast het wegnemen van allerlei praktische belemmeringen gaat het ook om een verandering in de cultuur van de organisatie. Het Bestuur zal zich in 2018 verder buigen over dit vraagstuk, waarbij het meer dan ooit gemotiveerd is om concrete resultaten te boeken.

Veranderingen in het beroep en van de maatschappelijke opvattingen

De grootste veranderingen in het accountantsberoep hebben zich voltrokken als gevolg van een drastisch veranderde visie op het beroep door het maatschappelijk verkeer. Deze drastische verandering ontstond als gevolg van enkele affaires waarbij het vertrouwen in de accountant grondig werd geschaad. De maatschappelijke druk op accountantskantoren heeft geresulteerd in een fors toegenomen controle op het functioneren van accountantskantoren, in Nederland met name via strengere regelgeving en de bewaking daarvan door de Autoriteit Financiële Markten (AFM).



Ook in 2017 heeft de AFM diverse accountantsorganisaties onderzocht. Het onderzoek richtte zich op de implementatie en borging van verandertrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties. Zij heeft haar bevindingen beschreven in een rapport dat in juni 2017 uitkwam.

Wat betreft BDO heeft de AFM vastgesteld dat BDO te ver achterblijft. Het is duidelijk geworden dat het tempo van het doorvoeren van de verbeteringen, welke de afgelopen tijd zijn ingezet, hoger moet. Het Bestuur is ontevreden over de uitslag. Het Bestuur is zeer gemotiveerd om een versnelling aan te brengen. Er loopt een aantal grote trajecten, waaronder het al eerder genoemde BDO Horizon. Het bleek voorheen dat het in de praktijk met name moeilijk was vast te stellen wat de (diepere) oorzaak was van geconstateerde fouten in de professionele uitvoering van de opdrachten. Om hier meer grip op te krijgen heeft het management team van de Line of Service Audit & Assurance een extern onderzoek laten doen naar de BDO-organisatie. Uit dat onderzoek kwam een aantal concrete aspecten naar boven waarop nu ook concreet gestuurd wordt. Voorbeelden zijn:

- ▶ een (nog) grotere partnerbetrokkenheid op de dossiers, zowel kwantitatief in aantal uren als kwalitatief;
- ▶ een betere timing en planning van de opdrachten door het jaar heen;
- ▶ een strengere selectie van klanten aan de poort, maar ook van bestaande klanten;
- ▶ meer aandacht voor een cultuur waarin men kritisch durft te zijn op het eigen werk. Het project Horizon dat in 2016 is ingezet en in 2017 is voortgezet beoogt de juiste cultuur te creëren om dit waar te maken.

Veranderingen rondom ethische vraagstukken, zoals rondom belastingheffing

Verandering van maatschappelijke opvattingen doet zich niet alleen voor op het gebied van accountancy. Ook als het gaat om de rol van de belastingadviseur merken we dat de maatschappelijke opvattingen in beweging zijn. Het adagium 'zolang nergens staat dat het niet mag, mag het' is achterhaald en het gaat steeds vaker over of het deugt. De maatschappelijke verontwaardiging rondom het ontwijken van belasting, al dan niet op internationaal niveau, neemt alsmaar toe. De roep om het betalen van een 'fair share' aan belastingen wordt overal gehoord. Niet alleen de particuliere burger en de politiek uiten hun verontwaardiging over vermeende oneigenlijke belastingontwijking, ook steeds meer ondernemers, waaronder klanten van BDO, gaan zich realiseren dat ontwijken door de ene belastingbetaler een zwaardere last voor de ander betekent. BDO kan en wil zich niet onttrekken aan deze discussie. Zoals gezegd is het criterium bij onze advisering niet langer de vraag of het mag, maar of het deugt. Dat dit in specifieke situaties lang niet altijd eenvoudig vast te stellen is, mag duidelijk zijn. Om die reden vindt ondersteuning van de professional plaats met behulp van een ingestelde ethische commissie.

Samenvattend kunnen we stellen dat heel BDO zich bewust is van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, en dat dat niet slechts geldt voor de controlerende accountant. Vanuit het besef

van deze verantwoordelijkheid wordt gestreefd naar de allerhoogste kwaliteit. Een aspect van die kwaliteit is ook dat de ethische aspecten van de werkzaamheden worden meegewogen.

Marktverschuivingen binnen de branche van accountants en adviseurs

BDO opereert in een markt waarin diverse andere kantoren opereren, zowel grotere als kleinere. Traditioneel bestaan de mededingers uit soortgelijke kantoren die in de meeste gevallen, net als BDO, diensten op het gebied van accountancy, belastingadvies en consultancy aanbieden.

BDO wil zich blijven onderscheiden als een kantoor met voldoende omvang om altijd en overal topkwaliteit te kunnen bieden in de markten Mkb & Familiebedrijven, Corporate Clients en de Publieke Sector. Daarbij willen we ook een organisatie blijven die in het Mkb & Familiebedrijven-segment deel uit maakt van de netwerken in de regio's waarin we actief zijn, met overzienbare units waarbij de medewerker en de klant zich thuis voelen en de menselijke maat zichtbaar blijft. We merken dat deze combinatie van voldoende, maar overzichtelijke omvang, een grote aantrekkingskracht heeft op zowel de arbeidsmarkt als op onze klanten. Die aantrekkingskracht stelt ons in staat om de kwaliteit van zowel ons medewerkers- als ons klantenbestand verder te verbeteren. We hebben echter ook oog voor de toenemende concurrentie vanuit andere organisaties dan de traditionele kantoren. Door de toegenomen en veranderende technische mogelijkheden neemt de kans toe dat andere spelers op de markt toetreden waar BDO zich al jarenlang op begeeft. Ook hiervoor geldt dat grote alertheid en de snelheid van veranderen en aanpassen cruciaal is voor de toekomst van onze organisatie.

Veranderingen in ons klantenbestand

De veranderingen in de uitoefening van ons beroep gaat gepaard met veranderingen bij onze klanten. Deze laatste veranderingen vindt op een aantal terreinen plaats.

Ten eerste stellen we onze ambitie op het gebied van kwaliteit op een steeds hoger niveau. Voor de accountantscontrole betekent dit dat we fors investeren op de degelijkheid en betrouwbaarheid van onze auditwerkzaamheden. Dit stelt ook hogere eisen aan onze klanten. Hun investering in zowel tijd als geld gaat in een aantal gevallen ook omhoog. Soms leidt dit tot de conclusie dat de klantrelatie wordt verbroken. We hanteren daarbij het beleid dat we niet inleveren op onze kwaliteitseisen. Ook als het gaat om onze adviesdiensten wordt de lat steeds hoger gelegd. Samenvattend kan gezegd worden dat de samenstelling van ons klantenbestand meebeweegt met onze ambitie om de allerhoogste kwaliteit te bieden.

Verder heeft BDO zich de afgelopen jaren in toenemende mate gericht op een aantal specifieke marktsegmenten. We hebben ons met name gericht op de volgende segmenten: Mkb & Familiebedrijven, Publieke Sector en Corporate Clients.

Voor alle segmenten zetten we gespecialiseerde professionals in, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening fors toeneemt. Deze ontwikkeling zal ook in 2018 worden doorgezet. BDO is van oudsher sterk op het segment Mkb & Familiebedrijven. Onze ambitie is dat we daarin leidend blijven. Onze ambitie is ook dat we een groeiende reputatie krijgen in de segmenten Publieke Sector en Corporate Clients. Ten aanzien van het segment Publieke Sector hebben we dit gerealiseerd, hier hebben we inmiddels een substantiële reputatie en groei bewerkstelligd. Ook in het segment Corporate Clients zijn wij groeiende.

Nog steeds toenemende internationalisering en globalisering

Een ontwikkeling die zich ook in 2017 voordeed was de verdergaande internationalisering van onze werkzaamheden. BDO Nederland speelt een prominente rol binnen het internationale BDO-netwerk. Bestuursvoorzitter Dick den Braber is lid van de internationale Global Board en maakt onderdeel uit van de commissies die key zijn bij de verdere ontwikkelingen van het internationale netwerk. Het netwerk is ook in 2017 weer verder versterkt. Het wereldwijde BDO-netwerk realiseerde afgelopen boekjaar (eindigend op 30 september 2017) een omzet van 7,4 miljard euro (US\$ 8,1 miljard). Dat betekent voor het tweede jaar op rij een groei van 8%. Het internationale netwerk versterkt hiermee de leidende positie als adviseur voor het mkb. De aanhoudende sterke groei van BDO is het resultaat van een duidelijke strategische ambitie. De sleutel tot dit succes is de focus op onze klanten, ondersteund door een fusie- en consolidatieprogramma. Als gevolg hiervan blijft de wereldwijde vertegenwoordiging van BDO gestaag groeien, van 158 landen in 2016 naar 162 in 2017. Wereldwijd is het personeelsbestand toegenomen met ruim 9%. Er werken nu 73.854 BDO'ers vanuit 1.500 kantoren over de hele wereld.

Aanpassing van de interne organisatie van BDO

Zoals er voortdurend veranderingen plaatsvinden in de wereld om ons heen en zoals we voortdurend onze ambitie op het gebied van kwaliteit aanscherpen, zo past ook onze interne organisatie zich voortdurend aan.

In 2015 is al een aantal belangrijke stappen genomen om het besturingsmodel te versterken. Halverwege 2016 is een Raad van Commissarissen (RvC) ingesteld. Het jaar 2017 was het eerste volle jaar dat de RvC in functie was. Als Bestuur ervaren wij een kritische en onafhankelijke RvC als een grote aanwinst. De RvC daagt ons uit, stimuleert ons, bewaakt de voortgang en is in heikele kwesties een waardevol klankbord. Dat er louter externe mensen in de RvC zitting hebben zorgt voor meer diversiteit en dat ervaren wij als positief.

Het in 2015 ingevoerde besturingsmodel is in 2017 verder aangepast. Het overkoepelend bestuur van de holding bestaat nog steeds uit twee personen: Dick den Braber (voorzitter) en Erik Peeters (COO/CFO). Daarnaast is er een Raad van Bestuur ingesteld met daarin (naast het Bestuur van de holding) de voorzitters van de verschillende Lines of Service: Audit & Assurance, Belastingadvies, Accountancy & Bedrijfsadvies en Advisory. Ook de Chief Quality Officer (CQO) zal worden toegevoegd aan deze Raad van Bestuur. Deze aanpassing is vooral bedoeld om de onderlinge coördinatie te optimaliseren.

BDO heeft een uitgebreid kantorennetwerk in Nederland. In 2017 is besloten dat alle kantoren in de toekomst moeten voldoen aan minimale vereisten op kwalitatief en kwantitatief gebied. Zo zullen minstens de Lines of Service Audit & Assurance, Belastingadvies en Accountancy & Bedrijfsadvies op voldoende sterkte aanwezig moeten zijn. Er is ook een norm gesteld qua aantal partners en omzet. Ook hier is leidend het streven naar de allerbeste kwaliteit. Het is de overtuiging van het Bestuur dat zowel een goede landelijke spreiding als het stellen van minimumeisen aan de omvang van de vestigingen bijdragen aan een hogere kwaliteit.

Overnames

In 2017 zijn er geen overnames geweest.

Risico's

Ondernemen is risico's nemen. Met de executie van de juiste strategie kunnen wij deze risico's goed mitigeren. Daardoor draagt risicomanagement ook daadwerkelijk bij aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. BDO heeft in haar strategische visie opgenomen dat topkwaliteit het succes van de dienstverlening bepaalt. Door de complexe marktdynamiek en de fundamentele veranderingen in het accountantsberoep bestaat de behoefte om sneller en uitvoeriger deze risico's te onderkennen en hierop te reageren. Dit hangt mede samen met de aard en de omvang van onze klantportefeuille en de bijbehorende BDO-identiteit. De management teams van de Lines of Service en uiteindelijk het Bestuur zijn primair verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's. We trachten risico's waar mogelijk te mitigeren. Onze risicobereidheid bepaalt de wijze waarop en de mate waarin we maatregelen treffen om de risico's te beperken. Wij onderscheiden de volgende risicocategorieën in ons risk framework: strategische, compliance, financiële, personele en technologische risico's. Het risk framework ondersteunt ons bij het monitoren van ontwikkelingen in risico's en de wijze waarop wij hierop reageren.

In het overzicht op de volgende pagina hebben wij onze belangrijkste risico's vermeld en de hierop getroffen maatregelen.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvermogen om snel en effectief te reageren op trends/veranderingen in de markt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verslechtering van de concurrentiepositie. ▶ Verminderde aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovatieplatform en betrokkenheid bij internationale ontwikkeling van een nieuwe audit tool. ▶ Standaardisatie en uniformering van processen door opzet efficiënte infrastructuur (BDO Base) en centrale klantdesk (Delivery Center). ▶ Bestuursmodel met focus op de ontwikkeling van markten. ▶ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio. ▶ Governance en periodieke rapportagestructuur. ▶ Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoeken. ▶ Deelname aan Foundation for Audit Research.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beperkte verandercapaciteit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onvoldoende zicht op maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. ▶ Onvoldoende innovatie en diversiteit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Betrokkenheid Raad van Commissarissen.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ BDO Academie: uitgebreid opleidingsprogramma gericht op vaktechnische kennis en vaardigheden. ▶ Talentmanagement en recruitment met aandacht voor inclusiviteit en diversiteit.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Niet voldoen aan externe wet- en regelgeving en interne kwaliteitsstandaarden bij de beroepsuitoefening. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aansprakelijkheidsstellingen leidend tot financiële schade. ▶ Verlies van klanten door reputatieschade. ▶ Boete van de toezichthouder. ▶ Verlies vergunning. ▶ Aantrekken van nieuwe talentvolle medewerkers wordt bemoeilijkt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie. ▶ Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking. ▶ Vaktechnische ondersteuning door Bureau Vaktechniek. ▶ Uitvoeren van preventieve en repressieve dossierreviews door Practice Review Unit. ▶ 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.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cliënt- en opdrachtacceptatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dienstverlening aan klanten die de merknaam BDO kan schaden. ▶ Onvoldoende beschikbare personele capaciteit. ▶ Acquireren van niet-rendabele klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure met overwegingen op terrein van risico, rendement en werkplezier.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verlies van vertrouwelijke data van klanten en/of personen (inclusief cybersecurity). 	<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 Management Systeem. ▶ Externe security assessments. ▶ Periodieke training van partners en medewerkers over informatiebeveiliging.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afhankelijkheid van ICT. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedreiging van continuïteit van dienstverlening bij uitval van IT-systemen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investerings in mensen, technieken en processen. ▶ Investerings in informatiebeveiliging. ▶ Disaster recovery plan en business continuity plan.

Financiële performance

Een gezonde financiële performance is een basisvoorwaarde om onze ambities waar te maken. Het maakt het mogelijk om verder te investeren in kwaliteit, in het aantrekken van de allerbeste medewerkers en in het investeren in de nieuwste technologische ontwikkelingen.

2017 was financieel gezien een goed jaar. De omzet steeg met ruim 10% van 249 naar 275 miljoen euro. Dit betreft autonome groei. Met name de Lines of Service Audit & Assurance en Advisory laten een sterke groei zien. Het voldoet aan onze ambitie om een gestage groei te realiseren. De vooruitzichten voor 2018 om verder te groeien zijn gunstig. We ervaren een grote vraag op de markt naar auditdiensten en onze advisorydiensten. Om de kwaliteit te kunnen blijven waarborgen hanteren wij een strikt cliëntacceptatiebeleid, waardoor niet alle opdrachten geaccepteerd kunnen worden.

De nettowinst nam toe met € 4,6 miljoen van € 26,1 miljoen naar € 30,7 miljoen onder andere als gevolg van een evenwichtigere personele bezetting, alsmede een verbeterde prijsstelling.

Door een strak debiteurenbeleid zijn wij er in geslaagd om de kredietrisico's verder terug te dringen en is de toename van de debiteuren in lijn met de omzetgroei. Het valutarisico is zeer beperkt, aangezien de omzet volledig in euro's wordt gefactureerd. De inkoop vinden ook nagenoeg uitsluitend plaats in euro's. Voor een nadere toelichting op het financiële beleid wordt verwezen naar de paragraaf 'Financiële instrumenten' in de jaarrekening.

In 2017 is voor een bedrag van € 3,7 miljoen geïnvesteerd in kantoorpanden en hardware. Voor 2018 staat een nieuwe audit tool gepland alsmede de vervanging van het computerpark en ons ERP-systeem. Daarnaast wordt onverminderd geïnvesteerd in het toepassen van nieuwe technologieën om producten en diensten te ontwikkelen om onze klanten te ondersteunen.

Als gevolg van de groei is het balanstotaal toegenomen. De toename van de liquide middelen hangt samen met de ultimo 2017 verschuldigde bedragen inzake omzetbelasting en loonheffing, alsmede een hogere verplichting aan de equity partners.

De financiering van BDO bestaat uit gestort kapitaal en verstrekte (achtergestelde) leningen door equity partners. Daarnaast zijn door kredietinstellingen leningen en rekening-courant faciliteiten verstrekt. De financieringsarrangementen zijn in 2017 herzien en geven voldoende ruimte om onze ambities en de daarmee samenhangende investeringen op het gebied van huisvesting, technologie

& innovatie en personeel in de komende periode te kunnen realiseren. Met een solvabiliteitsratio van 28 procent wordt ruimschoots voldaan aan de door de kredietverstrekende banken gestelde eisen.

Goodwill Stichting GESdE

BDO nam in 2005 afscheid van het goodwillmodel voor nieuw toetredende partners wat er destijds toe leidde dat de goodwillrechten in de daarvoor in het leven geroepen Stichting GESdE zijn bevroren en langzaam worden afgebouwd als gevolg van uittredende partner-aandeelhouders. In 2016 is gekeken naar de mogelijkheden om te komen tot een versnelde afbouw van deze goodwillrechten. Dat heeft er in 2017 toe geleid dat is overeengekomen om goodwillrechten in vier jaar tijd terug te betalen aan de partner-aandeelhouders. Hierdoor is de resterende looptijd van de resterende vergoeding aan Stichting GESdE teruggebracht tot een periode van tien jaar. De financieringsstructuur is hierop in overleg met de kredietinstellingen aangepast.

Verslaggevingstechnisch wordt de Stichting GESdE niet meegeconsolideerd omdat de Stichting GESdE geen onderdeel uitmaakt van de praktijk van BDO Holding B.V. en de met haar verbonden ondernemingen. Van een organisatorische verbondenheid als bedoeld in art. 2:24b BW is geen sprake.

Verantwoordelijkheid naar de maatschappij

De wijze waarop wij onze professie uitoefenen zien wij als de belangrijkste concretisering van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door de allerhoogste kwaliteit te bieden willen wij een betrouwbare steunpilaar zijn voor het maatschappelijk verkeer als het gaat om accountantscontrole. Maar ook door de hoogste kwaliteit te bieden als adviseurs dragen wij bij aan het succes van het Nederlandse bedrijfsleven. Ook dat zien wij als een maatschappelijk relevante rol. Door ook in deze rol ethische afwegingen te maken willen wij dat dit belang verder reikt dan alleen het belang van de individuele klant of dat van BDO.

Wij stimuleren daarnaast individuele BDO'ers nadrukkelijk ook naast de uitoefening van hun professie een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Wij doen dat al een behoorlijk aantal jaren via het opgerichte BDO Fonds, wat als doel heeft structuur aan te brengen in onze MVO-inspanningen in de hele organisatie. Een deel van het budget van het BDO Fonds wordt besteed aan projecten van medewerkers voor een goed doel waar zij zelf bij betrokken zijn. In 2017 zijn weer verschillende aanvragen van medewerkers gehonoreerd.

Samenwerking met de Bart de Graaff Foundation

Het andere deel van het budget wordt besteed aan samenwerking met een specifieke organisatie. In 2016 werd de samenwerkingsovereenkomst met de Bart de Graaff Foundation voor twee jaar ondertekend. In het kader van deze samenwerking hebben wij in 2016 vier Bikkels gecoacht. In 2017 waren dat er vijf. De samenwerking met de Bart de Graaff Foundation is eind 2017 verlengd met nog één jaar. In 2018 worden opnieuw vijf Bikkels gecoacht. Bikkels zijn jongeren tussen de 15 en 35 jaar met een levensbepalende beperking. Zij hebben een doel voor ogen: het opzetten van een eigen onderneming. BDO helpt hen om hun droom te realiseren door kennis en ervaring van collega's in te zetten.

Ten slotte letten we op allerlei milieuaspecten in de dagelijkse uitoefening van het werk, alsmede bij investeringsbeslissingen. Op dit vlak zetten wij in op 'vergroening' ten aanzien van energie, mobiliteit en papierverbruik. In 2017 is onderzocht hoe BDO de keuze voor elektrische auto's binnen zijn wagenpark extra kan stimuleren. In 2018 zal dit plan verder worden uitgewerkt en in gang worden gezet. Ook op andere terreinen streven wij actief naar een verbetering van onze milieuprestaties. Onze nieuwe kantoorgebouwen voldoen aan de nieuwste normen voor energieverbruik en het gebruik van duurzame materialen.

Samenvatting en blik vooruit

In het verlengde van voorgaande jaren, maar tegelijkertijd meer dan ooit, hebben wij in 2017 de focus gehad op het willen waarmaken van het allerhoogste kwaliteitsniveau. Concreet betekent dit dat we in onze auditpraktijk niet alleen in vaktechnisch opzicht en qua doelmatigheid het allerhoogste niveau willen halen, maar ook dat we ons ten volle realiseren dat we een cruciale rol hebben ten behoeve van het maatschappelijk verkeer. Wij geloven dat dit besef en daarnaar handelen ook direct bijdraagt aan het succes van onze klanten. Ook in onze adviespraktijk streven we naar de allerhoogste kwaliteit. We doen dit ook daar vanuit het besef van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

We realiseren ons dat het gewenste kwaliteitsniveau in de afgelopen jaren nog lang niet overal bereikt is. We stellen alles op alles om het gewenste niveau te bereiken en daarna zelfs weer te overtreffen. Het trekt soms een zware wissel op het incasseringsvermogen van onze medewerkers en klanten. We besteden veel aandacht aan het feit dat de veranderingen soms lastig lijken te zijn, maar blijven hier wel met volle energie op inzetten.

We streven naar een dynamische organisatie, waar veel ruimte is voor nieuwe mensen, nieuwe ideeën en waar geen angst bestaat om kritiek te geven of te ontvangen. We houden een scherp

oog op de ontwikkelingen om ons heen en we zorgen ervoor dat we ons snel kunnen aanpassen aan veranderingen in de techniek, in de maatschappij of in de marktomstandigheden.

We streven naar een landelijk dekkend kantorennetwerk met vestigingen van voldoende omvang om onze kwaliteitsambities waar te maken.

Voor de komende jaren blijven we streven naar het bereiken van de allerhoogste kwaliteit en het adequaat kunnen inspelen op de verwachtingen en eisen van onze stakeholders.

Om onze strategie door te voeren zijn de komende jaren grote investeringen nodig in zowel mensen – opleiding en training, kwaliteitsprogramma Horizon – als in technologische innovatie. Dit deel van de investeringen zullen wij financieren uit de lopende kasstromen. Investeringen in met name verbouwingen aan gehuurde panden zullen wij waar nodig extern financieren. De financiële gezondheid van onze organisatie maakt dat mogelijk: wij hebben een uitstekende vermogenspositie en voldoen ruim aan de convenanten die zijn opgenomen in de kredietovereenkomsten.

Wij verwachten in 2018 een omzetgroei van circa 3%. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een doorzettende autonome groei. Door verder door te voeren efficiency in onze processen zal het aantal medewerkers nagenoeg gelijk blijven.

Het toekomstige succes is vooral afhankelijk van de kennis, competenties, creativiteit en energie van onze medewerkers. Alleen zij kunnen het verschil maken in de markt. Wij zijn trots en dankbaar op hoe zij zich in 2017 hebben ingezet voor BDO en zijn ervan overtuigd dat wij met dezelfde energie ook een mooie toekomst tegemoet gaan.

Eindhoven, 31 mei 2018

Bestuur BDO,
A.D. (Dick) den Braber RA, voorzitter
mr. drs. H.P.W.M. (Erik) Peeters



Jaarrekening 2017

BDO Holding B.V.

Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (vóór resultaatbestemming)



(bedragen x € 1.000)

			31 december 2017	31 december 2016
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	1.729		3.425
Materiële vaste activa	2	13.063		13.542
Financiële vaste activa	3	25.510		25.784
			40.302	42.751
Vlottende activa				
Debiteuren	4	37.658		34.708
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	10.493		10.394
Vorderingen ter zake van pensioenen		788		-
Overige vorderingen en overlopende activa	6	6.354		7.527
Liquide middelen		7.773		2.802
			63.066	55.431
Totaal activa			103.368	98.182
PASSIVA				
Groepsvermogen	7		9.000	9.000
Voorzieningen	8		7.609	5.785
Langlopende schulden				
Leningen aan partners	9	21.600		21.900
Schulden aan kredietinstellingen	10	15.000		15.000
			36.600	36.900
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers		5.848		10.621
Schulden aan partners	9	6.762		3.970
Belastingen en premies sociale verzekeringen		17.417		14.534
Schulden ter zake van pensioenen		-		682
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	11	20.132		16.690
			50.159	46.497
Totaal passiva			103.368	98.182

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

		2017		2016	
Netto omzet	12	274.641		249.412	
Overige bedrijfsopbrengsten	13	7.994		7.960	
Totaal bedrijfsopbrengsten			282.635		257.372
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		14.526		15.253	
Lonen en salarissen	14	127.258		115.569	
Sociale lasten	15	30.966		27.295	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	1.184		1.128	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	3.876		3.349	
Bijzondere waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	1	350		-	
Overige bedrijfskosten	16	71.459		66.499	
Som der bedrijfslasten			249.619		229.093
Bedrijfsresultaat			33.016		28.279
Financiële baten en lasten	17		-1.497		-1.347
Resultaat voor belastingen			31.519		26.932
Belastingen	18		-783		-783
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	19		-30.736		-26.149
Resultaat na belastingen			-		-

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2017	2016
Bedrijfsresultaat			33.016	28.279
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1-2	5.410		4.574
- Boekverlies desinvesteringen	1-2	398		-
- Mutatie voorzieningen	8	1.824		-663
			7.632	3.911
Veranderingen in werkkapitaal:				
- Mutatie vorderingen	4-6	-2.671		-5.081
- Mutatie kortlopende schulden	11	1.653		8.704
			-1.018	3.623
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			39.630	35.813
Ontvangen rente	17	478		502
Betaalde rente	17	-1.982		-1.807
Vennootschapsbelasting	18	-783		-780
			-2.287	-2.085
Kasstroom uit operationele activiteiten			37.343	33.728
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-		139
Investeringen in materiële vaste activa	2	-4.431		-5.318
Investeringen in financiële vaste activa	3	-1.173		-1.252
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	29		21
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	1.447		1.391
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			-4.128	-5.019
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	9-19	-27.944		-27.755
Opname/aflossing langlopende schulden	9	-300		300
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-28.244	-27.455
Netto kasstroom			4.971	1.254
Liquide middelen begin boekjaar			2.802	1.548
Liquide middelen eind boekjaar			7.773	2.802

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, Informatiebeveiliging 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, 5262 XR te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

Internationaal samenwerkingsverband

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

Groepsverhoudingen

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

Stichting GESdE

Tot 1 januari 2005 bestond binnen de rechtsvoorganger van BDO Holding B.V. een systeem van goodwillverrekening bij toe- en uittreding. Dit systeem is afgeschaft. In het kader daarvan is de Stichting GESdE opgericht, die ten doel heeft goodwillrechten te verwerven, beheren en af te wikkelen ten behoeve van de goodwillgerechtigde partners.

Met het oog daarop is BDO Holding B.V. een vergoeding verschuldigd aan de Stichting GESdE voor de financiering van de goodwill aanspraken. De nog te betalen toekomstige vergoeding over de bestaande en uitgekende goodwill aanspraken bedraagt, contant gemaakt tegen 2%, bij benadering € 68 miljoen. De daling van deze vergoeding ten opzichte van 2016 (€ 114 miljoen) hangt samen met de overeengekomen versnelde afbouw van de goodwillrechten. 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. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten. 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 onder andere aannames, schattingen en veronderstellingen in het kader van de vaststelling van voorzieningen voor nog te factureren bedragen aan klanten en dubieuze debiteuren. De schattingselementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen.

Ten behoeve van de bepaling van de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid worden aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten beoordeeld en wordt indien nodig juridisch advies ingewonnen. Daarnaast wordt bij de bepaling van de boekwaarde van immateriële en materiële vaste activa

gebruik gemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en eventuele restwaarden.

Vreemde valuta's

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

Grondslagen voor de consolidatie

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

In overeenstemming met artikel 414 Titel 9 Boek 2 BW wordt op pagina 49 van dit verslag een overzicht gegeven van alle rechtspersonen die in de consolidatie zijn betrokken.

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

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

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

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen van het actief naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de kosten van ontwikkelde unieke 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 de ontwikkeling van de software.

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 verkrijgingprijs 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 netto-vermogenswaarde. 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 nominale waarde, 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 naar verwachting te innen bedragen. Bij de waardering per balansdatum wordt rekening gehouden met eventuele oninbaarheid.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, 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 op nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Personele voorzieningen

De voorziening voor jubileumaanspraken is actuariael berekend, op basis van een rekenrente van 2%, 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.

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

Ultimo 2017 zijn er evenals ultimo 2016 geen verplichtingen waarvoor een pensioenvoorziening is opgenomen.

Overige voorzieningen

De voorziening beroepsaansprakelijkheid is gevormd voor de geschatte verplichtingen uit hoofde van ultimo van het jaar verwachte respectievelijk ingediende, nog niet afgewikkelde claims. De voorziening wordt per (potentiële) claim gewaardeerd op de geschatte toekomstige uitgaven, waaronder begrepen de externe verdedigingskosten, met per (potentiële) claim als maximum het niet verzekerde eigen risico.

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

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 (2017: € 14.060). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 103.317. 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 2017 (en 2016) 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. komt, via managementovereenkomsten, toe aan de praktijkvennootschappen van de partners die daarover belasting afdragen. De door de vennootschap zelfstandig af te dragen vennootschapsbelasting is beperkt. Belastingen over het deel van de winst dat is belast in BDO Holding B.V. worden berekend tegen de geldende tarieven.

Winstbegrip

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

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



Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017

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



1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2017 is als volgt:

	Goodwill	Software	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari				
Aanschafwaarde	6.120	2.243	8.363	7.468
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.695	-2.243	-4.938	-3.810
	3.425	-	3.425	3.658
Mutaties in het boekjaar				
Investeringen	7	-	7	895
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-925	-	-925	-
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	756	-	756	-
Afschrijvingen	-1.184	-	-1.184	-1.128
Bijzondere waardevermindering	-350	-	-350	-
	-1.696	-	-1.696	-233
Stand per 31 december				
Aanschafwaarde	5.202	2.243	7.445	8.363
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-3.473	-2.243	-5.716	-4.938
	1.729	-	1.729	3.425
Afschrijvingspercentages	20%	20%		

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

Ultimo 2017 is de realiseerbare waarde van een bedrijfsonderdeel lager ingeschat dan de boekwaarde, waardoor een afwaardering van de goodwill heeft plaatsgevonden.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2017		31 december 2016	
Verbouwingen	7.654		8.041	
Kantoorinventaris	2.585		2.739	
Hardware	1.857		2.634	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	967		128	
		13.063		13.542

Het verloop van de materiële vaste activa in 2017 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	23.299	9.827	12.090	128	45.344	46.196
Cumulatieve afschrijvingen	-15.258	-7.088	-9.456	-	-31.802	-35.534
	8.041	2.739	2.634	128	13.542	10.662
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	1.413	512	789	940	3.654	6.347
Overboekingen naar in gebruik	85	16	-	-101	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.803	-1.125	-6.714	-	-9.642	-7.199
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	1.658	1.027	6.700	-	9.385	7.081
Afschrijvingen	-1.740	-584	-1.552	-	-3.876	-3.349
	-387	-154	-777	839	-479	2.880
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	22.994	9.230	6.165	967	39.356	45.344
Cumulatieve afschrijvingen	-15.340	-6.645	-4.308	-	-26.293	-31.802
	7.654	2.585	1.857	967	13.063	13.542
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 2017		31 december 2016	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	8.068		8.028	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	1.700		1.600	
Leningen partners	620		1.097	
Overige vorderingen	122		59	
		25.510		25.784

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

De rente over de helft van de lening is vast en bedraagt 2,7% per jaar. De rente over de andere helft is variabel en bedroeg in 2017 gemiddeld 1,6% (2016: 1,7%).

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 2017 gemiddeld 1,1% (2016: 1,5%).

De vordering op de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep betreft de financiering van niet uitgegeven certificaten van aandelen in BDO Holding B.V. Dit betreft een renteloze lening.

Van de leningen aan partners is te verwachten dat een bedrag van € 0,3 miljoen binnen een jaar wordt ontvangen (2016: € 0,5 miljoen). De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2017 5,0% (2016: 5,0%).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2017 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	15.000	8.028	1.600	1.097	59	25.784	25.923
Mutaties in het boekjaar							
Verstrekke leningen en voortuitbetalingen	-	40	700	370	63	1.173	1.252
Aflossingen	-	-	-600	-847	-	-1.447	-1.391
Stand per 31 december	15.000	8.068	1.700	620	122	25.510	25.784

4 DEBITEUREN

	31 december 2017		31 december 2016	
Debiteuren	41.678		39.698	
Voorziening dubieuze debiteuren	-4.020		-4.990	
		37.658		34.708

5 NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	31 december 2017		31 december 2016	
Verrichte werkzaamheden klanten	25.725		24.509	
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten en voorzieningen	-15.232		-14.115	
		10.493		10.394

6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2017		31 december 2016	
Overige vorderingen	1.308		1.768	
Overlopende activa	5.046		5.759	
		6.354		7.527

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 2017. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2016).

8 VOORZIENINGEN

	31 december 2017		31 december 2016	
Personele voorzieningen	3.143		2.702	
Overige voorzieningen	4.466		3.083	
		7.609		5.785

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2017 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	2.702	3.083	5.785	6.448
Mutaties in het boekjaar				
Onttrekkingen	-1.047	-675	-1.722	-2.405
Dotatie	2.331	2.592	4.923	3.010
Vrijval	-843	-534	-1.377	-1.268
Stand per 31 december	3.143	4.466	7.609	5.785

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 de leegstand van kantoorpanden inclusief verwachte herstelkosten (€ 138.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen en een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid.

Het vorig jaar door de AFM gestarte onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controles en de kwaliteitsbeheersing en -bewaking bij BDO is nog niet afgerond. Vooruitlopend op de uitkomsten van dit onderzoek, is onder de overige voorzieningen rekening gehouden met de mogelijke financiële consequenties hiervan. Zowel de inschatting als de waarschijnlijkheid van de (hoogte van de) mogelijke uitstroom van middelen zijn subjectief, derhalve is het opgenomen bedrag de best mogelijke inschatting per balansdatum.

De verwachte vervalttermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2017	2016
< 1 jaar	1.001	953
1- 5 jaar	3.208	2.285
≥ 5 jaar	3.400	2.547
	7.609	5.785

9 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2017		31 december 2016	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
- Partners	21.600		21.900	
		21.600		21.900
Rekening-courant				
- Partners	4.834		1.115	
- Oud-partners	1.928		2.855	
		6.762		3.970
		28.362		25.870

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2017 5,0% (2016: 5,0%). De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uitreden van de partners en kan derhalve niet in jaren worden uitgedrukt.

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2017 5,0% (2016: 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 (2016: 2,7%). De rente op lening 2 is variabel en bedraagt gemiddeld 1,6% (2016: 1,7%). In 2017 is de looptijd verlengd. De resterende looptijd van beide leningen is 4,5 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.

11 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2017		31 december 2016	
Verplichtingen ter zake van personeel	15.492		12.709	
Overige schulden	287		256	
Overlopende passiva	4.353		3.725	
		20.132		16.690

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

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

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

Kredietrisico

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

Valutarisico

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

Renterisico

BDO Holding B.V. loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken bestaat een risico ten aanzien van toekomstige kasstromen.

Liquiditeitsrisico

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

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder 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 belastingsschulden 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:

	2017	2016
< 1 jaar	16.111	15.920
1 - 5 jaar	29.040	34.363
≥ 5 jaar	6.750	6.931

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 12,7 miljoen (2016: € 11,0 miljoen) gerelateerd aan operationele leasekosten opgenomen.

Overige verplichtingen

In 2017 zijn verplichtingen aangegaan voor het gebruik van software licenties voor een periode van 3 jaar (€ 0,9 miljoen), respectievelijk 5 jaar (€ 1,0 miljoen). De volledige verplichting is begin 2018 voldaan.

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 2017 € 78.000 (2016: € 78.000).

Met een solvabiliteitsratio van 28% ultimo 2017 wordt voldaan aan de door de huisbankier gestelde eisen inzake solvabiliteit.

Claims

Tegen de rechtspersonen behorend tot de Nederlandse BDO-organisatie zijn claims ingediend wegens beweerlijke 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 ten bedrage van het eigen risico.

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 2017. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten.

Vergoeding Stichting GESdE

Met betrekking tot de vergoeding verschuldigd aan Stichting GESdE wordt verwezen naar pagina 33.

12 NETTO OMZET

De netto omzet is per segment als volgt te specificeren:

	2017		2016	
		%		%
Audit & Assurance	100.823	37	90.660	36
Accountancy & Bedrijfsadvies	78.515	29	72.821	29
Belastingadvies	69.528	25	64.242	26
Advisory	25.775	9	21.689	9
	274.641	100	249.412	100

Om de omzet naar Lines of Service beter te laten aansluiten op de interne informatievoorziening, is de verdeling in 2017 gewijzigd. De vergelijkende cijfers over 2016 zijn hierop aangepast.

De netto omzet werd nagenoeg geheel (97%) in Nederland gerealiseerd.

13 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn de vergoedingen opgenomen die BDO ontvangt voor verleende diensten op het gebied van informatietechnologie ten behoeve van het internationale netwerk.

14 LONEN EN SALARISSEN

	2017	2016
Salarissen	127.258	115.569

Personeelsbestand

	2017	2016
Gemiddelde bezetting (fte)		
- Partners	79	79
- Professionele staf	1.999	1.815
- Ondersteunende staf	328	313
	2.406	2.207

Gedurende het jaar zijn hiervan gemiddeld 3 fte werkzaam in het buitenland (2016: 2 fte).

15 SOCIALE LASTEN

	2017	2016
Sociale lasten	17.729	15.649
Pensioenen	13.237	11.646
	30.966	27.295

16 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2017	2016
Huisvestingskosten	11.115	10.792
Overige personeelskosten	15.871	14.075
Algemene kosten	8.304	7.918
Mobiliteitskosten	19.377	16.877
Technologie en Innovatie	9.209	8.585
Overige kosten	7.583	8.252
	71.459	66.499

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

Het honorarium van de accountant betreft de controle van de jaarrekening en bedroeg in 2017 € 138.000 (2016: € 126.000). Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

17 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2017	2016
Rentebaten	478	502
Rentelasten	-1.975	-1.849
	-1.497	-1.347

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.

18 BELASTINGEN

Het resultaat van BDO Holding B.V. komt via managementovereenkomsten toe aan de praktijkvennootschappen van de partners. Van het totale resultaat wordt een bedrag van € 3,2 miljoen belast bij BDO Holding B.V. Het overige deel van het resultaat is belast bij de praktijkvennootschappen van de partners.

19 VERGOEDINGEN AAN PARTNERS

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. De verdeling van de winst vindt plaats op basis van het aantal toegekende winstpunten, waarbij een ingroei-systeem wordt gehanteerd.

De financiële afwikkeling van de goodwillregeling in de Stichting GESdE wordt gefinancierd vanuit het resultaat dat aan de partners toekomt.

	2017	2016
Resultaat BDO Holding B.V.	30.736	26.149
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	9.679	9.690
Winst ter verdeling	40.415	35.839
Vergoeding aan Stichting GESdE	-12.447	-12.447
Vergoeding aan partners	-27.968	-23.392
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	79	79
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	354	296

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 2017 € 1,4 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2016: € 1,3 miljoen). De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2017 € 2,5 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2016: € 2,5 miljoen).

Gebeurtenissen na balansdatum

Begin 2018 zijn de aandelen van BDO Global IT Management & Support B.V. overgedragen aan Brussels Worldwide Services BVBA. Als gevolg van de aandelenverkoop maakt deze vennootschap niet langer onderdeel uit van de groep.

Overzicht van kapitaalbelangen

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

BDO A&B Groep B.V.*

BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V.	Eindhoven
BDO Audit & Assurance B.V.	Eindhoven
Beheer en Administratiemaatschappij Nederland B.V.	Eindhoven
BDO Schippers 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.*

BDO Global IT Management & Support B.V.	Eindhoven
Petobel I B.V.	Eindhoven

* Direct gehouden door BDO Holding B.V.



Vennootschappelijke balans per 31 december 2017 (vóór resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

			31 december 2017	31 december 2016
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	1	1.729		3.425
Materiële vaste activa	2	2.632		3.335
Financiële vaste activa	3	28.535		28.559
			32.896	35.319
Vlottende activa				
Debiteuren		27		125
Vorderingen groepsmaatschappijen		39.181		35.051
Vorderingen ter zake van pensioenen		792		-
Overige vorderingen en overlopende activa	4	3.563		4.363
Liquide middelen		2.078		87
			45.641	39.626
Totaal activa			78.537	74.945
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Geplaatst aandelenkapitaal	5		9.000	9.000
Voorzieningen				
	6		4.828	3.532
Langlopende schulden				
Leningen aan partners	7	21.600		21.900
Schulden aan kredietinstellingen		15.000		15.000
			36.600	36.900
Kortlopende schulden				
Schulden aan kredietinstellingen		-		57
Schulden aan leveranciers		3.200		6.246
Schulden aan partners	7	6.762		3.970
Belastingen en premies sociale verzekeringen		13.698		11.066
Schulden ter zake van pensioenen		-		676
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	8	4.449		3.498
			28.109	25.513
Totaal passiva			78.537	74.945

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2017		2016	
Resultaat groepsmaatschappijen	17.734		12.912	
Overig resultaat	13.785		14.020	
Resultaat voor belastingen		31.519		26.932
Belastingen		-783		-783
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen		-30.736		-26.149
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 netto-vermogenswaarde. Indien de netto-vermogenswaarde 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 2017 en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017 (Alle bedragen zijn x € 1.000, tenzij anders vermeld)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2017 is als volgt:

	Goodwill	Software	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari				
Aanschafwaarde	6.120	2.243	8.363	7.468
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.695	-2.243	-4.938	-3.810
	3.425	-	3.425	3.658
Mutaties in het boekjaar				
Investeringen	7	-	7	895
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-925	-	-925	-
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	756	-	756	-
Afschrijvingen	-1.184	-	-1.184	-1.128
Bijzondere waardevermindering	-350	-	-350	-
	-1.696	-	-1.696	-233
Stand per 31 december				
Aanschafwaarde	5.202	2.243	7.445	8.363
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-3.473	-2.243	-5.716	-4.938
	1.729	-	1.729	3.425
Afschrijvingspercentages	20%	20%		

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

Ultimo 2017 is de realiseerbare waarde van een bedrijfsonderdeel lager ingeschat dan de boekwaarde, waardoor een afwaardering van de goodwill heeft plaatsgevonden.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2017		31 december 2016	
Verbouwingen	420		335	
Kantoorinventaris	282		282	
Hardware	1.857		2.634	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	73		84	
		2.632		3.335

Het verloop van de materiële vaste activa in 2017 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	2.129	1.307	12.084	84	15.604	15.108
Cumulatieve afschrijvingen	-1.794	-1.025	-9.450	-	-12.269	-12.320
	335	282	2.634	84	3.335	2.788
Mutaties in het boekjaar						
Investerings	127	64	789	62	1.042	2.148
Overboekingen naar in gebruik	57	16	-	-73	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-35	-40	-6.708	-	-6.783	-1.652
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	3	22	6.694	-	6.719	1.638
Afschrijvingen	-67	-62	-1.552	-	-1.681	-1.587
	85	-	-777	-11	-703	547
Stand per 31 december						
Aanschafwaarde	2.278	1.347	6.165	73	9.863	15.604
Cumulatieve afschrijvingen	-1.858	-1.065	-4.308	-	-7.231	-12.269
	420	282	1.857	73	2.632	3.335
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 2017		31 december 2016	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	8.068		8.028	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	1.700		1.600	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3.025		2.775	
Leningen partners	620		1.097	
Overige vorderingen	122		59	
		28.535		28.559

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

De rente over de helft van de lening is vast en bedraagt 2,7% per jaar. De rente over de andere helft is variabel en bedroeg in 2017 gemiddeld 1,6% (2016: 1,7%).

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 2017 gemiddeld 1,1% (2016: 1,5%).

De vordering op de Stichting Aandelenbeheer BDO Groep betreft de financiering van niet uitgegeven certificaten van aandelen in BDO Holding B.V. Dit betreft een renteloze lening.

Van de leningen aan partners is te verwachten dat een bedrag van € 0,3 miljoen binnen een jaar wordt ontvangen (2016: € 0,5 miljoen). De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2017 5,0% (2016: 5,0%).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2017 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Groepsmaat- schappijen	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	15.000	8.028	1.600	2.775	1.097	59	28.559	28.689
Mutaties in het boekjaar								
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	-	17.734	-	-	17.734	12.912
Interim dividend	-	-	-	-21.593	-	-	-21.593	-14.347
(Voorziening) vordering groepsmaatschappijen	-	-	-	3.241	-	-	3.241	-360
Voorziening deelneming groepsmaatschappijen	-	-	-	868	-	-	868	1.795
Verstreckte leningen en vooruitbetalingen	-	40	700	-	370	63	1.173	1.253
Aflossingen	-	-	-600	-	-847	-	-1.447	-1.383
Stand per 31 december	15.000	8.068	1.700	3.025	620	122	28.535	28.559

4 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2017		31 december 2016	
Overige vorderingen	186		66	
Overlopende activa	3.377		4.297	
		3.563		4.363

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

5 EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst en volgestort aandelenkapitaal van de vennootschap ultimo 2017 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 2017		31 december 2016	
Voorziening deelneming	2.717		1.849	
Personele voorzieningen	344		304	
Overige voorzieningen	1.767		1.379	
		4.828		3.532

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2017 is als volgt:

	Voorziening deelneming	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	1.849	304	1.379	3.532	4.078
Mutaties in het boekjaar					
Onttrekkingen	-	-84	-502	-586	-1.494
Dotatie	868	184	1.421	2.473	2.864
Vrijval	-	-60	-531	-591	-737
Overboekingen	-	-	-	-	-1.179
Stand per 31 december	2.717	344	1.767	4.828	3.532

Voorziening deelneming

De voorziening deelneming betreft de voorziening voor deelnemingen met een negatieve netto-vermogenswaarde.

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 de leegstand van kantoorpanden inclusief verwachte herstelkosten (€ 138.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen en een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid.

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

	2017	2016
< 1 jaar	94	172
1- 5 jaar	121	129
≥ 5 jaar	1.896	1.382
	2.111	1.683

7 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2017		31 december 2016	
Langlopende (achtergestelde) leningen				
- Partners	21.600		21.900	
		21.600		21.900
Rekening-courant				
- Partners	4.834		1.115	
- Oud-partners	1.928		2.855	
		6.762		3.970
		28.362		25.870

(Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2017 5,0% (2016: 5,0%). De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uitreden van de partners en kan derhalve niet in jaren worden uitgedrukt.

Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2017 5,0% (2016: 5,0%).

8 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2017		31 december 2016	
Verplichtingen ter zake van personeel	1.796		1.467	
Overige schulden	239		170	
Overlopende passiva	2.414		1.861	
		4.449		3.498

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Fiscale eenheid

De vennootschap maakt met haar 100% deelnemingen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting. De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid en is hoofdelijk aansprakelijk voor de 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. en BDO Audit & Assurance 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 2017 bij BDO Holding B.V. 189 (fte) (2016: 170) werknemers werkzaam. Hiervan waren geen werknemers werkzaam in het buitenland.

Beloning bestuurders

De bestuursleden hebben in 2017 (2,0 fte) voor hun bestuurswerkzaamheden onderstaande beloningen ontvangen (2016: 3,0 fte). Daarnaast zijn hier de beloningen aan voormalige bestuursleden opgenomen.

	2017	2016
Bestuurdersbeloning	1.000	1.147

Daarnaast zijn aan de bestuurders in 2017 kostenvergoedingen betaald van € 61.000 (2016: € 93.000).

Beloning Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht

BDO heeft een Raad van Commissarissen, bestaande uit 5 externe leden. Aan de leden van de Raad van Commissarissen werd in 2017 een beloning toegekend van in totaal € 260.000 (2016: € 145.000).

Eindhoven, 31 mei 2018

Bestuur BDO Holding B.V.

A.D. den Braber (voorzitter)

H.P.W.M. Peeters

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

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

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

Voor een toelichting op de uitgegeven aandelen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen bij de vennootschappelijke balans per 31 december 2017.

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 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 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. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017.
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 Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- ▶ Het Bestuursverslag
- ▶ De overige gegevens
- ▶ De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening

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 is vereist.

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 vennootschap 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 vennootschap 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 vennootschap.
- ▶ Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- ▶ Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap 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 vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- ▶ Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- ▶ 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 het bestuur 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.

Amsterdam, 31 mei 2018

Deloitte Accountants B.V.

P.W. Seinstra RA

nieuwe perspectieven

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

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

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

bdo.nl

BDO HOLDING B.V.

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

info@bdo.nl

Telefoon 040 - 269 81 11
KvK 17129358

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

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

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

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

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