

Transparantieverlag 2025

# Samen bouwen aan de toekomst



# Inhoudsopgave

1. Verslag van de beleidsbepalers _____	3
2. Verslag van de Raad van Commissarissen _____	12
3. Kwaliteit in 2025 _____	21
▶ Kwaliteit en kwaliteitsmanagement _____	22
Organisatiestructuur _____	24
Cultuur en leiderschap _____	27
Ethische standaarden _____	31
Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten _____	35
Opdrachtuitvoering _____	37
Monitoring en herstel _____	44
▶ Extern toezicht _____	47
▶ Verklaringen van beleidsbepalers _____	50
BIJLAGEN	
A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang _____	52
B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER _____	54
C. Overzicht van afkortingen _____	57
D. Tabel wettelijk kader _____	60



## Dit is een interactieve pdf

*De inhoudsopgave en verschillende items in dit document zijn klikbaar.*

*Met de knoppen en springt u één pagina achter- en vooruit.*

*Met de knop springt u naar de interactieve inhoudsopgave.*

# 1. Verslag van de beleidsbepalers

## Inleiding

Het jaar 2025 stond in het teken van de verdere verankering van onze in 2024 gelanceerde strategische aanscherping 'Meer impact met echte waarde'. Onze koers bleef gericht op het versterken van vertrouwen en het behouden van maatschappelijke relevantie, door onze missie 'Wij laten mensen en organisaties vertrouwen op hun echte waarde' consequent in de praktijk te brengen. We kijken met trots terug op een jaar waarin we onze dienstverlening op hoog niveau wisten te behouden en tegelijkertijd onze kwaliteitsagenda – en de daarmee onlosmakelijk verbonden kwaliteitscultuur – verder versterkten. Ook op het gebied van professionaliteit en de ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers hebben we als organisatie wederom stappen gezet. Het blijft onze ambitie om deze beweging vast te houden en in een snel veranderende wereld koersvast te blijven en structureel positieve impact te maken.

We brachten in 2025 onze strategische koers verder in de praktijk, met kwaliteit als ons vaste kompas. Continue groei van onze organisatie blijft noodzakelijk om te kunnen blijven investeren in kwaliteit in de breedste zin. Zo hebben we onze multidisciplinaire samenwerking rond kwaliteit, zoals de inzet van audit-experts, versterkt, de inzet van nieuwe technologieën en innovaties in onze dienstverlening vergroot en werd onder de vlag van BDO Global de internationale samenwerking verder geïntensiveerd. Daarbij blijven we dicht bij onze eigen signatuur, waarvan professionele verbinding en de menselijke maat de fundamenten zijn. Onze strategische focus ligt op verdere groei in de midmarket en op sectoren die nauw aansluiten bij ons internationale netwerk. Wij zijn er trots op en dankbaar voor dat we ook dit jaar op de toewijding en inzet van onze collega's konden rekenen. Wij geloven dat onze persoonlijke benadering in 2025 opnieuw het verschil maakte om op koers te blijven en waar nodig tijdig bij te sturen.

De waardevolle ervaringen van het afgelopen jaar en de onverminderde veranderbereidheid van onze collega's sterken ons in het vertrouwen dat wij ook de komende jaren verdere groei en ontwikkeling van onze organisatie realiseren. Wij streven ernaar op alle gebieden een lerende organisatie te zijn, een aanpak die veel kansen biedt maar tegelijkertijd veel vraagt van onze medewerkers. We blijven voortdurend op zoek naar hoe we het morgen nog beter, effectiever en met hetzelfde werkplezier kunnen doen. De wereld om ons heen vraagt om continue wendbaarheid en aanpassingsvermogen om tijdig in te kunnen spelen op ontwikkelingen zoals de voortschrijdende digitale transformatie en toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI), maar ook aan de groeiende aandacht voor verbreding van ons dienstenportfolio en aan de dynamiek van de arbeidsmarkt. Als bestuur willen wij te midden

van deze dynamiek een rustpunt zijn voor onze collega's, erkenning geven voor de gerealiseerde verbeteringen en vertrouwen bieden richting de toekomst. We zetten verdere stappen naar beter, maar waken er ook voor dat we onszelf niet voorbijlopen. Ook dat past bij onze mensgerichte cultuur en de kernwaarden die daarbij horen.

In dit verslag nemen wij u mee in de wijze waarop wij in 2025 invulling hebben gegeven aan onze doelstelling om 'Meer impact met echte waarde' te leveren. De in dit verslag beschreven initiatieven en resultaten hebben primair betrekking op BDO Audit & Assurance B.V., de accountantsorganisatie van BDO Nederland waarbinnen wij wettelijke controles uitvoeren. BDO Audit & Assurance B.V. is onderdeel van de groep met BDO Holding B.V. als groepshoofd. Onze ambitie om echte waarde te leveren, strekt zich echter uit over al onze activiteiten binnen de BDO-groep. Het leveren van echte waarde en het handhaven van kwaliteit zijn voor onze gehele dienstverlening cruciaal en vormen daarmee een integraal onderdeel van onze kwaliteitsgerichte focus binnen de volle breedte van onze organisatie.

Wij geven in dit verslag inzicht in de wijze waarop onze kwaliteitscyclus in 2025 concreet hebben ingevuld. Deze cyclus vormt het hart van onze kwaliteitsgerichte werkwijze en draagt bij aan de duurzame verbetering van onze organisatie. Zowel op detailniveau als in bredere organisatorische bewegingen realiseren wij aanpassingen die bijdragen aan het versterken van onze kwaliteitsambitie. Kleinere verbeteringen worden, na zorgvuldige evaluatie, zo snel mogelijk in de praktijk geïmplementeerd en waar relevant geborgd binnen ons kwaliteitsmanagementsysteem. In deze iteratieve cyclus vertalen wij onze strategische doelstellingen en de gewenste grotere bewegingen naar jaarplannen. Deze plannen vormen het fundament voor de jaarlijks ingezette acties die gericht zijn op het realiseren van onze kwaliteitsdoelstellingen. Daarbij nemen wij nadrukkelijk de inzichten, verwachtingen en behoeften van onze stakeholders mee, zodat wij onze koers waar nodig tijdig kunnen aanscherpen en blijvend kunnen inspelen op de dynamiek van onze omgeving.

### Onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens

In voorgaande transparantieverlagen stonden wij stil bij het onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens dat wij in 2023 startten. Dit onderzoek – dat werd uitgevoerd in opdracht van de Raad van Commissarissen – is in 2025 in afstemming met de Autoriteit Financiële Markten (AFM) afgerond.

Uit het onderzoek is gebleken dat zich in de periode 2018-2023 binnen onze organisatie bij enkele honderden medewerkers uit alle lagen van de organisatie ongewenste gedragingen bij examens hebben voorgedaan. De AFM concludeerde dat BDO in de betrokken periode niet over toereikend specifiek beleid en adequate procedures beschikte om de integriteit bij het afleggen van examens te waarborgen. Hierdoor hebben deze ongewenste gedragingen lange tijd ongezien kunnen plaatsvinden. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de AFM aan BDO een bestuurlijke boete opgelegd. Wij hebben de boete geaccepteerd.

Wij betreuren de situatie ten zeerste. Vertrouwen is de kern van het accountantsberoep en vormt de basis van onze reputatie. Herstel van vertrouwen en het dienen van het publieke belang staan voor ons centraal. Reeds bij de eerste aanwijzingen van ongewenst gedrag hebben wij stappen gezet. Zo hebben wij een beleid vormgegeven rondom examens en bijbehorende richtlijnen uitgezet. Er zijn disciplinaire maatregelen getroffen tegen betrokken partners en medewerkers. Daarnaast is lopende het onderzoek begin 2025 een eerste Root Cause Analyse (RCA) opgestart om de dieperliggende oorzaken van het geconstateerde ongewenste gedrag te doorgronden. In 2026 vervolgen we dit traject waarin we de RCA verder zullen verdiepen en ook een olievlekanalyse zullen uitvoeren naar de geconstateerde gedragingen. Deze zullen de basis zijn van de bredere opvolging van onze bevindingen uit het examenonderzoek.

We blijven investeren in een cultuur waarin integriteit, aanspreekbaarheid en professioneel gedrag vanzelfsprekend zijn. Medewerkers moeten zich veilig voelen om misstanden te melden ('speak up') en leidinggevenden moeten hierbij continu het juiste voorbeeld geven.

### Kwaliteitsmanagementsysteem

Aan onze inspanningen staan in het teken van het leveren van kwaliteit aan onze stakeholders. Ter ondersteuning van de kwaliteitsdoelstellingen heeft BDO een kwaliteitsmanagementsysteem geïmplementeerd dat is ontworpen in overeenstemming met de vereisten van de International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1). Ook in 2025 heeft ons kwaliteitsmanagementsysteem in belangrijke mate bijgedragen aan het realiseren van onze kwaliteitsdoelstellingen.

Gedurende het jaar hebben we het systeem verder versterkt en verankerd in onze organisatie. Zo zijn de in 2024 opgestarte verbeter- en herstelmaatregelen op basis van eerdere bevindingen doorgevoerd. Daarnaast is in 2025 de eerder uitgevoerde integrale risicobeoordeling opnieuw tegen het licht gehouden om, rekening houdend met recente ontwikkelingen, te bepalen of onze kwaliteitsdoelstellingen, -risico's en -maatregelen en hun onderlinge samenhang aanpassing behoeft.

In het kader van het monitoringprogramma 2025 hebben we diverse monitoringsactiviteiten uitgevoerd, waaronder dossieronderzoeken, om de effectieve werking van onze kwaliteitsmaatregelen te toetsen en de opvolging van eerdere verbeteracties te evalueren. Op basis van de uitkomsten van deze monitoring hebben wij het kwaliteitsmanagementsysteem geëvalueerd. Op grond daarvan zijn wij tot de conclusie gekomen dat het stelsel passend functioneert en het ons een redelijke mate van zekerheid biedt dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem worden bereikt. Uit de monitoring is ook een aantal bevindingen en enkele (niet-ernstige) tekortkomingen naar voren gekomen, die onderdeel zijn van onze verbeterplannen voor 2026. De voortdurende versterking van ons kwaliteitsmanagement is een essentiële stap om de kwaliteit van onze dienstverlening, processen en organisatie duurzaam te borgen.

Ook een stevige governance is randvoorwaardelijk voor een effectief werkend kwaliteitsmanagementsysteem. In 2025 hebben we de implementatie van het 'Three Lines Model' verder vormgegeven, waardoor de verantwoordelijkheid voor kwaliteit nog nadrukkelijker in de eerste lijn (de uitvoerende organisatie) wordt belegd en de tweede lijn zich sterker richt op monitoring en advisering.

Een belangrijk onderdeel van onze kwaliteitsgerichte governance is de in 2022 ingestelde Commissie Kwaliteit en Publiek Belang (onderdeel van de Raad van Commissarissen). Binnen de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang wordt een open dialoog gevoerd over het kwaliteitsdenken en over de kansen en uitdagingen die daarbij horen. Deze kritische wisselwerking scherpt onze inzichten aan en geeft nieuwe kwalitatieve impulsen aan onze organisatie en cultuur.

Daarnaast hebben we ook in 2025 intensief overleg gevoerd met onze externe toezichthouders, waaronder de AFM. Waar nodig hebben we de bevindingen en aanbevelingen uit hun (sectorbrede) onderzoeken – bijvoorbeeld op het gebied van frauderisicoanalyse en interne kwaliteitsonderzoeken – vertaald naar verdere aanscherpingen in ons kwaliteitsbeleid en onze auditpraktijk. De AFM rapporteerde dat in de accountancysector – ondanks significante verbeteringen – het maatschappelijk vertrouwen nog broos kan zijn. Wij voelen de verantwoordelijkheid om dit vertrouwen verder te versterken.



Daarom hebben we ook dit jaar extra stappen gezet om kwaliteitsverbeteringen nog dieper in onze organisatie te verankeren en daar transparant over te communiceren. Ook hebben we onze IT-systemen verder ingericht zodat onze interne kwaliteitsinformatie aansluit bij de datapunten ten behoeve van onze interne datamonitoring en het datagedreven toezicht door de AFM.

Interne kwaliteitsonderzoeken bevestigen dat de doorgevoerde verbeteringen effect sorteren; de kwaliteit van onze controledossiers is verbeterd en resterende bevindingen concentreren zich meer op complexe oordeelsvraagstukken dan op structurele tekortkomingen. Hiermee laat ons kwaliteitsmanagementsysteem zien dat het in opzet en werking solide is en dat het ons in staat stelt om in een continu kwaliteitsbewuste cyclus te blijven leren en verbeteren. Tegelijkertijd blijven we kritisch. We beseffen dat kwaliteitsborging nooit af is: het vraagt voortdurende aandacht en aanpassing aan nieuwe omstandigheden. Wij blijven dan ook onverminderd geëngageerd om het kwaliteitsmanagementsysteem verder te versterken, zodat wij ook in de toekomst kwaliteit blijven leveren en structureel voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders.

### Kwaliteit- en mensgerichte cultuur

Kwaliteit leveren begint bij de juiste cultuur. Binnen BDO koesteren we al jaren een mensgerichte benadering. Een kwaliteitsgerichte cultuur betekent voor ons een lerende, wendbare en open cultuur, waarin fouten bespreekbaar zijn en iedereen zich verantwoordelijk voelt voor verbetering.

In 2025 hebben we deze kwaliteitscultuur verder verdiept. Ons meerjarig cultuurprogramma Horizon, onder andere gericht op (psychologische) veiligheid, is ook dit jaar in de volle breedte van onze praktijk ingezet. Wij hebben in 2025 de aansturinglijn van dit programma gewijzigd om de implementatie nog effectiever te maken. Met deze wijziging werd de verantwoordelijkheid voor het cultuurprogramma dichter bij de dagelijkse praktijk belegd, zodat cultuurinitiatieven beter aansluiten bij de behoeften van een praktijk. Uit de periodieke cultuurmetingen in 2025 bleek dat de resultaten op gebieden als bevlogenheid en psychologische veiligheid stabiel goed zijn gebleven. Medewerkers geven aan dat de openheid binnen praktijken is verbeterd en dat men zich veilig voelt om feedback te geven. Tegelijk realiseren wij ons dat een open cultuur alleen duurzaam bestaat als we er blijvend aandacht aan geven. Daarom hebben we in 2025 een volgende stap gezet: we hebben de inzichten uit onze verkenning hoe leiderschap, teamdynamiek en psychologische veiligheid elkaar beïnvloeden, vertaald in concrete acties op het gebied van planning en coaching.

Onze kernwaarden – Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid – hebben we ook in 2025 als kompas gebruikt bij besluitvorming en beoordeling. Deze waarden maken we concreet via het gedrag dat we van alle BDO'ers verwachten. Over 2025 kunnen we met trots zeggen: we leven onze waarden. Of het nu gaat om de extra moeite die collega's deden om een complexe klus kwalitatief af te ronden (professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid), de initiatieven om kennis te delen (plezier en praktische relevantie), of de manier



PROFESSIONALITEIT



PLEZIER



PRAKTISCHE  
RELEVANTIE



MENSGERICHTHEID



MAATSCHAPPELIJKE  
VERANTWOORDELIJKHEID

waarop teams elkaar hebben opgevangen tijdens piekdrukke (mensgerichtheid) – onze cultuur is het fundament waarop we konden bouwen.

Maar ook hier blijven we kritisch op onszelf. We hebben gemerkt dat veranderingen in werkwijzen – denk aan nieuwe technologie of aangescherpte regelgeving – soms spanning opleveren. Om daadwerkelijk wendbaar te blijven, hebben we ook in 2025 geïnvesteerd in het betrekken van onze mensen bij veranderingen. Zo hebben we het Jong MT A&A en daarvoor ingerichte klankboardgroepen ('A&A Sounding Boards') wederom actief betrokken bij belangrijke projecten en hun feedback vertaald in aanpassingen die iedereen ten goede komen.

Verder heeft ons cultuurprogramma in 2025 een nieuwe impuls gekregen op het gebied van leiderschap. We hebben een leiderschapsprogramma uitgerold voor startende partners, waarin we hen helpen groeien in hun rol als cultuurdrager en leider. Goed voorbeeld doet goed volgen: de manier waarop leidinggevendenden omgaan met dilemma's, fouten en successen bepaalt de toon in onze organisatie. Zo bouwen we aan een veilige omgeving waarin mensen met plezier het beste uit zichzelf halen – want uiteindelijk is werkplezier een niet te onderschatten factor voor kwaliteit.

### **Innovatie, AI en audit-tooling**

In 2024 hebben we onze innovatiestrategie aangescherpt en geïnvesteerd in nieuwe tools en technieken. Het jaar 2025 stond nadrukkelijk in het teken van implementatie van de nieuwe technologieën. Onze afdeling Audit Innovation & Technology (AI&T), die onder directe aansturing van het managementteam A&A opereert, heeft er in 2025 voor gezorgd dat innovaties een nog prominenter plek kregen in onze dagelijkse auditpraktijk.

Het gebruik van geavanceerde audit-tooling en data-analyses in de controle is fors toegenomen. Dit komt mede door de inrichting van een netwerk van key IT-users: enthousiaste collega's die als ambassadeur en vraagbaak dienen voor tools en geautomatiseerde auditsoftware. Hierdoor konden teams drempels wegnemen en leereffecten delen. Het resultaat: audit-tooling en data-analyse is 'business as usual' aan het worden in onze audits met verhoogde kwaliteit, rijkere inzichten en vaak ook eerder gesignaleerde aandachtspunten tot gevolg.

Artificial intelligence (AI) is een aanjager van innovatie in onze organisatie. We hebben ons elektronische controledossier nog verder verrijkt met tooling en AI, zodat de accountant zich nog meer kan richten

op oordeelsvorming. Belangrijk daarbij is dat technologie in dienst van de professional staat en nooit andersom en data betrouwbaar en reproduceerbaar zijn. We zien innovatie als ondersteuning om het werk van onze mensen effectiever, efficiënter en interessanter te maken en om de kwaliteit hoog te houden in een complexe omgeving. Toch blijven we nuchter. Het afgelopen jaar bood ons ook inzicht in de grenzen en uitdagingen van digitalisering. We constateren dat nieuwe tools weliswaar helpen om kwaliteitsverhogend te werken – gestandaardiseerd, datagedreven, objectiever – maar dat ze niet automatisch tot tijdsbesparing leiden. De complexiteit van controles is door factoren als AI, cyberrisico's en de geldende kwaliteitseisen ook toegenomen.

Voor 2026 hebben we als prioriteit om niet alleen nieuwe innovaties te ontwikkelen, maar vooral het gebruik van bestaande tooling te optimaliseren. Veel functionaliteiten bieden pas rendement als ze door al onze teams consistent worden gebruikt. Dit vergt training, begeleiding en adoptievermogen van onze praktijk. We zijn ervan overtuigd dat we in het komende jaar hierin grote stappen kunnen zetten: de bereidheid is er, de voordelen zijn duidelijk en met de steun van ons AI&T-team gaan we het gebruik van onze innovatieve toepassingen verder institutionaliseren.

### **Groei met kwaliteit voorop**

Onze auditpraktijk is in 2025 opnieuw gegroeid. Dat is een teken van het vertrouwen dat de markt in BDO stelt en van onze aantrekkingskracht als werkgever. Tegelijkertijd bewaken wij dat groei niet ten koste gaat van kwaliteit of cultuur. Iedere BDO'er moet onze kwaliteitsstandaard en manier van werken begrijpen en uitdragen.

Nieuwe collega's doorlopen daarom een intensief onboardingprogramma waarin zij kennismaken met onze waarden, werkwijzen en verwachtingen. Onder begeleiding van mentoren en buddies vinden zij hun weg binnen onze organisatie. We zijn er trots op om te zien dat zij zich snel thuis voelen en met hun frisse blik bijdragen aan de verdere ontwikkeling van onze praktijk.

In onze groeiende organisatie fungeert de BDO Code als moreel en professioneel kompas. Deze code is verankerd in ons dagelijks handelen en geeft richting aan integer gedrag, vaktechnische kwaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij weerspiegelt onze kernwaarden – professionaliteit, plezier, praktische relevantie, mensgerichtheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid – en biedt houvast bij het maken van zorgvuldige keuzes in een steeds complexere en veranderende omgeving.

De BDO Code stimuleert een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en reflectie. Daarmee draagt de code bij aan een werkomgeving waarin kwaliteit en integriteit vanzelfsprekend zijn. Zo blijven wij bouwen aan duurzame relaties met het maatschappelijk verkeer, onze klanten en elkaar.

### Externe ontwikkelingen

Ook in 2025 was het maatschappelijk vertrouwen in de accountancysector regelmatig onderwerp van debat. Sectorbrede onderzoeken en rapportages van toezichthouders zoals de AFM bevestigen dat de technische kwaliteit van accountantscontroles de afgelopen jaren is verbeterd. Toch is verdere verdieping en versnelling van verbeteringen nodig om het vertrouwen duurzaam te herstellen. Wij zetten daarom onze kwaliteitsgerichte koers onverminderd door. We blijven investeren in een lerende en wendbare cultuur waarin psychologische veiligheid centraal staat, zodat veranderingen sneller en dieper in onze organisatie kunnen wortelen en de gewenste kwaliteitsverbeteringen op alle niveaus worden gerealiseerd.

De internationalisering van de markt en de snelle technologische ontwikkelingen, waaronder de opkomst van AI en andere digitale innovaties, bieden kansen en vergroten tegelijkertijd de complexiteit en vragen om continue aanpassing. De sector wordt gekenmerkt door een verdere consolidatie in 2025. Private equity-partijen breiden hun posities verder uit en bieden kapitaalkrachtige samenwerkingsvormen naast het traditionele partnermodel. Binnen dit veranderende speelveld volgen wij de externe ontwikkelingen op de voet en vertalen we deze proactief naar onze strategie en jaarplannen.

We onderhouden doorlopend overleg met de AFM om tijdig in te kunnen spelen op haar toezichtagenda en focusonderwerpen. De leerpunten uit recente toezichtonderzoeken hebben wij nadrukkelijk meegenomen in onze bedrijfsvoering en kwaliteitsbeleid. In de onlangs gepubliceerde AFM Toezichtagenda 2026 benadrukt de AFM haar focus op het bevorderen van een sectorcultuur waarin kwaliteit en maatschappelijk belang centraal staan, het versterken van fraudedetectie in de controlepraktijk en het intensiveren van inspecties op naleving van wet- en regelgeving. Deze focuspunten sluiten nauw aan op onze koers.

Verder heeft de sector te maken met belangrijke wijzigingen in duurzaamheidsregelgeving. De Europese Commissie presenteerde begin 2025 het zogenoemde 'Omnibus' hervormingspakket, dat de reikwijdte van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) beperkt, de rapportageverplichtingen voor bedrijven vereenvoudigt en de eerste rapportagedeadlines uitstelt. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat we de timing en omvang van onze investeringen in ESG-dienstverlening kritisch hebben heroverwogen. Desondanks blijven we op aangepaste schaal op dit terrein investeren in gespecialiseerde

kennis en teams, zodat we tijdig kunnen inspelen op de uiteindelijke eisen en onze cliënten optimaal kunnen ondersteunen bij toekomstige duurzaamheidsassurance.

Kortom, 2025 stond voor de Nederlandse accountancy in het teken van voortzettende verandering. Nieuwe investeerders veranderen het landschap en versnellen de consolidatie van kantoren, terwijl de lat voor kwaliteit en publieke verantwoording onverminderd hoog ligt. Tegelijkertijd vragen technologische innovaties als AI, veranderende regelgeving en de krappe arbeidsmarkt om blijvende wendbaarheid en investeringen in mensen, innovatie en bovenal adoptievermogen. Als bestuur van BDO Audit & Assurance blijven wij in deze dynamiek een rustpunt zoeken voor onze collega's, waarbij we met vertrouwen en in dialoog met al onze stakeholders werken aan verdere kwaliteitsverbetering, talentontwikkeling en een veerkrachtige, toekomstbestendige organisatie. We zetten onverminderd in op positiviteit, professionaliteit en verbinding om het vak aantrekkelijk te houden voor nieuwe generaties en ervoor te zorgen dat onze medewerkers met recht trots kunnen zijn op hun beroep als accountant.

### Visie 2029 – koersvast naar de toekomst

Mede in het licht van externe ontwikkelingen hebben wij in 2025 onze strategische koers voor de auditpraktijk aangescherpt om onze kwaliteitsambitie en het bieden van zekerheid blijvend waar te maken. Deze vernieuwde koers bouwt voort op onze kernwaarden en op onze langetermijnvisie waarin kwaliteit, professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staan. Met de strategische doorkijk naar 2029 geven wij richting aan een controlepraktijk die zekerheid biedt en waarde toevoegt in een steeds dynamischer omgeving. Onder de belofte 'Controle die je verder brengt' versterken wij onze positie als toonaangevende audit-organisatie die excelleert in kwaliteit, innovatie en sector kennis. Wij willen richting geven bij relevante maatschappelijke transitie, zoals digitalisering, governance en duurzaamheid, en blijven daarbij trouw aan onze rol als financieel geweten voor organisaties en de samenleving.

Kwaliteit blijft het fundament onder onze dienstverlening. Wij blijven investeren in het versterken van onze vaktechniek, kwaliteitsmanagement en de ontwikkeling van onze mensen. Onze kwaliteitsgerichte cultuur – waarin professionaliteit, mensgerichtheid en verantwoordelijkheid voor het publieke belang samenkomen – blijft richtinggevend voor ons handelen. Innovatie speelt hierin een steeds belangrijkere rol. In de komende jaren bouwen wij verder aan een data- en AI-gedreven controleaanpak, waarin technologie ons ondersteunt om risico's eerder te signaleren, inzichten te verdiepen en nog meer ruimte te creëren voor professionele duiding en dialoog. Onze inzet naar een volledig geïntegreerde

digitale auditsuite draagt daaraan bij. Ook verdiepen wij onze sector kennis, onder andere via gerichte klantdialogen, strategische sessies en thought leadership. Deze verdieping versterkt zowel onze inhoudelijke expertise als onze maatschappelijke relevantie.

Daarnaast ontwikkelen onze accountants zich steeds nadrukkelijker tot vertrouwde sparringpartners voor bestuurders en toezichthouders. Wij investeren daarom in boardroom-communicatie maar ook in een empathische en verbindende manier van samenwerken.

Met deze strategische koers geven wij invulling aan onze visie op het creëren van echte waarde: een controlepraktijk die verder gaat dan cijfers, die bijdraagt aan transparantie, vertrouwen en toekomstbestendigheid en die betekenisvol is voor onze klanten, onze professionals en de maatschappij.

### Vooruitblik

We hebben 2025 afgesloten met trots op wat is bereikt, maar met een niet aflatende ambitie om verder te groeien in kwaliteit, innovatie en relevantie. De uitdagingen voor onze sector, van het behouden van talent, het integreren van innovaties en het blijvend voldoen aan hoge maatschappelijke verwachtingen, zijn aanzienlijk.

Wij beschikken over een sterk fundament om de uitdagingen van deze tijd aan te gaan: een sterke, waardengedreven cultuur, een heldere toekomstvisie, betrokken en deskundig mensen en een innovatieve mindset. In de komende jaren richten we ons op kwalitatieve groei: meer impact per controle, verdere specialisatie en gerichte uitbreiding van onze dienstverlening waar dit het vertrouwen versterkt.

We blijven investeren in onze mensen – zij zijn de dragers van onze kwaliteit. Retentie en ontwikkeling blijft topprioriteit, want continuïteit in onze teams is essentieel om de kwaliteit hoog te houden en onze collega's het werkplezier te geven dat ze verdienen.

Terugkijkend op 2025 zijn we ons ervan bewust dat de wereld om ons heen in rap tempo is veranderd. Onderwerpen als AI en technologie, duurzaamheid en geopolitieke turbulentie beïnvloeden het speelveld van onze klanten en onze stakeholders en daarmee ons werk. We hebben in 2025 en voorgaande jaren laten zien wendbaar te zijn en proactief te kunnen reageren op ontwikkelingen. Die lijn trekken we door.

Op deze wijze creëren we de beste uitgangspositie om in de komende jaren onze missie verder waar te maken: 'Meer impact met echte waarde'. Met vertrouwen en enthousiasme kijken wij vooruit. We zullen ook in 2026 blijven zoeken naar hoe het morgen nog beter kan, zonder onszelf en onze mensen voorbij te lopen. Die continue verbeterdrang, in combinatie met rust, positiviteit en focus, zal ons in staat stellen onze ambities waar te maken.

Wij danken onze collega's voor hun inzet in 2025. Met hen blijven wij gezamenlijk bouwen aan een duurzaam gezonde auditpraktijk waar kwaliteit en innovatie voorop staan. Gedeeld vertrouwen is daarbij zowel ons middel als ons doel.

*Eindhoven, 30 april 2026*

*Raad van Bestuur BDO Audit & Assurance B.V.*

- ▶ mr. drs. C.M. (Kirsten) Konst (voorzitter Raad van Bestuur, Chief Executive Officer (CEO))
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer (CFO/COO))
- ▶ E.H.B. (Edwin) Schrijver RA (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer (CQO))
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (lid Raad van Bestuur, Head of Audit)

*Managementteam Audit & Assurance*

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (voorzitter MT A&A, Head of Audit)
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA (lid MT A&A)
- ▶ drs. L.T.A. (Luc) Parren RA (lid MT A&A)

## Biografie Raad van Bestuur

### KIRSTEN KONST

1974, vrouw

#### Rol/portfolio

CEO

#### Datum van benoeming

1 februari 2025 (CTO)

1 januari 2026 (CEO)

#### Einde van de benoemingstermijn

31 januari 2029

#### Mogelijkheid tot herbenoeming

Ja

#### Externe functie(s)

► N.v.t.

### LEON JANSEN

1969, man

#### Rol/portfolio

CFO/COO

#### Datum van benoeming

1 september 2020

#### Einde van de benoemingstermijn

31 augustus 2028

#### Mogelijkheid tot herbenoeming

Nee

#### Externe functie(s)

► Lid curatorium Post-Master Accountancy van Tilburg University

### EDWIN SCHRIJVER

1968, man

#### Rol/portfolio

CQO

#### Datum van benoeming

16 mei 2025

#### Einde van de benoemingstermijn

15 mei 2029

#### Mogelijkheid tot herbenoeming

Nee

#### Externe functie(s)

► N.v.t.

### MARCEL MANS

1970, man

#### Rol/portfolio

Head of Audit

#### Datum van benoeming

1 januari 2026

#### Einde van de benoemingstermijn

31 december 2029

#### Mogelijkheid tot herbenoeming

Nee

#### Externe functie(s)

► Lid Stuurgroep Publiek Belang (NBA)  
 ► Lid Raad van Advies Maastricht University opleiding tot Registeraccountant (Mura)



*Raad van Bestuur BDO, v.l.n.r.:  
Kirsten Konst (CEO), Marcel Mans (Head of Audit), Edwin Schrijver (CQO) en  
Leon Jansen (CFO/COO)*

## 2. Verslag van de Raad van Commissarissen

### Onze rol

De Raad van Commissarissen vervult een toezichthoudende functie op het bestuur, het gevoerde beleid en de algemene bedrijfsvoering van BDO. Dit toezicht betreft alle Lines of Service (LoS), praktijken, diensten en de centrale staf. Wij laten ons goed informeren over de ontwikkelingen, kansen en uitdagingen die zich daarbij voordoen. In het bijzonder houden wij toezicht op de performance van de Raad van Bestuur, het realiseren van de doelstellingen van de vennootschap, het bewaken van de strategische koers, het waarborgen van continuïteit, het behalen van kwaliteitsdoelstellingen, het identificeren en beheersen van risico's en het functioneren van de interne systemen voor risicobeheersing. Ook de controle op de financiële verslaglegging behoort tot onze kerntaken.

Eén van onze belangrijkste verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang door scherp toezicht te houden op de bescherming van onafhankelijkheid, kwaliteit en integriteit binnen BDO. Wij toetsen de uitvoering van de strategie, de heersende cultuur en het gedrag binnen de organisatie aan deze waarden. Het waarborgen van het publieke belang is essentieel, gezien de maatschappelijke functie van een accountantsorganisatie, en draagt bij aan een duurzame toekomst voor BDO.

Naast onze toezichthoudende rol zijn wij ook een belangrijke gesprekspartner en adviseur voor de Raad van Bestuur. Wij denken actief mee over de ontwikkeling en uitvoering van de strategie, het beleid, belangrijke projecten en investeringen. Hierbij maken wij gebruik van onze bestuurlijke en toezichthoudende ervaring en expertise. Wij stimuleren de Raad van Bestuur om vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te benaderen en open te staan voor nieuwe inzichten.

Per 24 juni 2025 hebben wij afscheid genomen van onze voorzitter Danny van der Eijk. Op eigen verzoek heeft hij afgezien van herbenoeming voor een tweede termijn als voorzitter en lid. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor zijn grote bijdrage aan de verdere professionalisering en ontwikkeling van de Raad van Commissarissen binnen BDO. Zijn opvolger, Engelhardt Robbe, is op 24 juni 2025 benoemd tot voorzitter. De door het vertrek van Danny van der Eijk ontstane vacature is per 26 januari 2026 ingevuld door Dave del Canho. Zijn professionele achtergrond en uitgebreide ervaring als toezichthouder vormen een waardevolle aanvulling op de diversiteit binnen onze Raad van Commissarissen. Engelhardt Robbe en Heleen Kuijten-Koenen zijn per 24 november 2025 herbenoemd voor hun tweede termijn. Samen met Kim Smit, Barbara Lamberts en Dave del Canho vormen wij de Raad van Commissarissen.

De rollen en verantwoordelijkheden van de Raad zijn vastgelegd in de statuten en het reglement van de Raad van Commissarissen, waarbij de bepalingen uit de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) in acht worden genomen.

### Belangrijkste thema's en ontwikkelingen in 2025

In het afgelopen jaar hebben wij, naast structurele aandacht voor continuïteit, strategische doelstellingen en een duurzame toekomst, ons intensief beziggehouden met de opvolging van René Nelis als voorzitter van de Raad van Bestuur en de gewenste samenstelling van de Raad van Bestuur per 2026. Daarnaast besteedden wij veel tijd aan de werving van een nieuw lid voor de Raad van Commissarissen. Een ander belangrijk thema was de afronding van het medio 2023 gestarte interne onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens en de maatregelen die gedurende dat onderzoek al zijn genomen om herhaling te voorkomen en een kwaliteitsgerichte cultuur te bevorderen. Daarnaast hebben wij geïnvesteerd in verdere professionalisering van de onderlinge samenwerking en verhoudingen in de driehoek Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en equity partners. Op vermelde thema's is nauw samengewerkt met de Raad van Bestuur en waar relevant met andere stakeholders zoals de equity partners, Ondernemingsraad en externe toezichthouders.

### Strategie en langetermijnwaardecreatie

Wij hebben de uitvoering van de strategie en de voortgang van de (langetermijn) strategische doelstellingen nauwlettend gevolgd. Onder andere tijdens reguliere vergaderingen en in twee uitgebreide strategiesessies met de Raad van Bestuur. Ook met equity partners zijn gesprekken gevoerd over hun rol in de uitvoering van de strategie. We hebben geconstateerd dat er diverse projecten zijn opgestart en concrete maatregelen zijn genomen om de strategische doelen te realiseren. Het is daarbij een uitdaging om, naast de dagelijkse werkzaamheden, focus te houden op de noodzakelijke veranderingen en het daadwerkelijk invulling geven aan de belangrijkste thema's. De uitbreiding van de Raad van Bestuur in 2025 met een vierde bestuurder in de rol van Chief Transformation Officer heeft gezorgd voor meer focus en het aanbrengen van versnelling. Wij zijn blij met deze ontwikkeling. Verder volgen wij nauwgezet de externe ontwikkelingen in de sector zoals digitalisering, de rol van private equity en de fusies tussen kantoren. De kansen en uitdagingen die uit deze ontwikkelingen voortvloeien vereisen alertheid en zijn frequent onderwerp van gesprek met de Raad van Bestuur.

### Kwaliteit en publiek belang

Kwaliteit en het publiek belang zijn vaste onderdelen op de agenda van de reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur en zijn de belangrijke onderwerpen binnen de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Ook in onze gesprekken met de AFM komt dit thema aan de orde. In 2025 hebben wij specifiek aandacht besteed aan de voortgang van de implementatie van het kwaliteitsmanagementsysteem volgens ISQM 1 (International Standard on Quality Management 1), dat met name is gericht op kwaliteitsmanagement in de LoS Audit & Assurance en de accountantspraktijk binnen de LoS Accountancy & Bedrijfsadvies. Daarnaast zijn de genomen verbetermaatregelen naar aanleiding van de jaarlijkse evaluatie besproken, evenals de voortgang van de transitie van taken en verantwoordelijkheden van de tweede naar de eerste lijn. Dit aansluitend op het 'Three Lines of Defense Model'. Verder hebben wij de voortgang van de lopende AFM-onderzoeken gemonitord. We hebben geconstateerd dat intensief aan deze onderwerpen is gewerkt en positieve resultaten zijn geboekt, maar dat het een aanzienlijke inspanning vraagt van de organisatie. Het is hierdoor een uitdaging om verbetermaatregelen voortvarend door te voeren. Wij blijven deze ontwikkelingen nauwgezet volgen en ondersteunen de Raad van Bestuur waar mogelijk.

### Onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens

De Raad van Commissarissen is opdrachtgever van het interne onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens, dat medio 2023 is gestart. Wij hebben intensief toezicht gehouden op de zorgvuldigheid en onafhankelijkheid van het onderzoeksproces. Door verdieping en verbreding is het onderzoek in het najaar afgerond. De eerste uitkomsten van de oorzakenanalyse en de genomen verbetermaatregelen die aansluitend zijn genomen, hebben wij nauwgezet gevolgd en wij onderschrijven de aanpak en de besluiten van de Raad van Bestuur op dit gebied. Wij zullen het verdere opvolgingstraject van dit onderzoek in 2026 eveneens nauwgezet volgen.

Naar aanleiding van de uitkomsten heeft de AFM een boete opgelegd. Wij betreuren ten zeerste dat de onderzoeksuitkomsten het vertrouwen in het accountantsberoep, en daarmee ook in de BDO-organisatie, hebben geschaad. Onze rol is om intensief toezicht te houden op de werking van de intussen verstevigde interne beheersomgeving en de genomen verbetermaatregelen om ongepaste gedragingen te voorkomen en het vertrouwen te herstellen.

Op basis van frequente overleggen en rapportages hebben wij geconcludeerd dat de Raad van Bestuur handhavingsmaatregelen heeft vastgesteld en uitgevoerd. Het onderzoek is professioneel uitgevoerd door BDO Forensics & Technology.

### Cultuur en gedrag

Wij volgen intensief de ontwikkelingen op het gebied van cultuur en gedrag binnen de organisatie. Dit thema staat frequent op onze agenda met de Raad van Bestuur. Een inclusieve cultuur, integriteit en een lerende organisatie zijn essentiële voorwaarden voor het leveren van kwaliteit en het realiseren van groei. Samenwerking is daarbij noodzakelijk en om die reden is in de driehoek Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en equity partners geïnvesteerd in de professionalisering van de onderlinge samenwerking en verhoudingen.

Wij monitoren de voortgang van het cultuurprogramma, de uitkomsten van medewerkersonderzoeken, leiderschapsprogramma's en de geboekte resultaten op het gebied van diversiteit en inclusie. Verder bespreken wij de effectiviteit van de genomen maatregelen. Wij zijn blij dat de Raad van Bestuur dit thema hoog op de agenda heeft staan en hebben geconstateerd dat er positieve resultaten zijn behaald en nog ruimte is voor verdere verbetering.

### Transformatie en innovatie

De accountancy- en consultancybranche is volop in beweging. De veranderende rol van de accountant, de krappe arbeidsmarkt, de opkomst van artificial intelligence (AI) en wijzigingen in wet- en regelgeving vragen om een wendbare organisatie die innovatief is, een professionele staforganisatie heeft en technologie in haar dienstverlening en onderliggende processen op een juiste wijze inzet. Dit thema komt regelmatig aan bod in onze overleggen met de Raad van Bestuur. De voortgang van digitaliseringsprojecten en de inzet van AI zijn daarbij belangrijke onderwerpen.

### Samenstelling van de Raad van Bestuur

Per 1 februari 2025 is Kirsten Konst gestart als vierde bestuurslid in de rol van Chief Transformation Officer (CTO). Op 16 mei 2025 is Edwin Schrijver toegetreden tot de Raad van Bestuur als Chief Quality Officer (CQO), ter vervulling van de vrijgekomen CQO-positie door het vertrek van Maurice de Kleer per 1 januari 2025. Edwins achtergrond in kwaliteitsbeheersing, risicomanagement en zijn ervaring als auditpartner vormen een waardevolle versterking van het bestuur.

Naar aanleiding van het vertrek van René Nelis als voorzitter per 1 januari 2026 hebben wij, in nauwe afstemming met de Raad van Bestuur en equity partners, gekeken naar de optimale samenstelling van het bestuur. Hieruit kwam naar voren dat Kirsten Konst door haar bestuurlijke ervaring, executiekracht en verbindende stijl goed voldeed aan het gewenste voorzittersprofiel en hebben wij haar met volle overtuiging voorgedragen als nieuwe voorzitter. Zij is benoemd per 1 januari 2026. De ontstane vacature

is ingevuld door Marcel Mans. Hij is per 1 januari 2026 toegetreden als statutair lid, naast zijn rol als Head of Audit. Zijn langdurige samenwerking met de Raad van Bestuur, mede door zijn rol als tijdelijk statutair lid van medio december 2024 tot juni 2025, en zijn ruime ervaring op het gebied van kwaliteitsmanagement, risicobeheersing en verandertrajecten maken hem een sterke invulling voor deze vacature.

Met de samenstelling bestaande uit voorzitter Kirsten Konst en leden Leon Jansen, Edwin Schrijver en Marcel Mans is sprake van een complementair bestuursteam dat goed op elkaar is ingespeeld en samenwerkt.

Tot slot willen wij René Nelis bedanken voor zijn inzet gedurende meer dan 40 jaar. Zijn gedrevenheid en ambassadeurschap voor de kernwaarden en identiteit van BDO zijn van grote betekenis geweest.

#### Overzicht vergaderingen, commissies en aanwezigheid

Om goed op de hoogte te blijven van wat er speelt binnen de organisatie hebben wij deelgenomen aan reguliere en commissievergaderingen, strategiedagen en andere overleggen. Hierdoor kunnen wij onze toezichthoudende en adviserende rol goed invullen.

#### Reguliere vergaderingen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

In 2025 hebben wij vijf reguliere vergaderingen gehouden. Het eerste deel vond plaats met alleen de Raad van Commissarissen, gevolgd door een gezamenlijk deel met de Raad van Bestuur en de Head of Audit. Daarnaast hebben twee strategiedagen plaatsgevonden. De aanwezigheid van de commissarissen was 100%.

#### Commissies

De Raad van Commissarissen kent drie vaste commissies: de Auditcommissie, de Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Commissie Kwaliteit en Publiek Belang. Deze commissies richten zich op specifieke aandachtsgebieden, adviseren de Raad van Commissarissen en bereiden besluitvorming voor. De commissies zijn samengesteld uit meerdere leden, geselecteerd op basis van hun expertise en ervaring. Vanuit de Raad van Bestuur zijn één of twee leden aanwezig bij de vergaderingen, samen met relevante stafleden. De besproken onderwerpen worden toegelicht tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen en onze maandelijkse online overleggen.

Auditcommissie	
<b>Verantwoordelijkheid / aandachtsgebieden</b>	Deze commissie richt zich op de financiën en verantwoording, interne en externe audit en (financiële) risico's.
<b>Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden</b>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Barbara Lamberts, voorzitter: 4/4</li> <li>▶ Engelhardt Robbe: 2/2, (lid tot 24 juni 2025)</li> <li>▶ Kim Smit: 2/2, (lid vanaf 24 juni 2025)</li> </ul>
<b>Belangrijkste onderwerpen 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Begroting</li> <li>▶ Auditplan en accountantsverslag</li> <li>▶ Financiële resultaten</li> <li>▶ Risicomanagement, informatiebeveiliging en privacy</li> <li>▶ Frauderisico's</li> <li>▶ Claims en financiële risico's</li> <li>▶ Interne audit (plan, voortgang)</li> </ul>

Remuneratie- en Benoemingscommissie	
<b>Verantwoordelijkheid / aandachtsgebieden</b>	Deze commissie richt zich op de beloning en beoordeling van de beleidsbepalers, proces werving bestuurders en commissarissen, benoeming nieuwe partners binnen LoS A&A en andere HR-gerelateerde onderwerpen.
<b>Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden</b>	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Heleen Kuijten-Koenen, voorzitter: 3/3</li> <li>▶ Danny van der Eijk: 2/2 (lid tot 24 juni 2025)</li> <li>▶ Engelhardt Robbe: 1/1 (lid vanaf 24 juni 2025)</li> </ul>
<b>Belangrijkste onderwerpen 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Werving leden Raad van Bestuur en lid Raad van Commissarissen</li> <li>▶ Samenstelling Raad van Bestuur per 2026</li> <li>▶ Opvolgingsplanning bestuurders</li> <li>▶ Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen</li> <li>▶ Strategisch HR-beleid: onder andere (strategische) personeelsplanning, medewerkerscyclus, diversiteit en inclusie</li> <li>▶ Beloning en pensioenregeling medewerkers</li> <li>▶ Uitkomsten medewerkersonderzoek en cultuurgerelateerde onderwerpen (cultuurprogramma Horizon)</li> <li>▶ Performancemanagement en beloning salary partners</li> <li>▶ Beloningsonderzoek AFM</li> <li>▶ Contacten en thema's OR</li> </ul>
Commissie Kwaliteit en Publiek Belang	
<b>Verantwoordelijkheid / aandachtsgebieden</b>	Deze commissie richt zich op kwaliteitsbeleid en -management, het kwaliteitsmanagementsysteem, het risicomanagement en het beleid met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving, integriteit en ethiek, inclusief gedragscodes en interne procedures.
<b>Aantal vergaderingen en aanwezigheid leden</b>	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Engelhardt Robbe, voorzitter: 3/3 (voorzitter tot 24 juni 2025)</li> <li>▶ Kim Smit: 5/5 (voorzitter vanaf 24 juni 2025)</li> <li>▶ Barbara Lamberts: 2/2 (lid vanaf 24 juni 2025)</li> </ul>
<b>Belangrijkste onderwerpen 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens</li> <li>▶ ISQM 1 / kwaliteitsmanagementsysteem</li> <li>▶ Beleid en rapportages Quality &amp; Risk Management (QRM) en LoS A&amp;A</li> <li>▶ Interne en externe kwaliteitscontroles</li> <li>▶ Transformatie taken en verantwoordelijkheden eerste en tweede lijn</li> <li>▶ Reputatie- en integriteitsrisico's: incidenten, klachten, claims en tuchtzaken</li> <li>▶ Partnerzaken</li> <li>▶ Externe toezichthouders (contacten en lopende onderzoeken)</li> </ul>

## Raad van Commissarissen



*Raad van Commissarissen, v.l.n.r.:  
Barbara Lamberts, Engelhardt Robbe (voorzitter),  
Heleen Kuijten-Koenen (vicevoorzitter), Dave del Canho, Kim Smit*

**ENGELHARDT ROBBE**

1955, man, voorzitter

**Datum van benoeming**

24 november 2021

**Einde van de benoemingstermijn**

23 november 2025

**Mogelijkheid tot herbenoeming**

Nee

**Externe functie(s)**

- ▶ Executive Coach
- ▶ Commissaris Dutch Retail Fund, CBRE
- ▶ Lid Raad van Advies Dutch Residential Fund, CBRE (tot 1 april 2026)
- ▶ Lid Landelijke Stuurgroep Suicide Preventie (tot 24 februari 2026)
- ▶ Lid Raad van Toezicht Nederlands Openluchtmuseum (tot 6 oktober 2025)

**Onderdeel van commissie**

- ▶ Lid Remuneratie- en Benoemingscommissie

**HELEEN KUIJTEN-KOENEN**

1966, vrouw, vicevoorzitter

**Datum van benoeming**

24 november 2021

**Einde van de benoemingstermijn**

23 november 2029

**Mogelijkheid tot herbenoeming**

Nee

**Externe functie(s)**

- ▶ Lid Executive Board en Managing Director People & Change APG

**Onderdeel van commissie**

- ▶ Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscommissie

**KIM SMIT**

1970, vrouw

**Datum van benoeming**

27 juni 2024

**Einde van de benoemingstermijn**

26 juni 2028

**Mogelijkheid tot herbenoeming**

Ja

**Externe functie(s)**

- ▶ Raad-plaatsvervanger Ondernemingskamer (vanaf 19 januari 2026)
- ▶ Commissaris en voorzitter Auditcommissie en lid Remuneratie-commissie B&S Investments (tot 3 april 2026)
- ▶ Lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie en lid benoemings- en remuneratiecommissie NRG Pallas BV (tot 9 maart 2026)
- ▶ Lid Raad van Toezicht en Auditcommissie Stichting Pantein
- ▶ Lid Raad van Toezicht en Voorzitter Financiële Commissie Nederlands Openluchtmuseum (vanaf 24 oktober 2025)

**Onderdeel van commissie**

- ▶ Voorzitter Commissie Kwaliteit en Publiek Belang
- ▶ Lid Auditcommissie

**BARBARA LAMBERTS**

1967, vrouw

**Datum van benoeming**

27 juni 2024

**Einde van de benoemingstermijn**

26 juni 2028

**Mogelijkheid tot herbenoeming**

Ja

**Externe functie(s)**

- ▶ Commissaris Cow Manager
- ▶ Commissaris Fast Focus

**Onderdeel van commissie**

- ▶ Voorzitter Auditcommissie
- ▶ Lid Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

**DAVE DEL CANHO**

1966, man

**Datum van benoeming**

26 januari 2026

**Einde van de benoemingstermijn**

25 januari 2030

**Mogelijkheid tot herbenoeming**

Ja

**Externe functie(s)**

- ▶ Managing Partner Del Canho & Engelfriet B.V.
- ▶ Vicevoorzitter Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie en lid Huisvestingscommissie UMC Utrecht
- ▶ Commissaris Blue Sky Group
- ▶ Voorzitter Bestuur en Beleggingscommissie Stichting WKZ-fonds
- ▶ Lid Bestuur en secretaris Drs. Cor van Zadelhoff fonds

**Onderdeel van commissie**

- ▶ Lid Auditcommissie
- ▶ Lid Commissie Kwaliteit en Publiek Belang

### Overige overleggen en activiteiten

Naast de reguliere vergaderingen zijn er maandelijkse online overleggen waarin actuele zaken en ontwikkelingen worden besproken. Verder zijn er extra overleggen georganiseerd. Dit is in 2025 frequent het geval geweest door onderwerpen als het onderzoek naar ongewenste gedragingen, samenstelling en benoeming leden Raad van Bestuur en de wisselingen binnen de Raad van Commissarissen. Er zijn verder voortgangsgesprekken gevoerd tussen de voorzitters van de Raden van Commissarissen en Bestuur, tussen commissievoorzitters en leden van de Raad van Bestuur en met stafhoofden. Ook is er drie keer overleg geweest met de Ondernemingsraad, waaronder een strategische sessie met de Raad van Bestuur. Bij alle Vergaderingen van Participanten was de Raad van Commissarissen vertegenwoordigd. In 2025 zijn meerdere bijeenkomsten gehouden met een vertegenwoordiging van equity partners waarin actuele thema's zijn besproken.

### Overzicht overige besproken onderwerpen

Naast de eerdergenoemde onderwerpen zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- ▶ Managementinformatie en -rapportages en niet-financiële KPI's
- ▶ Naleving van belangrijke beleidsmaatregelen en processen
- ▶ Beleid financiële belangen
- ▶ Onafhankelijkheid Raad van Bestuur
- ▶ Beëindiging van de managementovereenkomst met equity partners
- ▶ Toezicht op vertrek van partners en medewerkers op sleutelposities
- ▶ BDO Global
- ▶ Ontwikkelingen met betrekking tot het accountantsberoep

### Besluiten Raad van Commissarissen

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

- ▶ Goedkeuring jaarverslag, inclusief de jaarrekening 2024
- ▶ Goedkeuring transparantieverlag 2024
- ▶ Benoeming accountant jaarrekeningcontrole 2025
- ▶ Goedkeuring begroting 2026
- ▶ Goedkeuring voordracht lid van de Raad van Commissarissen
- ▶ Besluit voordracht twee leden Raad van Bestuur
- ▶ Besluit voordracht voorzitter Raad van Commissarissen
- ▶ Besluit voordracht voorzitter Raad van Bestuur

- ▶ Besluit voorstel beloningsbeleid Raad van Bestuur
- ▶ Besluit voorstel beloningsbeleid Raad van Commissarissen
- ▶ Vaststelling hoogte beloning leden van de Raad van Bestuur en Head of Audit per januari 2026
- ▶ Goedkeuring voordracht van (externe) accountants Line of Service Audit & Assurance tot benoeming als salary en equity partner
- ▶ Goedkeuring aanpassing kwaliteitsbeleid
- ▶ Goedkeuring Internal Auditplan 2026
- ▶ Goedkeuring beleggingsbeleid voor equity partners
- ▶ Goedkeuring beoordeling Compliance Officer en Internal Auditor

### Beoordeling en beloning Raad van Bestuur

In 2025 zijn beoordelings- en voortgangsgesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur en de Head of Audit. Op basis van een in 2025 uitgevoerde interne en externe benchmark hebben wij een voorstel gedaan voor een nieuw beloningsbeleid per januari 2026. Dit voorstel is overgenomen door de Vergadering van Participanten.

### Zelfevaluatie Raad van Commissarissen

In het tweede kwartaal heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden, onder meer over de verdeling van taken en aandachtsgebieden, de onderlinge samenwerking en die met de Raad van Bestuur. Aan de Raad van Bestuur is gevraagd om ons functioneren en de onderlinge samenwerking te evalueren. Hoewel de uitkomsten overwegend goed waren hebben wij een aantal verbeterpunten vastgesteld en doorgevoerd. Dit is besproken met de Raad van Bestuur.

### Beloning Raad van Commissarissen

Op basis van een in- en externe benchmark hebben wij een voorstel gedaan voor een nieuw beloningsbeleid per januari 2026. Dit is goedgekeurd door de Vergadering van Participanten. Als leden van de Raad van Commissarissen ontvangen wij een beloning, vastgesteld door de Vergadering van Participanten. Gegevens hierover zijn opgenomen in de jaarrekening.

### Onafhankelijkheid

De taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen worden uitgevoerd binnen de geldende voorschriften omtrent onafhankelijkheid. De Ethics & Independence Leader ziet toe op de persoonlijke en financiële onafhankelijkheid van de leden. In 2025 kwalificeren alle leden als onafhankelijk.

### Training

De Raad van Commissarissen heeft een kennissessie gevolgd over het kwaliteitsmanagementsysteem ISQM 1. Het heeft ons meer inzicht gegeven in opzet en werking van dit systeem. Daarnaast hebben meerdere commissarissen een dag meegelopen met een A&A-controleteam om meer kennis te verwerven over het auditproces.

### Jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2025 zijn opgesteld door de Raad van Bestuur en gecontroleerd door de externe accountant Baker Tilly (Netherlands) B.V. De bevindingen zijn besproken met de Auditcommissie en de Raad van Bestuur. Op 30 april 2026 heeft de Raad van Commissarissen ingestemd met het jaarverslag en de jaarrekening.

### Transparantieverlag

Het transparantieverlag 2025 hebben wij besproken met de beleidsbepalers. De inhoud sluit aan bij ons beeld van dit jaar. Het geeft een goed overzicht van de voortgang van de relevante onderwerpen en stand van zaken zoals aan ons is voorgelegd en toegelicht en waarop monitoring door ons heeft plaatsgevonden.

### Afsluitend

De Raad van Commissarissen constateert dat in 2025 op de verschillende thema's en projecten vooruitgang is geboekt en bedankt alle medewerkers, partners en de Raad van Bestuur voor hun inzet. Wij hebben er alle vertrouwen in dat de Raad van Bestuur, samen met de partners en medewerkers, de groeistrategie goed zal voortzetten waardoor BDO toekomstbestendig blijft en duurzaam kan groeien in kwaliteit, financieel en qua toegevoegde waarde. Wij blijven dit nauwgezet volgen en toezicht houden op het leervermogen van de organisatie en verdere maatregelen om de kwaliteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Bij bestaande en nieuwe vraagstukken zal de Raad van Bestuur (pro)actief door ons worden ondersteund en geadviseerd.

*Eindhoven, 30 april 2026*

*Raad van Commissarissen*

- ▶ E.M. (Engelhardt) Robbe (voorzitter)
  - ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen (vicevoorzitter)
  - ▶ B. (Barbara) Lamberts
  - ▶ K. (Kim) Smit
  - ▶ D. (Dave) del Canho
-



### 3. Kwaliteit in 2025

In dit hoofdstuk beschrijven we voor het boekjaar 2025 de meest relevante stand van zaken en ontwikkelingen met betrekking tot onze visie op kwaliteit en ons kwaliteitsmanagementsysteem, mede aan de hand van kwaliteitsindicatoren. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van het in 2025 uitgeoefende externe toezicht op onze organisatie door externe toezichthouders zoals de AFM. Ten slotte bevat dit hoofdstuk de vereiste verklaringen van de beleidsbepalers met betrekking tot de doeltreffende werking van het interne kwaliteitsmanagementsysteem, de interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten en de naleving van het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers.

Een volledige beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem dat in 2025 van toepassing was binnen BDO Audit & Assurance B.V. is [hier](#) te lezen.



## Kwaliteit & kwaliteitsmanagement

In het BDO Kwaliteitsbeleid staat centraal wat wij verstaan onder kwaliteit (zie volgende pagina) en onze ambitie om altijd en overal kwaliteit te leveren. Verder beschrijft het BDO Kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem zoals van toepassing binnen BDO Audit & Assurance (A&A) sluiten aan op en zijn een nadere invulling van het overkoepelende BDO Kwaliteitsbeleid en BDO-kwaliteitsmanagementsysteem.

Het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem is zodanig ontworpen en geïmplementeerd dat het voldoet aan de vereisten van de *International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)* en de daarmee samenhangende BDO ISQM Policies vanuit BDO Global. Het kwaliteitsmanagementsysteem is van toepassing op controle- en beoordelingsopdrachten met betrekking tot financiële overzichten, andere assurance- en aan assurance verwante opdrachten die door BDO worden uitgevoerd. Het doel van het kwaliteitsmanagementsysteem is het bieden van een redelijke mate van zekerheid dat:

- ▶ de organisatie en de professionals hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met professionele standaarden en toepasselijke vereisten uit wet- en regelgeving en opdrachten uitvoeren in overeenstemming met dergelijke standaarden en vereisten; en
- ▶ de rapporten en verklaringen die wij verstrekken onder de gegeven omstandigheden juist zijn.

BDO hanteert een risicogebaseerde aanpak in het kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij kwaliteitsdoelstellingen worden gesteld, kwaliteitsrisico's worden geïdentificeerd en geanalyseerd en passende maatregelen worden genomen om deze risico's te beperken. Een robuust proces van monitoring en herstel draagt bij aan de voortdurende verbetering van de kwaliteitsprocessen in de organisatie, mede op basis van oorzakenanalyses.

---

We beschrijven de meest relevante ontwikkelingen in 2025 in ons kwaliteitsmanagementsysteem aan de hand van de volgende onderwerpen:

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

#### ... in continuïteit

Kwaliteit leveren is onderdeel van onze visie op waardecreatie op de lange termijn. De wereld om ons heen verandert continu en dus ook de verwachtingen van onze stakeholders. Daarom is het van belang dat wij doorlopend in verbinding staan met onze omgeving. Als lerende organisatie verbeteren wij onszelf en onze dienstverlening continu.

#### ...voor alle vormen van dienstverlening

Kwaliteit leveren wij bij al onze diensten. De ambitie om altijd en overal kwaliteit te leveren, geldt voor heel BDO. Alle professionals van BDO dragen direct (door hun betrokkenheid bij opdrachten) of indirect (door hun werkzaamheden voor het kwaliteitsmanagementsysteem of andere vormen van ondersteuning) bij aan die kwaliteit.

#### ...binnen de gestelde wet- en regelgeving

Kwaliteit betekent dat wij, ongeacht de verwachtingen van onze stakeholders, bij het leveren van onze diensten in ieder geval voldoen aan wet- en regelgeving, regelgeving van beroepsorganisaties en interne regels die daarbij van toepassing zijn. Daarnaast is voor ons ook de naleving van wet- en regelgeving door onze klanten van belang: ook zij moeten voldoen aan de wet- en regelgeving die op hen van toepassing is, integer en transparant zijn en een voor BDO passend risicoprofiel hebben. Bij het naleven van regels houden wij nadrukkelijk het doel van die regels voor ogen. Blind de 'letter' van een wet volgen ('mag het?') en voorbij gaan aan de 'geest' daarvan ('deugt het?'), levert niet de kwaliteit die wij beogen.

#### ...voldoen aan de verwachtingen

Kwaliteit leveren betekent ten minste voldoen aan verwachtingen. Het is essentieel dat wij voorafgaand aan een opdracht de verwachtingen goed in beeld krijgen en vastleggen. Wij kunnen uitsluitend voldoen aan *gerechtvaardigde* verwachtingen: verwachtingen die passen binnen de gestelde wet- en regelgeving en verwachtingen die realistisch zijn. Overigens vereist dit ook van ons dat wij bij onze stakeholders geen verwachtingen wekken die wij niet kunnen waarmaken.

#### ...onze belangrijkste stakeholders

Om kwaliteit te kunnen leveren, voldoen wij ten minste aan de verwachtingen van onze belangrijkste stakeholders. Stakeholders zijn personen, groepen of organisaties die een belang hebben bij onze dienstverlening of worden beïnvloed door de uitkomsten daarvan. Onze controleklanten zijn onze meest directe, maar niet per definitie onze

belangrijkste stakeholders. Zij zijn onze opdrachtgever en betalen voor onze diensten. Wij leveren kwaliteit door te voldoen aan hun gerechtvaardigde verwachtingen. Bij het maken van afwegingen rondom kwaliteit nemen wij in de eerste plaats het publiek belang in ogenschouw, als dat zou afwijken van de belangen van de klant. Naast onze klanten zijn er ook andere stakeholders die gerechtvaardigde verwachtingen hebben van onze dienstverlening: belangrijke stakeholders van onze klant, de maatschappij (bijvoorbeeld burgers, de overheid, politici en de media), BDO-professionals en beroepsgenoten.

#### ...de specifieke dienst, het dienstverleningsproces en onze organisatie

De verwachtingen van onze stakeholders hebben doorgaans betrekking op deze drie niveaus:

- ▶ Verwachtingen ten aanzien van de *specifieke dienst* hebben bijvoorbeeld betrekking op de mate waarin onze dienstverlening een probleem oplost, antwoord geeft op een vraag of anderszins een bepaalde behoefte bevredigt en dus voldoende is toegesneden op de concrete feiten en omstandigheden van de klant en opdracht. De juistheid, volledigheid, tijdigheid, begrijpelijkheid, toepasbaarheid en betrouwbaarheid van ons advies of oordeel zijn daarbij relevante factoren, evenals of de dienst voldoet aan de gemaakte afspraken, de toepasselijke wet- en regelgeving en (kwaliteits)eisen.
- ▶ Verwachtingen ten aanzien van het *dienstverleningsproces* gaan enerzijds over de inhoudelijke processtappen die worden doorlopen, zoals de aanvaarding van de klant en de opdracht, de opdrachtbevestiging, de toewijzing van capabele professionals aan de opdracht, de planning, de uitvoering en de afronding met een rapport of verklaring. Stakeholders verwachten dat ook het dienstverleningsproces voldoet aan de toepasselijke wet- en regelgeving. Anderzijds gaat het nadrukkelijk ook over de 'client service' die wij bieden en die de klant van ons mag verwachten.
- ▶ Verwachtingen hebben ten slotte in toenemende mate betrekking op *onze organisatie* als geheel. Stakeholders verwachten dat de diensten die zij afnemen worden verleend door een integere organisatie die voldoet aan de voor haar geldende wet- en regelgeving en de kwaliteit van haar dienstverlening continu beheerst en verbetert.

#### ...zoveel mogelijk die verwachtingen overtreffen

We spreken van kwaliteit als we net die stap extra zetten waarmee we onze belangrijkste stakeholders positief verrassen. Die extra stap bestaat bijvoorbeeld uit het leveren van meerwaarde door nieuwe inzichten te bieden op de problemen en vragen van onze stakeholders met innovatieve ideeën en instrumenten of nieuwe standpunten in te brengen in het maatschappelijk debat, de efficiëntie van onze dienstverlening te verhogen of te excelleren in onze servicegerichtheid.

Daarbij laten wij ons in ons werk en gedrag steeds leiden door onze kernwaarden: Professionaliteit, Plezier, Praktische relevantie, Mensgerichtheid en Maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onze kernwaarden geven de manier aan waarop we invulling geven aan onze ambitie om altijd en overal kwaliteit te leveren. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen. We spreken elkaar hierop aan en we verwachten dat onze stakeholders dat ook doen. We creëren daartoe een omgeving waarin aandacht voor kwaliteit centraal staat en iedereen zich veilig én verantwoordelijk voelt om kwaliteitsvraagstukken en dilemma's te bespreken.

## ORGANISATIESTRUCTUUR

### Vergadering van Participanten

Per 31 december 2025 heeft BDO 68 certificaathouders (2024: 71) waarvan 23 externe accountants (2024: 23), die ten behoeve van BDO Audit & Assurance B.V. werkzaam zijn.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2025 uit de volgende personen:

- ▶ R.C.M. (René) Nelis RA (voorzitter Raad van Bestuur, CEO)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, CFO/COO)
- ▶ E.H.B. (Edwin) Schrijver RA (lid Raad van Bestuur, CQO)
- ▶ mr. drs. C.M. (Kirsten) Konst (lid Raad van Bestuur, CTO)
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (titulair lid Raad van Bestuur, Head of Audit)

In 2025 hebben meerdere wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de Raad van Bestuur:

- ▶ Per 1 januari 2025 heeft Maurice de Kleer afscheid genomen van BDO, hij stelde zich niet herbenoembaar. Marcel Mans heeft tot juni 2025 tijdelijk de rol van CQO vervuld en op 16 mei 2025 is Edwin Schrijver toegetreden als CQO.
- ▶ Per 1 februari 2025 is Kirsten Konst benoemd als Chief Transformation Officer (CTO).

René Nelis heeft per 1 januari 2026 na een loopbaan van 40 jaar afscheid genomen van BDO. Kirsten Konst is hem per die datum opgevolgd als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur. Marcel Mans is per 1 januari 2026 benoemd als (statutair) lid van de Raad van Bestuur.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2025 uit de volgende personen:

- ▶ E.M. (Engelhardt) Robbe (voorzitter)
- ▶ H.L. (Heleen) Kuijten-Koenen (vicevoorzitter)
- ▶ B. (Barbara) Lamberts
- ▶ K. (Kim) Smit

Per 24 juni 2025 is de eerste benoemingstermijn van Danny van der Eijk (voorzitter) geëindigd. Hij heeft zich niet herbenoembaar gesteld voor een tweede termijn. Engelhardt Robbe is hem per 24 juni 2025 opgevolgd als voorzitter. De vacature die is ontstaan door het vertrek van Danny van der Eijk is per 26 januari 2026 ingevuld door Dave del Canho die als lid van de Raad van Commissarissen is toegetreden.

### Managementteam Audit & Assurance

Het Managementteam Audit & Assurance (MT A&A) bestond op 31 december 2025 uit de volgende personen:

- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA
- ▶ P.M. (Pascal) Belfroid RA
- ▶ drs. L.T.A. (Luc) Parren RA

Er hebben in 2025 geen wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van het MT A&A.

In lijn met de uitgangspunten van het '3-lijnenmodel', heeft het MT A&A in 2025 een Director Kwaliteitsmanagement aangesteld die sturing geeft aan het nieuw opgerichte Team Quality Management (TQM), om gezamenlijk structureel kwaliteitsmanagement in de eerste lijn te borgen. TQM heeft meerdere taken en enkele medewerkers overgenomen van de afdeling QRM, om een duidelijker onderscheid te maken tussen de eerstelijnsverantwoordelijkheid van de business, onder aansturing van het MT A&A en met ondersteuning van TQM, voor de naleving van beleid en de tweedelijnsverantwoordelijkheid van de afdeling Quality & Risk Management (QRM) voor de ontwikkeling van beleid en de monitoring van de naleving daarvan.

### Quality Council

De Quality Council is een overlegorgaan dat de Raad van Bestuur als klankbord en met advies ondersteunt bij (het vervullen van zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van) het opzetten, (doen) uitvoeren, evalueren en bijsturen van het kwaliteitsmanagement. De Quality Council dient tevens als overlegorgaan waarin door de portefeuillehouders inzake kwaliteit en risicomanagement van de vier LoS MT's, de stafafdeling QRM en de CQO periodiek wordt gesproken over thema's op het terrein van kwaliteit en risicomanagement.

De Quality Council is in 2025 acht keer (2024: 8) bijeengekomen en heeft onder andere gesproken over (wijzigingen in) het BDO Kwaliteitsbeleid, de aanpak van kwaliteitsmanagement in 2025 (waaronder de verdere implementatie van het 'three lines model' voor kwaliteits- en risicomanagement en de daarvoor benodigde inrichting van de eerste lijn en versterking van de tweede lijn, de invulling van functionele rollen met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem, de aanpak van monitoring en evaluatie en de voortgang van verbeter- en herstelmaatregelen naar aanleiding van geïdentificeerde bevindingen en tekortkomingen), de voortgang van het onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens, het

opleidingsbeleid en examenreglement, publicaties en rapportages van de AFM (waaronder inzake frauderisicoanalyse, (dis)continuïteit, private equity) en andere externe toezichhouders (onder andere de Financial Reporting Council (FRC), de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR)), de uitkomsten van interne (kwaliteits) cultuurmetingen, de wijze waarop kwaliteit is overwogen in het jaarlijks financiële begrotingsproces, de poortwachtersrol en overige verantwoordelijkheden in het kader van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en overige impactvolle signalen en ontwikkelingen.

### Jong MT A&A

Het Jong Managementteam (MT) A&A is een adviesorgaan voor het MT A&A dat bestaat uit jonge BDO'ers uit de A&A-praktijk, waarbij wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling tussen man en vrouw, spreiding over functieniveaus en over de locaties. Het MT A&A heeft in 2025 in verschillende bijeenkomsten met het Jong MT A&A gesproken over onder meer:

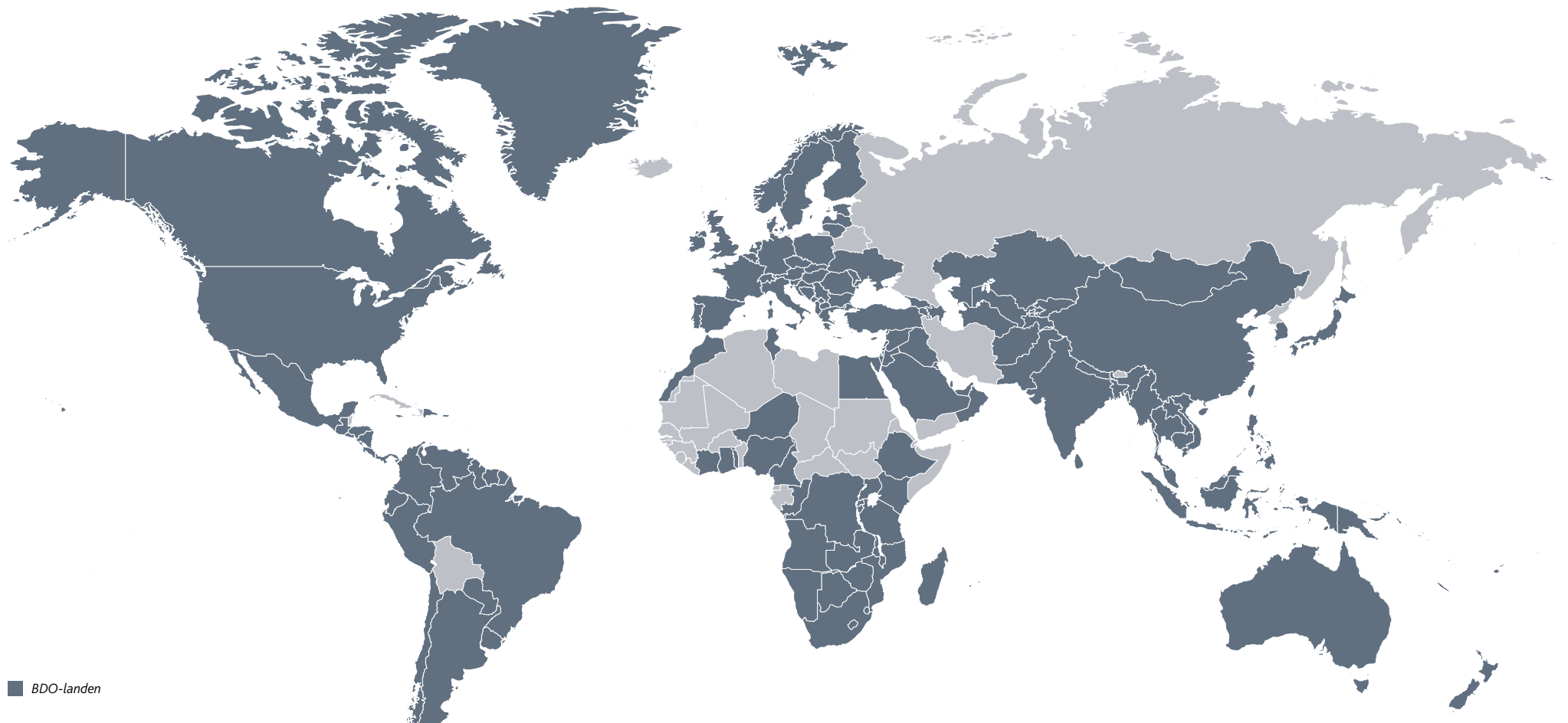
- ▶ de samenstelling en doorstroom van leden van het Jong MT A&A,
- ▶ input van het Jong MT A&A op strategische plannen,
- ▶ instroom, planning en capaciteitsmanagement,
- ▶ opleidingen, feedbackcultuur en retentie,
- ▶ traineeships en begeleiding van starters,
- ▶ studiekostenregeling en studieverlof,
- ▶ tarieven, efficiëntie en werkdruk,
- ▶ samenwerking met IT-auditors, en
- ▶ ESG-ontwikkelingen.

### Kengetallen BDO-netwerk internationaal

Kengetallen BDO-netwerk internationaal *	2025	2024
<b>Omzet (in € miljoen)</b>	<b>10.000</b>	<b>9.800</b>
Aantal landen	169	166
▶ Aantal kantoren	870	1.800
▶ Aantal partners en medewerkers	94.900	92.100

\* De cijfers zijn met ingang van 2025 gepresenteerd exclusief geallieerde kantoren. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast (met uitzondering van het aantal kantoren, dat in 2024 inclusief en in 2025 exclusief geallieerde kantoren is gepresenteerd).

De totale omzet van het BDO-netwerk op wettelijke controles van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten in de EU/EER bedroeg in 2025 circa € 803 miljoen (2024: € 731 miljoen). Hierbij merken wij op dat de diverse Member Firms verschillen in boekjaren kennen. Het hiervoor genoemde bedrag is gebaseerd op het meest recent afgesloten boekjaar. Voor landen die een andere valuta dan de euro gebruiken, is de gemiddelde wisselkoers over de rapporteringsperiode gehanteerd. Het overzicht van landen en kantoren in de EU/EER is opgenomen in [bijlage B](#).



■ BDO-landen

EMEA		AMERICAS		ASIA PACIFIC	
489 KANTOREN		243 KANTOREN		138 KANTOREN	
 5 mld OMZET 2024-2025		 4 mld OMZET 2024-2025		 2 mld OMZET 2024-2025	
41.000+ PROFESSIONALS		24.600+ PROFESSIONALS		29.200+ PROFESSIONALS	
 46 OMZETBIJDRAGE		 36 OMZETBIJDRAGE		 18 OMZETBIJDRAGE	

Gegevens van 1 oktober 2023 tot en met 30 september 2024.

## CULTUUR EN LEIDERSCHAP

In 2025 heeft BDO verdere stappen gezet in het versterken van een wendbare, veilige en mensgerichte kwaliteitscultuur, gedragen door sterk en voorbeeldgevend leiderschap. Het cultuur- en leiderschapsbeleid bevat drie pijlers: (1) het BDO Horizon-programma, (2) periodieke cultuurmetingen waaronder de Horizonmeting, inclusief de jaarlijkse Quality Survey van BDO Global, en (3) leiderschapsontwikkeling in het kader van een wendbare, lerende organisatie. Daarmee beschikt BDO over een robuust fundament om gericht te blijven werken aan kwaliteitsgericht gedrag, continu leren en het versterken van psychologische veiligheid.

BDO Horizon is sinds 2016 het organisatiebrede cultuurprogramma dat BDO helpt bewegen richting een wendbare, mens- en kwaliteitsgerichte cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen, erbij horen en zich kunnen ontwikkelen. Het programma heeft zich in de loop van de jaren aangepast aan de actualiteit en richt zich in de huidige periode op het creëren van een klimaat waarin kwaliteit optimaal wordt ondersteund en feedback, psychologische veiligheid en continue ontwikkeling centraal staan. In 2024–2025 heeft Horizon een meer decentrale focus gekregen, waarbij opvolging van cultuurmetingen steeds meer plaatsvindt op lokaal niveau binnen de praktijken. Eerdere deelprogramma's zoals Diversiteit & Inclusie, Leiderschap, Vitaliteit en Leren & Ontwikkelen zijn ingebed in de reguliere HR-organisatie, waardoor Horizon zich in 2025 vooral richt op het volgen en stimuleren van de cultuurbeweging in de verschillende regio's.

In 2025 zijn vier Horizonmetingen uitgevoerd om de cultuurbeweging scherper te monitoren. Deze metingen bevatten een consistente basis en variërende onderwerpen per kwartaal. Thema's die in 2025 onderdeel waren van de Horizonmeting, omvatten onder andere:

- ▶ bevlogenheid
- ▶ psychologische veiligheid
- ▶ diversiteit en inclusie
- ▶ leiderschap
- ▶ verbondenheid met de organisatie- en merkstrategie
- ▶ eigen rol binnen BDO
- ▶ ongewenst gedrag
- ▶ kunstmatige intelligentie (AI)
- ▶ kwaliteitscultuur

Het responspercentage varieerde van circa 62 tot 71%, waarmee de resultaten waardevolle inzichten geven in zowel de uitdagingen als de successen op afdelingsniveau. Dit stelt leidinggevendenden, partners en (regionale) Horizonteamen in staat om doelgerichte verbeteracties te initiëren. Vanaf 2025 zijn de LoS MT's en de Regiopraktijkleiders het aanspreekpunt voor cultuurgerelateerde vragen en dragen zij de verantwoordelijkheid voor de opvolging van de uitkomsten van de Horizonmetingen.

De jaarlijkse kwaliteitsmeting, als onderdeel van de Horizonmeting in het vierde kwartaal van 2025, is uitgevoerd aan de hand van tien stellingen van BDO Global. De resultaten laten een positieve ontwikkeling zien: op bijna alle vragen wordt positiever geantwoord dan vorig jaar. We zien dat nagenoeg iedere BDO'er doordrongen is van de persoonlijke verantwoordelijkheid voor het leveren van kwaliteit én ervaart dat kwaliteit wordt gewaardeerd in de organisatie en leiders daarin het goede voorbeeld geven. Dat benadrukt dat onze gezamenlijke inspanningen hebben geleid tot een robuust kwaliteitsklimaat waar we trots op mogen zijn. Tegelijkertijd is het belangrijk aandacht te blijven besteden aan passende leer- en ontwikkelingsactiviteiten en aanvaardbare werkdruk.

BDO ziet leiderschap als een cruciale factor voor cultuur- en kwaliteitsontwikkeling. Leiderschap wordt ook nadrukkelijk gekoppeld aan psychologische veiligheid en voorbeeldgedrag. Binnen het Horizon-programma wordt benadrukt dat leiders een belangrijke rol spelen in het stimuleren van openheid, feedback en leren. BDO blijft investeren in leiderschapstrajecten, waaronder training op coachend leiderschap, feedbackcultuur en inclusie, ingebed binnen HR-programma's en regionale Horizon-activiteiten.

In 2025 is binnen de Audit & Assurance-praktijk gericht gewerkt aan de verdere professionalisering van leiderschap. Zo is de rol van leidinggevend partner geëvalueerd, met speciale aandacht voor de herkenbaarheid, voorspelbaarheid en uniformiteit van deze rol binnen de verschillende regio's. Uit deze evaluatie kwam naar voren dat medewerkers behoefte hadden aan meer duidelijkheid en zichtbaarheid in leiderschap. De opbrengsten zijn benut om de opdracht, gedragsverwachtingen en communicatiestijl van leidinggevend partners scherper te definiëren en hen beter te ondersteunen in hun voorbeeldrol. Parallel hieraan is het Audit Partner Refreshment Program (APRP) verbreed. Naast vaktechnische ontwikkeling is in 2025 expliciet ingezet op gedragsontwikkeling, effectieve communicatie en situationeel leiderschap. Auditpartners namen deel aan aanvullende sessies rondom balans tussen vertrouwen en controle, het voeren van kritische gesprekken en het versterken van professioneel gedrag. Deze verbreding draagt bij aan een cultuur waarin leiderschap en kwaliteit hand in hand gaan en partners actief bijdragen aan een consistent hoge kwaliteit van wettelijke controles.

## ONZE MENSEN

### Formatie

Het gemiddelde aantal partners, (senior) managers en overige teamleden werkzaam bij of verbonden aan BDO A&A is in 2025 met 2,7% toegenomen tot 1040 (2024: 1013). De toename in 2025 is kleiner dan in 2024 (5,8%). Vanwege wijzigingen in Europese regelgeving met betrekking tot duurzaamheidsrapportage (CSRD), is de beoogde instroom in de nieuwe ESG-praktijk in 2025 gestaakt. In 2025 is opnieuw succesvol samengewerkt tussen onze recruiters, onderwijsinstellingen en de BDO-praktijken en is sprake geweest van succesvolle werving van starters en goede interne doorstroom.

#### Gemiddeld aantal en ratio partners, (senior) managers en overige teamleden

2025*	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Aantal	76	235	730	1040
Ratio (% van het totaal)	7%	23%	70%	100%
2024*	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Aantal	73	225	715	1013
Ratio (% van het totaal)	7%	22%	71%	100%

\* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken in verband met afrondingsverschillen.

Het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO is met 3,8% toegenomen naar 5,4 jaar (2024: 5,2). Hoewel partners en overige medewerkers in 2025 gemiddeld iets korter respectievelijk even lang werkzaam waren binnen BDO dan in 2024, is het gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO van (senior) managers in 2025 hoger dan in 2024.

#### Gemiddeld aantal jaren ervaring binnen BDO gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden

	2025	2024
Partners	16,6	16,7
(Senior) managers	10,0	9,7
Overige	2,7	2,7
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>

Het totale verloop binnen onze formatie is in 2025 gestegen naar 16,2% (2024: 15,8%). Het verloop is uitsluitend toegenomen onder overige medewerkers en juist afgenomen onder (senior) managers en partners. Met name het behoud van meer ervaren jonge professionals blijft een continue uitdaging.

#### Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden

	2025	2024
Partners	4,1%	6,9%
(Senior) managers	13,2%	16,0%
Overige	18,7%	16,7%
<b>Totaal</b>	<b>16,2%</b>	<b>15,8%</b>

In 2025 heeft BDO de inzet van extension-medewerkers uit Zuid-Afrika gecontinueerd om piekbelasting binnen de controlepraktijk op verantwoorde wijze op te vangen. Deze medewerkers zijn geïntegreerd in de reguliere controleteams en worden ondersteund via een gestructureerd onboarding- en trainingsprogramma, gericht op het toepassen van BDO-werkmethodiek, dossierkwaliteit en verslagleggingsvereisten. Ter versterking van de kwaliteitsborging is invulling gegeven aan aanvullende beheersingsmaatregelen, waaronder een lokale coördinatie- en reviewstructuur. Daarbij is blijvend aandacht voor duidelijke taakafbakening, communicatie en het waarborgen dat werkzaamheden worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid en toezicht van de Nederlandse opdrachtteams. De inzet van extension-medewerkers heeft in 2025 bijgedragen aan het realiseren van voldoende capaciteit binnen de controlepraktijk. Tegelijkertijd blijft BDO monitoren of de getroffen maatregelen toereikend zijn en worden verbeteringen doorgevoerd waar dit nodig is om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te waarborgen.

### Ontwikkeling en permanente educatie

Wij investeren voortdurend in de kennis en vaardigheden van onze professionals. Het gemiddeld aantal uren dat onze professionals in 2025 hebben besteed aan training en opleiding is met 1,5% toegenomen naar 223,7 uren (2024: 220,3).

Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden (per fte)

	2025	2024
Partners	95,8	88,1
(Senior) managers	100,2	114,7
Overige	278,6	268,4
<b>Totaal</b>	<b>223,7</b>	<b>220,3</b>

In 2025 heeft BDO verdere stappen gezet in de doorontwikkeling van het Learning & Development-programma binnen de Audit & Assurance-praktijk. Daarbij is ingezet op het actualiseren van de leerlijnen, het versterken van de aansluiting op veranderende vaktechnische eisen en het vergroten van de effectiviteit van leren in de praktijk. Voor de lagere functiegroepen zijn de traditionele VTO-sessies vervangen door Peer Group Learning, een leervorm die gericht is op kleinschalige, gestructureerde kennisdeling en gezamenlijke reflectie. Hiermee wordt beoogd om leren dichterbij de dagelijkse praktijk te brengen en de onderlinge samenwerking en leercurve van starters en junior medewerkers te versterken. Daarnaast zijn in 2025 nieuwe opleidingsmodules ontwikkeld en geïntroduceerd rondom continuïteitsvraagstukken, waarmee wordt aangesloten op de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de toegenomen maatschappelijke nadruk op toekomstbestendigheid van organisaties.

In 2025 zijn de Summer School (voor assistenten) en Summer Course (voor managers en partners) binnen de Audit & Assurance-praktijk opnieuw belangrijke pijlers geweest in het structurele ontwikkelprogramma voor medewerkers. Beide programma's combineerden vaktechnische verdieping met vaardigheden en gedragsontwikkeling en sloten aan bij actuele thema's in het controleproces. De programma's bestonden uit vaktechnische sessies over onder meer risicobenadering, IT- en gegevensverwerking, ISA 600 en fraude-indicatoren, aangevuld met vaardigheidsmodules gericht op persoonlijke groei en professioneel-kritisch handelen. Met de Summer School en Summer Course 2025 heeft BDO verdere

stappen gezet in de doorontwikkeling van een geïntegreerd en praktijkgericht leerprogramma dat medewerkers voorbereidt op een IT-gedreven, toekomstbestendige controleaanpak.

Uit de interne centrale monitoring van PE-portfolio's, ten behoeve van de naleving van de Nadere voorschriften permanente educatie (NV PE) door bij de NBA ingeschreven registeraccountants en accountant-administratieconsulenten, is gebleken dat nagenoeg alle accountants tijdig hun PE-portfolio 2024 hebben afgesloten (met uitzonderingen vanwege langdurige afwezigheid of uitschrijving uit het register) en alle accountants tijdig hun plan van aanpak hebben vastgelegd in hun PE-portfolio 2025.

### Beoordeling en beloning medewerkers en partners

In 2025 zijn binnen de Audit & Assurance-praktijk diverse stappen gezet om het proces van beoordeling, beloning en doorstroom verder te professionaliseren. Het beoordelingssysteem (TOP-procedure) is geëvalueerd, waarbij aandacht is besteed aan uniformiteit in de wijze van beoordelen, de kwaliteit van onderbouwingen en de toepassing van studie- en ontwikkelvereisten. Deze evaluatie heeft geleid tot aanscherpingen die moeten bijdragen aan grotere consistentie tussen regio's en teams.

In 2025 is het promotiebeleid voor de doorgroei van manager naar senior manager aangescherpt. Met deze aanscherping wordt beoogd om de uniformiteit, transparantie en zorgvuldigheid van het promotiebeleid te versterken en te waarborgen dat medewerkers worden bevorderd op basis van een landelijk consistent kwaliteits- en prestatieprofiel. Sinds 2025 wordt gewerkt met een strakker proces waarin:

- ▶ regiopraktijkleiders een gemotiveerde onderbouwing aanleveren voor elke voorgestelde promotie;
- ▶ het MT A&A deze onderbouwingen beoordeelt om te borgen dat promoties plaatsvinden op basis van eenduidige, praktijkbreed geldende criteria; en
- ▶ verschillen in beeldvorming of onderbouwing in het MT-gesprek worden teruggekoppeld als leermoment, zodat het proces continu wordt verbeterd.

Verder zijn in 2025 stappen gezet om arbeidsvoorwaarden beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt. Zo zijn salarissen in de lagere functiegroepen meer in lijn gebracht met marktvergelijkingen en zijn instroom- en promotieroutes opnieuw tegen het licht gehouden in het kader van strategische personeelsplanning. Deze maatregelen dragen bij aan een toekomstbestendige personeelsstructuur en een beter gebalanceerde ontwikkeling van talent binnen de organisatie.

Een nieuw beloningsbeleid voor salary partners is in 2025 vastgesteld en treedt per 1 januari 2026 in werking. Het vernieuwde beleid is gericht op transparantie, marktconformiteit en het belonen van prestaties en verantwoordelijkheid. De vaste beloning wordt gebaseerd op een objectieve functiewaardering en jaarlijkse benchmarking binnen de algemene Nederlandse markt. Salarisgroei volgt uit een Merit Matrix, waarin zowel de relatieve salarispositie als de performancebeoordeling leidend zijn. Naast de vaste beloning wordt de systematiek voor variabele beloning aangescherpt en opgebouwd uit drie incentive-KPI's: kwaliteit, omzetgroei en rendementsverbetering. Een variabele beloning wordt alleen toegekend bij minimaal een voldoende eindbeoordeling en voor Audit & Assurance geldt een zwaardere weging van kwaliteit (60%). Het beleid bevat verder een expliciete procedure voor gedifferentieerde inschaling bij zwaardere verantwoordelijkheden, duidelijke kwaliteitscriteria en afstemming met de regionale en landelijke doelstellingen. Hiermee is een toekomstbestendig beloningskader gecreëerd dat prestaties stimuleert, kwaliteit borgt en aansluit bij de strategische ontwikkeling van BDO. In 2026 wordt het beloningsbeleid voor equity partners geëvalueerd op basis van overeenkomstige uitgangspunten.

---

## ETHISCHE STANDAARDEN

### Integriteit en onafhankelijkheid

#### Integere en beheerste bedrijfsvoering

Witwassen, terrorismefinanciering, fraude en corruptie, en de poortwachtersrol van accountants daarbij stonden ook in 2025 onverminderd in de maatschappelijke aandacht. Tweewekelijkse kennisupdates en brede interne bewustwordingsactiviteiten hebben bijgedragen aan het vergroten van de alertheid op Wwft-, sanctie- en integriteitsrisico's binnen BDO. In 2025 zijn diverse (beleids)documenten verder verbeterd en geactualiseerd, zoals het beleid rondom Financiële en Economische Criminaliteit (FEC-beleid), guidance over verhoogde FEC-risico's en eenduidige 'quick reference cards' over het identificatie- en verificatieproces bij klantdossiers. Door deze actualisaties beschikken medewerkers over duidelijkere handreikingen, waardoor kwaliteit en uniformiteit wordt versterkt.

BDO A&A heeft in 2025 54 meldingen van ongebruikelijke transacties gedaan bij de Financial Intelligence Unit (FIU) uit hoofde van de Wwft (2024: 52 meldingen), een stijging van 3,8% ten opzichte van 2024. Er zijn geen transacties gemeld waarbij sprake is van contant geldverkeer tussen klanten van BDO en BDO (objectieve indicator). Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	2025	2024 *
Meldingen ongebruikelijke transacties	54	52

\* Vergelijkend cijfer aangepast vanwege een datumcorrectie.

#### Onafhankelijkheid

We hebben intern onafhankelijkheidsbeleid opgesteld dat niet alleen geldt voor de accountants die assuranceopdrachten uitvoeren, maar voor alle professionals binnen onze organisatie. Het naleven van dat interne onafhankelijkheidsbeleid waarborgt de professionele, objectieve en integere uitvoering van assuranceopdrachten en de naleving van de externe onafhankelijkheidswet- en regelgeving die op ons van toepassing is. In 2025 zijn vijftien overtredingen van het onafhankelijkheidsbeleid geconstateerd (2024: 2):

- ▶ In het kader van het compliancestatement waarin partners en directors jaarlijks hun onafhankelijkheid bevestigen, zijn negen overtredingen vastgesteld van het interne verbod voor partners en directors om financiële belangen te houden in entiteiten die niet binnen een redelijke termijn beëindigd

kunnen worden of overdraagbaar zijn. Dergelijke niet-liquide belangen bleken te worden gehouden in onder andere crowdfundingplatforms en private equity-fondsen, zonder dat daarvoor een ontheffing was verkregen van de Ethics & Independence Leader. Een ontheffing kan worden verkregen in situaties die op grond van wet- en regelgeving geen bedreiging opleveren voor de onafhankelijkheid. Er is sprake van meerdere nieuwe aanbieders op de markt die beleggen in niet-liquide belangen laagdrempeliger hebben gemaakt en die actief partners binnen BDO hebben benaderd. Het betreffen geen overtredingen van externe regelgeving.

- ▶ In vier gevallen hielden partners of directors een niet-toegestaan financieel belang in strijd met het interne kwaliteitsbeleid. In geen van de gevallen was sprake van een overtreding van de ViO of de IESBA Code (International Ethics Standards Board for Accountants), omdat de betrokken assuranceklanten geen materiële dochtermaatschappijen van de beursgenoteerde moeder waren. Het betrof onder meer een partner die bij opdrachtacceptatie een onvolledig antwoord gaf over financiële belangen en twee situaties waarin een partner of nauwe financiële relatie belangen hield in beursfondsen met niet-materiële dochterentiteiten waarvoor BDO assurancewerkzaamheden verricht. Ook werd een geval gemeld waarbij de levenspartner van een director aandelen hield in een beursfonds met niet-materiële gecontroleerde dochters.
- ▶ Twee overtredingen zijn vastgesteld waarbij non-auditdiensten aan PIE-gerelateerde entiteiten zijn verleend zonder voorafgaande goedkeuring van de auditcommissie, zoals verplicht onder IESBA Code en de ViO. In het eerste geval verrichtte een buitenlandse BDO Member Firm non-assurancediensten voor de ultimate parent van een IESBA PIE (Public Interest Entity), waarna de diensten via de conflict check wel werden gezien, maar ten onrechte door de auditpartner werden goedgekeurd zonder pre-approval van de auditcommissie. In het tweede geval ging het om meerdere non-auditdiensten voor de parent en ultimate parent van twee IESBA PIE's binnen dezelfde groep, die eveneens door de auditpartner via de conflict check zijn goedgekeurd, maar opnieuw zonder voorafgaande goedkeuring van de auditcommissie.

Voor alle vijftien geconstateerde overtredingen zijn de onderliggende oorzaken onderzocht. Hieruit blijkt onder meer dat de stijging in het aantal geconstateerde overtredingen in relatie tot financiële belangen ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt doordat: 1) het aanbod van PE-investeringen is toegenomen waarvoor BDO-partners actief zijn benaderd, 2) directors met ingang van 1 januari 2025 onder dezelfde verbodsbepalingen vallen als partners en 3) de vraagstelling in het compliancestatement is verduidelijkt. Verder is van de geconstateerde overtredingen beoordeeld of tevens sprake was van materiële bedreigingen van de onafhankelijkheid van de verantwoordelijke accountants, is vastgesteld dat geen sprake was van incidenten met ernstige gevolgen voor de integere bedrijfsvoering en zijn

direct passende maatregelen getroffen. In de gevallen waarin sprake was van een niet-toegestaan financieel belang, zijn deze belangen – zowel van betrokken partners als van nauwe financiële relaties – onmiddellijk na constatering verkocht. In enkele situaties is, waar passend, onder voorwaarden een tijdelijke ontheffing verleend. Voor de overtredingen rond non-assurancediensten is goedkeuring van de auditcommissie alsnog aangevraagd en verkregen, waarbij is bevestigd dat er geen impact op de onafhankelijkheid heeft bestaan. De opgedane inzichten zijn benut om processen en bewustzijn verder te versterken.

	2025	2024
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels	15	2

Uit de monitoring op onder andere financiële belangen, giften en gastvrijheid, partner- en kantoorroulatie, nevenwerkzaamheden, onboardingschecks bij indienstreding en compliancestatements zijn geen andere overtredingen gebleken.

In 2025 is de jaarlijkse beoordeling uitgevoerd van de *fee cap* die op grond van de EU Verordening van toepassing is op de samenloop van dienstverlening bij OOB's (voor zover die inhoudelijk is toegestaan). Dit betekent dat indien BDO gedurende de periode 2022-2024 andere diensten leverde aan een OOB-controleklant (of aan de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB), de totale vergoedingen voor deze diensten in het boekjaar 2025 niet meer mogen bedragen dan 70% van de gemiddelde vergoedingen die in de boekjaren 2022-2024 zijn betaald voor de wettelijke controle(s) van de (geconsolideerde) jaarrekening van die OOB (en waar van toepassing van de moeder- of dochteronderneming(en) van die OOB). Uit een integrale (risico)analyse blijkt dat de vergoedingen in 2025 ruimschoots onder de *fee cap* blijven. Ook houden we intensief toezicht op de aanvaarding van andere diensten bij OOB-controleklanten en zijn er geen meldingen ontvangen van opdrachtteams inzake overschrijding van deze *fee cap*, waarover zij sinds 2021 een verplichte paragraaf opnemen in het accountantsrapport voor OOB-controleklanten.

In het kader van de monitoring van de financiële situatie van controlepartners-aandeelhouders heeft de daarvoor aangewezen functionaris in 2025 de financiële situatie beoordeeld van de gedurende 2025 en van de per 1 januari 2026 nieuw benoemde equity partners ('partner-aandeelhouders'), de beleidsbepalers en een deel van de equity partners (zodat alle equity partners eenmaal per drie jaar

worden beoordeeld). Dit onderzoek is gericht op de beoordeling van de financiële positie van de equity partner en op de vaststelling van naleving van de Algemene Bepalingen en is eveneens gericht op het controleren van de juistheid van de ingevulde compliance statements. Dit onderzoek heeft geen bijzonderheden opgeleverd.

Voorafgaand aan iedere opdrachtaanvaarding of -continuering voeren we een conflict-of-interest-check uit. Daarbij beoordelen we of sprake is van belangenconflicten die kunnen leiden tot een bedreiging van onze objectiviteit of van een van de overige fundamentele beginselen (professionaliteit, integriteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid). Daarmee worden tevens eventuele bedreigingen van de onafhankelijkheid geïdentificeerd. In 2025 zijn verdere stappen gezet in de implementatie van het nieuwe digitale platform dat door het internationale BDO-netwerk zal worden gebruikt voor het uitvoeren van dergelijke conflict-of-interest-checks en onafhankelijkheidsbeoordelingen, de tool COI 2.0. De nieuwe tool COI 2.0 bestaat uit twee systemen:

- ▶ Entity Management System (EMS): dit systeem gaat van alle BDO-klanten de juridische structuren ('corporate trees') bevatten (die door de verantwoordelijke BDO-partner zijn gevalideerd door de juistheid en volledigheid ervan te bevestigen);
- ▶ Conflict Management System (CMS): dit systeem betreft een geautomatiseerde oplossing waarbinnen het gehele proces van de internationale conflict-of-interest-check en onafhankelijkheidsbeoordeling gaat worden afgewikkeld.

### Geheimhouding, informatiebeveiliging en privacy

Het dreigingsbeeld voor 2025 kenmerkt zich door een verdere professionalisering en schaalvergroting van cyberaanvallen. Organisaties zijn in toenemende mate het doelwit van aanvallen, waardoor het belang van sterke informatiebeveiliging verder toeneemt. Daarnaast zien we dat het gebruik van AI toeneemt bij aanvallen, waardoor bijvoorbeeld phishing e-mails steeds moeilijker zijn te herkennen. Om het bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy te bevorderen en gewenst gedrag te stimuleren, zijn in 2025 vernieuwde e-learningmodules over deze onderwerpen verplicht gesteld voor en gevolgd door alle BDO-medewerkers. Deze trainingen focussen op het herkennen van risicovolle situaties en zijn op maat gemaakt voor de BDO-organisatie. Daarbij is dit jaar in het bijzonder ook aandacht besteed aan AI. Verder zijn professionals regelmatig via berichten op intranet en via e-mail geattendeerd op specifieke (nieuwe) risico's op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, onder meer met behulp van interne phishingsimulaties. Daarnaast is een AI-chatbot gelanceerd om medewerkers makkelijker van informatie te kunnen voorzien met betrekking tot privacybeleid en best practices.

In 2025 zijn de risicoanalyses ten aanzien van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de belangrijkste processen binnen de organisatie geactualiseerd en zijn zowel interne als externe audits uitgevoerd op het BDO Information Security Management System (ISMS). Uit deze audits blijkt dat BDO effectief is in de beheersing van risico's en voldoet aan de eisen zoals die aan de ISO 27001-norm worden gesteld.

BDO A&A heeft in 2025 20 beveiligingsincidenten geregistreerd (2024: 28), waarvan 18 datalekken betroffen (2024: 20). Bij geen van deze datalekken is vastgesteld dat het een 'ernstig' datalek betrof dat kon leiden tot een aanzienlijke kans op ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van persoonsgegevens. Daarom zijn geen datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) (2024: 1).

	2025	2024
Aantal geregistreerde beveiligingsincidenten	20	28
Aantal geregistreerde datalekken	18	20
Aantal gemelde datalekken aan de AP	0	1

De wet- en regelgeving op het terrein van informatiebeveiliging en privacy ondergaat belangrijke wijzigingen en aanvullingen (onder andere de cyberbeveiligingswet (de Nederlandse vertaling van de Network and Information Security directive (NIS2-richtlijn)), de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), EU AI Act, de Accessibility Act, de ePrivacy Verordening en een nieuwe update van de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (UAVG)), waarvoor wij intern de nodige voorbereidende maatregelen treffen (onder andere analyse en implementatie in beleid, systemen en processen). Dergelijke nieuwe wet- en regelgeving is vaak (ook) van toepassing op onze klanten en dit leidt tot een toename van vragen op het gebied van beveiliging en privacy, ook bij offerteaanvragen en aanbestedingstrajecten.

In 2025 heeft BDO een externe Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld, in lijn met AVG-wetgeving.



### Omgang met klachten, klokkenluiders en claims

In 2025 zijn twee interne klachten en een tuchtklacht ontvangen in relatie tot wettelijke controle-opdrachten en/of externe accountants (2024: 0). Er zijn geen externe klachten, klokkenluidersmeldingen of claims ontvangen.

De twee interne klachten hadden betrekking op een melding van ongewenst gedrag en een melding van oneerlijke en/of onzorgvuldige behandeling. Het Hoofd HR heeft deze klachten met juridische ondersteuning behandeld in overeenstemming met de klachtenprocedure zoals opgenomen in de arbeidsvoorwaarden. In één geval is een sanctie opgelegd.

In 2025 is een tuchtklacht aanhangig gemaakt tegen een voormalig aan BDO verbonden externe accountant. De klager verwijt de accountant bij de controlewerkzaamheden voor de jaarrekening 2018 een entiteit niet te hebben geïdentificeerd als verbonden partij, onvoldoende aandacht te hebben besteed aan frauderisico's en onregelmatigheden en te hebben gefaald te beoordelen of de controleklant voldoet aan specifieke wet- en regelgeving.

In 2025 waren de volgende tuchtzaken tegen bij of voor BDO werkzame externe accountants nog onderhanden bij de Accountantskamer en/of het College van Beroep voor het bedrijfsleven (Cbb):

- ▶ Een externe accountant wordt verweten dat de (goedkeurende) strekking van de controleverklaring bij de jaarrekening 2020 van een stichting onjuist is. De klager stelt onder andere dat de jaarrekening van de stichting niet voldoet aan wet en statuten en dat de controleverklaring onjuiste informatie bevat over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van management en bestuur. De Accountantskamer heeft op 21 oktober 2022 uitspraak gedaan en heeft een klachtonderdeel gegrond verklaard en geen maatregel opgelegd. De klager is in hoger beroep gegaan. De mondelinge behandeling heeft plaatsgevonden op 27 januari 2026 en het Cbb heeft het beroep ongegrond verklaard. Daarmee is een einde gekomen aan deze zaak.

In 2025 zijn de volgende tuchtzaken afgerond:

- ▶ Een externe accountant wordt verweten onvoldoende zorgvuldig en professioneel te hebben gehandeld bij de controle van de winst- c.q. dividenduitkering van een fonds en dat de jaarrekeningen 2016 en 2017 van het fonds onvoldoende dan wel onjuist inzicht geven. De Accountantskamer heeft op 27 december 2021 de klacht gedeeltelijk gegrond verklaard en de externe accountant de maatregel van waarschuwing opgelegd. Klager en de externe accountant hebben beiden hoger beroep ingesteld. Het hoger beroep van beide partijen is bij uitspraak van 11 november 2025 ongegrond verklaard. Daarmee is de opgelegde maatregel van waarschuwing definitief geworden.

	2025	2024
Aantal ingediende externe klachten (conform het Reglement inzake behandeling van klachten door de Commissie Klachtbehandeling BDO)	0	0
Aantal ingediende interne klachten (conform de Klachtenregeling (voorheen: het Reglement inzake indiening en behandeling van klachten))	2	0
Aantal klokkenluidersmeldingen (conform de BDO Klokkenluidersregeling (voorheen: de Regeling omgaan met melden vermoeden misstand ('Klokkenluidersregeling')))	0	0
Aantal ingediende claims tegen de organisatie	0	0
Aantal aanhangig gemaakte tuchtklachten tegen externe accountants	1	0
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

## AANVAARDING EN CONTINUERING VAN KLANTRELATIES EN OPDRACHTEN

### Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten

In 2025 is verder gewerkt aan het optimaliseren van het proces van aanvaarden en continueren van klanten en opdrachten en de daarbij gebruikte systemen, mede op basis van de eerder uitgewerkte uitgangspunten met betrekking tot risicoleiderschap en verantwoordelijkheden, efficiënte ondersteuning door systemen en procedures en beschikbaarheid van betrouwbare (aansluitingen tussen) data. Het proces, dat bestaat uit de centrale Account Acceptance (AA) en de daaropvolgende Service Acceptance (SA), is stevig ingebed, maar behoeft in de uitvoering op onderdelen nog versterking om volledige consistentie en tijdigheid te waarborgen. Voor het MT A&A is centrale acceptatie, evenals discipline, heldere procesinrichting en leiderschapsturing onmisbaar om integriteitsrisico's uniform te beoordelen en een consistent risicoprofiel vast te leggen.

Het Committee Client Onboarding (CCO), dat verantwoordelijk is voor het gehele proces van aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten en bestaat uit een afvaardiging vanuit elk LoS MT, heeft in 2025 eerste ervaringen opgedaan met het behandelen van specifieke vraagstukken. Het Service Center Client Onboarding (SCCO) heeft in 2025 voornamelijk centrale werkzaamheden verricht rondom de Wwft en de internationale conflict-of-interest-check (COI). In 2025 is de pilot geëvalueerd waarin gebruik werd gemaakt van externe tooling waarmee het risicoprofiel van de (potentiële) klant wordt opgesteld op basis van openbare bronnen, direct gegevens worden uitgewisseld met de (potentiële) klant en de identificatie van de (potentiële) klant in het kader van de Wwft geautomatiseerd plaatsvindt. In 2026 wordt opvolging gegeven aan de uitkomsten van deze pilot en het oplossen van enkele andere geïdentificeerde knelpunten in het proces.

Indien op het moment van de aanvaarding of continuering van een opdracht sprake is van bepaalde risico's of is voldaan aan bepaalde criteria, wijst de afdeling QRM een of meerdere risicomitigerende en/of kwaliteitsbevorderende maatregelen toe. De opgelegde maatregelen betreffen onder meer opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB), International Financial Reporting Standards (IFRS)-review, verplichte consultatie Bureau Vaktechniek (BVT), inzet specialist (bijvoorbeeld op het gebied van fraude of sancties/Wwft), verplichte roulatie of een aanwijzing voor de teamsamenstelling. Vervolgens kunnen na aanvaarding of continuering van een opdracht alsnog aanvullende maatregelen worden toegewezen. Dit betreft vooral kwaliteitsmaatregelen tijdens de opdrachtuitvoering, zoals Engagement Team Discussion (ETD)-coaching, TKB, IFRS-review en OKB (zie ook de totale aantallen van deze kwaliteitsmaatregelen in het hoofdstuk '[Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering](#)'). De afdeling QRM heeft bij BDO A&A voor 198 opdrachten (2024: 244), waarbij de verwachte einddatum van de werkzaamheden in 2025 valt, één of meerdere maatregelen opgelegd.

Aantal opdrachten waarbij QRM bij aanvaarding of continuering maatregelen heeft opgelegd

	2025	2024
Aantal opdrachten	198	244

### Omzet

De totale omzet van BDO Nederland over het boekjaar 2025 bedraagt € 402,8 miljoen (2024: € 379,9 miljoen) (toename van 6,0%), waarvan € 164,4 miljoen (2024: € 153,9 miljoen) (toename van 6,8%) van de Line of Service A&A.

OMZET BDO NEDERLAND*	2025	%	2024 **	%
Audit & Assurance	164,1	40,7%	153,9	40,5%
Accountancy & Bedrijfsadvies	95,3	23,7%	88,8	23,4%
Tax & Legal	102,5	25,4%	96,6	25,4%
Advisory	40,9	10,2%	40,6	10,7%
<b>Totaal</b>	<b>402,8</b>	<b>100%</b>	<b>379,9</b>	<b>100%</b>

\* Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken in verband met afrondingsverschillen.

\*\* De BDO Sustainability Advisory praktijk is in 2025 geherpositioneerd van Audit & Assurance naar Advisory. Verder is de Global Outsourcing-praktijk in 2025 geherpositioneerd van Tax & Legal naar Accountancy & Bedrijfsadvies. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

De uitsplitsing van de omzet in verschillende vormen van dienstverlening blijkt uit onderstaand overzicht.

<b>SAMENSTELLING OMZET BDO 2025 *</b>	<b>Wettelijke controle jaarrekening</b>	<b>Overige controle jaarrekening</b>	<b>Overige verklaringen en assurancerapporten</b>	<b>Overige diensten</b>	<b>Totaal</b>	<b>%</b>
Wettelijke controle jaarrekening – OOB	14,5	-	1,1	-	15,6	3,9%
Wettelijke controle jaarrekening – overige	110,1	3,7	3,8	20,6	138,3	34,3%
Overige jaarrekeningcontrole	-	22,3	2,5	4,0	28,8	7,1%
Overige verklaringen en assurancerapporten	-	-	8,9	7,6	16,5	4,1%
Overige	-	-	0,2	203,4	203,6	50,5%
<b>Totaal</b>	<b>124,6</b>	<b>26,0</b>	<b>16,5</b>	<b>235,6</b>	<b>402,8</b>	<b>100,0%</b>
<b>SAMENSTELLING OMZET BDO 2024 *</b>	<b>Wettelijke controle jaarrekening</b>	<b>Overige controle jaarrekening</b>	<b>Overige verklaringen en assurancerapporten</b>	<b>Overige diensten</b>	<b>Totaal</b>	<b>%</b>
Wettelijke controle jaarrekening – OOB	12,6	-	0,7	-	13,3	3,5%
Wettelijke controle jaarrekening – overige	104,1	3,1	3,5	17,5	128,1	33,7%
Overige jaarrekeningcontrole	-	21,3	2,0	3,8	27,1	7,1%
Overige verklaringen en assurancerapporten	-	-	7,7	7,1	14,7	3,9%
Overige	-	-	0,1	196,5	196,6	51,8%
<b>Totaal</b>	<b>116,7</b>	<b>24,4</b>	<b>14,0</b>	<b>224,9</b>	<b>379,9</b>	<b>100,0%</b>

\* Opgetelde aantallen/percentages kunnen afwijken in verband met afrondingsverschillen.

De omzet betreft opdrachten die in rekening zijn gebracht door de entiteiten behorende tot BDO in Nederland. De door Member Firms van het internationale BDO-netwerk rechtstreeks in rekening gebrachte bedragen bij onze internationaal opererende (controle)klanten zijn niet opgenomen in deze tabel.

In voorgaand overzicht is de omzet uit wettelijke controles gepresenteerd op grond van de definitie van een wettelijke controle zoals omschreven in artikel 1, eerste lid, onderdeel p, Wet toezicht accountantsorganisaties (inclusief bijlage).

De groepering van de omzet sluit aan bij artikel 13, lid 2, onder k (i-iv) EU-verordening 537/2014:

- i. Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een Organisatie van Openbaar Belang is;
- ii. Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
- iii. Inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
- iv. Inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

## OPDRACHTUITVOERING

### Aantal opdrachten

BDO verrichtte in 2025 1.091 wettelijke controles (2024: 1.047), waaronder wettelijke controles bij 84 Organisaties van Openbaar Belang (OOB) (2024: 88). De lijst van OOB's waarbij BDO het afgelopen jaar wettelijke controles heeft uitgevoerd, is opgenomen in [bijlage A](#).

De toename van het aantal wettelijke controles met 4,2% en een gelijktijdige toename van de totale omzet uit wettelijke controleopdrachten met 6,8%, weerspiegelt onze kritische opstelling bij opdrachtaanvaarding en -continuering, waarbij wij ons zoveel mogelijk richten op opdrachten die naar aard en omvang passen bij het kwaliteitsniveau dat wij in onze opdrachtuitvoering nastreven.

Het totaal aantal OOB-controleklanten is in 2025 iets afgenomen, waarbij sprake was van enig verloop: we hebben zes nieuwe OOB-controleklanten aanvaard en het aantal OOB-controleklanten is afgenomen met tien, bijvoorbeeld vanwege roulatieverplichtingen of het niet langer voldoen aan de OOB-definitie (bijvoorbeeld door vertrek van de beurs of een daling van het aantal verhuureenheden onder de grens van 5.000).

In vijf gevallen is een controleopdracht tussentijds ingetrokken door de controleklant of tussentijds beëindigd door BDO (2024: 6), onder andere vanwege:

- ▶ het faillissement van de controleklant; en
- ▶ het zeer moeizaam verlopen van het controleproces en met name het niet kunnen verkrijgen van voldoende en toereikende controle-informatie.

### Beschikbaarheid van voldoende tijd, mensen en middelen

Het totaal aantal bestede uren aan controleopdrachten (zie volgende pagina) is in 2025 toegenomen ten opzichte van 2024 met 0,7%. Het aantal bestede uren aan OOB-controleopdrachten is met ongeveer 10% toegenomen en het aantal bestede uren aan niet-OOB-controleopdrachten is met 0,1% heel licht afgenomen.

Het totaal aantal gewerkte uren is in 2025 toegenomen ten opzichte van 2024 met 2,9%. In totaal is de relatieve tijdsbesteding aan overige opdrachten en werkzaamheden iets toegenomen ten koste van de relatieve tijdsbesteding aan controleopdrachten. De onderlinge verdeling van uren naar de verschillende functieniveaus is nagenoeg gelijk gebleven.

Het relatieve aantal overuren, ten opzichte van het totale aantal contracturen, is in 2025 afgenomen naar 2,6% (2024: 2,9%). Binnen het personeels- en planningsbeleid streven we ernaar dat medewerkers hun werkzaamheden zoveel als mogelijk binnen hun reguliere contracturen kunnen afronden. We monitoren daarom onder meer de ontwikkeling in overuren.

Aantal overuren en percentage ten opzichte van totaal aantal contractueel beschikbare uren

2025	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Overuren	1.144	17.755	33.712	<b>52.610</b>
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,8%	3,8%	2,4%	<b>2,6%</b>
2024	Partners	(Sr.) managers	Overige	Totaal
Overuren	559	18.556	38.380	<b>57.496</b>
% overuren (t.o.v. contracturen)	0,4%	4,3%	2,9%	<b>2,9%</b>

### Methodologie en technologie

Binnen de component opdrachtuitvoering heeft BDO in 2025 belangrijke stappen gezet richting een toekomstbestendig, IT-gedreven en vaktechnisch robuust controleproces. De combinatie van aangescherpte kwaliteitsmaatregelen, vernieuwde methodologie, intensievere monitoring, modernisering van werkprogramma's en verdere integratie van technologie zorgt voor een versterkt en consistent stelsel van opdrachtuitvoering.

BDO investeert jaarlijks in bestaande en nieuwe methodologie en technologie ten behoeve van de controle. Een deel van deze investeringen betreft de bijdrage aan het internationale netwerk aan de ontwikkeling van de wereldwijd gebruikte methodologie, de BDO Audit Manual, en de technologie waarmee we onze controleopdrachten uitvoeren en documenteren, APT. Een ander deel heeft betrekking op het creëren van een integrale visie rondom IT-innovaties binnen het controleproces en de ontwikkeling en toepassing van concrete tools en applicaties. Verschillende technologische innovaties dragen bij aan het verbeteren en vereenvoudigen van onze controlewerkzaamheden. Het AI&T-team maakt innovaties in de Nederlandse controlepraktijk technisch toepasbaar. Daarnaast spelen HR (voor wat betreft verandermanagement), Bureau Vaktechniek (voor wat betreft de vaktechniek en controlemethodologie) en de IT lead key user-community (voor wat betreft de praktische vertaling naar de praktijk) een belangrijke rol bij de implementatie van innovatieve technologie in de controle.

Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten

2025 *	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	%
Partners	6.639	8,0%	50.650	6,1%	57.289	6,2%
(Senior) managers	19.090	23,0%	169.956	20,4%	189.046	20,6%
Overige medewerkers	57.200	69,0%	614.502	73,6%	671.702	73,2%
<b>Totaal</b>	<b>82.929</b>	<b>100%</b>	<b>835.107</b>	<b>100%</b>	<b>918.036</b>	<b>100%</b>
2024*	Controle OOB	%	Controle niet-OOB	%	Totaal	
Partners	5.920	7,9%	50.246	6,0%	56.166	6,2%
(Senior) managers	17.385	23,1%	167.352	20,0%	184.737	20,3%
Overige medewerkers	51.959	69,0%	618.570	74,0%	670.529	73,6%
<b>Totaal</b>	<b>75.264</b>	<b>100%</b>	<b>836.167</b>	<b>100%</b>	<b>911.431</b>	<b>100%</b>

\* Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken in verband met afrondingsverschillen.

Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden

2025 *	Controle OOB	Controle niet-OOB	Overige opdrachten	Overige werkzaamheden	Totaal				
Partners	6.639	5%	50.650	40%	7.368	6%	60.628	48%	125.284
(Senior) managers	19.090	5%	169.956	48%	30.595	9%	136.868	38%	356.509
Overige medewerkers	57.200	6%	614.502	63%	61.549	6%	243.086	25%	976.337
<b>Totaal</b>	<b>82.929</b>	<b>6%</b>	<b>835.107</b>	<b>57%</b>	<b>99.512</b>	<b>7%</b>	<b>440.582</b>	<b>30%</b>	<b>1.458.130</b>
2024 *	Controle OOB	Controle niet-OOB	Overige opdrachten	Overige werkzaamheden	Totaal				
Partners	5.920	5%	50.246	42%	6.432	5%	56.066	47%	118.664
(Senior) managers	17.385	5%	167.352	49%	28.239	8%	127.487	37%	340.462
Overige medewerkers	51.959	5%	618.570	65%	60.110	6%	226.696	24%	957.335
<b>Totaal</b>	<b>75.264</b>	<b>5%</b>	<b>836.167</b>	<b>59%</b>	<b>94.780</b>	<b>7%</b>	<b>410.249</b>	<b>29%</b>	<b>1.416.461</b>

\* Opgetelde bedragen/percentages kunnen afwijken in verband met afrondingsverschillen.

In 2025 heeft BDO verdere stappen gezet in de ontwikkeling van een meer technologiegedreven controleaanpak. Daarbij is geïnvesteerd in de doorontwikkeling van audit-automation tools, waaronder verbeterde functionaliteiten binnen APT, verdere toepassing van applicaties ter ondersteuning van gegevensgerichte detailwerkzaamheden tijdens de controle en nieuwe data- en analysetools die de efficiëntie en consistentie van controlewerkzaamheden vergroten. Ook zijn aanvullende initiatieven gestart op het gebied van AI-ondersteunde analyses en slimme ondersteunende applicaties die het controleteam helpen bij het uitvoeren en documenteren van controlewerkzaamheden.

Om innovaties verantwoord te kunnen inzetten, is in 2025 tevens substantieel geïnvesteerd in training en kennisopbouw. Dit betreft onder meer opleidingen gericht op het effectief gebruiken van audit-automation, het begrijpen van AI-toepassingen en het borgen van professioneel-kritisch handelen binnen een steeds meer geautomatiseerd controleproces. Hiermee wordt beoogd de kwaliteit van de controle te waarborgen en om medewerkers adequaat toe te rusten voor een veranderend vak. Daarbij is ook specifiek aandacht besteed aan de risico's die samenhangen met automatisering en AI, zoals inconsistente toepassing van nieuwe tools, variatie in de kwaliteit van door medewerkers gegenereerde AI-output en het risico dat routinematige werkzaamheden verdwijnen, wat van belang is voor de leercurve van starters. Ook is zorgvuldig gemonitord hoe technologische efficiëntiewinst leidt tot verschuivingen in werkdruk, benodigde competenties en personeelsplanning.

### Kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering

#### Kwaliteitsinstrumentarium

Het kwaliteitsinstrumentarium gericht op het waarborgen van de kwaliteit van de opdrachttuitvoering is verankerd in het BDO Kwaliteitsbeleid. De kwaliteitsmaatregelen voor opdrachttuitvoering ondersteunen enerzijds de eindverantwoordelijke (externe) accountant en het opdrachtteam bij het leveren van kwaliteit, anderzijds de accountantsorganisatie bij het beheersen en bewaken van kwaliteit. Met het concept van de lerende organisatie als uitgangspunt maakt het kwaliteitsmanagement bij opdrachttuitvoering een duidelijk onderscheid tussen integraal samenhangende maatregelen gericht op leren, coachen en verstevigen van de kwaliteit van de controlepraktijk door Bureau Vaktechniek onder directe aansturing van het MT A&A (voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring) en maatregelen gericht op monitoring en toetsing door de afdeling QRM (na afgifte van de controleverklaring). (Voor een beschrijving van de maatregelen, zie bijlage '[BDO-kwaliteitsmanagementsysteem](#)').

Conform het kwaliteitsbeleid worden jaarlijks van iedere partner minimaal twee opdrachten geselecteerd waarop een kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching, inzet van specialisten, TKB of OKB moet plaatsvinden. Daarnaast kunnen kwaliteitsmaatregelen van consultatie, Supportteam of IFRS-review worden toegewezen aan opdrachten waarbij een of meer specifieke risico-indicatoren van toepassing zijn of gedurende de opdrachttuitvoering van toepassing blijken, of bijvoorbeeld aanwijzingen worden

#### VÓÓR AFGIFTE VERKLARING



#### NA AFGIFTE VERKLARING



gegeven voor de teamsamenstelling. De keuze voor het type kwaliteitsmaatregel hangt mede af van de aard en omvang van de eventuele kwaliteitsrisico's die voor de betreffende opdracht zijn geïdentificeerd en of de opdracht voldoet aan de criteria die een specifieke kwaliteitsmaatregel verplicht stellen.

### ETD-coaching

De kwaliteitsmaatregel van ETD-coaching is in 2025 toegepast bij elf opdrachten (2024: 12). Opdrachtteams zijn tijdens de Engagement Team Discussion (ETD) gecoacht bij het met voldoende diepgang kijken naar de opzet van de controle en het aanbrengen van focus op aspecten die belangrijk zijn.

	2025	2024
Aantal opdrachten met ETD-coaching	11	12

### Inzet van specialisten

De totale urenbesteding van IT-specialisten bij controleopdrachten is in 2025 met 1,7% toegenomen naar 46.135 uren (2024: 45.355 uren). De relatieve betrokkenheid van deze specialisten is bij OOB-controleopdrachten afgenomen en bij niet-OOB-controleopdrachten toegenomen in vergelijking met 2024.

De totale urenbesteding van overige interne specialisten, zoals fiscalisten en forensische specialisten, is in 2025 met 22,9% toegenomen naar 12.387 uren (2024: 10.083 uren). De relatieve betrokkenheid van deze overige specialisten bij controleopdrachten is gestegen naar 1,3% (2024: 1,0%). Wij blijven werken aan het beter faciliteren en stimuleren van de inzet van interne specialisten bij controleopdrachten.

#### Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB

IT-SPECIALISTEN	2025	%	2024	%
Controle OOB	4.423	5,0%	4.622	5,7%
Controle niet-OOB	41.712	4,6%	40.733	4,5%

#### Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten

OVERIGE SPECIALISTEN	2025	%	2024	%
Controleopdrachten	12.387	1,3%	10.083	1,0%

In 2025 zijn twee nieuwe kwaliteitsmaatregelen ontwikkeld om de inzet van specialisten verder te actualiseren en professionaliseren: Deep Dive IT en GAAS (Goodwill & Acquisitions Audit Support). Deze maatregelen worden sinds het najaar van 2025 toegewezen aan controleopdrachten: beide maatregelen versterken de risicogerichte en specialistisch onderbouwde uitvoering van wettelijke controles.

- ▶ Deep Dive IT richt zich op opdrachten met een relevante of complexe IT-omgeving. De maatregel brengt financial auditors en IT-auditors samen om de IT-infrastructuur van de klant te analyseren, vast te stellen waar op IT-controles kan worden gesteund en om een beter onderbouwde, efficiëntere controleaanpak te ontwikkelen. De sessie identificeert ook kennisbehoeften en kansen voor verdere audit-automatisering.
- ▶ GAAS wordt ingezet bij opdrachten met complexe waarderingen of acquisities. Een gespecialiseerde pool ondersteunt teams bij goodwill-vraagstukken en overnamegerelateerde risico's. De maatregel zorgt voor consistente toepassing van methodologie, tijdige inschakeling van deskundigheid en hogere kwaliteit van waarderingsonderbouwingen.

Daarnaast heeft BDO in 2025 de procedures voor de inzet van specialisten in de jaarrekeningcontrole vernieuwd en verduidelijkt. De inzet van specialisten is in toenemende mate van belang voor het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige audits, mede omdat specialistische betrokkenheid aantoonbaar bijdraagt aan hogere controlekwaliteit. De nieuwe procedure geeft controleteams meer duidelijkheid over wanneer en hoe specialisten moeten worden betrokken en welke kwaliteitsnormen daarbij gelden. Met deze veranderingen versterkt BDO de kwaliteit, transparantie en uniformiteit van specialistische betrokkenheid binnen wettelijke controles.

Centraal staat een nieuw, uniform functieprofiel voor specialisten, vastgesteld door het MT A&A. Specialisten die via de centrale intranetpagina bereikbaar zijn, voldoen aan dit profiel en worden getraind in de relevante controlestandaarden, hun rol binnen de audit en de vereisten rondom onafhankelijkheid. Hiermee wordt geborgd dat specialisten effectief én in lijn met Standaard 620 kunnen worden ingezet. Specialisten zijn ingedeeld in de volgende specialisaties:

- ▶ Forensics audit support (FAS)
- ▶ Goodwill accounting & audit support (GAAS)
- ▶ Going concern support (GCS)
- ▶ Financial Accounting Advisory Service (FAAS)
- ▶ Tax-expertise
- ▶ Valuation-expertise
- ▶ Legal-expertise

De vernieuwde werkwijze bevat daarnaast vaste procesafspraken: het controleteam meldt tijdig de inzetbehoefte, waarna de specialist een set afspraken aanlevert met daarin onder meer de te verrichten werkzaamheden, tijdlijnen, contactpersonen, onafhankelijkheidsverklaring, te verzamelen informatie en voorbeeldrapportages. Deze gestandaardiseerde aanpak zorgt voor betere planning, consistente samenwerking tussen Lines of Service en een duidelijke scheiding tussen auditondersteuning en advies in het kader van onafhankelijkheidsvereisten.

### Consultatieprocedure

Onderstaand is een overzicht opgenomen van het aantal ingediende formele consultaties bij Bureau Vaktechniek (BVT). Het totale aantal consultaties is in 2025 met 6,8% afgenomen tot 370 (2024: 397). In lijn met de aangescherpte consultatieverplichting en de verslechterende economische omstandigheden is met name het aantal consultaties over significante continuïteitsrisico's aanzienlijk toegenomen.

Naast een interne verplichting om te consulteren in geval van (een voornemen tot) het afgeven van een verklaring die afwijkt van de standaard, geldt ook de verplichting om in geval van (een voornemen tot) het afgeven van een verklaring van oordeelonthouding, een afkeurende verklaring of verklaring met voorbehoud bij de financiële overzichten van een OOB, hiervan melding te doen bij de bevoegde autoriteiten die toezicht houdt op de betreffende OOB (op grond van artikel 12, eerste lid, onderdeel c, van Verordening nr. 537/2014). BDO heeft in 2025 als uitkomst van wettelijke controles bij OOB's in twee gevallen een controleverklaring met beperking en in één geval een controleverklaring met een continuïteitsparagraaf verstrekt (2024: 2) en deze situaties gemeld bij de betreffende toezichthouders.

#### Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle

CONSULTATIES	2025	2024
Afwijking van standaardverklaringen	79	92
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages bij assuranceopdrachten anders dan controle of beoordeling (attest- of directe opdrachten o.b.v. NV COS 3000A/D)	21	18
Opdrachtbevestigingen en/of rapportages voor derden bij opdrachten tot verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden (o.b.v. NV COS 4400)	50	52
(Vermoedelijke) fout in jaarrekening *	31	34
Externe verslaggeving	20	35
Significant continuïteitsrisico	114	106
Overige	55	60
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>397</b>

\* Dit betreft alle bij BVT geregistreerde consultaties rondom (mogelijk) fouterstel, op basis van RJ 150. Hiervan hadden er 22 betrekking op wettelijke controles (2024: 28). In 21 gevallen heeft het herstel binnen de richtlijnen van RJ 150 Fouterstel plaatsgevonden (2024: 20) en in 8 gevallen is geconcludeerd dat (eveneens) sprake was van een fundamentele fout, waarbij een mededeling op basis van artikel 2:362 lid 6 BW moet plaatsvinden (2024: 12). In 2025 heeft BVT in 2 van de 23 geconsulteerde gevallen met een vermoedelijke fout in de jaarrekening, als uitkomst van de consultatie, geconcludeerd dat het vermoeden niet gegrond was en daadwerkelijk fouterstel niet noodzakelijk was (2024: 2 van de 28).

### Themagerichte kwaliteitsbeoordeling (TKB)

In 2025 zijn in totaal 34 TKB's uitgevoerd en afgerond bij controleopdrachten (2024: 36). Een TKB betreft een kwaliteitsbeoordeling van specifieke elementen gedurende de controle. In de meeste gevallen had een TKB betrekking op de controle van de omzet of sectorspecifieke posten, stromen of thema's.

In 2025 is (voor de controle van boekjaar 2024) bij 32 (2024: 39) controleopdrachten sprake van een verplichte IFRS-review. In alle gevallen is vastgesteld dat de reviewprocedure bij de jaarrekeningcontrole is nageleefd.

#### Aantal themagerichte kwaliteitsbeoordelingen en IFRS-reviews

TKB	2025	2024
Aantal TKB's	34	36
Aantal IFRS-reviews	32	39

### Oprichtinggerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB)

In 2025 zijn in totaal 142 OKB's afgerond bij controleopdrachten (2024: 116). 34 OKB's zijn uitgevoerd bij controleopdrachten die voldoen aan de interne toetsingscriteria, niet zijnde OOB's (2024: 17). Het percentage niet-OOB-controles waarop een OKB is uitgevoerd, is 3,4% (2024: 1,8%). Het aantal vrijwillige OKB's is in 2025 toegenomen, onder meer vanwege de horizontale instroom van een aantal nieuwe partners. Op grond van ons kwaliteitsbeleid wijzen wij minimaal twee OKB's toe aan horizontaal ingestroomde partners in hun eerste jaar na indiensttreding bij BDO.

#### Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's

OKB	2025	2024
Beursgenoteerde ondernemingen (OOB)	19	14
Overige OOB's	89	85
Vrijwillige OKB's	34	17
<b>Totaal</b>	<b>142</b>	<b>116</b>

De gemiddelde urenbesteding van OKB'ers ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan de wettelijke controles waaraan die OKB's zijn toegewezen, was in 2025 3,1% (2024: 3,6%). In beginsel wordt van een OKB verwacht dat de uren die daaraan worden besteed tussen de 4% en 6% van de totale uren liggen, met uitzondering van OKB's bij opdrachten waarbij een landelijke branchespecifieke aanpak is toegepast (bijvoorbeeld woningcorporaties, verzekeraars en SPV's) waarvoor de relatieve urenbesteding wordt verwacht te liggen tussen de 2% en 4% van de totale uren.

#### Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd

	2025	2024
Gemiddelde relatieve urenbesteding OKB per opdracht	3,1%	3,6%

### Supportteam

In 2025 was geen sprake van specifieke omstandigheden bij controleopdrachten met mogelijke gevolgen voor de integriteit van de accountantsorganisatie, waarbij de inzet van een formeel supportteam noodzakelijk was om de externe accountant en het controleteam te begeleiden (2024: 2). Wel heeft in voorkomende gevallen ad hoc-begeleiding van opdrachtteams plaatsgevonden door daartoe toegeruste professionals.

#### Aantal opdrachten met een toegewezen supportteam

	2025	2024
Aantal opdrachten met supportteam	0	2

### Fraude

In 2025 zijn 138 interne meldingen gedaan bij het centrale interne meldpunt voor fraude, ongebruikelijke transacties en andere onregelmatigheden die betrekking hadden op wettelijke controles (2024: 124). De alertheid op omstandigheden die kunnen duiden op zaken als fraude en/of andere onregelmatigheden (zoals corruptie, ongebruikelijke transacties of overtredingen van wet- en regelgeving) lijkt aanzienlijk toegenomen.

Indien bij het verrichten van een wettelijke controle het redelijke vermoeden ontstaat dat sprake is van fraude van materieel belang ten aanzien van de financiële verantwoording van de controleklant, dan moet dit worden gemeld bij het meldpunt 'politie accountants' van de Dienst Landelijke Recherche, tenzij de controleklant de fraude tijdig en adequaat onderzoekt en aanpakt. In 2025 heeft geen van de interne meldingen geleid tot een externe fraudemelding (2024: 0).

#### Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden en externe fraudemeldingen

	2025	2024 *
Aantal interne meldingen van fraude en/of onregelmatigheden	138	124
Aantal externe fraudemeldingen	0	0

\* Vergelijkend cijfer aangepast vanwege een datumcorrectie.

In 2025 is Forensic Audit Support (FAS) verder geprofessionaliseerd en risicogericht ingezet. FAS is het kwaliteitsinstrument waarbij fraudedeskundigen uit Forensics & Technology en de Fraudecommunity controleteams ondersteunen bij frauderisico's en complexe vraagstukken. Het instrument levert een bewezen bijdrage aan controlekwaliteit, wat blijkt uit eerdere cold reviews en themareviews, en heeft daarom een structurele plaats gekregen binnen het kwaliteitsinstrumentarium. De selectiecriteria voor de inzet in controlejaar 2025 zijn opnieuw vastgesteld, conform de NBA-beleidsvisie: verplichte inzet bij OOB-controles en risicogerichte selectie bij niet-OOB's op basis van factoren zoals eerstejaars audits, eerdere incidenten, APT-dashboardindicatoren, sector- en landenrisico's. Daarnaast is bepaald dat elke FAS-betrokkenheid bestaat uit twee deskundigen en het volledige controleproces omvat, van risicoanalyse en ETD-sessies tot beoordeling van de frauderisicoparagraaf in de controleverklaring. Ook wordt FAS steeds vaker ingezet bij incident-gedreven casussen, waarbij na een melding van onregelmatigheden wordt bepaald welke ondersteuning nodig is.

### Bureau Vaktechniek

Het totaal aantal professionals werkzaam voor Bureau Vaktechniek (BVT) A&A is in 2025 gelijk gebleven op twaalf (2024: 12). Twee senior managers zijn in 2025 gepromoveerd naar de functie van directeur.

#### Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A

	2025	2024
Partners	2	2
Directors	3	1
(Senior) managers	7	9
Overige	0	0
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## MONITORING EN HERSTEL

### Toezicht op de naleving van kwaliteitsmaatregelen

Het toezicht namens de Raad van Bestuur op de naleving van de maatregelen in het kwaliteitsmanagementsysteem vindt doorlopend plaats door de afdeling QRM, onder supervisie en verantwoordelijkheid van de compliance officer. In 2025 is het kwaliteitsmanagementsysteem opnieuw gemonitord en geëvalueerd in lijn met ISQM 1. Het monitoringprogramma bestaat uit monitoringactiviteiten die zijn gericht op de effectieve werking van kwaliteitsmaatregelen en de identificatie en evaluatie van eventuele tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem, inclusief de evaluatie van uitgevoerde herstelmaatregelen naar aanleiding van tekortkomingen uit eerdere perioden. Een fundamenteel aspect van een effectief proces van monitoring en herstel is het analyseren van oorzaken van geïdentificeerde tekortkomingen om te begrijpen waarom die tekortkomingen zich hebben voorgedaan en in staat te zijn een effectief herstelplan te ontwerpen waarmee herhaling van die tekortkomingen in de toekomst wordt voorkomen. Begin 2026 heeft de compliance officer verslag gedaan van het in 2025 uitgevoerde toezicht aan de Raad van Bestuur. De verklaringen van de beleidsbepalers, zoals opgenomen in dit Transparantieverlag, zijn mede gebaseerd op deze verantwoording.

De formatie van de afdeling QRM is in 2025 afgenomen tot 25 fte (2024: 33). Deze daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat eerstelijns kwaliteitsmanagementwerkzaamheden opnieuw zijn vormgegeven in verbijzonderde afdelingen. De afdeling QRM focust zich in toenemende mate op advisering en monitoring vanuit een tweedelijns rol. In de eerste plaats zijn de uitvoerende en registrerende werkzaamheden met betrekking tot het aanvaarden en continueren van klanten, onder andere in het kader van de Wwft, verbijzonderd naar het Service Center Client Onboarding (SCCO). Dit betekent dat een aantal medewerkers van de afdeling QRM in 2025 is overgegaan naar het SCCO. In de tweede plaats is voor het eerstelijns kwaliteitsmanagement van de opdrachtuitvoering een nieuw Team Quality Management (TQM) ingericht binnen de LoS A&A. Een aantal medewerkers van de afdeling QRM is in 2025 overgegaan naar het TQM.

Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomanagement

	2025	2024
Partners	3	3
Directors	1	1
(Senior) managers	13	13
Overige	8	16
<b>Totaal</b>	<b>25</b>	<b>33</b>

### Toezicht op de professionele dienstverlening

Het toezicht op de professionele dienstverlening wordt mede vormgegeven door middel van het uitvoeren van dossierreviews: interne toetsingen die plaatsvinden na afgifte van de controleverklaring. Een dossierreview is gericht op de kwaliteit van een controledossier en de effectieve werking van elementen van het kwaliteitsmanagementsysteem die terugkomen in het controledossier. We onderscheiden twee typen dossierreviews: cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews.

- **Cold review.** Een cold review richt zich op specifieke focusgebieden die bepalend zijn voor de opdracht en leidt tot een oordeel over het gehele dossier. De toetsing van het dossier en de keuze van de focusgebieden vinden risicogericht plaats. Cold reviews vinden bij iedere partner driejaarlijks plaats.
- **Themagerichte kwaliteitsreview (TKR).** Een TKR is gericht op de kwaliteit van een specifiek thema in het controledossier of op de effectieve werking van een specifiek thema binnen het kwaliteitsmanagementsysteem. Een TKR is in tegenstelling tot een cold review niet gericht op het kwalificeren van de kwaliteit van de gehele opdracht of het gehele controledossier, maar uitsluitend op het specifieke onderdeel dat wordt getoetst. TKR's hebben plaatsgevonden in het kader van promotietrajecten, bij horizontaal ingestroomde partners en bij partners in een verbetertraject.

In 2025 zijn 24 cold reviews afgerond (2024: 12), waarvan 17 met de uitkomst 'voldoende' (2024: 9) en 7 met de uitkomst 'onvoldoende' (2024: 3). De zeven onvoldoende cold reviews betreffen zes cold reviews die al in 2024 waren gestart, maar pas in 2025 zijn afgerond en een cold review die in 2025 is gestart en afgerond. In 2025 zijn in totaal zeventien cold reviews gestart, waarvan er in 2025 vijftien zijn afgerond (2024: 17 respectievelijk 10), waarvan veertien met een uitkomst 'voldoende' en een 'onvoldoende'. De overige twee cold reviews worden begin 2026 afgerond.

Daarnaast zijn in 2025 vijftien TKR's afgerond (2024: 15), waarvan een met de uitkomst 'onvoldoende' (2024: 5) en veertien met de uitkomst 'voldoende' (2024: 10).

Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken

	2025	2024
<b>AANTAL COLD REVIEWS</b>	<b>24</b>	<b>12</b>
Uitkomst voldoende	17	9
Uitkomst onvoldoende	7	3
<b>AANTAL THEMAGERICHTE KWALITEITSREVIEWS</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Uitkomst voldoende	14	10
Uitkomst onvoldoende	1	5

Voor de uitvoering van de cold reviews is gebruik gemaakt van ervaren interne en externe toetsers. De groep ingezette toetsers heeft verplicht de vaardigheidstraining 'van weerstand naar acceptatie' gevolgd. Hierin worden toetsers getraind om ook aandacht te hebben voor de zachte factoren gedurende het toetsingsproces en daarmee het dossieronderzoek soepeler te laten verlopen.

Vanuit het uitgangspunt van de lerende organisatie leidt een als onvoldoende beoordeeld dossier in beginsel niet tot straf, maar is dit aanleiding om met betrokkenen te bepalen hoe de werkzaamheden bij opvolgende dossiers anders en beter kunnen worden uitgevoerd. De organisatie faciliteert dat elke medewerker die een bijdrage wil leveren aan het verhogen van de kwaliteit, daartoe in staat wordt gesteld. Voor dossiers die als onvoldoende zijn beoordeeld, is een herstelplan uitgevoerd. In een geval heeft foutherstel plaatsgevonden in de jaarrekening. In de overige gevallen was geen sprake van materiële afwijkingen in de gecontroleerde jaarrekening of een onjuiste strekking van de afgegeven controleverklaring.

#### Kwaliteitsonderzoeken internationaal

In december 2025 heeft BDO Global een Audit Quality Review (AQR) uitgevoerd, die zich richtte op het kwaliteitsmanagementsysteem, het programma van Intern Kwaliteitsonderzoek, geselecteerde controle- en TRA-dossiers en de naleving van Non-Assurance Services (NAS)-vereisten. De AQR bevestigt dat BDO Nederland beschikt over een stevig kwaliteitsfundament, met gerichte aandachtspunten die worden opgepakt binnen het reguliere monitoring- en herstelproces en onderdeel zijn van de evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem 2025. BDO Global heeft ten aanzien van het kwaliteitsmanagementsysteem een aantal aanbevelingen gerapporteerd ter verdere verfijning en versterking en ten aanzien van het Intern Kwaliteitsonderzoek een enkele bevinding en een paar aanbevelingen gedaan. Individuele dossierbeoordelingen leverden geen signalen op van kwaliteitstekortkomingen. Ten slotte concludeerde BDO Global dat het NAS-beleid in lijn met de BDO Global-richtlijnen wordt toegepast.

#### Oorzakenanalyse

In 2025 zijn zeventien (2024: 16) oorzakenanalyses (*root cause analysis*, RCA) uitgevoerd met opdrachtteams nadat een cold review op de desbetreffende opdracht had plaatsgevonden. In totaal hebben 129 collega's deelgenomen (2024: 122) aan de RCA.

Alle opdrachtteams hebben als onderdeel van de RCA geanalyseerd welke factoren tijdens hun opdracht kwaliteitsbevorderend waren (de succesfactoren) en welke kwaliteitsbelemmerend (de verbeterfactoren); ongeacht de uitkomst van de cold review op hun opdracht (voldoende of onvoldoende). Verder hebben de opdrachtteams stilgestaan bij de leerpunten voor de teamleden individueel, als team en voor de bredere BDO-organisatie. De top vijf succesfactoren bij dossiers met een voldoende en de top vijf verbeterfactoren bij dossiers met een onvoldoende zijn hiernaast weergegeven.

Daarnaast zijn als onderdeel van het proces van monitoring en herstel oorzakenanalyses uitgevoerd op de tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem die als uitkomst van monitoringactiviteiten zijn geconstateerd. De geïdentificeerde oorzaken zijn benut om te begrijpen waarom die tekortkomingen zich hebben voorgedaan en hebben ons in staat gesteld effectief herstelacties te ontwerpen waarmee herhaling van die tekortkomingen in de toekomst wordt voorkomen.

### Succesfactoren - voldoende

1. Teamsamenstelling
2. Wij-gevoel
3. Face to face afstemmen in team
4. Voldoende tijd
5. Afstemmen op juiste niveau klant

### Verbeterfactoren - onvoldoende

1. Focus
2. Korte doorlooptijd
3. Vragen stellen en tegenspreken
4. Afstemmen op juiste niveau klant
5. Overzicht, projectplanning



# Extern toezicht

## Toezicht door de AFM

De AFM heeft in 2025 meerdere toetsende en verkennende onderzoeken uitgevoerd bij BDO. Deze onderzoeken waren gericht op het functioneren en de volwassenheid van het kwaliteitsmanagementsysteem (stelsel van kwaliteitsbeheersing) en op het delen van best practices en het daarmee versterken van de sector. Verder heeft de AFM in 2025 haar onderzoek naar ongewenste gedragingen bij examens afgerond en zijn gemelde incidenten intensief besproken.

De AFM heeft in 2025 bij BDO verkennend onderzoek uitgevoerd naar:

- ▶ **Informatiebeveiliging.** In 2025 heeft de AFM het verkennend onderzoek naar informatiebeveiliging afgerond. De AFM heeft bij dit onderzoek veertien beheersmaatregelen, zoals gedefinieerd in de "Good Practice Informatiebeveiliging 2023" van De Nederlandsche Bank, geselecteerd voor nader onderzoek. De AFM heeft bij BDO drie van de veertien beheersmaatregelen op een lager volwassenheidsniveau ingeschaald dan zij van BDO verwacht. In januari 2026 heeft BDO een plan van aanpak gepresenteerd aan de AFM ter verbetering van deze beheersmaatregelen.
- ▶ **Kasstroomoverzicht.** In het derde kwartaal heeft de AFM een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de controlewerkzaamheden met betrekking tot het kasstroomoverzicht. Dit onderzoek is een samenwerking tussen het toezicht op financiële verslaggeving van beursgenoteerde ondernemingen en het toezicht op accountantsorganisaties. Het onderzoek zag zowel op het stelsel van kwaliteitsbeheersing als op de uitvoering van de controlewerkzaamheden voor het kasstroomoverzicht. De AFM heeft geen bevindingen met betrekking tot het onderzochte dossier en geen bevindingen met betrekking tot het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De AFM heeft aangekondigd in 2026 opnieuw een verslaggevingsthema te onderzoeken.
- ▶ **Audit-tooling.** De AFM heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de inzet van audit-tooling bij de uitvoering van controlewerkzaamheden. In december 2025 heeft de AFM een publiek rapport uitgebracht waarin wordt geconcludeerd dat geavanceerde audit-tooling, waaronder (Gen)AI, grote kansen biedt voor kwaliteitsverbetering, efficiency en aantrekkelijkheid van het accountantsberoep. De AFM benadrukt het belang van een solide fundament om deze tooling beheerst en verantwoord in te zetten. De AFM heeft inmiddels aangekondigd in 2026 verder onderzoek uit voeren naar het gebruik van audit-tooling bij controleopdrachten.
- ▶ **CSRD-assurance.** In het derde kwartaal heeft de AFM een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de implementatie en uitvoering van CSRD-assurance door OOB-accountantsorganisaties. Doel was inzicht te krijgen in hoe de kwaliteit van assurancewerkzaamheden wordt geborgd, zowel binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing als op dossierniveau, alsmede om observaties en good practices te delen die sectorbrede ontwikkeling ondersteunen. Het onderzoek bestond uit een beoordeling van stelselonderdelen en een dossieronderzoek. De AFM constateert een aantal

positieve ontwikkelingen zoals de sterke opleiding en kennisdeling binnen de assurancepraktijk, een effectieve inzet van externe ESG-specialisten en consistente reviews door FAAS. Tegelijkertijd ziet de AFM ontwikkelpunten zoals het verder structureren van kwaliteitswaarborgen richting toekomstige 'waves', doorontwikkeling en stroomlijning van methodologie en templates en optimaliseren van APT-integratie.

In de eerste helft van 2025 heeft de AFM een toetsend onderzoek uitgevoerd naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing op het thema frauderisicoanalyse. De AFM heeft onderzocht of het stelsel van kwaliteitsbeheersing van BDO voldoende waarborgen biedt voor een kwalitatief goede frauderisicoanalyse. Het onderzoek richtte zich op de periode juni 2023 – maart 2025 en bestond uit twee onderdelen:

- ▶ een beoordeling van het stelsel van kwaliteitsbeheersing rondom fraude; en
- ▶ toetsing van twee uitgevoerde frauderisicoanalyses binnen wettelijke controles.

Doelstelling van het onderzoek was eveneens gericht op het vaststellen of BDO passende maatregelen heeft getroffen naar aanleiding van eerdere sectorbrede AFM-bevindingen. De AFM constateert dat BDO duidelijke verbeteringen heeft doorgevoerd, zoals professionalisering van het Fraudepanel, versterking van fraudedeskundigheid en focus op professioneel-kritische houding. De AFM heeft geen bevindingen geïdentificeerd, maar wel een aantal aandachtspunten met betrekking tot de twee onderzochte dossiers. Verder benadrukt de AFM wel de noodzaak om verdere verbeteringen te blijven doorvoeren op het thema frauderisicoanalyse, onder andere ten aanzien van het meten van de effectiviteit van de ingezette maatregelen en de uitvoering van oorzakenanalyses. De uitkomsten van dit AFM-onderzoek zijn meegenomen in de evaluatie van het kwaliteitsmanagementsysteem over 2025. De AFM heeft inmiddels aangekondigd in 2026 opnieuw onderzoek te doen naar de kwaliteit van de controledossiers ten aanzien van frauderisico's.

In 2025 heeft de AFM een toetsend en verkennend onderzoek uitgevoerd naar het beloningsbeleid van BDO.

- ▶ Het toetsend deel van het AFM-beloningsonderzoek beoordeelt – aan de hand beleidsdocumenten – of de formele opzet van het beloningsbeleid voldoet aan artikel 18b Wta, inclusief beoordeling, beloning, benoeming, sanctionering en winstdeling.
- ▶ Het verkennend deel onderzoekt de toepassing van het beloningsbeleid in de praktijk via een validated self-assessment. Hierbij beoordelen accountantsorganisaties hun volwassenheidsniveau op vier AFM-verwachtingen rondom kwaliteitsborging door bestuur en Raad van Commissarissen. Doel is inzicht te krijgen in prikkels in de praktijk en verdere kwaliteitsontwikkeling te stimuleren.

In februari 2026 heeft BDO de definitieve terugkoppelbrief ontvangen van de AFM. De AFM signaleert als uitkomst van het toetsende deel van het onderzoek twee aandachtspunten ten aanzien van de complexiteit van het beleid en de daarin opgenomen prestatieprikkels die de kwaliteit van wettelijke controles moeten verzekeren. Als uitkomst van het verkennende onderzoek naar de toepassing van het beloningsbeleid kwalificeert de AFM het volwassenheidsniveau van BDO met betrekking tot de vier AFM-verwachtingen op 'gemonitord': met monitoring verkrijgt BDO inzicht of het beleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals beoogd. De AFM moedigt BDO aan zich verder te ontwikkelen naar het niveau 'geëvalueerd' door met een zekere regelmaat en met meer afstand en diepgang te beoordelen of de doelen van het beleid in de praktijk worden bereikt en of het beleid onbedoelde effecten heeft, en daarnaast om bij aanpassingen van het beleid vast te leggen met welk doel de aanpassingen worden gemaakt en hoe de kwaliteit van wettelijke controles daarmee wordt geborgd.

In het vierde kwartaal van 2025 heeft de AFM bij de OOB-accountantsorganisaties een onderzoek uitgevoerd naar onderdelen van het Intern Kwaliteitsonderzoek (IKO). Het onderzoek is gericht op de doelstellingen, representativiteit en voorspelbaarheid van het IKO. De AFM heeft bij BDO een onderzoek ter plaatse uitgevoerd en gesprekken gevoerd met betrokken functionarissen. BDO heeft in maart 2026 de conceptrapportage ontvangen met de voorlopige uitkomsten van het onderzoek. BDO betreft deze uitkomsten bij de evaluatie en verdere verbetering van het IKO-proces in 2026.

In het kader van het datagedreven toezicht vraagt de AFM accountantsorganisaties om data op te leveren. De data-uitvraag bestaat uit drie delen:

- ▶ een vragenlijst met datapunten over de accountantsorganisatie (AO-lijst);
- ▶ een vragenlijst met datapunten over iedere individuele wettelijke controle (WeCo-lijst); en
- ▶ een vragenlijst met datapunten over iedere individuele externe accountant.

We hebben met de AFM afspraken gemaakt over het ingroeipad dat moet leiden tot een dataoplevering in overeenstemming met de volledige data-uitvraag van de AFM. Daarvoor zijn in 2025 verdere stappen gezet voor de benodigde belangrijke aanpassingen in de functionaliteit van diverse systemen, de wijze van vastleggen in die systemen en moeten betrouwbare koppelingen worden gerealiseerd tussen die systemen.

De AFM heeft in 2025 haar onderzoek naar examenfraude bij BDO afgerond en in december 2025 een bestuurlijke boete van €765.000 aan BDO opgelegd. De boete is opgelegd omdat BDO van begin 2018 tot eind 2023 niet beschikte over een adequaat stelsel van kwaliteitsbeheersing en haar bedrijfsvoering niet zo had ingericht dat deze een beheerste en integrale uitoefening van het bedrijf waarborgde.

Wegens het ontbreken van specifiek beleid en procedures op het vlak van examens konden medewerkers zich onopgemerkt schuldig maken aan ongewenste gedragingen bij toetsen. Binnen de periode van zes jaar hebben enkele honderden medewerkers uit alle lagen van de organisatie bijvoorbeeld vragen ontvangen of verspreid, of toetsen samen gemaakt. BDO heeft volledige medewerking verleend aan het onderzoek, haar zienswijze op het definitieve AFM-rapport ingediend en gekozen voor een vereenvoudigde afdoening van de boete, waarna de AFM op 18 december 2025 de openbare versie van het boetebesluit en het persbericht heeft gepubliceerd.

De AFM verwacht dat het bestuur van BDO *“voldoende urgentie, focus en inzet zal tonen op het duurzaam adresseren van examenfraude, de oorzaken die daaraan ten grondslag liggen en andere situaties met vergelijkbare kenmerken of risico's.”* De AFM verwacht daarbij zichtbaar leiderschap, stevige sturing, transparante rapportage en actieve betrokkenheid bij alle herstel- en verbetermaatregelen, inclusief voor cultuur en governance. BDO heeft inmiddels een plan van aanpak opgesteld voor de verdere opvolging. De AFM houdt verscherpt toezicht op deze opvolging en richt zich daarbij in het bijzonder op:

- ▶ het monitoren van de opvolging van het examenfraude-dossier, waarbij de AFM vaststelt dat BDO tijdig en volledig de stappen zet die noodzakelijk zijn om het onderzoek naar examenfraude af te ronden;
- ▶ het borgen van een structurele oorzakenanalyse (RCA), waarbij de AFM verwacht dat BDO de onderliggende oorzaken van examenfraude grondig en aantoonbaar analyseert, omdat deze inzichten de basis vormen voor duurzaam herstel;
- ▶ het toezien op maatregelen om herhaling te voorkomen, waarbij de AFM verzekerd wil zijn dat BDO effectieve maatregelen treft om toekomstig risico op examenfraude te reduceren, zoals governance-verbeteringen, cultuurinterventies en stevige interne beheersing.

BDO heeft in 2025 een incident gemeld aan de AFM (2024: 4): In 2025 heeft BDO geconstateerd dat door een technisch probleem in het archiveringssysteem voor controledossiers een deel van de vastleggingen in een controledossier verloren is gegaan. De back-up- en herstelprocedures bleken onvoldoende om het verlies te voorkomen, waardoor niet volledig kan worden voldaan aan de wettelijke bewaartermijnen voor controledossiers. Het betrof een omvangrijke controle, waarbij informatie over meerdere entiteiten was opgenomen. Hierdoor is het niet mogelijk om achteraf volledig verantwoording af te leggen over de uitgevoerde controlewerkzaamheden. De samenhang tussen de aard van de verloren gegevens, de omvang van de controlecliënt, het verzoek van de opvolgend accountant om toegang tot het dossier en de mogelijke inbreuk die dit heeft op het vertrouwen in de accountantsorganisatie waren redenen om de gebeurtenis als incident te beoordelen. De AFM heeft het onderzoeks- en oorzakenanalyserapport ontvangen en zal hierover nog een definitieve terugkoppeling geven, nadat de AFM ons afsluitende rapport heeft ontvangen.

### Toezicht door de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

BDO Audit & Assurance B.V. is sinds 9 september 2025 niet meer geregistreerd bij de PCAOB en valt daarom niet langer onder het toezicht van de PCAOB. Op basis van een strategische afweging, waarbij is overwogen dat BDO geen controleopdrachten uitvoert voor 'US Issuers' en geen 'substantial role' vervult in groepsopdrachten waarvoor een PCAOB-registratie is vereist, noch dergelijke opdrachten in de nabije toekomst verwacht uit te voeren, is besloten een verzoek tot intrekking van de registratie in te dienen bij de PCAOB. In 2025 hebben geen (dossier)onderzoeken plaatsgevonden door de PCAOB.

### Toezicht door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)

In december 2025 heeft BDO de monitoringsvragenlijst ingediend bij de NBA voor zowel BDO Audit & Assurance B.V. als voor BDO Accountancy, Tax en Legal B.V. Het invullen van deze (jaarlijkse) vragenlijsten is verplicht op basis van de Verordening op de kwaliteitsbeoordelingen en beoogt vooral inzicht te geven in de ontwikkelingen van de accountantspraktijken.

De NBA heeft in 2025 geen toetsingen uitgevoerd bij BDO.

### Toezicht door de Auditdienst Rijk (ADR) en de Inspectie van het Onderwijs

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft in 2025 twee dossiers van BDO gereviewd (2024: 2) en toereikend bevonden. De reviews hadden betrekking op de uitvoering van vereiste werkzaamheden inzake specifieke uitkeringen waarbij voor de verantwoording van de medeoverheid het uitgangspunt geldt van single information en single audit (SiSa-review) en op de uitvoering van vereiste werkzaamheden inzake de verantwoording over ontvangen subsidies.

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2024 een onderzoek uitgevoerd bij BDO en begin 2025 afgerond. Het onderzoek was gericht op de specifieke eisen die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) stelt aan de verslaggeving van onderwijsinstellingen in het onderwijsaccountants-protocol. Het oordeel van de Inspectie luidt 'niet toereikend' en is een optelsom van meerdere aandachtspunten ten aanzien van de documentatie in het dossier. De Inspectie heeft daarbij aangegeven dat er geen herstel- of aanvullende werkzaamheden hoeven worden uitgevoerd naar aanleiding van het niet-toereikende oordeel. In 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs opnieuw een onderzoek uitgevoerd met betrekking tot dezelfde onderwijsinstelling, met als uitkomst een 'toereikend' oordeel.

Aantal, aard en uitkomst van dossieronderzoeken door de ADR en de Inspectie van het Onderwijs

AARD EN UITKOMST	2025	2024
<b>SiSa</b>	1	2
Toereikend	1	2
Ontoereikend	0	0
<b>Jaarrekening</b>	0	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
<b>WNT</b>	0	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
<b>Subsidie</b>	1	0
Toereikend	1	0
Ontoereikend	0	0
<b>Overig</b>	0	0
Toereikend	0	0
Ontoereikend	0	0
<b>Onderwijs</b>	2	1
Toereikend	1	0
Ontoereikend	1	0

### Toezicht door het Bureau Financieel Toezicht (BFT)

Het BFT heeft op 1 oktober 2024 een boete opgelegd van € 1,3 miljoen aan BDO Audit & Assurance B.V. voor het in 2020 niet onverwijld melden van een ongebruikelijke transactie (artikel 16 van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft)). BDO heeft bezwaar aangetekend tegen het besluit van BFT, waarna BFT desondanks heeft geconcludeerd dat het boetebesluit in stand kon blijven. BDO heeft tegen dit besluit beroep aangetekend bij de Rechtbank te Rotterdam.

## Verklaringen van beleidsbepalers

De doelstelling van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem als geheel is het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat:

- ▶ de organisatie en de professionals hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met beroepsstandaarden en toepasselijke vereisten in wet- en regelgeving en opdrachten uitvoeren in overeenstemming met dergelijke standaarden en vereisten; en
- ▶ de rapporten en adviezen die wij verstrekken onder de gegeven omstandigheden juist zijn.

Er is sprake van een redelijke mate van zekerheid wanneer het kwaliteitsmanagementsysteem het risico dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem niet worden bereikt, tot een aanvaardbaar laag niveau beperkt. Redelijke mate van zekerheid is geen absolute zekerheid, omdat er inherente beperkingen zijn aan een kwaliteitsmanagementsysteem.

Bij de jaarlijkse evaluatie van het BDO-kwaliteitsmanagementsysteem, zoals in hoofdlijnen in dit verslag (inclusief bijlagen) beschreven, hebben we rekening gehouden met informatie die is verzameld over het ontwerp, de implementatie en de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem op basis van monitoringactiviteiten die zijn uitgevoerd in de periode tot en met 31 december 2025. De monitoringactiviteiten omvatten het testen van de effectieve werking van kwaliteitsmaatregelen, het evalueren van uitkomsten van interne en externe inspecties van opdrachten en het overwegen van andere relevante informatie die over het kwaliteitsmanagementsysteem is verkregen.

We passen professionele oordeelsvorming toe bij het evalueren van de uitkomsten van deze monitoringactiviteiten om te bepalen of bevindingen, afzonderlijk of gezamenlijk, worden beoordeeld als tekortkomingen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Voor alle geïdentificeerde tekortkomingen zijn oorzaken geanalyseerd en is geëvalueerd of die, afzonderlijk en in combinatie met andere geïdentificeerde tekortkomingen, een ernstige en/of diepgaande impact hebben op het behalen van de kwaliteitsdoelstellingen in ons kwaliteitsmanagementsysteem. Verder ontwerpen en implementeren we herstelmaatregelen voor alle geïdentificeerde tekortkomingen om die tekortkomingen weg te nemen, rekening houdend met onderliggende oorzaken, en monitoren we de voortgang van het herstel.

We hebben onze evaluatie uitgevoerd in overeenstemming met ISQM 1 en concluderen dat het kwaliteitsmanagementsysteem van BDO ons een redelijke mate van zekerheid geeft dat de doelstellingen van het kwaliteitsmanagementsysteem worden bereikt per 31 december 2025.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven verklaren de beleidsbepalers:

- ▶ dat het kwaliteitsmanagementsysteem in dit verslag op hoofdlijnen correct is beschreven en naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- ▶ dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgeoefend; en
- ▶ dat het beleid inzake de permanente scholing van onze partners en medewerkers is gevolgd.

*Eindhoven, 30 april 2026*

- ▶ mr. drs. C.M. (Kirsten) Konst (voorzitter Raad van Bestuur, Chief Executive Officer)
- ▶ drs. L.M. (Leon) Jansen RA (lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer/Chief Operating Officer)
- ▶ E.H.B. (Edwin) Schrijver RA (lid Raad van Bestuur, Chief Quality Officer)
- ▶ drs. M.M.G. (Marcel) Mans RA (lid Raad van Bestuur, Head of Audit)



## A. Lijst van Organisaties van Openbaar Belang

▶ Anker Insurance Company N.V.	▶ PB Holding N.V.
▶ Brand New Day Bank N.V.	▶ Roche Finance Europe B.V.
▶ Cabka N.V.	▶ Schlumberger Finance B.V.
▶ ClearBank Europe B.V.	▶ Stichting Acantus
▶ Coteq Netbeheer N.V.	▶ Stichting Beveland Wonen
▶ DSV Finance B.V.	▶ Stichting Bo-Ex '91
▶ EnBW International Finance B.V.	▶ Stichting Brabantwonen
▶ Envipco Holding N.V.	▶ Stichting de Woonmensen
▶ Fastned B.V.	▶ Stichting deltaWonen
▶ Hill FL 2022-1 B.V.	▶ Stichting Dudok Wonen
▶ Hill FL 2023-1 B.V.	▶ Stichting Elkien
▶ Hill FL 2024-1 B.V.	▶ Stichting Intermaris
▶ Mutual Insurance Association 'Munis' (Onderlinge Verzekeringsmaatschappij 'Munis') U.A.	▶ Stichting KleurrijkWonen
▶ N.V. Rendo	▶ Stichting Leystromen
▶ N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij Maas Lloyd (Hampden)	▶ Stichting Nijestee
▶ N.V. Verzekering Maatschappij 'De Burcht'	▶ Stichting Pré Wonen
▶ New Amsterdam Invest N.V.	▶ Stichting ProWonen
▶ OBAM N.V.	▶ Stichting Sité Woondiensten
▶ Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij Agriver	▶ Stichting SSHN
▶ Onderlinge Verzekeringmaatschappij "SOM" U.A.	▶ Stichting Stadgenoot
▶ OOM Global Care N.V.	▶ Stichting Talis
▶ OOM Schadeverzekering N.V.	▶ Stichting Thius

- 
- ▶ Stichting Uwoon

---

  - ▶ Stichting Vivare

---

  - ▶ Stichting woCom

---

  - ▶ Stichting Wold & Waard

---

  - ▶ Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl

---

  - ▶ Stichting Woonbron

---

  - ▶ Stichting Wooncompagnie

---

  - ▶ Stichting Wooncompas

---

  - ▶ Stichting Woonforte

---

  - ▶ Stichting Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

---

  - ▶ Stichting Wooninc.

---

  - ▶ Stichting Woonkracht10

---

  - ▶ Stichting Woonopmaat

---

  - ▶ Stichting Wooschakel West Friesland

---

  - ▶ Stichting Woonstede

---

  - ▶ Stichting Woonveste

---

  - ▶ Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland

---

  - ▶ Stichting WoonWenz

---

  - ▶ Stichting Ymere

---

  - ▶ Stichting Zaandams Volkshuisvesting (ZVH)

---

  - ▶ Stichting Zayaz

---

  - ▶ Stichtische Onderlinge Brand-Herverzekering U.A.
- 

- 
- ▶ Teva Pharmaceutical Finance Netherlands II B.V.

---

  - ▶ Tiwos, Tilburgse Woonstichting

---

  - ▶ TT Club Mutual Insurance N.V.

---

  - ▶ TVM Verzekeringen N.V.

---

  - ▶ Unilever Finance Netherlands B.V.

---

  - ▶ Unilever Insurances N.V.

---

  - ▶ Vestas Wind Systems Finance B.V.

---

  - ▶ Westland Infra Netbeheer B.V.

---

  - ▶ Woningbouwvereniging Bergopwaarts

---

  - ▶ Woningstichting De Woonplaats

---

  - ▶ Woningstichting GoedeStede

---

  - ▶ Woningstichting Kennemer Wonen

---

  - ▶ Woningstichting "Ons Huis"

---

  - ▶ Woningstichting Sint Joseph Almelo

---

  - ▶ Woonpartners Midden-Nederland

---

  - ▶ Woonstichting Stek

---

  - ▶ Woonstichting Triada

---

  - ▶ Wurth Finance International B.V.
-

## B. Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
BELGIË	België	BDO Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL
BULGARIJE	Bulgarije	BDO AFA
CYPRUS	Cyprus	BDO Limited
DENEMARKEN	Denemarken	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab
DUITSLAND	Duitsland	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Concunia GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO DPI Mentoring GmbH & Co. KG BDO Oldenburg GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ESTLAND	Estland	Aktsiaselts BDO Eesti
FINLAND	Finland	BDO Oy BDO Auditor Oy
FRANKRIJK	Frankrijk	BDO Atlantique BDO IDF BDO Méditerranée BDO Paris Audit & Advisory BDO Rhone - Alpes BDO Strasbourg
GRIEKENLAND	Griekenland	BDO Certified Public Accountants S.A.
HONGARIJE	Hongarije	BDO Magyarország Könyvvizsgáló Kft. (BDO Hungary Audit Ltd)
IERLAND	Ierland	BDO

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
ITALIË	Italië	BDO Italia S.p.A.
KROATIË	Kroatië	BDO Croatia D.O.O.
	Sarajevo	BDO BH d.o.o. Sarajevo
LETLAND	Letland	BDO Assurance, LLC
LIECHTENSTEIN	Liechtenstein	BDO (Liechtenstein) AG
LITOUWEN	Litouwen	BDO Auditas ir Apskaita, UAB
LUXEMBURG	Luxemburg	BDO Audit
MALTA	Malta	BDO Malta CPAs
		BDO Technology Advisory Limited
NEDERLAND	Nederland	BDO Audit & Assurance B.V.
NOORWEGEN	Noorwegen	BDO AS
OOSTENRIJK	Oostenrijk	BDO Audit GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
		BDO Austria GmbH
POLEN	Polen	BDO Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością Sp. K.
PORTUGAL	Portugal	BDO & Associados, SROC, Lda
ROEMENIË	Roemenië	BDO Audit SRL
		BDO Audit & Consulting SRL
		BDO Auditors & Accountants SRL
		BDO Auditors and Business Advisors SRL
SLOVENIË	Slovenië	BDO Revizija d.o.o.
SLOWAKIJE	Slowakije	BDO Audit, spol. s r.o.

LAND	LAND VAN VESTIGING/WERKGEBIED	NAAM VAN DE MEMBER FIRM
SPANJE	Spanje	BDO Auditores, S.L.P.
		BDO Quota Auditores SL.
TSJECHIË	Tsjechië	BDO Audit s.r.o
		BDO Group s.r.o.
		BDO Czech Republic s.r.o.
		BDO EURO-Trend Audit, a.s.
ZWEDEN	Zweden	BDO AB
		BDO Göteborg AB
		BDO Göteborg KB
		BDO Mälardalen AB
		BDO Norr AB
		BDO Sweden AB
		BDO Syd AB
		BDO Syd KB

## C. Overzicht van afkortingen

---

**A&A** ▶ Audit & Assurance

---

**A&B** ▶ Accountancy & Bedrijfsadvies

---

**AA** ▶ Account Acceptance

---

**ADR** ▶ Auditdienst Rijk

---

**AFM** ▶ Autoriteit Financiële Markten

---

**AI** ▶ Artificial Intelligence

---

**AI&T** ▶ Audit Innovation & Technology

---

**AO** ▶ Accountantsorganisatie

---

**AP** ▶ Autoriteit Persoonsgegevens

---

**APRP** ▶ Audit Partner Refreshment Program

---

**AQI** ▶ Audit Quality Indicator

---

**AQR** ▶ Audit Quality Review

---

**AVG** ▶ Algemene verordening gegevensbescherming

---

**BAC** ▶ Benoemingsadviescommissie

---

**BAM** ▶ BDO Audit Manual

---

**BDO PRO** ▶ BDO Professionele Reflectie & Ontwikkeling

---

**BFT** ▶ Bureau Financieel Toezicht

---

**Bta** ▶ Besluit toezicht accountantsorganisaties

---

**B.V.** ▶ Besloten vennootschap

---

**BVT** ▶ Bureau Vaktechniek

---

**BW** ▶ Burgerlijk Wetboek

---

**CBb** ▶ College van Beroep voor het bedrijfsleven

---

**CCO** ▶ Committee Client Onboarding

---

**CEO** ▶ Chief Executive Officer

---

**CFO** ▶ Chief Financial Officer

---

**CKO** ▶ College Kwaliteitsonderzoek

---

**CMS** ▶ Conflict Management System

---

**COI** ▶ Conflict of interest

---

**COO** ▶ Chief Operating Officer

---

**CQO** ▶ Chief Quality Officer

---

**CSDDD** ▶ Corporate Sustainability Due Diligence Directive

---

**CSRD** ▶ Corporate Sustainability Reporting Directive

---

**CTO** ▶ Chief Transformation Officer

---

**DNB** ▶ De Nederlandsche Bank

---

**DTS** ▶ Digital Technology Services

---

**EER** ▶ Europese Economische Ruimte

---

**EIL** ▶ Ethics & Independence Leader

---

**EMS** ▶ Entity Management System

---

**EP** ▶ Equity partner

---

**ESG** ▶ Environmental, Social and Governance

---

**ESRS** ▶ European Sustainability Reporting Standards

---

**ETD** ▶ Engagement Team Discussion

---

**EU** ▶ Europese Unie

---

**F&O** ▶ Finance & Operations

---

<b>F&amp;T</b>	▶ Forensics & Technology
<b>FAAS</b>	▶ Financial Accounting Advisory Services
<b>FAS</b>	▶ Forensic Audit Support
<b>FEC</b>	▶ Financieel-economische criminaliteit
<b>FG</b>	▶ Functionaris Gegevensbescherming
<b>FIU</b>	▶ Financial Intelligence Unit
<b>FRC</b>	▶ Financial Reporting Council
<b>Fte</b>	▶ Fulltime-equivalent
<b>GAAS</b>	▶ Goodwill & Acquisitions Audit Support
<b>GCS</b>	▶ Going concern support
<b>HAAQM</b>	▶ Head of Audit & Accounting Quality Management
<b>HMR</b>	▶ Head of Monitoring & Remediation
<b>HR</b>	▶ Human resources
<b>ICT</b>	▶ Informatie & Communicatie Technologie
<b>IESBA</b>	▶ International Ethics Standards Board for Accountants
<b>IFIAR</b>	▶ International Forum of Independent Audit Regulators
<b>IFRS</b>	▶ International Financial Reporting Standards
<b>IKO</b>	▶ Intern kwaliteitsonderzoek
<b>ISA</b>	▶ International Standards on Auditing
<b>ISMS</b>	▶ Information Security Management System
<b>ISO</b>	▶ International Standards Organisation
<b>ISPMS</b>	▶ Information Security & Privacy Management System

<b>ISQM</b>	▶ International Standard on Quality Management
<b>IT</b>	▶ Informatie Technologie
<b>KPI</b>	▶ Kritische Prestatie-Indicator of Kritische Performance-Indicator
<b>LoS</b>	▶ Line of Service
<b>MOT</b>	▶ Melding ongebruikelijke transactie
<b>MT</b>	▶ Managementteam
<b>MT A&amp;A</b>	▶ Managementteam Audit & Assurance
<b>NAS</b>	▶ Non-Assurance Services
<b>NBA</b>	▶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
<b>NIS</b>	▶ Network and Information Security
<b>NOREA</b>	▶ Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors
<b>N.V.</b>	▶ Naamloze vennootschap
<b>NV COS</b>	▶ Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
<b>NV PE</b>	▶ Nadere voorschriften permanente educatie
<b>OCW</b>	▶ Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
<b>OKB</b>	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling
<b>OKB'er</b>	▶ Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar
<b>OOB</b>	▶ Organisatie van Openbaar Belang
<b>PCAOB</b>	▶ Public Company Accounting Oversight Board
<b>PDP</b>	▶ Professional Development Program
<b>PE</b>	▶ Permanente educatie
<b>PES</b>	▶ Pre-Employment Screening

---

**PIE** ▶ Public Interest Entity

**PRC** ▶ Practice Review Committee

**QRM** ▶ Quality & Risk Management

**RA** ▶ Registeraccountant

**RCA** ▶ Root Cause Analysis

**RE** ▶ Register EDP-Auditor

**RPA** ▶ Robotic Process Automation

**RPL** ▶ Regiopraktijkleider

**RvB** ▶ Raad van Bestuur

**RvC** ▶ Raad van Commissarissen

**RJ** ▶ Raad voor de Jaarverslaggeving

**SA** ▶ Service Acceptance

**SCCO** ▶ Service Center Client Onboarding

**SEC** ▶ Securities and Exchange Commission

**SiSa** ▶ Single information, Single audit

**SP** ▶ Salary partner

**SPP** ▶ Strategische personeelsplanning

**SPV** ▶ Special Purpose Vehicle

**SRA** ▶ Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten

**TKB** ▶ Themagerichte kwaliteitsbeoordeling

**TKR** ▶ Themagerichte kwaliteitsreview

**TOP** ▶ Talent Ontwikkeling & Performance

---



---

**TOPP** ▶ Talent Ontwikkeling & Performance voor Partners

**TQM** ▶ Team Quality Management

**TRA** ▶ Technology Risk Assurance

**U.A.** ▶ Uitgesloten Aansprakelijkheid

**UAVG** ▶ Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming

**VAO** ▶ Verordening accountantsorganisaties

**VGBA** ▶ Verordening gedrags- en beroepsregels accountants

**ViO** ▶ Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten

**VTO** ▶ Vaktechnisch Overleg

**WeCo** ▶ Wettelijke controle

**WNT** ▶ Wet normering topinkomens

**Wta** ▶ Wet toezicht accountantsorganisaties

**Wwft** ▶ Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

---

## D. Tabel wettelijk kader

Voor de inhoud van dit Transparantieverlag gelden eisen op grond van wet- en (beroeps)regelgeving. Onderstaande tabellen bevatten een overzicht van die eisen en vermelden de vindplaats van de verschillende onderdelen in dit Transparantieverlag.

ARTIKEL 13, TWEDE LID, VAN DE VERORDENING (EU) NR. 537/2014 VAN HET EUROPEES PARLEMENT EN DE RAAD VAN 16 APRIL 2014	HOOFDSTUK
a. een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur
b. indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:	
i. een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;	i. BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Internationaal netwerk
ii. de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;	ii. en iii. Bijlage B: Overzicht van BDO Member Firms binnen de EU/EER
iii. de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft;	
iv. de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten	iv. Kwaliteit in 2025 > Organisatiestructuur > Kengetallen BDO-netwerk internationaal
c. een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Organisatiestructuur > Juridische structuur, Organisatorische structuur
d. een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem	Beschrijving opzet: BDO-kwaliteitsmanagementsysteem Beschrijving wijzigingen en werking: Kwaliteit in 2025 Verklaring: Kwaliteit in 2025 > Verklaringen beleidsbepalers
e. de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2025 > Extern toezicht > Toezicht door de AFM
f. een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd	Bijlage A: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang
g. een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden	Kwaliteit in 2025 > Verklaringen beleidsbepalers
h. een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG	Kwaliteit in 2025 > Verklaringen beleidsbepalers
i. informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Onze mensen > Beoordeling en beloning van externe accountants
j. een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	BDO-kwaliteitsmanagementsysteem > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Langdurige betrokkenheid
k. informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	Kwaliteit in 2025 > Aanvaarding en continuering van klantrelaties en opdrachten > Omzet
i. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;	
ii. inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;	
iii. inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en	
iv. inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten	

ARTIKEL 34I, TWEDE LID, VAN HET BESLUIT TOEZICHT ACCOUNTANTSORGANISATIES	HOOFDSTUK
a. hoe het orgaan zijn rol heeft ingevuld op alle aan het orgaan toegewezen taken en bevoegdheden	Verslag van de Raad van Commissarissen
b. het aanwezigheidspercentage van de individuele leden van het orgaan belast met het interne toezicht bij vergaderingen van het orgaan	Verslag van de Raad van Commissarissen > Vergaderingen en aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen
c. wat de belangrijkste inhoudelijke bevindingen, discussies en besluitvorming van het orgaan zijn	Verslag van de Raad van Commissarissen
d. op welke wijze de evaluatie, bedoeld in artikel 34h, heeft plaatsgevonden en op welke wijze opvolging wordt gegeven aan de conclusies van de evaluatie	Verslag van de Raad van Commissarissen > Zelf-evaluatie Raad van Commissarissen
NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Input: investeringen in kwaliteit, mensen, tijd op controleopdrachten en technologie en methodologie (al dan niet via netwerk)	
De 'leverage' op de controleopdrachten door het aantal partner-/director-uren uit te drukken als percentage van het totaal aantal uren.	Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Gemiddelde verhouding uren partner, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB-controleopdrachten en niet-OOB-controleopdrachten</i>
Het aantal uren per fte besteed aan controleopdrachten respectievelijk overige werkzaamheden in totaal en per functiecategorie.	Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Beschikbaarheid voldoende tijd, mensen en middelen > <i>Aantal en percentage uren partners, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden</i>
De investeringen in technologie en methodologie ten behoeve van de controle die de accountantsorganisatie doet, zelfstandig dan wel via haar bijdrage aan de ontwikkeling hiervan in netwerkverband. De investeringen moeten worden weergegeven in een percentage van de controleomzet op jaarbasis.	Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Methodologie en technologie
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen).	Kwaliteit in 2025 > Onze mensen > Ontwikkeling en permanente educatie > <i>Gemiddeld aantal uren (interne en externe) training en opleiding gesplitst naar partners, (senior) managers en overige teamleden (in fte)</i>
Het verloop van medewerkers met inzicht in de relevante kenmerken op basis waarvan de organisatie de verloopcijfers monitort, zoals verloop per functieniveau, ervaringsjaren of door een onderscheid te maken tussen key talents en overige medewerkers.	Kwaliteit in 2025 > Onze mensen > Formatie > <i>Verloop % partners, (senior) managers en overige teamleden</i>
Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit.	Kwaliteit in 2025 > Cultuur en leiderschap

## NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN

## HOOFDSTUK

Proces: inzicht in belangrijkste maatregelen en in wijze waarop uitvoering daarvan wordt gemonitord.

Aantal fte's dan wel uren besteed aan de ondersteuning van de controle (functies Vaktechniek, Compliance en Independence). Dit in percentage van het totaal aantal fte's dan wel controle-uren.

BVT: Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Bureau Vaktechniek > *Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen Bureau Vaktechniek A&A*

Compliance en Independence (QRM): Kwaliteit in 2025 > Monitoring en evaluatie > *Toezicht op de naleving van de maatregelen in het kwaliteitsmanagementsysteem > Aantal fte partners, managers en overige teamleden werkzaam op compliance en risicomanagement*

Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten.

Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > *Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle*

Aantal uitgevoerde OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring in een percentage van de wettelijke controles met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.

Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) > *Aantal OKB's met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en vrijwillige OKB's*

Aantal uren besteed aan OKB's en andere kwaliteitsreviews voor afgifte van de verklaring, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een kwaliteitsreview is uitgevoerd met hierbij afzonderlijk weergegeven de verplichte en de vrijwillige OKB's.

Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) > *Aantal uren besteed aan OKB's in een percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd*

Percentage uren besteed door IT-specialisten en andere (met afzonderlijk weergegeven de onder standaard 620 vallende) specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB.

Kwaliteit in 2025 > Opdrachtuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Inzet van specialisten > *Aantal/percentage uren IT-specialisten op controleopdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB, Aantal/percentage uren van overige interne specialisten op controleopdrachten*

NBA-HANDREIKING 1135: PUBLICATIE KWALITEITSFACTOREN	HOOFDSTUK
Output: inzicht in effecten van maatregelen binnen het stelsel	
Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews na afgifte van de controleverklaring in percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen en de uitkomsten van deze kwaliteitsreviews.	Kwaliteit in 2025 > Monitoring en evaluatie > Toezicht op de professionele dienstverlening > <i>Aantal uitgevoerde dossieronderzoeken in het kader van cold reviews en themagerichte kwaliteitsreviews en de uitkomsten van deze onderzoeken</i>
Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, als percentage van totaal aantal werknemers.	Kwaliteit in 2025 > Ethische standaarden > Integriteit en onafhankelijkheid > Onafhankelijkheid > <i>Aantal intern vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels</i>
Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten, waarbij de jaarrekening waarin de fout is gemaakt is gecontroleerd door de organisatie, als percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.	Kwaliteit in 2025 > Opdrachttuitvoering > Kwaliteitsmanagement bij opdrachtuitvoering > Consultatieprocedure > <i>Aantal ingediende formele consultaties bij het Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle</i>

BDO Audit & Assurance B.V.  
info@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 Audit & Assurance B.V.** handelt tevens onder de namen: BDO Audit & Assurance, BDO Accountants, BDO Technology Risk Assurance. BDO Audit & Assurance 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.

[www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)

Een andere kijk  
op waarde

