

# nieuwe perspectieven

JAARVERSLAG 2016

Eindhoven, 23 mei 2017

## Inhoudsopgave

Voorwoord 'Nieuwe perspectieven' _____	4	Jaarrekening 2016 _____	28
Kengetallen 2016 _____	6	Geconsolideerde balans per 31 december 2016 _____	30
Kerncijfers _____	7	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016 _____	31
Highlights 2016 _____	9	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016 _____	32
Over BDO _____	10	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening _____	33
■ Onze historie _____	10	Grondslagen voor de financiële verslaggeving _____	34
■ Onze identiteit _____	11	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016 _____	38
■ Onze klanten _____	12	Vennootschappelijke balans per 31 december 2016 _____	49
■ Onze mensen _____	12	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016 _____	50
■ Onze dienstverlening _____	12	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening _____	51
■ Onze organisatie _____	14	Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2016 en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016 _____	52
Verslag Raad van Commissarissen _____	16	Overige gegevens _____	59
Bestuursverslag _____	19	■ Controleverklaring van de onafhankelijke accountant _____	59
		■ Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat _____	59
		■ Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten _____	59
		■ Overzicht van kapitaalbelangen _____	59

## nieuwe perspectieven

In 2016 mochten we maar liefst 634 nieuwe medewerkers verwelkomen bij de BDO Holding B.V., een record. Netto (instroom minus uitstroom) was er sprake van een aanwas van 274 medewerkers. Die cijfers zijn veelzeggend. De cijfers zijn een indicator van de groei die we dit jaar doormaakten als gevolg van gunstige marktomstandigheden en goede marktfocus; ze staan symbool voor de voortdurende dynamiek in onze organisatie; en ze geven ook aan dat we er alles aan moeten doen om die nieuwe medewerkers eigen te maken met onze manier van werken en de daarbij horende kwaliteitseisen. Want groei is mooi, maar mag niet ten koste gaan van kwaliteit.

Kwaliteit stond mede daarom meer dan ooit centraal in ons beleid in 2016. Dat vertaalt zich onder meer in een kritische houding ten aanzien van onze klantenportefeuille en in extra inspanningen

om talent te werven en op de juiste manier op te nemen in onze organisatie. Het vertaalt zich ook in het blijven inzetten op verbetering van onder meer kwaliteitsmanagement en daaraan gerelateerde processen. En het vertaalt zich in investeringen in het exploreren van vernieuwing. Want om ook in de toekomst het kwaliteitsniveau te bieden wat relaties van ons verwachten moeten we blijven innoveren en nieuwe technieken en concepten omarmen.

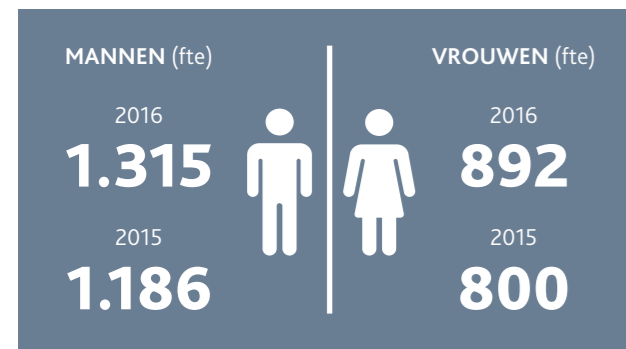
De wereld verandert immers in rap tempo en dit leidt tot nieuwe kansen. Technologie zet businessmodellen op zijn kop. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Het is een prachtige dynamiek waarin BDO als geen ander in staat is om relaties nieuwe perspectieven te bieden. Op basis van zowel sterke lokale wortels als een krachtig internationaal netwerk.

In dit verslag geven we een inkijkje in hoe we aan dit alles elke dag weer werken en wat dit oplevert. We zijn trots op wat alle BDO'ers samen hebben laten zien in 2016 en zijn hen dan ook dankbaar voor hun inspanningen. Tegelijkertijd realiseren we ons ook dat onze strategie zich moet blijven ontwikkelen. We zullen blijven zoeken naar hoe we verder kunnen professionaliseren en daarmee verwachtingen van klanten en stakeholders inlossen. Of liever nog: overtreffen.

Een strategie is immers nooit af. En dat is precies wat ons scherp houdt en wat ons vak ook zo boeiend maakt.

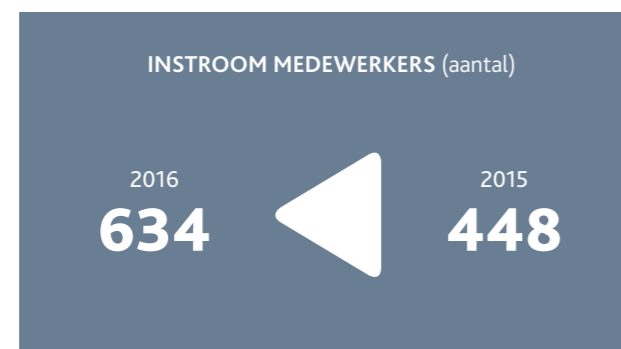
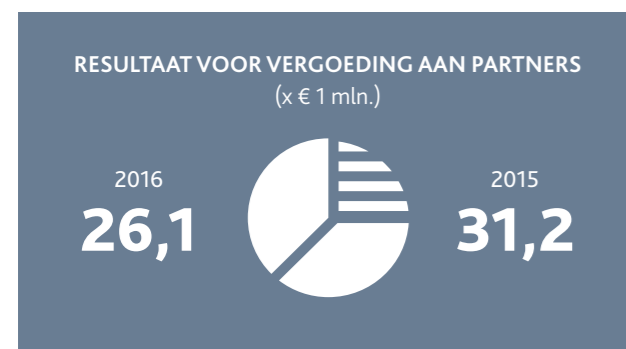


## Kengetallen 2016



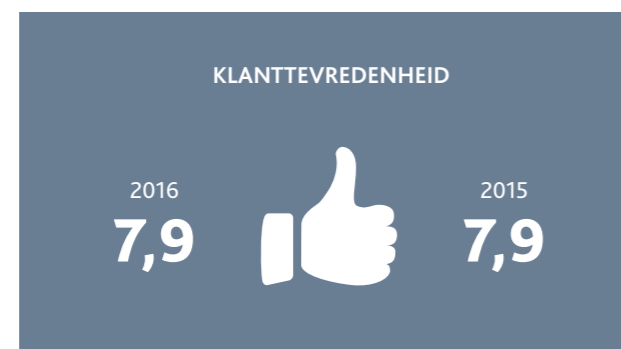
GEMIDDELDE BEZETTING (fte)

	2016	2015
Partners	79	78
Professionals	1.815	1.638
Ondersteuners	313	270



OMZET PER DISCIPLINE (%)

	2016	2015
Audit & Assurance	35	32
Accountancy & Bedrijfsadvies	32	33
Belastingadvies	25	27
Advisory	8	8



## Kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Omzet (x € 1 mln.)</b>					
Audit & Assurance	88,3	75,0	70,4	69,5	61,8
Accountancy & Bedrijfsadvies	79,3	77,0	81,6	85,0	80,2
Belastingadvies	61,3	62,2	61,8	61,5	56,8
Advisory	20,5	17,7	15,3	13,9	14,3
<b>Totaal omzet</b>	<b>249,4</b>	<b>231,9</b>	<b>229,1</b>	<b>229,9</b>	<b>213,1</b>
Omzet toename/afname (in %)	7,6	1,2	-0,3	7,9	0,1
Gemiddelde omzet per fte (x € 1.000 per fte)	113	117	118	118	117
<b>Resultaat (x € 1 mln.)</b>					
Resultaat voor vergoeding aan partners	26,1	31,2	32,0	33,5	28,1
<b>Financiering (in % balanstotaal)</b>					
Financiering partners (incl. certificaten)	33,9	38,4	36,1	37,8	36,7
Financiering kredietinstellingen (langlopend)	15,3	16,7	14,6	16,2	16,9
<b>Medewerkers (aantallen ultimo)</b>					
Audit & Assurance	774	677	565	563	503
Accountancy & Bedrijfsadvies	714	628	598	636	597
Belastingadvies	415	394	347	343	331
Advisory	174	142	121	117	118
Ondersteuning*	350	312	431	434	415
<b>Totaal medewerkers</b>	<b>2.427</b>	<b>2.153</b>	<b>2.062</b>	<b>2.093</b>	<b>1.964</b>
Medewerkers toename/afname (in %)	12,7	4,4	-1,5	6,6	-1,6
Gemiddelde bezetting (in fte)	2.207	1.986	1.938	1.946	1.826
Gemiddelde bezetting partners (in fte)	79	78	81	84	75

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



## Highlights 2016

JAN

FEB

APR

MEI

JUN

JUL

SEP

OKT

NOV

DEC

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Diversiteit en samenstelling personeelsbestand (aantallen ultimo)</b>					
Vrouwen	1.059	960	905	909	871
Mannen	1.368	1.193	1.157	1.184	1.093
<b>Totaal medewerkers</b>	<b>2.427</b>	<b>2.153</b>	<b>2.062</b>	<b>2.093</b>	<b>1.964</b>
Parttime dienstverband (aantallen ultimo)	690	643	667	689	620
Gemiddelde leeftijd (jaren)	35,4	35,7	36,2	36,2	35,7
Werknemers met een vast dienstverband (aantallen ultimo)	1.985	1.837	1.809	1.870	1.718
<b>Opleiding en training (uren)</b>					
Partners	5.139	4.718	4.405	3.977	4.992
Professionals	213.510	178.491	154.917	151.917	150.104
Ondersteuners*	7.608	5.013	5.145	4.801	4.409
<b>Totaal uren</b>	<b>226.257</b>	<b>188.222</b>	<b>164.467</b>	<b>160.695</b>	<b>159.505</b>
<b>Kosten opleiding en training (x € 1.000)</b>					
Geldwaarde uren	23.326	19.357	17.466	16.503	15.752
'Out of pocket' kosten	6.486	5.296	4.188	4.019	4.154

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

**JANUARI** BDO gaat een samenwerking aan met de Bart de Graaff Foundation voor de komende twee jaar en coacht in 2016 vier Bikkels. Dit zijn jonge mensen tussen de 15 en 35 jaar met een levensbepalende beperking. Zij hebben één doel voor ogen: het opzetten van een eigen onderneming. Daar zetten ze zich 200% voor in. Ze laten de beperking die ze hebben hun leven niet bepalen. Wij helpen hen om hun droom te realiseren.

**FEBRUARI** Om wetenschappelijk onderzoek naar de organisatie, strategie en governance van familiebedrijven een nieuwe impuls te geven, slaan Rabobank, BDO en het Erasmus Centre for Family Business (ECFB) in februari de handen ineen. Belangrijkste doel van deze nieuwe samenwerking is het faciliteren van onderzoek van de hoogste kwaliteit, en deze te vertalen naar herkenbare cases en praktische hulpmiddelen. Het eerste onderzoek gaat over het thema strategieverandering na generatiewisseling.

**APRIL** BDO kondigt de voorgenomen overname van een bedrijfs onderdeel van Jumbo Supermarkten aan. Het gaat om het bedrijfs onderdeel Retail Accounting, dat financieel-administratieve dienstverlening biedt aan de franchisenemers van Jumbo. Uitgangspunt bij de voorgenomen overeenkomst is dat alle medewerkers van Retail Accounting overgaan naar BDO. Door onze aanpak zijn we in staat om de franchisenemers te voorzien van actuele financiële rapportages en onafhankelijk advies.

**MEI** BDO neemt afscheid van bestuursvoorzitter Reinder Brummelman. Reinder was sinds 2008 bestuurder bij BDO, waarvan ruim zes jaar als voorzitter. In totaal was hij bijna dertig jaar werkzaam bij BDO.

**JUNI** In juni wordt de Raad van Commissarissen geïnstalleerd, met vijf externe leden voor de periode van drie jaar. De benoeming per 1 mei 2016 is nu officieel geworden met de goedkeuring van de AFM na de standaard betrouwbaarheidstoets voor bestuurders, beleidsbepalers en commissarissen. De installatie van een volledig externe Raad van Commissarissen ligt in lijn met de maatregelen zoals opgesteld door de NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, waarbij BDO nauw betrokken is geweest. BDO had al meer dan tien jaar een gedeeltelijke externe Raad van Toezicht.

**JULI** Tijdens de eerste editie van de BDO Audit & Assurance Summercourse heeft een eerste groep van ruim 40 BDO-accountants de NBA Beroeps- eed afgelegd. Dit gebeurde onder toezicht oog van Ron de Rijk van de NBA. Met het afleggen van de eed belooft of verklaart een accountant onder meer te handelen in het algemeen belang en zich te houden aan de wetten en regelgeving die op zijn beroep van toepassing zijn. Alle accountants dienen de beroepseid af te leggen vóór 1 mei 2017. Bij BDO gebeurt dit reeds deze zomer, tijdens de verschillende edities van de summercourses binnen Audit & Assurance.

BDO neemt het bedrijfs onderdeel Business Consultancy over van Complions, een specialist op het gebied van cybersecurity, privacy, risicoma-

nagement en informatiebeveiliging. Complions Business Consultancy richt zich vooral op adviesdiensten aan bedrijven. De softwaretak van Complions is geen onderdeel van de overname. Met de overname versterkt BDO zijn huidige informatiebeveiligingstak.

**SEPTEMBER** BDO gaat samenwerken met Microsoft. Microsoft wordt verantwoordelijk voor het ontwikkelen van BDO's wereldwijde online klantenportaal. Daarnaast wordt de audit tool van BDO geüpdatet en gekoppeld aan de data-analysetool, die Microsoft voor BDO ontwikkelde. Ook neemt Microsoft het beheer van de wereldwijde BDO-clouddiensten op zich. Dankzij deze overeenkomst hebben klanten straks real time inzicht in al hun risico's middels het online klantenportaal van BDO.

Topkwaliteit en de allerbeste service, dat is wat BDO haar klanten wil geven. Daarom meten we jaarlijks de klanttevredenheid. In de maand september werd in samenwerking met onderzoeksbureau Customeyes, specialist in klanttevredenheidsonderzoeken, een kwantitatief onderzoek gehouden. BDO behaalt met het onderzoek gemiddeld een rapportcijfer van 7,9. De score ligt in lijn met de uitkomst van de meting van het afgelopen jaar.

**OKTOBER** Op maandag 31 oktober organiseert BDO het jaarlijkse Familiebedrijvencongres in het Hart van Holland in Nijkerk. Met meer dan 500 familiebedrijven in de zaal, vaak vertegenwoordigd door meerdere leden van de familie, wordt teruggekeken op een hele inspirerende dag.

**NOVEMBER** BDO kondigt aan in co-creatie met TIAS een opleidingsprogramma te hebben ontwikkeld voor BDO-adviseurs die actief zijn in het familiebedrijvensegment. BDO positioneert zich binnen dit segment en zorgt voor competente medewerkers voor de toekomst van morgen. Door het opleidingsprogramma beschikt BDO over goed opgeleide mensen met specifieke kennis van zaken over en begrip voor de familieprocessen bij familiebedrijven, waar bedrijfs- en familiebelangen met elkaar vervlochten zijn.

In deze maand wordt ook het kwaliteitsprogramma BDO Horizon gelanceerd waarmee BDO het kwaliteitsklimaat binnen BDO op het hoogste niveau wil brengen. Om steeds topkwaliteit te leveren, is een organisatie nodig waarin mensen worden uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. Met BDO Horizon gaan alle BDO'ers aan de slag met elf thema's rondom kwaliteit.

**DECEMBER** Het wereldwijde BDO-netwerk zorgde afgelopen boekjaar (eindigend op 30 september) voor een omzet van € 6,8 miljard (US\$ 7,6 miljard). Dit betekent een groei van 8%. Het netwerk blijft zich verder uitbreiden. Inmiddels heeft BDO member firms in 158 landen, waar 67.731 medewerkers actief zijn vanuit 1.401 kantoren. De omzetgroei kan worden toegeschreven aan de succesvolle strategie van BDO op het gebied van fusies en overnames, nieuwe member firms en een verstevigde wereldwijde positie. Verder ook als gevolg van de aanhoudende autonome groei in het totale netwerk en de ambitie om de allerbeste service te verlenen, daarbij gebruik makend van nieuwe technologie.

# Over BDO

## Onze historie

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

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



## Onze identiteit

### ONS PROFIEL

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

#### Profiel

BDO behoort wereldwijd tot de top 5 van accountants- en advieskantoren. Meer dan 2.400 BDO'ers ondersteunen en adviseren onze klanten vanuit 28 locaties verspreid over heel Nederland.

De klanten van BDO zijn divers. Van mkb, directeur-grotaandeelhouders en vermogen-de particulieren tot de publieke sector en grotere (inter)nationale en beursgenoteerde ondernemingen. Dit vraagt om de combinatie van enerzijds brede kennis en flexibiliteit en anderzijds het bieden van maatwerk in de vorm van specialistische expertise waar dat nodig is.

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

### ONZE AMBITIE

Het leveren van de allerbeste service en steeds topkwaliteit.

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

BDO is niet alleen fysiek dichtbij door onze medewerkers op 28 locaties, maar ook heel bereikbaar voor onze klanten. Met een vast aanspreekpunt op partnerniveau en een vast team van medewerkers voor het ondersteunen van de ondernemer met onze dienstverlening, zodat die zich kan richten op het ondernemerschap. BDO staat ondernemers terzijde met de juiste adviezen, waar en wanneer zij dit willen.

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

### ONZE KERNWAARDEN

Persoonlijk, passie, pragmatisch, professioneel.

#### Ambitie

BDO heeft de ambitie om in continuïteit de rol van vertrouwde adviseur en onafhankelijke accountant te vervullen voor klanten en het maatschappelijk verkeer. BDO wil zich onderscheiden door het bieden van: de allerbeste service en steeds topkwaliteit; professionele uitdaging en verdiepmogelijkheden voor zijn partners en medewerkers. Het leveren van topkwaliteit gaat verder dan alleen de kwaliteit van onze dienstverlening. In de dagelijkse bedrijfsvoering hebben wij ook aandacht voor de kwaliteit van onze leefomgeving op sociaal, economisch en milieugebied.

#### Kernwaarden

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

### ONDSCHIEDEND VERMOGEN

Betrokken, innovatief, nuchter, benaderbaar en toegankelijk.

van vertrouwde adviseur en onafhankelijke accountant te vervullen.

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

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

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

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



## Onze klanten

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

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

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

## Onze mensen

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

Onze professionals besteden daarom veel aandacht aan cultuur, houding en gedrag. De menselijke factor zit vervlochten in alles wat we doen voor onze klanten. Omdat we het belang van cultuur, houding en gedrag onderkennen, zijn wij beter in staat om er invloed op uit te oefenen. Daarnaast beschikken we binnen ons palet aan diensten over concrete instrumenten die gedrag en cultuur meetbaar maken.

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

Persoonlijke talentontwikkeling vinden wij belangrijk. Wanneer onze mensen zich kunnen toeleggen op waar zij goed in zijn, daarin kunnen groeien, uitdagingen aangaan en carrière maken, leidt dit tot

optimale inzet van ieders talent bij de dienstverlening aan onze klanten. Kennis en expertise vormen de rode draad in de diensten die wij leveren. Juist het snelle schakelen waar deze tijd om vraagt, is onze tweede natuur. Met onze netwerkorganisatie staan we dicht bij onze klanten en zorgen we ervoor dat we ondernemingen uitstekend kunnen ondersteunen bij het omgaan met veranderingen. Onze sterkte zit hierbij in de executiekracht. Wij denken graag mee over strategie, maar blinken door onze pragmatische insteek uit in de implementatie daarvan.

## Onze dienstverlening

Binnen de zakelijke dienstverlening zijn wij actief op vier gebieden:

### Audit & Assurance

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

### Accountancy & Bedrijfsadvies

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

### Belastingadvies

Onze Line of Service Belastingadvies behartigt de fiscale belangen van de ondernemer praktisch en proactief. Fiscale wetten en regels veranderen continu. Belastingvraagstukken worden steeds complexer. En door de groeiende maatschappelijke aandacht zijn belastingzaken meer en meer

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

Het fiscale team van BDO bestaat uit generalisten en specialisten. De generalisten zorgen voor fiscale en juridische oplossingen vanuit het brede perspectief van de bedrijfseconomische of privaatrechtelijke behoeften. De oplossingen zijn werkbaar en efficiënt: geen kant-en-klaarproducten, maar oplossingen op maat van de klant en in overleg met zijn accountant en eventueel andere partners.

Vanwege de complexiteit van de wetgeving heeft BDO ook verschillende specialisten, die zich uitsluitend bezighouden met één bepaald deeldomein, zoals onder meer:

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

### Advisory

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

Deze Line of Service omvat een breed scala aan dienstverlening waarbij, in een tijd van nieuwe technologie, kunstmatige intelligentie en internet of things, ook adviserend plaats vindt op het gebied van thema's zoals cybersecurity. Op onze website [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl) kunt u informatie vinden over de verschillende advisorydiensten.

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



## Onze organisatie

### Bedrijfsstructuur

BDO Holding B.V. staat aan het hoofd van een groep van met elkaar verbonden besloten vennootschappen (hierna: de 'BDO groep') die actief zijn op het gebied van professionele dienstverlening. De BDO groep werkt via vier soorten dienstverlening ('Lines of Service'): 'audit & assurance', 'accountancy & bedrijfsadvies', 'belastingadvies' en 'advisory'.

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

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

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

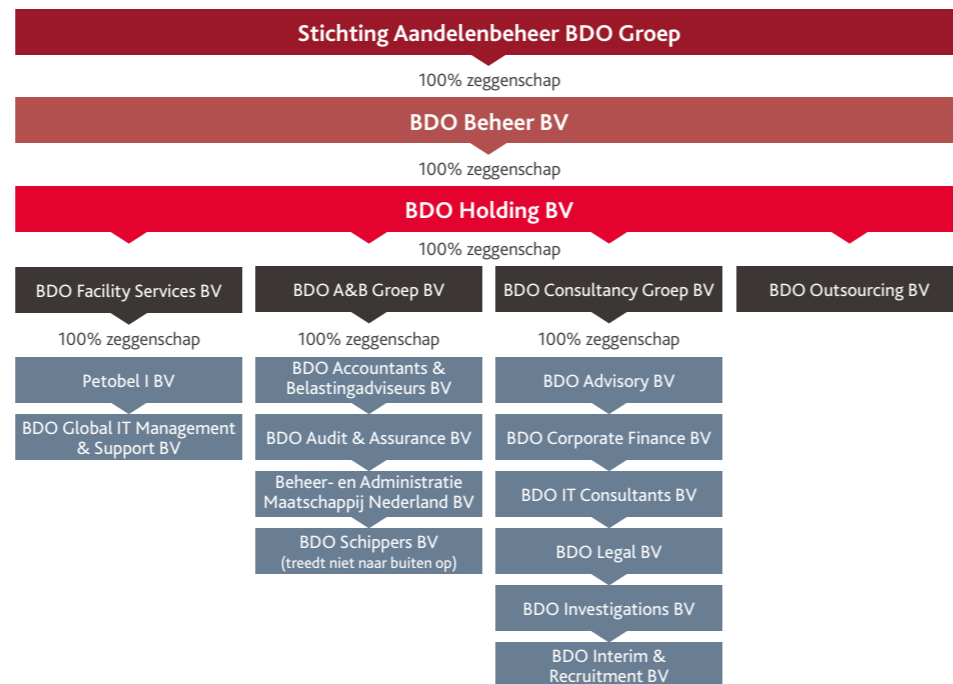
Daarnaast biedt de BDO groep online diensten op administratief gebied aan. Deze diensten worden verleend vanuit BDO Online Services B.V.

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

Het groepsonderdeel dat wordt gevormd door BDO Facility Services B.V. en haar deelnemingen verleent alleen facilitaire diensten ten behoeve van de overige onderdelen van de BDO groep en ten behoeve van BDO International Ltd. De aandelen van BDO Holding B.V. worden uiteindelijk gehouden door Stichting Aandelenbeheer BDO. Deze stichting kent een Vergadering van Partner-aandeelhouders, waarvan alle houders van certificaten van aandelen in het kapitaal van de hiervoor bedoelde houdstervenootschappen deel uitmaken. Die certificaathouders binnen de BDO groep - de partner-aandeelhouders - zijn (via hun praktijkvennootschap) werkzaam ten behoeve van een of meer tot de BDO groep behorende vennootschappen op basis van een met BDO Holding B.V. gesloten managementovereenkomst. De partners hebben recht op een resultaatafhankelijke managementvergoeding.

### Bestuur

Binnen de BDO groep bestaat een ononderbroken bestuurslijn, lopend vanaf Stichting Aandelenbeheer BDO tot en met de groepsmaatschappijen, waarbinnen de activiteiten daadwerkelijk worden



verricht. Die ononderbroken bestuurslijn is een gevolg van het feit dat het bestuur van elke groepsmaatschappij bestaat uit de enig aandeelhouder daarvan, terwijl tussen het bestuur van Stichting Aandelenbeheer BDO (de Raad van Bestuur) en het bestuur van BDO Holding B.V. een personele unie bestaat. Feitelijk bestaat het bestuur van boven naar beneden in de vennootschappelijke structuur van de BDO groep steeds uit de leden van de Raad van Bestuur, zij het dat zij daarbij steeds in een andere hoedanigheid optreden.

De Raad van Bestuur heeft de verantwoordelijkheid voor het organisatiebrede beleid. De directies van de Lines of Service zijn verantwoordelijk voor het praktijkbeleid en de dagelijkse leiding. Deze heldere scheiding moet ervoor zorgen dat deze verschillende aandachtsgebieden voldoende aandacht krijgen. Onderdeel van de aanpassing van de bestuursstructuur is eveneens het besluit om het Bestuur van BDO Holding te verkleinen en het beperkte aantal leden (twee) als fulltime bestuurders aan te stellen.

Op 31 december 2016 werd de Raad van Bestuur gevormd door:

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

Tot en met 30 april 2016 heeft de Raad van Bestuur daarnaast bestaan uit:

- R.W. (Reinder) Brummelman RA, voorzitter;
- J.C. (Jouke) Jelgerhuis Swildens RA.

Per 1 mei 2016 is het voorzitterschap van Reinder Brummelman overgegaan naar Dick den Braber.

### Toezicht

#### Raad van Toezicht

Het toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de BDO groep was tot en met 30 april 2016 de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht, waarvan de leden worden benoemd door de Vergadering van Partner-aandeelhouders. Deze Raad van Toezicht bestond in 2016 uit twee externe leden:

- M. (Mariëtte) Doornekamp-Rijkers, voorzitter;
- P.A.M. (Paul) Thijssen.

#### Raad van Commissarissen

BDO heeft sinds 1 mei 2016 een externe Raad van Commissarissen benoemd. Dit ligt in lijn met de maatregelen zoals opgesteld door de NBA Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, waarbij BDO nauw betrokken is geweest. De Raad van Commissarissen heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene zaken binnen de BDO-organisatie als geheel en heeft specifieke taken met betrekking tot toezicht op het gebied van Audit & Assurance.

De Raad van Commissarissen bestaat uit:

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

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

In het kader van dit beleid is in 2016 een aantal bijeenkomsten georganiseerd waarin over het thema is nagedacht en gebrainstormd. In het jaarplan 2017 is diversiteit en inclusiviteit door de Raad van Bestuur tot een thema gemaakt in het kader van de ontwikkeling van onze medewerkers. Hoewel diversiteit hierbij breder gezien moet worden dan de verhouding vrouwen/mannen, ligt de nadruk voor 2017 met name op de doorstroming van vrouwelijk talent.

### Ondernemingsraad

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

De OR communiceert over haar eigen bezigheden, discussieonderwerpen en initiatieven en betracht geheimhouding ten aanzien van vertrouwelijke informatie. Het informeren van medewerkers over ontwikkelingen binnen de organisatie is voorbehouden aan de werkgever. De OR onderhandelt en houdt daarbij onder meer oog voor het totaal en voor de continuïteit van de organisatie. Daardoor kan het voorkomen dat aspecten voor individuele of kleine groepen BDO'ers nadelig uitvallen, terwijl de maatregel voor de grootste groep een verbetering inhoudt. De OR van BDO is geen vakbond.

De OR van BDO bestond eind 2016 uit 14 leden, afkomstig uit diverse regio's. De OR streeft naar een evenwichtige samenstelling waarbij iedere regio van BDO vertegenwoordigd is. Ook is sprake van een evenwichtige man/vrouw-verdeling. Om efficiënt en effectief te kunnen opereren, heeft de OR commissies gevormd. Op die manier hoeft niet elk OR-lid zich tot in detail in alle onderwerpen te verdiepen, maar is de OR toch slagvaardig en breed georiënteerd. De commissies specialiseren zich, zoeken naar mogelijkheden en kansen, bereiden initiatieven voor en informeren de hele OR.

De OR is in 2016 zeven keer bij elkaar geweest en vier keer vond een overlegvergadering plaats met een vertegenwoordiger van de Raad van Bestuur en het hoofd HR. Daarnaast zijn op informele basis diverse gesprekken gevoerd met de Bestuurder. Het afgelopen boekjaar stonden er verschillende gespreksonderwerpen op de agenda, waaronder de pensioenregeling. Op basis van signalen vanuit de medewerkers is onder meer ook gesproken over (organisatorische) veranderingen binnen de BDO-organisatie.

De OR heeft in 2016 ook twee keer gesproken met de Raad van Commissarissen. Met de voorzitters van de Lines of Service zijn gesprekken geïnitieerd over hun toekomstvisie en jaarplannen. Als het gaat om pensioenregelingen, schakelen zowel de OR als onze HR-afdeling vaak een vakspecialist in, uit onze praktijk of extern. Dit is ook gebeurd in 2016.



## Verlag Raad van Commissarissen

Met ingang van 1 mei 2016 kent BDO een Raad van Commissarissen die geheel uit externe leden bestaat. Voorheen bestond er een Raad van Toezicht die voor een deel uit externe leden bestond. De Raad van Commissarissen heeft een andere rol dan de Raad van Toezicht en heeft de verantwoordelijkheden in 2016 vastgelegd in een reglement. Er is sprake van twee commissies binnen de Raad van Commissarissen, te weten de Auditcommissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

De instelling van een Raad van Commissarissen ligt in lijn met de voorstellen die eerder zijn gedaan door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) om de kwaliteit in de accountancy te verbeteren en te borgen. Niettemin is de vorming ervan duidelijk meer dan het inspelen op nieuwe wet- en regelgeving. BDO professionaliseert en zet in op de hoogst haalbare kwaliteit. Vanuit die professionalisering volgt de intrinsieke wens om de governance op het hoogste niveau te brengen.

Die professionalisering vergt op tal van terreinen een uitdagende transformatie. De Raad van Commissarissen stelt vast dat daar in 2016 met veel energie aan is gewerkt en ook dat er veel voortgang is geboekt. Tegelijkertijd agendeert zij met enige regelmaat verbeterpunten op de agenda van de Raad van Bestuur.

De voltallige Raad van Commissarissen vergaderde in 2016 tweemaal met de Raad van Bestuur, naast de vergaderingen met commissies vanuit de Raad van Commissarissen, zoals met de Auditcommissie. Verder woonde de Raad van Commissarissen tweemaal een participantenvergadering (VvP) bij en was aanwezig bij twee vergaderingen van de ondernemingsraad. Tevens werd door een delegatie van de Raad van Commissarissen de strategiebijeenkomst voor alle participanten bijgewoond en vond op regelmatige basis telefonisch overleg plaats tussen de voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Ook werd – in het kader van het introductieprogramma – kennis gemaakt met de stafdiensten en de Lines of Service.

### Besturingsmodel

In 2015 heeft BDO de traditionele geografische oriëntatie van het besturingsmodel losgelaten. In plaats daarvan zijn marktteams aangesteld voor marktsegmenten en Lines of Service. De Raad van Bestuur is toen verkleind en nam wat meer afstand van de dagelijkse gang van zaken doordat verantwoordelijkheden aan de directies zijn gedelegeerd. Dit laatste zorgt niet alleen voor meer marktfocus maar draagt ook bij aan een hogere kwaliteit. Een en ander is een ingrijpende wijziging die wat tijd nodig heeft omdat rollen en verantwoordelijkheden ingrijpend veranderen

en duidelijke afbakening nodig hebben. We spreken ook onze waardering uit over de voortvarendheid die de Raad van Bestuur hierbij aan de dag legt.

### Kwaliteit

Hoge kwaliteit van de dienstverlening is niet noodzakelijk omdat wet- en regelgeving daarom vraagt maar omdat het de basis is voor een gezonde bedrijfsvoering. Kwaliteit is de resultante van een veelheid aan processen en is niet simpelweg met wat eenvoudige maatregelen te beïnvloeden. Een essentiële voorwaarde is dat er een klimaat is waarin professionals elkaar open en eerlijk aanspreken op hun functioneren en waarin kritiek van buitenaf (toezichhouders of andere stakeholders) serieus wordt genomen. Kwaliteit vloeit immers vooral voort uit een intrinsieke motivatie om de juiste beslissingen te nemen en een kritische houding in te nemen. Bovendien gaat het er ook om dat het beloningsbeleid zodanig is geformuleerd dat dit beleid prikkelt tot een focus op kwaliteit. En uiteraard kan kwaliteit alleen worden gerealiseerd met een goed Human Resources-beleid. We stellen vast dat er op een breed front duidelijke slagen zijn gemaakt en ook dat de Raad van Bestuur met het nieuwe kwaliteitsprogramma Horizon expliciet en zichtbaar blij geeft van hoge kwaliteitsambities. Een en ander is een nauwelijks te onderschatten signaal aan de hele organisatie. Dat dit programma organisatiebreed wordt doorgevoerd - en niet alleen voor de onderdelen waar vanuit het eerder genoemde NBA-rapport de noodzaak wordt gevoeld - onderstreept de intrinsieke wens om kwaliteit centraal te stellen.

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft eerder onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de dienstverlening van BDO en een aantal dossiers onderworpen aan een review. De diepgang daarvan heeft geleid tot een constructieve dialoog met de AFM en tot verdere aanscherping van de reeds intern genomen en nog te nemen maatregelen. De dialoog omtrent de kwaliteit van de dienstverlening wordt zowel met de interne als de externe toezichthouder gevoerd.

### Informatievoorziening

Goede informatievoorziening is essentieel in relatie tot de voornoemde twee onderwerpen. Een besturingsmodel kan alleen goed functioneren als er goede managementinformatie is om de voortgang te monitoren, met name in een situatie waarin de Raad van Bestuur wat meer afstand neemt van de dagelijkse bedrijfsvoering. En een streven naar hogere kwaliteit komt alleen tot zijn recht als dit expliciet wordt benoemd in zowel de jaarplannen als de verantwoordingsinformatie over de uitvoering van die jaarplannen. De verdere ontwikkeling van deze rapportages is dan ook een van de belangrijkste onderwerpen geweest voor de Raad van Commissarissen in 2016. Het streven naar kwaliteit is mede daardoor een sterker onderdeel geworden in jaarplannen en



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

strategie en neemt nu ook een prominente plaats in de verantwoordingsinformatie. De (professionalisering van de follow-up van de) specifieke rapportages van de complianceafdeling is een punt van aandacht.

#### Diversiteit

Teams met een diverse samenstelling functioneren vaak optimaal. Bovendien is het eigenlijk de normaalste zaak van de wereld dat een organisatie een afspiegeling is van een divers samengestelde maatschappij en is het voor de werving en selectie van schaars nieuw talent belangrijk om een brede blik te hanteren. Niettemin is de mate van diversiteit in grote delen van BDO nog beperkt. We stellen vast dat er meer daadkracht nodig is om het beleid op dit punt te effectueren.

#### Innovatie

Het werkveld van accountants, fiscalisten en adviseurs verandert sterk als gevolg van onder meer nieuwe technologie. Om op langere termijn succesvol te kunnen zijn is het zaak om adequaat te anticiperen op deze veranderingen. BDO ziet het potentieel van deze veranderingen en werkt ook actief aan mogelijkheden voor innovatie. Veranderingen gaan echter snel en zijn onvoorspelbaar. Daarom is het zaak om veel flexibiliteit in de organisatie te creëren. Verder stellen wij vast dat het investeren in langetermijninnovatie niet vanzelfsprekend is in een organisatie met een partnerstructuur. Dit vormt voor ons reden te meer om dit thema regelmatig onder de aandacht te brengen.

#### Benoeming Raad van Bestuur

Een commissie die is samengesteld uit partner-aandeelhouders doet een voordracht voor benoemingen van bestuurders. Na goedkeuring door de Raad van Commissarissen wordt deze voordracht ingebracht tijdens de Vergadering van Partner-aandeelhouders (VVP). In 2016 is deze procedure gevolgd die heeft geleid tot de aanstelling van Dick den Braber als voorzitter van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen keurt benoemingen van externe accountants goed en heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien of beleidsbepalende accountants een goede prioritering geven aan kwaliteit. Dit impliceert onder meer dat zij profielen opstelt voor zowel leden van de Raad van Bestuur als directies en in rapportages erop toeziet hoe zij omgaan met kwaliteit.

Terugkijkend op 2016 stellen wij vast dat rollen en verantwoordelijkheden steeds beter worden ingevuld, een belangrijke voorwaarde om BDO ook in de toekomst een succesvolle organisatie te laten zijn. Een organisatie waarin mensen elkaar prikkelen elke dag de hoogste kwaliteit te leveren. We zien de toekomst dan ook met vertrouwen tegemoet.

#### Raad van Commissarissen, 23 mei 2017

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

## Bestuursverslag

*BDO maakte in 2016 een flinke groei door. Dat geldt ten aanzien van de omzet die met ruim € 17 miljoen groeide naar bijna € 250 miljoen. Het geldt echter vooral ook voor de professionaliteit en kwaliteit van onze organisatie. In een zeer dynamisch jaar hebben we grote stappen gezet om te anticiperen op een veranderende omgeving. Op deze plaats gaan we nader in op een aantal thema's die daarbij een grote rol spelen.*

#### Instelling Raad van Commissarissen

Effectief, verantwoord leiderschap is cruciaal voor het succes van elke organisatie. De normen van vandaag zijn strenger dan ooit. Goed toezicht en advies zijn daarbij van grote toegevoegde waarde. Een externe blik is daarbij goed. BDO had dit al geborgd door een externe Raad van Toezicht die in 2016 volledig bestond uit externe leden.

De overgang naar een Raad van Commissarissen per 1 mei 2016 houdt verband met de voorgestelde maatregelen in het in 2014 gepubliceerde rapport 'In het publiek belang', waaraan BDO zich als accountantsorganisatie heeft gecommitteerd. De Raad van Commissarissen zorgt voor aanvullende checks and balances in de governance van BDO op het niveau van de holding. De Raad van Commissarissen heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene zaken binnen de BDO-organisatie als geheel en heeft specifieke taken met betrekking tot toezicht op het gebied van Audit & Assurance. Het takenpakket is uitgebreider dan dat van de Raad van Toezicht. Kwaliteit en onafhankelijkheid zijn belangrijke uitgangspunten van de toezichhoudende taken. De taken in het kader van het Publiek Belang zijn hierbij niet meer gedelegeerd naar een aparte commissie in het Publiek Belang maar maken integraal onderdeel uit van de taken van de volledige Raad van Commissarissen.

De leden van de Raad van Commissarissen vertegenwoordigen ieder afzonderlijk - en in combinatie met elkaar - een breed scala van relevante kennis en waardevolle professionele en bestuurlijke expertise. Onder het ervaren voorzitterschap van Ton Rutgrink moet de diverse samenstelling van de Raad van Commissarissen garant staan voor een evenwichtig toezicht op het beleid van BDO.

Graag spreken wij onze dank uit aan Mariëtte Doornekamp voor haar inzet en goede werk als voorzitter van de Raad van Toezicht tot en met half 2016. Zij is per 1 mei teruggetreden. Paul Thijssen die ook deel uitmaakte van de Raad van Toezicht is benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen.

Nadere toelichting ten aanzien van de aandachtsgebieden waaraan de Raad van Commissarissen aandacht heeft besteed in 2016, staan vermeld in het verslag van de Raad van Commissarissen in het vorige hoofdstuk en in het Transparantieverlag.

#### Impuls aan kwaliteit door doorlopend toezicht

In het kader van het doorlopend toezicht verrichten de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en andere toezichhouders, zoals de PCAOB en de Accountantsdienst Rijk (ADR), periodiek dossieronderzoeken. Daarnaast doet de AFM onderzoek naar de opzet en werking van de maatregelen die accountantsorganisaties doorvoeren om cultuur, organisatie en processen te veranderen om de kwaliteit van de wettelijke controles te verhogen. Naast onze eigen ambities geven de (sectorbrede) bevindingen en aanbevelingen van de AFM een sterke impuls aan de kwaliteit van wettelijke controles alsmede aan de kwaliteit van de organisatie in zijn geheel. In een maatschappij die voortdurend in beweging is en waar ontwikkelingen elkaar opvolgen, helpt dit ons scherp te blijven op de effectiviteit van onze acties, zo ook in 2016.

#### Strategie: compromisloze focus op kwaliteit

Onder de noemer Exceptional Client Service zetten we al enkele jaren consistent in op het leveren van topkwaliteit en het bieden van de beste service aan onze klanten. Die twee uitgangspunten vormen de basis van ons beleid op een breed terrein zoals de continue vernieuwing van onze diensten en de manier waarop we deze aanbieden, de focusgebieden in onze marktwerking, de ontwikkeling van talent, het beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het leveren van kwaliteit is een centraal uitgangspunt in onze strategie. Wij zetten in op topkwaliteit. Kwaliteit is de basis voor een duurzaam bestaansrecht van de sector als geheel en een gezonde dagelijkse bedrijfsvoering. Het is de resultante van een veelheid aan processen met één onderliggende essentiële voorwaarde, namelijk dat er een klimaat is waarin professionals elkaar open en eerlijk aanspreken op hun functioneren. En waarbij toezicht van buitenaf wordt gezien en gebruikt als belangrijke richtlijn om verdere verbeteringen door te voeren.

Kwaliteit is hierbij nadrukkelijk een zaak voor de hele organisatie. Daarom gaan we hierna in op de belangrijkste onderdelen van ons beleid die bepalend zijn voor kwaliteit.



### Investeren in professionals

Het zijn de mensen die bepalend zijn voor het kwaliteitsniveau. De bezetting binnen de organisatie dient zodanig te zijn dat er voldoende tijd en ruimte is om te leren en te ontwikkelen en aandacht te geven aan alle aspecten van het werk. Wij streven er dan ook voortdurend naar de bezetting in een goed evenwicht te brengen met de vraag vanuit de klant.

In 2016 groeide onze organisatie netto met 274 medewerkers (instroom +/- uitstroom). De instroom kwam over het gehele jaar uit op 634 medewerkers. Het gaat daarbij zowel om instroom van onderaf als van medewerkers van andere kantoren die BDO een aantrekkelijk alternatief vinden. Juist in een jaar van zo'n stevige groei is kwaliteit niet vanzelfsprekend maar verdient het extra aandacht. We nemen dan ook maatregelen om beheerst te groeien en de grote groep nieuwe medewerkers adequaat te absorberen in onze organisatie. Dat uit zich onder andere in het investeren in een goede begeleiding, training en opleiding van nieuwe medewerkers.

We hebben een goede positie op de arbeidsmarkt en kunnen met onze wervingsinspanningen goede mensen aan ons binden. We zijn bij de selectie kritisch, omdat de kwaliteit van onze diensten uiteraard uiteindelijk altijd bepaald wordt door onze mensen. Het gaat bij de selectie en het bijbehorende assessment nadrukkelijk niet alleen om (vak)inhoudelijke criteria maar steeds meer ook om relationele vaardigheden die in de huidige markt van groot belang zijn. Dat geldt ook ten aanzien van de manier waarop we talentmanagement vormgeven en in de opzet van de BDO Academie, ons programma voor training en opleiding.

### Beloningsbeleid

Voor het beloningsbeleid geldt dat deze zodanig geformuleerd moet zijn dat dit beleid prikkelt tot een focus op kwaliteit.

In 2016 is een aanscherping doorgevoerd ten aanzien van de variabele beloning van Audit & Assurance-medewerkers. Zij dienen uitdrukkelijk een minimum niveau in individuele score op kwaliteit te behalen om voor een variabele beloning in aanmerking te kunnen komen. Een kwaliteitsbonus wordt uitgekeerd als er sprake is van een eindscore die blijkt geeft van het behalen van de afgesproken doelen en persoonlijke ontwikkeling en hoge scores op de competenties die samenhangen met kwaliteit en coaching.

In 2016 is tevens de beoordelings- en beloningscyclus voor partners aangepast. Meer dan de helft van de beloning is afhankelijk van de geleverde kwaliteit, waaronder begeleiding en coaching van medewerkers. Tegelijkertijd is iedere prikkel weggenomen om interne cross-selling te belonen om de

onafhankelijkheid van de audit partner niet onder druk te zetten. Conform de aanbeveling van de NBA is in 2016 tevens een financiële Claw Back-regeling ingevoerd.

### Extra aandacht voor een kwaliteitsklimaat

Kwaliteit wordt uiteindelijk bepaald door het gedrag van mensen en dat gedrag wordt weer bepaald door het organisatieklimaat waarbinnen zij hun werk doen. Het is dan ook van het grootste belang dat professionals zich veilig voelen om kritiek te leveren en zelf ook openstaan voor kritiek van collega's of toezichhouders. Zij krijgen daar ook meer mee te maken nu bijvoorbeeld het aantal en de intensiteit van kwaliteitsreviews is toegenomen.

Wij achten het dan van het grootste belang om heel gericht te blijven investeren in een klimaat waarin iedereen elkaar uitdaagt. In 2016 hebben we dan ook besloten tot een investering in het BDO-brede kwaliteitsprogramma Horizon dat vanaf eind 2016 richting de totale BDO-organisatie wordt uitgerold. De basis voor dit programma ligt in een cultuuronderzoek dat eind 2015 is uitgevoerd. Met dit onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief de status van het huidige klimaat onderzocht. Het onderzoek heeft elf thema's geïdentificeerd waar een verschil is tussen de gewenste en de huidige situatie. Doel van het programma is een klimaat te creëren waar mensen uitgedaagd en gestimuleerd worden het beste uit zichzelf te halen. Maar ook door eventuele issues bespreekbaar te maken en feedback te geven en te ontvangen, zodat ze voortdurend topkwaliteit kunnen leveren voor klanten en stakeholders. Dit vraagt zowel inspanning van de mensen zelf als van de BDO-organisatie. BDO wil een organisatie zijn met professionals die intrinsiek het goede willen voor maatschappij en overige stakeholders.

In 2017 zullen er significante investeringen in (tijd en geld) worden gedaan ten behoeve van de verdere uitrol van dit kwaliteitsprogramma.

### Scherpe procedures klantacceptatie

Net als bij de afname van mensen zijn wij ook aan de marktkant kritisch vanuit kwaliteitsperspectief. De positieve ontwikkelingen aan de marktkant scheppen commerciële kansen voor BDO. We willen echter niet ten koste van alles groeien en hanteren duidelijke criteria bij klantacceptatie en/of voortzetting van een relatie. Deze criteria zijn gedefinieerd op basis van risico- en rendementsoverwegingen maar ook een voldoende mate van werkplezier is een aspect dat wordt meegewogen. In 2016 heeft dit meer dan de jaren ervoor geleid tot het afscheid nemen van bestaande relaties, tot het afzien van deelname in tenders en het niet accepteren van nieuwe klanten, over de volledige breedte van de portefeuille. Uitgangspunt is dat voldoende capaciteit beschikbaar is voor bestaande en eventuele nieuwe relaties.

In het domein van de wettelijke controles signaleren wij een andere dynamiek dan de afgelopen jaren. Wij constateren dat de markt inmiddels gewend is aan de strengere kwaliteitsvereisten, de meerwaarde hiervan erkent en zien dit over de breedte van onze portefeuille ook terug vertaald in de ontwikkeling van onze controlefee.

### Verdere professionalisering van processen

Kwaliteit is ook afhankelijk van de wijze waarop processen intern zijn georganiseerd. In 2016 hebben we dan ook verder gewerkt aan een dienstverleningsmodel waarbij aan de achterkant sprake is van verdere standaardisering van processen – met als resultaat meer efficiency – en aan de voorkant de juiste mix van competenties met adviseurs die het verschil kunnen maken in de relatie met de klant. We kiezen er bewust voor om een groeiend aantal routinematige standaardwerkzaamheden onder te brengen in ons Delivery Center – en dit niet naar lagelonenlanden te verplaatsen. Dit Delivery Center is een zelfstandige unit en na een start in Eindhoven in 2015 werkt het center nu landelijk. Op dit moment zijn hier met name de standaardwerkzaamheden voor de Line of Service Audit & Assurance ondergebracht maar dit wordt uitgebreid naar alle Lines of Service. Het center levert een belangrijke bijdrage aan zowel de efficiency als de kwaliteit. Het standaardiseren van werkzaamheden zorgt immers voor een uniforme uitvoering conform kwaliteitseisen.

### Verantwoordelijkheden nemen in nieuw besturingsmodel

In de afgelopen jaren is een nieuw besturingsmodel ingevoerd met meer focus op de ontwikkeling van markten – Mkb & Familiebedrijven, Corporate Clients en Publieke Sector. In 2015 zijn daartoe marktteams geformeerd die verantwoordelijk zijn voor de marktbenadering. Tevens zijn directie-teams geformeerd met verantwoordelijkheid voor de uitoefening van de professie binnen de Lines of Service. Deze ontwikkeling past bij de eisen die door de regelgeving worden gesteld, met name in de Audit & Assurance-dienstverlening.

De verandering heeft ook gevolgen voor de rol van de Raad van Bestuur, die naast de monitoring op de voortgang van de marktteams en directies een meer beleidsmatig karakter heeft gekregen.

Het nieuwe model staat of valt uiteraard met hoe betrokkenen in dat model hun verantwoordelijkheden invullen en elkaar scherp houden. Het model heeft in 2016 tractie gekregen, mede als gevolg van verdere professionalisering van de managementinformatie vanuit directies en stafdiensten, op basis waarvan de Raad van Bestuur de voortgang kan monitoren. Een effectief beheerssysteem stelt het bestuur in staat de gevolgen van veranderingen en omstandigheden, zowel kansen als risico's tijdig te onderkennen, te analyseren en zo nodig additionele maatregelen te nemen. Het streven

naar kwaliteit is een belangrijk thema in de strategie en bijbehorende jaarplannen en als gevolg daarvan ook in de verantwoordingsinformatie. Hierbij wordt ook voortdurend getoetst op de effectiviteit van het kwaliteitsbeleid en de verandering van cultuur en gedrag. Wij meten continu de impact van de acties in het kader van onze strategie. Ten aanzien van het beleid gericht op de verandering van cultuur en gedrag zal eind 2017 opnieuw een cultuuronderzoek plaatsvinden. Bij onze Audit & Assurance-praktijk hebben wij in het kader van zelfreflectie op de eigen organisatie een verkennend en onafhankelijk extern onderzoek laten verrichten naar omstandigheden of randvoorwaarden die een indicator kunnen zijn van onvoldoende kwaliteit. Gekeken is naar oorzaken van tekortschieten van kwaliteit en/of factoren die juist bijdragen aan kwaliteit. Dergelijke onderzoeken stellen ons in staat te kijken naar het effect van de maatregelen die wij nemen en het doorvoeren van wijzigingen in aanpak waar dit nodig blijkt. In 2017 zal vanuit deze gedachte ook een evaluatie van de werking van het nieuwe besturingsmodel plaatsvinden.

### Innoveren voor een gezonde toekomst

Voor de wat langere termijn is ook innovatie direct verbonden aan kwaliteit. Immers, alleen door in te spelen op een veranderende omgeving kunnen we kwaliteit blijven leveren. Door na te denken en onderzoek te doen naar nieuwe technologieën, effectievere en vernieuwende manieren van klantbediening te zoeken en door samen met externe partijen te werken aan nieuwe vormen van dienstverlening, willen we voortdurend innoveren om zo onze meerwaarde voor de klant te kunnen vergroten.

Wij kijken hierbij naar veranderende behoefte van klanten en medewerkers, de impact van wet- en regelgeving en de opkomst van nieuwe technologieën. Uitgangspunt hierbij is dat innovatie bijdraagt aan onze strategische doelstellingen: het leveren van topkwaliteit en de allerbeste service.

Innovatie bestaat voor een belangrijk deel uit samenwerking en kennisdeling. Door in een open cultuur kennis te delen, krijgt innovatie de kans zich sneller te ontwikkelen. Of het nu gaat om procesinnovatie, productinnovatie, klantinnovatie of verdienmodelinnovatie, belangrijk is dat ideeën die in de organisatie leven, worden opgehaald, beoordeeld en een kans krijgen om te ontwikkelen. Externe input en samenwerking met andere partijen wordt hierbij meegewogen. In de manier waarop we innoveren is meer dan ooit sprake van samenwerking tussen IT, de business, klanten en leveranciers. Uitdaging is wel om bij alle ontplooide initiatieven met elkaar verbonden te blijven. In de markt gaan de ontwikkelingen erg snel, waarbij de grootste uitdaging is om keuzes te maken op welke ontwikkelingen ons te richten. Eind 2016 is een innovatieplatform in het leven geroepen om innovatietrajecten te initiëren en te katalyseren, wat in 2017 verder geactiveerd zal worden. Binnen internationaal verband wordt gewerkt aan de verdere innovatie en de ontwikkeling van een nieuwe audit tool.



### Resultaat 2016: versterkte footprint in de markt

BDO heeft stevige ambities, zowel nationaal als internationaal. We willen ons nadrukkelijker onderscheiden van de andere middelgrote netwerken en internationaal doorgroeien van een omzet van ruim € 6 miljard naar € 10 miljard wereldwijd in een aantal jaren. De Nederlandse praktijk – met van oudsher een sterke positie en volwassen portfolio van diensten – kan daaraan een mooie bijdrage leveren. Verdere versterking in de drie marktsegmenten helpt ons om die doelstelling op een beheerste wijze te realiseren.

#### Mkb & Familiebedrijven

De markt ontwikkelde zich in 2016 gunstig als gevolg van positieve macro-economische ontwikkelingen. Dit vertaalde zich in diverse segmenten van onze diensten in groei.

In onze marktbenadering in het Mkb & Familiebedrijven-segment zetten wij in op slimme online oplossingen voor de administratieve processen, een vaste persoonlijke adviseur die de business van de klant door en door kent en een team van specialisten die antwoord hebben op specifieke vraagstukken. Dit biedt zekerheid en cijfers die accuraat en up-to-date zijn. Wij vertalen de cijfers naar nieuwe inzichten en mogelijkheden voor de klant door deze te combineren met relevante content over specifieke thema's die spelen in dit marktsegment. In 2016 ging het hierbij om de thema's Financierien, Rendement, Familiebedrijven en Innovatie. In ons vernieuwde relatiemagazine 'Anders' kiezen we ook voor thematische diepgang. Verder biedt ons partnership met de Week van de Ondernemer veel regionale spin-off.

Specifiek gericht op familiebedrijven trapten we in 2016 de samenwerking met Erasmus Centre for Family Business en de Rabobank af met de publicatie 'Nieuw bloed, nieuwe koers' en organiseerden we ook een hoogwaardig familiebedrijvencongres over dit thema.

#### Corporate Clients

De trend dat wij steeds meer worden (h)erkend als professionele dienstverlener in het segment Corporate Clients zet door. Het afgelopen jaar hebben wij ruim 15% omzetgroei weten te realiseren en daarmee liggen wij op koers om onze doelstellingen op de middellange termijn in het Corporate Clients-segment te realiseren. Wij focussen daarbij vooral op groei van de Belastingadvies- en Advisory-praktijk.

Voor wat betreft de accountantscontrole blijkt dat het lastig is om de haast vanzelfsprekende accountantskeuze voor de Big Four-kantoren te doorbreken. Dit geldt vooral voor de beursgenoteerde bedrijven. In onze visie is vooral een langere adem nodig om ook daar aan kracht te winnen.

Hierbij zijn wij ook reëel ten aanzien van de branches die wij wel en niet kunnen en willen bedienen, voldoende kennis van een specifieke branche is hierbij onontbeerlijk.

Vanuit onze specifieke expertise op een aantal adviesterreinen hebben wij het afgelopen jaar vooral aan terrein gewonnen in de financiële sector. Wij zullen in de toekomst blijven investeren in onder andere de uitbreiding van professionals en technologie om de groei in het Corporate Clients-segment verder gestalte te geven. Verdergaande segmentering van expertise en diensten blijft hierbij een uitgangspunt. Met een klanttevredenheidsscore van gemiddeld 8,5 in dit klantsegment, is in ieder geval duidelijk dat onze relaties BDO als een belangrijke, opkomende speler zien binnen de Corporate Clients-markt.

Om onze zichtbaarheid en naamsbekendheid in het marktsegment verder te vergroten hebben we in 2016 diverse activiteiten ondernomen. Zo hebben we onze visie geformuleerd op de herziene Corporate Governance Code. Deze hebben we gedeeld met de Monitoring Commissie en verschillende media. Verder hebben we in de media aandacht besteed aan belangrijke thema's die met name voor het corporate segment spelen, zoals performance improvement, integriteit en management reporting.

#### Publieke Sector

De omzet en reputatie van BDO in de Publieke Sector groeit. We groeien doordat we steeds meer erkenning krijgen voor onze segmentfocus en in staat zijn te voorzien in de behoeften van onze klanten. Over thema's zoals verandering, informatiebeveiliging en 'de transitiedriehoek' zijn we in gesprek met onze (potentiële) klanten in de Publieke Sector. Binnen de Publieke Sector richten wij ons thans op de dienstverlening aan woningcorporaties, de zorgsector, lokale overheden en maatschappelijke organisaties. In de corporatiesector zijn we marktleider geworden op basis van het aantal corporaties waar we controlewerkzaamheden uitvoeren. BDO wordt inmiddels erkend en herkend als een organisatie met veel kennis van zaken. Hierdoor kiezen meer en meer ook grote organisaties voor BDO.

#### Overnames

In 2016 was er sprake van twee acquisities.

Wij namen het bedrijfs onderdeel Business Consultancy over van Complions, een specialist op het gebied van cybersecurity, privacy, risicomanagement en informatiebeveiliging. Het gaat hier om een thema dat steeds meer aan relevantie wint in onze samenleving. Met deze overname spelen wij daar nadrukkelijk op in en bouwen onze dienstverlening verder uit.

Wij namen ook het bedrijfs onderdeel Retail Accounting over van Jumbo Supermarkten. Dit onderdeel biedt financieel-administratieve dienstverlening aan de franchisenemers van Jumbo door hen te voorzien van actuele financiële rapportages en onafhankelijk advies. Deze overname versterkt onze expertise binnen de retail.

#### Risico's

Ondernemen is risico's nemen. Met de executie van de juiste strategie kunnen wij deze risico's goed mitigeren. Daardoor draagt risicomanagement ook daadwerkelijk bij aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. BDO heeft in haar strategische visie opgenomen dat topkwaliteit het succes van de dienstverlening bepaalt. Door de complexe marktdynamiek en de fundamentele veranderingen in het accountantsberoep bestaat de behoefte om sneller en uitvoeriger deze risico's te onderkennen en hierop te reageren. Dit hangt mede samen met de aard en de omvang van onze klantportefeuille en de bijbehorende BDO-identiteit.

De directies van de Lines of Service en uiteindelijk de Raad van Bestuur zijn primair verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's. We trachten risico's waar mogelijk te mitigeren. Onze risicobereidheid bepaalt de wijze waarop en de mate waarin we maatregelen treffen om de risico's te beperken. Wij onderscheiden de volgende risicocategorieën in ons risk framework: strategische, compliance, financiële, personele en technologische risico's. Het risk framework ondersteunt ons bij het monitoren van ontwikkelingen in risico's en de wijze waarop wij hierop reageren.



Raad van Bestuur:  
Erik Peeters (l) en Dick den Braber (voorzitter)

In onderstaand overzicht hebben wij onze belangrijkste risico's vermeld en de hierop getroffen maatregelen:

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen
Onvermogen om snel en effectief te reageren op trends/veranderingen in de markt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verslechtering van de concurrentiepositie.</li> <li>■ Verminderde aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovatieplatform en betrokkenheid bij internationale ontwikkeling van een nieuwe audit tool.</li> <li>■ Standaardisering van processen en opzetten Delivery Center.</li> <li>■ Bestuursmodel met meer focus op de ontwikkeling van markten.</li> <li>■ Vernieuwingen in product- en dienstenportfolio.</li> <li>■ Versterking governance structuur.</li> </ul>
Verandercapaciteit is beperkt vanwege bestaande cultuur en gedrag.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reputatieschade.</li> <li>■ Onvoldoende innovatie en diversiteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie.</li> <li>■ Betrokkenheid Raad van Commissarissen.</li> </ul>
Onvermogen tot werven, behouden en waarderen van talentvolle mensen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedreiging voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten.</li> <li>■ Vitaliteit van de organisatie komt onder druk te staan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BDO Academie: uitgebreid opleidingsprogramma gericht op vaktechnische kennis en vaardigheden.</li> <li>■ Talentmanagement.</li> </ul>
Niet voldoen aan externe wet- en regelgeving en interne kwaliteitsstandaarden bij de beroepsuitoefening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aansprakelijkheidsstellingen leidend tot financiële schade.</li> <li>■ Verlies van klanten door reputatieschade.</li> <li>■ Boete van de toezichthouder.</li> <li>■ Aantrekken van nieuwe talentvolle medewerkers wordt bemoeilijkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kwaliteitsprogramma BDO Horizon gericht op versterken kwaliteitsklimaat en lerende organisatie.</li> <li>■ Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking.</li> <li>■ Vaktechnische ondersteuning door Bureau Vaktechniek.</li> <li>■ Uitvoeren van preventieve en repressieve dossierreviews door Practice Review Unit.</li> <li>■ Uitvoeren oorzakenanalyses en opstellen verbeterplannen.</li> <li>■ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure.</li> <li>■ Opleidingsprogramma met verplichte trainingen.</li> <li>■ Kwaliteit is leidend in het beoordelingsproces.</li> <li>■ Kwaliteitsgericht toezicht door de Raad van Commissarissen.</li> </ul>
Cliënt- en opdrachtacceptatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstverlening aan klanten die de merknaam BDO kan schaden.</li> <li>■ Onvoldoende beschikbare personele capaciteit.</li> <li>■ Acquireren van niet-rendabele klanten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stringente cliënt- en opdrachtacceptatieprocedure met overwegingen op terrein van risico, rendement en werkplezier.</li> </ul>
Verlies van vertrouwelijke data van klanten en/of personen (cybersecurity).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedreiging van de continuïteit van de dienstverlening.</li> <li>■ Reputatieschade.</li> <li>■ Verlies van klanten.</li> <li>■ Financiële schade door boetes en/of aansprakelijkheidsstelling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informatiebeveiliging- en privacybeleid.</li> <li>■ Information Security Management Systeem.</li> <li>■ Externe security assessments.</li> </ul>
Afhankelijkheid van ICT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedreiging van continuïteit van dienstverlening bij uitval van IT-systemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investerings in mensen, technieken en processen.</li> <li>■ Investerings in informatiebeveiliging.</li> <li>■ Business continuity plan.</li> </ul>

### Performance

De versterking van onze footprint resulteerde in een stijging van de omzet met 7,6% naar bijna € 250 miljoen. Het grootste deel van deze stijging betreft autonome groei, een klein deel is het resultaat van de in dit verslag genoemde overnames. Met name de Line of Service Audit & Assurance laat een sterke groei zien. Ook in 2017 verwachten wij hier een verdere groei in de omzet.

Het medewerkersbestand is in 2016 met ruim 200 fte uitgebreid om de groei in omzet op te kunnen vangen met medewerkers, die over de juiste kennis en ervaring beschikken. Als gevolg hiervan zijn de personele kosten in 2016 naar verhouding sterker gestegen dan de omzet, waardoor de netto winst daalde van € 31 miljoen naar € 26 miljoen.

In 2017 ligt onze uitdaging in het vinden van de optimale personele bezetting in relatie tot de omzet.

Naast de stijging van de personele kosten hebben extra uitgaven op het gebied van technologie en innovatie een neerwaarts effect gehad op het resultaat. De verwachting is dat de kosten van technologie en innovatie de komende jaren verder zullen stijgen. Wij zullen investeringen moeten blijven doen in de verdere ontwikkeling van ons bedieningsconcept in de Accountancy & Adviespraktijk met een verregaand geautomatiseerd proces als basis gecombineerd met een persoonlijke adviseur die zorgt voor nieuwe perspectieven. Ook de steeds verdergaande eisen aan het uitvoeren en documenteren van controlewerkzaamheden zal de komende jaren de nodige investeringen van ons vragen. Onderdeel hiervan is ons kwaliteitsprogramma Horizon wat de komende jaren tot extra uitgaven zal leiden. Ook het werven van aanzienlijk meer nieuwe klanten en nieuwe collega's dan de afgelopen jaren is een proces dat extra kosten met zich heeft meegebracht.

De komende jaren zetten wij in op een beheerste groei. Hierbij is ons beleid erop gericht om de liquiditeitsrisico's, kredietrisico's, valutarisico's en renterisico's zoveel mogelijk te beperken.

Het liquiditeitsrisico wordt beheerst door continue monitoring van de kasstromen, waardoor bijsturing snel mogelijk is. Zowel het kredietrisico als het valutarisico wordt als laag ingeschat, doordat er geen sprake is van grote concentraties van kredietrisico's in de vorderingen op debiteuren en doordat de omzet volledig in euro's wordt gefactureerd. De inkopen vinden ook nagenoeg geheel in euro's plaats.

Over de rentedragende vorderingen en herfinanciering van bestaande financieringen loopt BDO een renterisico. De renterisico's zijn niet afgedekt. Het renterisico wordt gering geacht, aangezien wij op korte termijn geen grote rentestijgingen verwachten.

Voor een nadere toelichting op het financiële beleid wordt verwezen naar de paragraaf 'Financiële instrumenten' in de jaarrekening.

In 2016 is voor € 6,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Meer dan de helft van deze investeringen ziet toe op verbouwingen en herinrichting van kantoorpanden. Een noemenswaardig huisvestingstraject betreft de verhuizing naar een ander kantoorpand in Utrecht. Hier hebben collega's de rust en ruimte om prettig (samen) te kunnen werken terwijl een goede bereikbaarheid gewaarborgd is, dichtbij belangrijke uitvalswegen. Vanwege de centrale ligging is ook het BDO-opleidings- en vergadercentrum hier gevestigd. Wij hebben hiermee een passende locatie gevonden, die aansluit bij de wensen en ambities voor de toekomst.

Naast investeringen in onze kantoorpanden, is ook ons volledige printerpark in 2016 vervangen. BDO zit momenteel in een digitale transformatie, waarbij printen en scannen veilig, snel en overal binnen de gehele organisatie moet kunnen plaatsvinden. De nieuwe multifunctionele printers zijn tevens aanzienlijk duurzamer, hetgeen belangrijk is voor de reductie van onze CO<sub>2</sub>-footprint.

Als gevolg van groei en investeringen is het balanstotaal toegenomen. De toename van de schulden ultimo van het jaar is met name toe te schrijven aan investeringscrediteuren en extra uitgaven als gevolg van de gerealiseerde groei. Door een effectief debiteurenbeheer is het werkkapitaal beperkt toegenomen.

De financiering van BDO bestaat uit gestort kapitaal en verstrekte (achtergestelde) leningen door equity partners. Daarnaast zijn door kredietinstellingen leningen en rekening-courant faciliteiten verstrekt. De bestaande financieringsarrangementen geven voldoende ruimte om onze ambities en de daarmee samenhangende investeringen op het gebied van huisvesting, ICT en personeel in de komende periode te kunnen realiseren. Met een solvabiliteitsratio van 29% procent wordt ruimschoots voldaan aan de door de kredietverstrekende banken gestelde eisen.

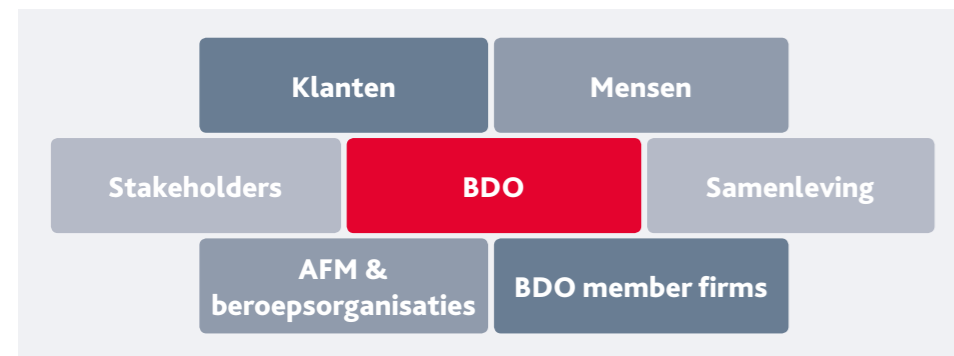
In de komende periode zal worden beoordeeld of de financieringsstructuur voor de toekomst dient te worden herzien.

## Wet bestuur en toezicht

In het kader van de Wet bestuur en toezicht dient voldaan te worden aan het vereiste van een evenwichtige verdeling van bestuurs- en toezichthoudende functies over vrouwen en mannen. Ten aanzien van de toezichthoudende functie is bij de benoeming van de nieuwe Raad van Commissarissen een goede stap gezet doordat twee van de vijf leden vrouw zijn. Ook is de voorzitter van een belangrijk orgaan als de Selectiecommissie een vrouw. Op dit moment lukt het beter externe functies te laten invullen door vrouwen dan interne functies. De huidige Raad van Bestuur bestaat uit twee mannen. De doorstroom van vrouwen naar de functie van partner-aandeelhouder blijft op dit moment nog achter bij het gewenste beleid. Wij zijn verheugd dat door de benoeming van Caroline van der Woude per 1 januari 2017 een tweede vrouwelijke partner-aandeelhouder is gestart, echter de doelstelling ligt veel hoger. De toename die te zien is in de doorstroom van vrouwen naar de functie van salary partner biedt echter perspectief op verdere ontwikkeling. In 2016 waren er veertien vrouwelijke salary partners en per 1 januari 2017 zijn er twee nieuwe vrouwelijke salary partners benoemd. Hierdoor is een ruimer potentieel dan voorheen aanwezig ten behoeve van eventuele doorgroei naar de functie van partner-aandeelhouder.

## Stakeholders

Onze professionals opereren in een complex krachtenveld waarbij BDO niet alleen organisaties, maar ook het maatschappelijk verkeer als opdrachtgever heeft. BDO zoekt daarom de dialoog met alle stakeholders:



De Raad van Commissarissen speelt een belangrijke rol bij het waarborgen van de dialoog met alle belanghebbenden. Conform de Code Accountantsorganisaties zorgt BDO er samen met de Raad van Commissarissen voor dat de communicatie met in- en externe partijen wordt versterkt.

Om richting onze stakeholders helder te zijn over onze prioriteiten is hieronder onze zogenoemde materialiteitsanalyse opgenomen:



## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Bij BDO zijn wij sterk doordrongen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die ligt besloten in de aard van ons vak. Wij ondernemen met oog voor mensen binnen én buiten onze organisatie. Alles wat wij in het kader van duurzaamheid doen, valt onder de drie P's van People, Planet en Profit.

### People: talenten benutten

Om onze medewerkers optimaal tot bloei te laten komen, zorgen wij voor een stabiele en stimulerende werkomgeving. Wij dagen elke BDO'er uit om zichzelf te ontwikkelen en de aanwezige talenten optimaal te benutten. Daarin houden wij wel maat: wij waken voor een goede balans tussen werk en privé. Met publicaties stimuleren wij het maatschappelijk debat. Diverse BDO'ers werken naast hun baan als consultant als docent op hogescholen of hoogleraar op universiteiten.

### Planet: het milieu ontzien

MVO gaat ook over duurzaamheid. Op dit vlak zetten wij in op 'vergroening' ten aanzien van energie, mobiliteit en papierverbruik. Een belangrijke ontwikkeling is de introductie van een nieuw multifunctioneel printerpark dat een stuk duurzamer is en onze CO<sub>2</sub>-footprint reduceert. Door steeds te investeren in onze digitale werkomgeving, minimaliseren wij onze druk op het milieu.

Ten aanzien van de impact van de mobiliteit van onze medewerkers is ook sprake van verdergaande verduurzaming. Dat is onder meer zichtbaar in de opmars in de elektrische auto onder hen en wordt mede gestimuleerd doordat wij grenzen stellen aan de uitstoot van auto's in ons wagenpark. Ook op andere terreinen streven wij actief naar een verbetering van onze milieuprestaties.

Onze nieuwe kantoorgebouwen voldoen aan de nieuwste normen voor energieverbruik en het gebruik van duurzame materialen.

### Profit: helpen ondernemen

Bij BDO kijken wij verder dan de grenzen van ons eigen vakgebied. Wij stimuleren individuele BDO'ers nadrukkelijk hun bijdrage te leveren aan de maatschappij. Zij doen dat vaak op een terrein waar ze vanuit hun expertise heel natuurlijk een rol kunnen spelen, zoals de inzet van financieel-administratieve, fiscale of accountancykennis bij verenigingen, stichtingen of op andere belangeloze wijze. Vaak gaat het daarbij om een rol als penningmeester of een andere bestuursfunctie binnen een stichting of vereniging.

## BDO Fonds

Middels het BDO Fonds motiveren en ondersteunen wij individuele medewerkers in hun maatschappelijke betrokkenheid en brengen bovendien structuur aan in onze MVO-inspanningen in de hele organisatie. Een deel van het budget van het BDO Fonds wordt besteed aan projecten van medewerkers voor een goed doel waar zij zelf bij betrokken zijn. In 2016 zijn weer verschillende aanvragen van medewerkers gehonoreerd.

## Samenwerking met de Bart de Graaff Foundation

Het andere deel van het budget wordt besteed aan samenwerking met een specifieke organisatie. In 2016 werd de samenwerkingsovereenkomst met de Bart de Graaff Foundation voor de komende twee jaar ondertekend. In het kader van deze samenwerking hebben wij in 2016 vier Bikkels gecoacht. In 2017 zijn dat er vijf. Bikkels zijn mensen tussen de 15 en 35 jaar met een levensbepalende beperking. Zij hebben één doel voor ogen: het opzetten van een eigen onderneming. Wij helpen hen om hun droom te realiseren door onze kennis en ervaring in te zetten.

## Goodwill GESdE

BDO nam in 2005 afscheid van het goodwillmodel voor nieuw toetredende partners wat er destijds toe leidde dat de goodwillrechten in de daarvoor in het leven geroepen Stichting GESdE zijn bevroren en langzaam worden afgebouwd als gevolg van uittredende partner-aandeelhouders. In 2016 is gekeken naar de mogelijkheden om te komen tot een versnelde afbouw van deze goodwill-

rechten. Er is een werkgroep ingesteld voor de nadere uitwerking hiervan. In 2017 zal op basis van het advies van de werkgroep besloten worden hoe hiermee verder te gaan.

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

## Toekomstverwachting

Wij houden onverkort vast aan onze strategische uitgangspunten en hebben het vertrouwen dat wij daarmee de komende jaren onze stevige ambities kunnen waarmaken. Wij houden daarbij de ogen open voor eventuele overnames die onze slagkracht kunnen versterken maar zijn op dit moment niet bezig met grote overnames.

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

Wij verwachten in 2017 een omzetgroei van circa 5%. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een doorzettende autonome groei. Door verder door te voeren efficiency in onze processen zullen wij naar verwachting minder hard groeien in het aantal mensen. De huidige prognose is een groei met circa 75 mensen.

Last but not least: ook het toekomstige succes is vooral afhankelijk van de kennis, competenties, creativiteit en energie van onze medewerkers. Alleen zij kunnen het verschil maken in de markt. Wij zijn trots en dankbaar op hoe zij zich in 2016 hebben ingezet voor BDO en zijn ervan overtuigd dat wij met dezelfde energie ook een mooie toekomst tegemoet gaan.

Eindhoven, 23 mei 2017

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





## Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (vóór resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		31 december 2016		31 december 2015	
<b>ACTIVA</b>					
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	1	3.425		3.658	
Materiële vaste activa	2	13.542		10.662	
Financiële vaste activa	3	25.784		25.923	
			42.751		40.243
<b>Vlottende activa</b>					
Debiteuren	4	34.708		30.446	
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	10.394		12.332	
Overige vorderingen en overlopende activa	6	7.527		5.505	
Liquide middelen		2.802		1.548	
			55.431		49.831
<b>Totaal activa</b>			<b>98.182</b>		<b>90.074</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Groepsvermogen</b>	7		9.000		9.000
<b>Voorzieningen</b>	8		5.785		6.448
<b>Langlopende schulden</b>					
Leningen partners	9	21.900		21.600	
Schulden aan kredietinstellingen	10	15.000		15.000	
			36.900		36.600
<b>Kortlopende schulden</b>					
Schulden aan leveranciers		10.621		2.808	
Schulden aan partners	9	3.970		5.576	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		14.534		14.408	
Schulden ter zake van pensioenen		682		688	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	11	16.690		14.546	
			46.497		38.026
<b>Totaal passiva</b>			<b>98.182</b>		<b>90.074</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

		2016		2015	
Netto omzet	12	249.412		231.859	
Overige bedrijfsopbrengsten	13	7.960		5.677	
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>			<b>257.372</b>		<b>237.536</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		15.253		11.994	
Lonen en salarissen	14	115.569		103.005	
Sociale lasten	15	27.295		24.724	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	1.128		1.045	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2	3.349		3.394	
Overige bedrijfskosten	16	66.499		60.019	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			<b>229.093</b>		<b>204.181</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			<b>28.279</b>		<b>33.355</b>
Financiële baten en lasten	17		-1.347		-1.379
<b>Resultaat voor belastingen</b>			<b>26.932</b>		<b>31.976</b>
Belastingen	18		-783		-780
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	19		-26.149		-31.196
<b>Resultaat na belastingen</b>			<b>-</b>		<b>-</b>



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

			2016		2015
<b>Bedrijfsresultaat</b>			<b>28.279</b>		<b>33.355</b>
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1-2	4.574		4.439	
- Mutatie voorzieningen	8	-663		-746	
			<b>3.911</b>		<b>3.693</b>
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Mutatie vorderingen	4-6	-5.081		2.550	
- Mutatie kortlopende schulden	11	8.704		-9.961	
			3.623		-7.411
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			<b>35.813</b>		<b>29.637</b>
Ontvangen rente	17	502		665	
Betaalde rente	17	-1.807		-1.992	
Vennootschapsbelasting	18	-780		-780	
			-2.085		-2.107
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>33.728</b>		<b>27.530</b>
- Investeringen in immateriële vaste activa	1	139		-	
- Investeringen in materiële vaste activa	2	-5.318		-3.078	
- Investeringen in financiële vaste activa	3	-1.252		-1.939	
- Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-		1.157	
- Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	21		147	
- Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	1.391		2.093	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-5.019</b>		<b>-1.620</b>
- Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen	9-19	-27.755		-32.118	
- Opname/aflossing langlopende schulden	9	300		-1.200	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-27.455</b>		<b>-33.318</b>
<b>Netto kasstroom</b>			<b>1.254</b>		<b>-7.408</b>
Liquide middelen begin boekjaar			1.548		8.956
<b>Liquide middelen eind boekjaar</b>			<b>2.802</b>		<b>1.548</b>

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

### Activiteiten

BDO Holding B.V. en de met haar verbonden groepsmaatschappijen verrichten activiteiten op het gebied van wettelijke en vrijwillige controles, beoordelings- en samenstelopdrachten, adviesdiensten inzake belastingen en overige adviezen, onder andere op het gebied van HR Services, Legal Services, Business Control, Corporate Finance, Informatiebeveiliging en IT. De activiteiten worden uitgevoerd door en voor rekening van de groepsmaatschappijen van BDO Holding B.V. De laatstgenoemde vennootschap voert zelf geen activiteiten uit op het gebied van financiële dienstverlening en fungeert als holdingmaatschappij. BDO Holding B.V. is statutair gevestigd aan de Dr. Holtroplaan 23, 5652 XR te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

### Internationaal samenwerkingsverband

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

### Groepsverhoudingen

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

### Stichting Aandelenbeheer BDO Groep

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

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

### Stichting GESdE

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

Met het oog daarop is BDO Holding B.V. een vergoeding verschuldigd aan de Stichting GESdE voor de financiering van de goodwillanspraken. De nog te betalen toekomstige vergoeding over de bestaande en uitgekeerde goodwillanspraken bedraagt, contant gemaakt tegen 2%, bij benadering € 114 miljoen. Stichting GESdE wordt niet meegeconsolideerd, aangezien de zeggenschap over de Stichting bij de goodwillgerechtigde partners berust en niet bij BDO Holding B.V.



# Grondslagen voor de financiële verslaggeving

## Algemeen

### Algemene waarderingsgrondslag

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de geconsolideerde jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Tenzij anders vermeld, worden de activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten. Alle bedragen in de jaarrekening zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

### Gebruik van schattingen

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen voornamelijk inschattingen ten aanzien van voorzieningen. Het betreft onder andere aannames, schattingen en veronderstellingen in het kader van de vaststelling van voorzieningen voor nog te factureren bedragen aan klanten en dubieuze debiteuren. De schattingselementen in de personele voorzieningen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, invaliditeits- en blijfkansen. Ten behoeve van de bepaling van de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid worden aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten beoordeeld en wordt indien nodig juridisch advies ingewonnen.

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

### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2015 onder de lonen en salarissen en overige bedrijfskosten zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2016 mogelijk te maken. Deze aanpassingen hebben geen effect op het vermogen van en het resultaat over het vorige boekjaar.

### Vreemde valuta's

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

### Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens opgenomen van BDO Holding B.V. met die van haar groepsmaatschappijen, waarin de vennootschap direct of indirect een meerderheidsbelang heeft of op andere wijze overwegende zeggenschap kan uitoefenen. In overeenstemming met artikel 414 Titel 9 Boek 2 BW wordt op pagina 59 van dit verslag een overzicht gegeven van alle rechtspersonen die in de consolidatie zijn betrokken.

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

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

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

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Liquide middelen in het kasstroomoverzicht zijn de vorderingen in rekening-courant bij kredietinstellingen. De mutaties in schulden bij kredietinstellingen zijn verwerkt bij de kortlopende schulden. In het kasstroomoverzicht is de winstverdeling opgenomen als onderdeel van de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Algemeen

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

### Financiële instrumenten

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

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de kosten van ontwikkelde unieke software die door BDO Holding B.V. en haar groepsmaatschappijen wordt gebruikt. Daarnaast wordt hieronder de betaalde goodwill voor van derden overgenomen praktijken opgenomen. De geactiveerde kosten worden verantwoord tegen kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingen op software vinden lineair plaats op basis van de verwachte gebruiksduur vanaf het moment van ingebruikname. Onder de geactiveerde kosten zijn begrepen de door derden in rekening gebrachte kosten ten behoeve van de ontwikkeling van de software. Goodwill wordt op de datum van verwerving bepaald als het verschil tussen de aankoopprijs en de op reële waarde gewaardeerde te identificeren activa en passiva. De goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur en, indien van toepassing, verminderd met aanpassingen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen. Jaarlijks wordt de verwachte economische levensduur beoordeeld en indien noodzakelijk herzien.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijvingen vinden lineair plaats op basis van de verwachte economische levensduur en de verwachte restwaarde. In het jaar van investeren wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Op activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

### Financiële vaste activa

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

### Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

### Nog te factureren bedragen aan klanten

Nog te factureren bedragen aan klanten betreffen verrichte werkzaamheden ten behoeve van klanten, die nog niet gefactureerd zijn. Deze zijn gewaardeerd tegen de verwachte opbrengstwaarde. Vooruitgefactureerde termijnen zijn hierop in mindering gebracht. Winstneming vindt plaats naar rato van verrichte prestaties. Indien noodzakelijk wordt een voorziening gevormd voor verwachte verliezen.

### Vorderingen

Onder de vlottende activa worden de vorderingen opgenomen die naar hun aard een looptijd hebben van korter dan één jaar. Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de naar verwachting te innen bedragen. Bij de waardering per balansdatum wordt rekening gehouden met eventuele oninbaarheid.

### Liquide middelen

De liquide middelen staan, zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de vennootschap.

### Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen, verliezen en risico's die op balansdatum aanwezig zijn en waarvan de omvang onzeker is, maar op betrouwbare wijze kan worden geschat. Voorzieningen worden gewaardeerd op nominale waarde, tenzij anders vermeld.

### Personele voorzieningen

De voorziening voor jubileumaanspraken is actuair berekend, op basis van een rekenrente van 2%, waarbij rekening wordt gehouden met de blijfkans, diensttijd en leeftijd. De blijfkansen zijn daarbij ingeschat op basis van historische gegevens. Bij een aaneengesloten diensttijd van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar wordt aan medewerkers een jubileumuitkering verstrekt.

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

De voorziening voor reorganisatiekosten is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

Ultimo 2016 zijn er evenals ultimo 2015 geen verplichtingen waarvoor een pensioenvoorziening is opgenomen.

### Overige voorzieningen

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

De voorziening leegstand panden is gevormd voor panden die geheel of gedeeltelijk leegstaan en voor herstelkosten bij einde van de huurtermijn. De voorziening is bepaald op de aan leegstand

toerekenbare huurkosten gedurende de vermoedelijke periode van leegstand onder aftrek van eventuele opbrengsten van onderverhuur. De herstelkosten betreffen de kosten voor het in oorspronkelijke staat terugbrengen van panden na einde van de huurovereenkomst. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Schulden en overige verplichtingen

Dit betreffen schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar. Schulden die binnen één jaar vervallen worden als kortlopend aangemerkt. Onder de langlopende schulden zijn de jegens de bank achtergestelde leningen van partners opgenomen. Deze leningen worden afgelost bij het beëindigen van de managementovereenkomst met BDO Holding B.V.

### Grondslagen voor de resultaatbepaling

#### Algemeen

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

#### Netto omzet

De netto omzet betreft de opbrengst van de aan derden verleende diensten, inclusief de aan hen in rekening gebrachte kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten, en de mutatie van de nog te factureren diensten, onder aftrek van omzetbelasting. Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale kosten van de dienstverlening de totale opbrengsten overschrijden dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst- en verliesrekening ten laste van de post omzet verwerkt.

#### Bedrijfslasten

De kosten worden berekend op basis van historische prijzen en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Onder de overige bedrijfskosten zijn operationele leasekosten opgenomen. Deze kosten worden lineair over de leaseperiode ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

### Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op ontvangen leningen.

### Pensioenen

BDO kent een beschikbare premiepensioenregeling met het karakter van een premieovereenkomst. De regeling is rechtstreeks afgesloten met een verzekeraar en de pensioenlasten worden verantwoord op basis van de premietoezeggingen. Het beschikbare premiepercentage is afhankelijk van de leeftijd van de medewerkers. Het pensioengevend salaris is gebaseerd op het bruto loon minus een franchise (2016: € 13.878). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 101.519. De pensioenverplichtingen bestaan uit de te betalen premies aan de pensioenuitvoerder. De te betalen premies zijn als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Nog niet betaalde premies worden verantwoord onder de kortlopende schulden. BDO heeft voor deze pensioenregeling geen wettelijke of feitelijke verplichting indien zich een tekort voordoet bij de verzekeraar. Ultimo 2016 (en 2015) waren er voor de vennootschap geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenverzekeraar verschuldigde premie.

### Belastingen

Het resultaat van BDO Holding B.V. komt, via managementovereenkomsten, toe aan de praktijkvennootschappen van de partners die daarover belasting afdragen. De door de vennootschap zelfstandig af te dragen vennootschapsbelasting is beperkt. Belastingen over het deel van de winst dat is belast in BDO Holding B.V. worden berekend tegen de geldende tarieven.

### Winstbegrip

Op grond van de voor de partners geldende Algemene Bepalingen worden, voor het bepalen van het resultaat na belastingen, de variabele managementvergoedingen inclusief de vergoeding aan de Stichting GESdE, in mindering gebracht op het resultaat voor belastingen. Voor het noodzakelijke inzicht in de resultaten van BDO Holding B.V. worden deze vergoedingen, in afwijking van het besluit modellen jaarrekening, op grond van artikel 362 lid 4 titel 9 Boek 2 BW, afzonderlijk als laatste post in de winst- en verliesrekening gepresenteerd.



## Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016 en de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016 (Alle bedragen zijn x € 1.000, tenzij anders vermeld)

### 1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2016 is als volgt:

	Goodwill	Software	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>				
Aanschafwaarde	5.225	2.243	7.468	9.243
Cumulatieve afschrijvingen	-1.567	-2.243	-3.810	-3.383
	<b>3.658</b>	-	<b>3.658</b>	<b>5.860</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
Investeringen	895	-	895	-
Desinvesteringen tegen boekwaarde	-	-	-	-1.157
Afschrijvingen	-1.128	-	-1.128	-1.045
	<b>-233</b>	-	<b>-233</b>	<b>-2.202</b>
<b>Stand per 31 december</b>				
Aanschafwaarde	6.120	2.243	8.363	7.468
Cumulatieve afschrijvingen	-2.695	-2.243	-4.938	-3.810
	<b>3.425</b>	-	<b>3.425</b>	<b>3.658</b>
Afschrijvingspercentages	20%	20%		

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

De investering in 2016 heeft betrekking op de overname per 1 juli 2016 van een bedrijfsonderdeel van Jumbo Supermarkten B.V., dat financieel administratieve dienstverlening biedt aan franchisenemers van de supermarktketen en op de overname van de Business Consultancy activiteiten van Complions B.V. per 1 augustus 2016.

De definitieve koopsom voor laatstgenoemde overname is deels afhankelijk van een earn-out regeling. Ten behoeve van de waardering van de goodwill is een beste inschatting gemaakt van het naar verwachting te betalen bedrag.

### 2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2016		31 december 2015	
Verbouwingen	8.041		5.559	
Kantoorinventaris	2.739		2.067	
Hardware	2.634		2.562	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	128		474	
		<b>13.542</b>		<b>10.662</b>

Het verloop van de materiële vaste activa in 2016 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>						
Aanschafwaarde	21.160	12.537	12.025	474	46.196	45.311
Cumulatieve afschrijvingen	-15.601	-10.470	-9.463	-	-35.534	-34.186
	<b>5.559</b>	<b>2.067</b>	<b>2.562</b>	<b>474</b>	<b>10.662</b>	<b>11.125</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investeringen	3.432	1.228	1.559	128	6.347	3.078
Overboekingen naar in gebruik	474	-	-	-474	-	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.767	-3.938	-1.494	-	-7.199	-2.193
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	1.696	3.899	1.486	-	7.081	2.046
Afschrijvingen	-1.353	-517	-1.479	-	-3.349	-3.394
	<b>2.482</b>	<b>672</b>	<b>72</b>	<b>-346</b>	<b>2.880</b>	<b>-463</b>
<b>Stand per 31 december</b>						
Aanschafwaarde	23.299	9.827	12.090	128	45.344	46.196
Cumulatieve afschrijvingen	-15.258	-7.088	-9.456	-	-31.802	-35.534
	<b>8.041</b>	<b>2.739</b>	<b>2.634</b>	<b>128</b>	<b>13.542</b>	<b>10.662</b>

De boekwaarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de actuele waarde.

Activa in ontwikkeling betreffen voornamelijk investeringen in verbouwingen van gehuurde panden.



### 3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2016		31 december 2015	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	8.028		7.684	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	1.600		1.600	
Leningen partners	1.097		1.572	
Overige vorderingen	59		67	
		25.784		25.923

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

De rente over de helft van de lening is vast en bedraagt 2,7% per jaar. De rente over de andere helft is variabel en bedroeg in 2016 gemiddeld 1,7% (2015: 2,0%).

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courant faciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courant vordering is variabel en bedroeg in 2016 gemiddeld 1,5% (2015: 1,5%).

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

Van de leningen aan partners is te verwachten dat een bedrag van € 0,5 miljoen binnen een jaar wordt ontvangen (2015: € 0,6 miljoen). De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2016 5,0% (2015: 5,0%).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2016 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>15.000</b>	<b>7.684</b>	<b>1.600</b>	<b>1.572</b>	<b>67</b>	<b>25.923</b>	<b>26.077</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>							
Verstreckte leningen	-	344	500	408	-	1.252	1.939
Aflossingen	-	-	-500	-883	-8	-1.391	-2.093
<b>Stand per 31 december</b>	<b>15.000</b>	<b>8.028</b>	<b>1.600</b>	<b>1.097</b>	<b>59</b>	<b>25.784</b>	<b>25.923</b>

Tot zekerheid voor de voldoening van haar verplichtingen tegenover de goodwill gerechtigde partners en de Stichting GESdE, heeft BDO Holding B.V. een eerste pandrecht verstrekt aan de Stichting GESdE op de door BDO Holding B.V. gehouden aandelen in groepsmaatschappijen.

### 4 DEBITEUREN

	31 december 2016		31 december 2015	
Debiteuren	39.698		36.426	
Voorziening dubieuze debiteuren	-4.990		-5.980	
		34.708		30.446

### 5 NOG TE FACTUREREN BEDRAGEN AAN KLANTEN

	31 december 2016		31 december 2015	
Verrichte werkzaamheden klanten	24.509		25.368	
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten en voorzieningen	-14.115		-13.036	
		10.394		12.332

### 6 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2016		31 december 2015	
Overige vorderingen	1.768		1.487	
Overlopende activa	5.759		4.018	
		7.527		5.505

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

### 7 GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2016. Van het overzicht totaal resultaat is afgezien, omdat het totaal resultaat van de groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (idem: 2015).

## 8 VOORZIENINGEN

	31 december 2016		31 december 2015	
Personele voorzieningen	2.702		3.991	
Overige voorzieningen	3.083		2.457	
		5.785		6.448

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2016 is als volgt:

	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	3.991	2.457	6.448	7.194
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
Onttrekkingen	-1.265	-1.140	-2.405	-1.542
Dotatie	939	2.071	3.010	2.441
Vrijval	-963	-305	-1.268	-1.645
Stand per 31 december	2.702	3.083	5.785	6.448

### Personele voorzieningen

De post personele voorzieningen bevat een voorziening voor jubileumaanspraken, verplichtingen in verband met langdurige ziekte en reorganisatiekosten. Laatstgenoemde voorziening is in 2016 afgewikkeld.

### Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen betreft een voorziening voor de leegstand van kantoorpanden inclusief verwachte herstelkosten (€ 137.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen en een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid.

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

De verwachte vervaltermijn van de voorzieningen is als volgt:

	2016	2015
< 1 jaar	1.953	2.589
1 - 5 jaar	1.285	1.460
≥ 5 jaar	2.547	2.399
	5.785	6.448

## 9 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2016		31 december 2015	
<b>Langlopende (achtergestelde) leningen</b>				
- Partners	21.900		21.600	
		21.900		21.600
<b>Rekening-courant</b>				
- Partners	1.115		4.026	
- Oud-partners	2.855		1.550	
		3.970		5.576
		25.870		27.176

### (Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2016 5,0% (2015: 5,0%). De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uitreden van de partners en kan derhalve niet in jaren worden uitgedrukt.

### Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2016 5,0% (2015: 5,0%).

## 10 SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Dit betreft 2 gelijke langlopende leningen aangegaan ter financiering van de Stichting GESdE. De rente op lening 1 is vast en bedraagt gemiddeld 2,7% per jaar (2015: 2,7%). De rente op lening 2 is variabel en bedraagt gemiddeld 1,7% (2015: 2,0%). De resterende looptijd van beide leningen is 3 jaar, waarna de leningen afgelost dienen te worden. Als zekerheid voor deze langlopende leningen alsmede voor de aanwezige kredietfaciliteiten is een eerste pandrecht aan de bank verstrekt op de vorderingen op derden van BDO Holding B.V.

## 11 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2016		31 december 2015	
Verplichtingen ter zake van personeel	12.709		10.418	
Overige schulden	256		212	
Overlopende passiva	3.725		3.916	
		16.690		14.546

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

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

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### Algemeen

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

### Kredietrisico

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

### Valutarisico

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

### Renterisico

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

### Liquiditeitsrisico

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

### Reële waarde

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

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

### Fiscale eenheid

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

## Lease- en huurverplichtingen

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

	2016	2015
< 1 jaar	15.920	15.384
1 - 5 jaar	34.363	31.196
≥ 5 jaar	6.931	9.484

In de overige bedrijfskosten is een bedrag van € 11,0 miljoen (2015: € 10,5 miljoen) gerelateerd aan operationele leasekosten opgenomen.

## Garanties

De vorderingen op derden zijn belast met een eerste pandrecht ten behoeve van de kredietverstrekende banken als zekerheid voor de verstrekte leningen en rekening-courant faciliteiten aan BDO Holding B.V. Tevens is door BDO Holding B.V. een negatieve pledge verklaring en een pari passu verklaring afgegeven jegens de kredietverstrekende banken. Tot zekerheid voor de voldoening van haar verplichtingen tegenover de goodwill gerechtigde partners en de Stichting GESdE, heeft BDO Holding B.V. een pandrecht in tweede verband verstrekt aan de Stichting GESdE op alle vorderingen op derden van BDO Holding B.V. De afgegeven bankgaranties bedragen ultimo 2016 € 78.000 (2015: € 78.000). Met een solvabiliteitsratio van 29% ultimo 2016 wordt voldaan aan de door de huisbankier gestelde eisen inzake solvabiliteit.

## Claims

Tegen de rechtspersonen behorend tot de Nederlandse BDO-organisatie zijn claims ingediend wegens beweerlijke tekortschieting in de uitvoering van de werkzaamheden. Tegen deze claims wordt verweer gevoerd. BDO Holding B.V. beschikt over een adequate verzekeringsdekking tegen beroepsaansprakelijkheid. Wanneer noodzakelijk geacht, wordt een voorziening gevormd ten bedrage van het eigen risico.

## Waardeoverdracht pensioenaanspraken werknemers

Tot en met 2011 bestond voor medewerkers die voor 9 juli 2008 in dienst waren getreden een middelloodregeling. Voor de financiering van deze regeling werd een doorsneepremie betaald aan Stichting Pensioenfonds BDO CampsObers Accountants & Adviseurs. Deze middelloodregeling is met ingang van 1 januari 2012 omgezet in een beschikbare premiereregeling. Bij de overgang naar de beschikbare premiereregeling heeft Stichting Pensioenfonds BDO CampsObers Accountants & Adviseurs de aanspraken van de deelnemers premievrij achtergelaten bij de herverzekeraar.

De werkgever heeft hierdoor de plicht gekregen om, indien er sprake is van een tekort in afkoopwaarde ten opzichte van de wettelijke overdrachtswaarde, het verschil bij te betalen. Deze situatie kan zich voordoen als een werknemer uit dienst gaat en een beroep doet op zijn wettelijk recht tot waardeoverdracht. De omvang van deze verplichting is redelijkerwijs niet te schatten en derhalve ook niet opgenomen in de balans per 31 december 2016. De kosten van de gedurende het boekjaar uitgevoerde waardeoverdrachten zijn opgenomen onder de pensioenlasten.

## Vergoeding Stichting GESdE

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



## 12 NETTO OMZET

De netto omzet is per segment als volgt te specificeren:

	2016		2015	
		%		%
Audit & Assurance	88.265	35	74.958	32
Accountancy & Bedrijfsadvies	79.287	32	76.952	33
Belastingadvies	61.331	25	62.224	27
Advisory	20.529	8	17.725	8
	<b>249.412</b>	<b>100</b>	<b>231.859</b>	<b>100</b>

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

## 13 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

## 14 LONEN EN SALARISSEN

	2016	2015
Salarissen	115.569	103.005

### Personeelsbestand

	2016	2015
<b>Gemiddelde bezetting (fte)</b>		
-Partners	79	78
-Professionele staf	1.815	1.638
-Ondersteunende staf	313	270
	<b>2.207</b>	<b>1.986</b>

Gedurende het jaar zijn hiervan gemiddeld 2 fte werkzaam in het buitenland (2015: 1 fte).

## 15 SOCIALE LASTEN

	2016	2015
Sociale lasten	15.649	13.547
Pensioenen	11.646	11.177
	<b>27.295</b>	<b>24.724</b>

## 16 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2016	2015
Huisvestingskosten	10.792	10.701
Overige personeelskosten	14.075	11.832
Algemene kosten	7.918	6.281
Mobiliteitskosten	16.877	16.155
Technologie en Innovatie	8.585	7.359
Overige kosten	8.252	7.691
	<b>66.499</b>	<b>60.019</b>

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

Het honorarium van de accountant betreft de controle van de jaarrekening en bedroeg in 2016 € 126.000 (2015: € 115.000). Deze kosten zijn opgenomen onder de algemene kosten.

## 17 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2016	2015
Rentebaten	502	665
Rentelasten	-1.849	-2.044
	<b>-1.347</b>	<b>-1.379</b>

Rentebaten betreffen de ontvangen vergoedingen voor verstrekte (rekening-courant) leningen aan Stichting GESdE en partners.

Rentelasten betreffen de verschuldigde vergoedingen voor verstrekte (achtergestelde) leningen door partners en kredietinstellingen.

## 18 BELASTINGEN

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

## 19 VERGOEDINGEN AAN PARTNERS

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

Op grond van de Algemene Bepalingen van BDO Holding B.V. zijn de praktijkvennootschappen van de beroepsbeoefenaren gerechtigd tot de volledige winst van BDO Holding B.V. De verdeling van de winst vindt plaats op basis van het aantal toegekende winstpunten, waarbij een ingroei-systeem wordt gehanteerd.

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

	2016	2015
Resultaat BDO Holding B.V.	26.149	31.196
Vaste managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen)	9.690	9.446
<b>Winst ter verdeling</b>	<b>35.839</b>	<b>40.642</b>
Vergoeding aan Stichting GESdE	-12.447	-12.447
Vergoeding aan partners	-23.392	-28.195
	-	-
Gemiddeld aantal partners (fte)	79	78
Gemiddelde managementvergoeding per partner (vast en variabel)	296	361

De partners van BDO Holding B.V. ontvangen naast hun managementvergoeding een rentevergoeding over de achtergestelde lening en rekening-courant verhoudingen. Deze rentevergoeding bedroeg in 2016 € 1,3 miljoen en is opgenomen onder de rentelasten (2015: € 1,5 miljoen).

De kostenvergoedingen aan partners bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen en bedroegen in 2016 € 2,5 miljoen. De kostenvergoedingen zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2015: € 2,5 miljoen).

## Vennootschappelijke balans per 31 december 2016 (vóór resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

		31 december 2016	31 december 2015
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	3.425	3.658
Materiële vaste activa	2	3.335	2.788
Financiële vaste activa	3	28.559	28.689
		<b>35.319</b>	<b>35.135</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Debiteuren		125	119
Vorderingen groepsmaatschappijen		35.051	54.808
Overige vorderingen en overlopende activa	4	4.363	3.633
Liquide middelen		87	-
		<b>39.626</b>	<b>58.560</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>74.945</b>	<b>93.695</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst aandelenkapitaal	5	9.000	9.000
<b>Vorzieningen</b>	6	3.532	4.078
<b>Langlopende schulden</b>			
Leningen partners	7	21.900	21.600
Schulden aan kredietinstellingen		15.000	15.000
		<b>36.900</b>	<b>36.600</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan kredietinstellingen		57	22.056
Schulden aan leveranciers		6.246	1.258
Schulden aan partners	7	3.970	5.576
Belastingen en premies sociale verzekeringen		11.066	11.224
Schulden ter zake van pensioenen		676	684
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	8	3.498	3.219
		<b>25.513</b>	<b>44.017</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>74.945</b>	<b>93.695</b>

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016 (1 januari tot en met 31 december)

(bedragen x € 1.000)

	2016		2015	
Resultaat groepsmaatschappijen	12.912		17.820	
Overig resultaat	14.020		14.156	
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>26.932</b>		<b>31.976</b>
Belastingen		-783		-780
Vergoedingen aan partners op grond van de Algemene Bepalingen		-26.149		-31.196
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>-</b>		<b>-</b>

## Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

### Activiteiten

BDO Holding B.V. staat aan het hoofd van een groep van met elkaar verbonden besloten vennootschappen, die actief zijn op het gebied van professionele dienstverlening. BDO Holding B.V. fungeert uitsluitend als holdingmaatschappij van de met haar verbonden groepsmaatschappijen en voert zelf geen activiteiten uit op het gebied van financiële dienstverlening.

BDO Holding B.V. is statutair gevestigd aan de Dr. Holtropaan 23, 5652 XR te Eindhoven en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17129358.

### Grondslagen voor de financiële verslaggeving

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

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

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

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

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd op de netto-vermogenswaarde.

Indien de netto-vermogenswaarde negatief is wordt deze op nihil

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

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

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



## Toelichting op de vennootschappelijke balans per 31 december 2016 en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016 (Alle bedragen zijn x € 1.000, tenzij anders vermeld)

### 1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2016 is als volgt:

	Goodwill	Software	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>				
Aanschafwaarde	5.225	2.243	7.468	9.243
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.567	-2.243	-3.810	-3.383
	<b>3.658</b>	-	<b>3.658</b>	<b>5.860</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
Investerings	895	-	895	-
Desinvesteringen tegen boekwaarde	-	-	-	-1.157
Afschrijvingen	-1.128	-	-1.128	-1.045
	<b>-233</b>	-	<b>-233</b>	<b>-2.202</b>
<b>Stand per 31 december</b>				
Aanschafwaarde	6.120	2.243	8.363	7.468
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.695	-2.243	-4.938	-3.810
	<b>3.425</b>	-	<b>3.425</b>	<b>3.658</b>
Afschrijvingspercentages	20%	20%		

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

De investering in 2016 heeft betrekking op de overname per 1 juli 2016 van een bedrijfsonderdeel van Jumbo Supermarkten B.V., dat financieel-administratieve dienstverlening biedt aan franchisenemers van de supermarktketen en op de overname van de Business Consultancy activiteiten van Complions B.V. per 1 augustus 2016.

De definitieve koopsom voor laatstgenoemde overname is deels afhankelijk van een earn-out regeling. Ten behoeve van de waardering van de goodwill is een beste inschatting gemaakt van het naar verwachting te betalen bedrag.

### 2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2016		31 december 2015	
Verbouwingen	335		71	
Kantoorinventaris	282		155	
Hardware	2.634		2.562	
Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	84		-	
		<b>3.335</b>		<b>2.788</b>

Het verloop van de materiële vaste activa in 2016 is als volgt:

	Verbouwingen	Kantoorinventaris	Hardware	Activa in ontwikkeling en vooruitbetaald	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>						
Aanschafwaarde	1.867	1.238	12.003	-	15.108	14.510
Cumulatieve afschrijvingen	-1.796	-1.083	-9.441	-	-12.320	-10.976
	<b>71</b>	<b>155</b>	<b>2.562</b>	-	<b>2.788</b>	<b>3.534</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
Investerings	319	186	1.559	84	2.148	837
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-57	-117	-1.478	-	-1.652	-239
Desinvesteringen (cum afschrijvingen)	57	111	1.470	-	1.638	224
Afschrijvingen	-55	-53	-1.479	-	-1.587	-1.568
	<b>264</b>	<b>127</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>547</b>	<b>-746</b>
<b>Stand per 31 december</b>						
Aanschafwaarde	2.129	1.307	12.084	84	15.604	15.108
Cumulatieve afschrijvingen	-1.794	-1.025	-9.450	-	-12.269	-12.320
	<b>335</b>	<b>282</b>	<b>2.634</b>	<b>84</b>	<b>3.335</b>	<b>2.788</b>
Afschrijvingspercentages	10%-20%	10%-20%	20%-33,3%	n.v.t.		

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

### 3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum is als volgt:

	31 december 2016		31 december 2015	
Lening Stichting GESdE	15.000		15.000	
Rekening-courant Stichting GESdE	8.028		7.684	
Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	1.600		1.600	
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2.775		2.775	
Leningen partners	1.097		1.572	
Overige vorderingen	59		58	
		<b>28.559</b>		<b>28.689</b>

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

De rente over de helft van de lening is vast en bedraagt 2,7% per jaar. De rente over de andere helft is variabel en bedroeg in 2016 gemiddeld 1,7% (2015: 2,0%).

De Stichting GESdE heeft met BDO Holding B.V. een rekening-courant faciliteit met een langlopend karakter tot en met uiterlijk 31 december 2034. De rente over de rekening-courant vordering is variabel en bedroeg in 2016 gemiddeld 1,5% (2015: 1,5%).

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

Van de leningen aan partners is te verwachten dat een bedrag van € 0,5 miljoen binnen een jaar wordt ontvangen (2015: € 0,6 miljoen). De gemiddelde rentevoet op de leningen aan partners bedroeg in 2016 5,0% (2015: 5,0%).

Het verloop van de financiële vaste activa in 2016 is als volgt:

	Lening Stichting GESdE	Rekening-courant Stichting GESdE	Vordering Stichting Aandelenbeheer BDO Groep	Groepsmaatschappijen	Leningen partners	Overige vorderingen	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>15.000</b>	<b>7.684</b>	<b>1.600</b>	<b>2.775</b>	<b>1.572</b>	<b>58</b>	<b>28.689</b>	<b>28.844</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>								
Resultaat groepsmaatschappijen	-	-	-	12.912	-	-	12.912	17.820
Interim dividend	-	-	-	-14.347	-	-	-14.347	-17.655
Voorziening vordering groepsmaatschappijen	-	-	-	-360	-	-	-360	55
Voorziening deelneming groepsmaatschappijen	-	-	-	1.795	-	-	1.795	-220
Verstreckte leningen	-	344	500	-	408	1	1.253	1.939
Aflossingen	-	-	-500	-	-883	-	-1.383	-2.094
<b>Stand per 31 december</b>	<b>15.000</b>	<b>8.028</b>	<b>1.600</b>	<b>2.775</b>	<b>1.097</b>	<b>59</b>	<b>28.559</b>	<b>28.689</b>

Tot zekerheid voor de voldoening van haar verplichtingen tegenover de goodwill gerechtigde partners en de Stichting GESdE, heeft BDO Holding B.V. een eerste pandrecht verstrekt aan de Stichting GESdE op de door BDO Holding B.V. gehouden aandelen in groepsmaatschappijen.

### 4 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	31 december 2016		31 december 2015	
Overige vorderingen	66		35	
Overlopende activa	4.297		3.598	
		<b>4.363</b>		<b>3.633</b>

De overlopende activa bestaan voornamelijk uit vooruitbetaalde kosten.

### 5 EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst en volgestort aandelenkapitaal van de vennootschap ultimo 2016 bedraagt € 9,0 miljoen en bestaat uit 8.100 A aandelen, 450 B aandelen en 450 C aandelen met een nominale waarde van € 1.000 per aandeel. De aandelen A geven uitsluitend recht op winst van BDO Holding B.V. De aandelen B en C geven recht op de opbrengst bij verkoop van BDO Holding B.V. In het boekjaar hebben geen mutaties plaatsgevonden.

### 6 VOORZIENINGEN

	31 december 2016		31 december 2015	
Voorziening deelneming	1.849		54	
Personele voorzieningen	304		1.567	
Overige voorzieningen	1.379		2.457	
		<b>3.532</b>		<b>4.078</b>

Het verloop van de voorzieningen in het boekjaar 2016 is als volgt:

	Voorziening deelneming	Personele voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal 2016	Totaal 2015
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>54</b>	<b>1.567</b>	<b>2.457</b>	<b>4.078</b>	<b>5.173</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
Onttrekkingen	-	-817	-677	-1.494	-1.150
Dotatie	1.795	102	967	2.864	1.119
Vrijval	-	-548	-189	-737	-1.064
Overboekingen	-	-	-1.179	-1.179	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.849</b>	<b>304</b>	<b>1.379</b>	<b>3.532</b>	<b>4.078</b>

#### Voorziening deelneming

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

#### Personele voorzieningen

De post personele voorzieningen bevat een voorziening voor jubileumaanspraken, verplichtingen in verband met langdurige ziekte en reorganisatiekosten. Laatstgenoemde voorziening is in 2016 afgewikkeld.

#### Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen betreft een voorziening voor de leegstand van kantoorpanden inclusief verwachte herstelkosten (€ 137.000) bij einde van overeengekomen huurtermijnen en een voorziening voor beroepsaansprakelijkheid.

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

	2016	2015
< 1 jaar	172	1.921
1- 5 jaar	129	789
≥ 5 jaar	1.382	1.314
	<b>1.683</b>	<b>4.024</b>

#### 7 LENINGEN EN SCHULDEN AAN PARTNERS

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

	31 december 2016		31 december 2015	
<b>Langlopende (achtergestelde) leningen</b>				
-Partners	21.900		21.600	
		<b>21.900</b>		<b>21.600</b>
<b>Rekening-courant</b>				
-Partners	1.115		4.026	
-Oud-partners	2.855		1.550	
		<b>3.970</b>		<b>5.576</b>
		<b>25.870</b>		<b>27.176</b>

#### (Achtergestelde) leningen partners

De partner die een managementovereenkomst sluit met BDO Holding B.V. is verplicht een achtergestelde lening te verstrekken aan de vennootschap. De leningen verstrekt door partners zijn achtergesteld ten opzichte van de huidige en toekomstige schulden van de vennootschap aan de huisbankiers. De gemiddelde rentevoet op de achtergestelde leningen van partners bedroeg in 2016 5,0% (2015: 5,0%).

De looptijd van deze achtergestelde leningen hangt samen met het toe- en uitreden van de partners en kan derhalve niet in jaren worden uitgedrukt.

#### Rekeningen-courant (oud-)partners

De gemiddelde rentevoet op de rekeningen-courant bedroeg in 2016 5,0% (2015: 5,0%).

#### 8 OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2016		31 december 2015	
Verplichtingen ter zake van personeel	1.467		1.490	
Overige schulden	170		151	
Overlopende passiva	1.861		1.578	
		<b>3.498</b>		<b>3.219</b>

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

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

#### NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

##### Fiscale eenheid

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

##### Overige niet uit de balans blijvende verplichtingen

BDO Holding B.V. heeft een 403-verklaring afgegeven voor BDO Accountants & Belastingadviseurs B.V. en BDO Audit & Assurance B.V.

##### Aantal werkzame personen

Gemiddeld waren in 2016 bij BDO Holding B.V. 170 (fte) (2015: 147) werknemers werkzaam.

Hiervan waren geen werknemers werkzaam in het buitenland.

##### Beloning bestuurders

De (voormalige) bestuursleden hebben in 2016 (3,0 fte) voor hun bestuurswerkzaamheden de volgende beloningen ontvangen (2015: 4,0 fte):

	2016	2015
<b>Bestuurdersbeloning</b>	<b>1.147</b>	<b>1.604</b>

Daarnaast zijn aan de bestuurders in 2016 kostenvergoedingen betaald van € 93.000 (2015: € 124.000).

Aan (voormalige) bestuurders zijn leningen verstrekt waarvan per 31 december 2016 € 34.000 nog openstaat. De gemiddelde rentevoet op de leningen bedroeg 5,0%.

Gedurende 2016 is een bedrag van € 105.000 afgelost.

##### Beloning Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht

Tot 1 mei 2016 had BDO een Raad van Toezicht, bestaande uit 2 interne en 2 externe leden.

Per 1 mei is deze vervangen door een Raad van Commissarissen, bestaande uit 5 externe leden.

Aan de externe leden van de Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen werd in totaal een beloning toegekend van € 145.000 (2015: € 75.000).

*Eindhoven, 23 mei 2017*

Raad van Bestuur BDO Holding B.V.

A.D. den Braber (voorzitter)

H.P.W.M. Peeters





## Overige gegevens

### CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

### STATUTAIRE REGELING BETREFFENDE DE BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

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

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

Voor een toelichting op de uitgegeven aandelen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen bij de vennootschappelijke balans per 31 december 2016.

### BIJZONDERE STATUTAIRE ZEGGENSCHAPSRECHTEN

BDO Holding B.V. kent geen bijzondere statutaire zeggenschapsrechten.

### OVERZICHT VAN KAPITAALBELANGEN

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

#### BDO A&B Groep B.V.

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

#### BDO Consultancy Groep B.V.

BDO Advisory B.V.	Eindhoven
BDO Corporate Finance B.V.	Eindhoven
BDO IT Consultants B.V.	Eindhoven
BDO Investigations B.V.	Eindhoven
BDO Legal B.V.	Eindhoven
BDO Interim & Recruitment B.V.	Eindhoven

#### BDO Outsourcing B.V.

Eindhoven

#### BDO Facility Services B.V.

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

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van BDO Holding B.V.

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van BDO Holding B.V. te Eindhoven gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van BDO Holding B.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

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

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

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

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

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

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

#### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

*Amsterdam, 23 mei 2017*

Deloitte Accountants B.V.

P.W. Seinstra RA







# nieuwe perspectieven

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

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

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

bdo.nl

## **BDO HOLDING B.V.**

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

info@bdo.nl

Telefoon 040 - 269 81 11

KvK 17129358

Kijk voor een overzicht van al onze vestigingen  
op [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)

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

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

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

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

05/2017 – BJ1706