

Jaarverslag 2024

aaff



Inhoudsopgave

Bestuursverslag	3
1 Voorwoord	4
2 Terugblik op 2024	6
3 Doelstellingen en kernactiviteiten	8
3.1 Missie, Visie en Strategie	8
3.2 De kernactiviteiten van aaff	10
4 De structuur van aaff	11
4.1 Juridische structuur	12
4.1.1 Raad van Bestuur	12
4.1.2 Raad van Commissarissen	13
4.1.3 Participantenraad	13
4.1.4 Ondernemingsraad	14
4.1.5 STAK Bestuur	15
4.1.6 Young Board	15
4.2 Interne structuur	15
4.2.1 Externe diensten	17
4.2.2 Interne diensten	22
5 Beleid en gang van zaken	23
5.1 Ontwikkelingen ten opzichte van verwachtingen	23
5.2 Huisvesting	23
5.3 Onze collega's	26
5.4 Onze klanten	28
5.5 Marketing en communicatie	29
5.6 Overige gang van zaken	32
6 Financiële ontwikkelingen	33
6.1 Omzet en resultaten	33
6.2 Balanspositie	33
7 Risicobeheersing en compliance	35
7.1 Wet- en regelgeving	40
8 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	42
9 Toekomstverwachtingen	46
9.1 Gebeurtenissen na balansdatum	47
10 Slotwoord	48

11 Bericht van de Raad van Commissarissen	50
CSRD	56
12 Ons maatschappelijk jaarverslag, op basis van de CSRD	59
13 Milieu-informatie	78
14 Klimaat	79
15 Sociale informatie	86
16 Eigen medewerkers	87
17 Klanten	94
18 Goed bestuur	99
19 Geconsolideerde jaarrekening	103
19.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024	104
19.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	106
19.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	107
19.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening	108
19.5 Toelichting op de geconsolideerde balans	123
19.6 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	133
Resultaat aandeel derden [26]	135
20 Enkelvoudige jaarrekening	137
20.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2024	138
20.2 Enkelvoudige verkorte winst-en-verliesrekening over 2024	139
20.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	140
20.4 Toelichting op de enkelvoudige balans	141
20.5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening	149
21 Overige gegevens	151
21.1 Statutaire regeling inzake de resultaatverdeling	152
21.2 Zeggenschap in de rechtspersoon	152
21.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	152

Bestuursverslag



1 Voorwoord

Aangenaam aaff

Met trots presenteren wij het eerste jaarverslag van aaff. Een nieuwe naam in de wereld van accountancy en advies, maar met wortels die ruim 180 jaar teruggaan. 2024 was een bijzonder jaar voor ons: het jaar waarin onze fusie werd geformaliseerd en we als één krachtige, toekomstgerichte organisatie verder gingen onder onze pay-off "overal van betekenis".

Ondanks de uitdagingen die een fusietraject met zich meebrengt, kijken we terug op een succesvol eerste boekjaar. De integratie is in volle gang en verloopt volgens planning. We zien dat de synergievoordelen die we voor ogen hadden zich steeds meer manifesteren, zowel in onze dienstverlening als in de interne organisatie.

Een bewuste keuze voor employee equity

In een sector waar steeds meer kantoren kiezen voor private equity als financieringsmodel, bewandelt aaff bewust een andere weg. Wij geloven in de kracht van 'employee equity' - medewerkersparticipatie. Bij ons zijn meer dan tweeduizend collega's co-eigenaar van de organisatie. Dit model versterkt niet alleen onze onafhankelijkheid, maar zorgt ook voor een sterkere betrokkenheid en gemeenschappelijk doel: het bevorderen van de veerkracht van ondernemers en hun ondernemingen.

Deze keuze voor een breed gedragen eigenaarschap weerspiegelt onze kernwaarden en visie op de toekomst. We bouwen aan een organisatie waar betekenis boven winst gaat, waar bewust leiderschap centraal staat, en waar alle stakeholders gelijkwaardig zijn. Zo geven we concrete invulling aan onze belofte "overal van betekenis" te zijn - voor onze klanten, onze collega's en de maatschappij.

Onze bestaansreden: veerkracht bevorderen

aaff bestaat om de veerkracht van ondernemers en ondernemingen te bevorderen, vooral door dichtbij te zijn op de momenten die er écht toe doen. Deze missie is het kompas voor al onze activiteiten. In een tijd van grote transitie en uitdagingen in de markt, willen wij partners zijn die verder kijken dan alleen cijfers.

We zijn ervan overtuigd dat de wereld betere ondernemers en ondernemingen nodig heeft om de grote vraagstukken van deze tijd aan te pakken. Door onze klanten te helpen veerkrachtiger te worden, dragen we bij aan een sterkere maatschappij.

Kerncijfers 2024

Ondanks de complexiteit van een fusieproces en de uitdagende marktomstandigheden, hebben we in 2024 solide resultaten behaald:

- Omzetgroei van 9,6% ten opzichte van de gecombineerde omzet van onze fusiepartners in 2023
- Een genormaliseerde EBITDA-marge van 11,6%
- Medewerkerstevredenheid gestegen naar een gemiddelde score van 8,1
- Uitbreiding van ons duurzaamheidsadvies met 30%

Vooruitblik

Terwijl we in 2024 de basis hebben gelegd voor onze gemeenschappelijke toekomst, kijken we met vertrouwen vooruit naar 2025. We blijven investeren in:

- Verdere integratie van onze systemen en processen
- Het ontwikkelen van een ijzersterk werkgeversmerk
- Uitbreiding van onze adviesdiensten, met name op het gebied van duurzaamheid
- Technologische innovatie om onze dienstverlening verder te verbeteren
- Het versterken van onze multidisciplinaire samenwerking

Al tijdens de fusie hebben we geïnvesteerd in het aaff verhaal, onze visie en missie van de organisatie. In 2025 zullen we van start gaan met het definiëren van de strategie voor de komende jaren.

Dit jaarverslag biedt je inzicht in onze prestaties, uitdagingen en ambities. We nodigen je van harte uit om kennis te maken met aaff - een organisatie die vol vertrouwen de toekomst tegemoet gaat en de wereld beter wil achterlaten dan we haar vonden.

"Soms krijg je een unieke kans. Een kans die niet vaak voorbijkomt. Een kans dus, die je moet grijpen. aaff is zo'n kans."

2 Terugblik op 2024

Het afgelopen jaar heeft vanzelfsprekend volop in het teken gestaan van onze fusie en het in gang zetten van diverse grote en kleine veranderingen om dit verder te verwezenlijken.

Het aaff verhaal

We hebben al tijdens het fusieproces aandacht besteed aan het aaff verhaal. Belangrijk omdat we echt een nieuwe organisatie willen bouwen, met enerzijds alle mooie elementen van de oude organisaties en anderzijds ook duidelijk een eigen en eigentijdse identiteit. Het aaff verhaal is geschreven op basis van input van collega's, klanten, leveranciers en overige stakeholders. Het vormt de basis voor onze missie om de veerkracht van ondernemers en ondernemingen te bevorderen, vooral door dichtbij te zijn op de momenten die er écht toe doen.

Organisatiemodel

Kort voor de fusie zijn we onder begeleiding van Deloitte gestart met het ontwerpen van een nieuw organisatiemodel waarbinnen we een goede weging wilden geven aan regio's, diensten en markten. Dit model biedt de structuur waarmee we onze ambities kunnen waarmaken en vormt de basis voor de inrichting van ons nieuwe topmanagement.

Fusieproces

Op 12 juni 2024 zijn ABAB en Alfa gefuseerd tot aaff, waarmee we een intensieve periode afsloten waarin we de fusie moesten vormgeven. Een belangrijke uitdaging daarbij was het samenvoegen van de beide systemen van medewerkersparticipatie en winstdeling. We zijn heel trots dat het ons gelukt is om een organisatie neer te zetten met 100% medewerkersparticipatie, en dat er tijdens de eerste twee inschrijvingsrondes zwaar overtekend is. Dit bevestigt het vertrouwen van onze collega's in de toekomst van aaff en onderstreept de kracht van ons model waarin alle medewerkers co-eigenaar zijn.

Integratiebureau

In de eerste fase van de fusie hebben we ons laten begeleiden door een externe adviseur (Deloitte), maar al snel zijn we overgestapt op ons eigen interne Integratiebureau als centrale coördinator van alle projecten van de integratie. Dit bureau zorgt voor de samenhang tussen de verschillende integratieprojecten en bewaakt de voortgang van het totale proces.

Aanstelling besturen

Bij het bekendmaken van de fusie is aangegeven dat de Raad van Bestuur gevormd zal worden door Fou-Khan Tsang (voorzitter), Ronald Meijers (vice-voorzitter) en Arnoud Bosch. Per 1 oktober 2024 is het team versterkt met Linda Sas.

Het bestuur van de STAK bestaat uit twee externe leden, Erik Weusten en Piet Boer, en twee personeelsleden, Gaby Ratering en Monique Bieleman. Deze samenstelling waarborgt een goede balans tussen externe expertise en interne betrokkenheid.

Gelijktijdig met de STAK is ook het bestuur van de Stichting Continuïteit aaff benoemd, bestaande uit Johan Rijlaarsdam, Susanne Lohf en Koert van der Bij. Deze stichting vormt een belangrijke waarborg voor de langetermijncontinuïteit en onafhankelijkheid van onze organisatie.

Benoeming topmanagement

Na een zorgvuldige selectieperiode hebben we begin september 2024 ons nieuwe topmanagement bekend gemaakt. Het topmanagement volgt uiteraard het organisatiemodel met regio's, externe en interne diensten. Het topmanagement bestaat uit 16 collega's, evenveel mannen als vrouwen. Het onderstreept ons commitment aan diversiteit en inclusie. Vanuit het topmanagement vormen Chantal van Ooijen, Inge van Berkel en Erik Gilden samen met de Raad van Bestuur de groepsdirectie.

Overnames

In 2024 deden we drie belangrijke overnames. Green Accountants in Groningen betekent een versterking van onze MKB-positie in het Groningse. Met JMC Accountants kregen we ons eerste kantoor in de Flevopolder in Dronten. Dit kantoor zullen we gebruiken om verder te groeien in de agro- en mkb-sector in Flevoland. Met Innovencio versterken we onze positie in de subsidiemarkt. Deze gerichte overnames passen bij onze strategie om zowel regionaal als in specifieke diensten te versterken.

B-Corp certificering

In 2024 zijn we gestart met de hercertificering voor B-Corp, die in 2025 werd afgerond met een schitterende score van 118 punten. We blijven het B-Corp systeem gebruiken om onze organisatie steeds verder te verduurzamen. Deze certificering sluit naadloos aan bij onze overtuiging dat betekenis boven winst staat en dat we waarde willen creëren voor alle stakeholders.

3 Doelstellingen en kernactiviteiten

3.1 Missie, Visie en Strategie

Missie – Overal van betekenis

Bij **aaff** geloven we in de kracht van lokaal ondernemerschap. Ondernemers vormen de motor van onze economie, en wij helpen hen om die motor draaiende te houden – duurzaam, toekomstgericht en met oog voor mens en omgeving.

We doen dat door dichtbij te blijven: in de regio waar onze klanten werken en wonen, in begrijpelijke taal en met persoonlijke aandacht. Vanuit een betrokken relatie waarin we open gesprekken voeren, ook over ongemakkelijke vragen. We zijn er niet om alles te weten, maar wel om samen verder te komen. Met de kennis van onze mensen én inzichten uit data en trends helpen we ondernemers echt vooruit.

Onze wortels liggen in de agrarische sector, en daar zijn we trots op. Maar onze blik is breder: we zijn net zo actief in het midden- en kleinbedrijf. Of het nu om een agrarisch familiebedrijf of een innovatieve mkb-onderneming gaat – we brengen onze landelijke expertise dichtbij. Altijd in beweging, altijd gericht op de volgende stap.

Visie – Duurzaam waardevol voor klant, medewerker en samenleving

aaff is een brede zakelijke dienstverlener met de ambitie om ondernemers niet alleen te ondersteunen met cijfers, maar ook met advies dat er echt toe doet. We willen duurzaam waarde creëren – voor onze klanten, voor onze collega's en voor de samenleving.

Onze organisatie is gebouwd op samenwerking en ondernemerschap. Iedere medewerker is mede-eigenaar van aaff. Dat maakt ons betrokken, nieuwsgierig en wendbaar. We ondernemen duurzaam: wat we adviseren, willen we zelf ook voorleven. Zo bouwen we samen aan een toekomstbestendige organisatie.

Onze focus ligt op het stevig neerzetten van aaff als een geïntegreerde, innovatieve en mensgerichte organisatie. Klantgerichtheid, duurzaamheid en digitale vernieuwing zijn daarbij onze leidende principes.

Strategie – de koers van aaff

De Raad van Bestuur ziet deze periode als het moment om naast financiële doelen ook de strategische richting van aaff helder neer te zetten. We willen niet alleen goed functioneren na de fusie, maar ook richting geven aan wie we willen zijn: een toekomstgerichte organisatie met een sterk hart voor klant én collega.

Onze strategische koers kent de volgende zes speerpunten:

1. Een positieve klantervaring garanderen

Na de fusie is het essentieel om extra alert te zijn op de klantbeleving. Klanten moeten merken dat we er voor hen zijn, dat afspraken nagekomen worden en dat hun verwachtingen goed worden gemanaged. Teamleiders en managers spelen hierin een cruciale rol door onze professionals te begeleiden in het voeren van klantgesprekken.

2. Onze medewerkersbelofte zichtbaar maken en uitdragen

Onze mensen zijn het fundament van ons succes. In een krappe arbeidsmarkt willen we aantrekkelijk zijn én blijven voor huidig en toekomstig talent. Daarom geven we samen met de OR en de afdeling HX concreet vorm aan de medewerkerswaardepropositie van aaff en zorgen we dat die bekend én voelbaar is, binnen én buiten de organisatie.

3. Duurzaamheidsverslaggeving en B-Corp certificering versterken

We willen het goede voorbeeld geven op het gebied van duurzaamheid. We willen verder werken aan onze CSRD-rapportages en het versterken van onze positie als B-Corp. We willen hierin niet alleen voldoen aan verplichtingen, maar juist ook inspireren.

4. Efficiëntie verhogen via outsourcing en AI

We zetten technologie in om ruimte te creëren voor écht klantcontact. Met initiatieven zoals AI-pilots en de toepassing van innovatie-aanpakken in bijvoorbeeld ons Klantportaal maken we werkprocessen efficiënter, verlagen we de werkdruk en versterken we de kwaliteit van onze dienstverlening.

5. Leidinggevend versterken in hun leiderschap

Goede leidinggevend versterken maken het verschil. Ze zorgen voor verbinding, begeleiden verandering en zijn bepalend voor het werkplezier van onze collega's. Daarom investeren we in het opleiden en begeleiden van onze leidinggevend versterken, met aandacht voor hun rol in mensgericht leiderschap.

6. Kwaliteit waarborgen in al onze diensten

Bij aaff staat kwaliteit centraal in alles wat we doen. We streven ernaar om de hoogste standaarden te handhaven in onze accountancy- en adviesdiensten. Dit betekent dat we continu investeren in de opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers, zodat zij altijd op de hoogte zijn van de nieuwste wet- en regelgeving en best practices. Daarnaast voeren we strikte interne controles en kwaliteitsbeoordelingen uit om ervoor te zorgen dat onze diensten consistent en betrouwbaar zijn. Door een cultuur van kwaliteit te bevorderen, kunnen we onze klanten de zekerheid bieden dat zij kunnen vertrouwen op de nauwkeurigheid en integriteit van onze werkzaamheden.

Gefaseerde uitvoering met oog voor realiteit

Om deze ambities te realiseren, investeren we gefaseerd en realistisch – binnen het absorptievermogen van onze organisatie. Niet alles hoeft tegelijk, maar alles wat we doen moet bijdragen aan onze missie en visie. De strategische keuzes die we nu maken, vormen de basis voor onze koers in de jaren daarna. aaff kiest hiervoor dus helder voor duurzame groei, met oog voor mens, klant en kwaliteit.

3.2 De kernactiviteiten van aaff

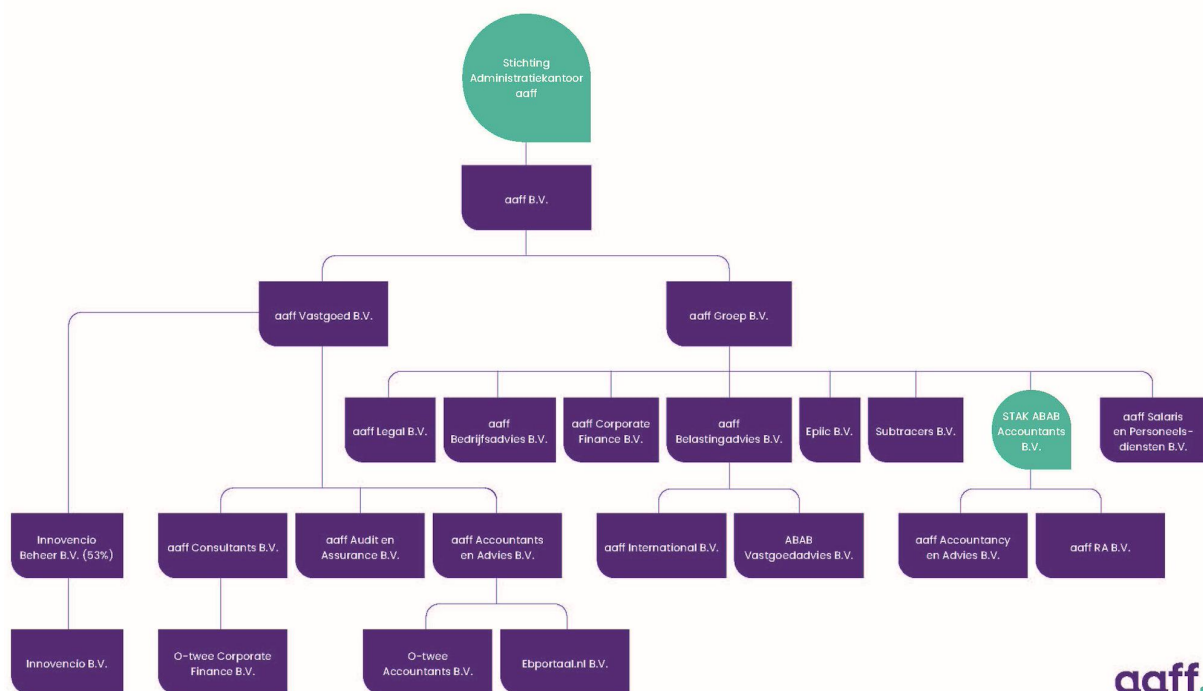
In het afgelopen jaar heeft aaff zich vol toewijding ingezet om hoogwaardige diensten te leveren op het gebied van accountancy, advies, audit & assurance, corporate finance, tax & legal, salaris en personeel, en subsidieadvies.

Onze kernactiviteiten zijn erop gericht om onze klanten te ondersteunen bij het realiseren van hun financiële en organisatorische doelstellingen. Daarbij leggen we een sterke focus op duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door middel van onze dochterondernemingen Epiic en Innovencio bieden wij ook gespecialiseerd advies over subsidies en fiscale regelingen, waardoor bedrijven maximaal kunnen profiteren van financiële voordelen.

Onze inzet en deskundigheid op het gebied van duurzaamheid komt tot uiting in doelstellingen rondom relevante SDG's, waarmee we bijdragen aan een betere toekomst voor iedereen. Met de kwalificatie als B Corp-onderneming willen we duurzaamheid helder laten doorklinken in alles wat we doen. Daarnaast is kennis over duurzaamheid verankerd in onze auditpraktijk, omdat ook auditklanten van een bepaalde omvang conform de CSRD moeten gaan rapporteren.

4 De structuur van aaff

De juridische structuur van aaff is uniek binnen de accountancy. Het eigendom is namelijk geheel in handen van onze collega's, die via certificaten van aandelen financieel gerechtigd zijn in de organisatie. De zeggenschap over deze aandelen ligt bij de Stichting Administratiekantoor aaff (STAK), die formeel aandeelhouder is. De organisatie wordt bestuurd door een vierhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen is het toezichthoudende orgaan van de groep.



aaff.

Onze eigenaren: employee equity

aaff heeft bijzondere eigenaren: de medewerkers van onze kantoren. Zij kunnen via de aankoop van certificaten co-eigenaar worden van onze organisatie.

aaff is daarmee voor 100 procent eigendom van onze collega's. Dit is een unieke structuur. Meerdere organisaties kennen namelijk wel een certificatenregeling, maar het merendeel van het eigen vermogen is meestal toch in handen van grootaandeelhouder(s). Bij aaff is dit dus niet het geval; wij kiezen voor employee equity. Iedere medewerker met een vast dienstverband, ongeacht zijn of haar functie, mag deze certificaten aankopen. Met dit co-eigenaarschap willen we een positieve impuls geven aan de betrokkenheid van medewerkers bij aaff en zijn klanten.

Het aantal uitstaande certificaten bedraagt ultimo 2024 4.337.681 stuks. Het rendement op de certificaten (bepaald op basis van de waarde per 1 januari) bedraagt in het eerste jaar van aaff 13,9%.

4.1 Juridische structuur

De governancestructuur zal in de volgende paragrafen nader toegelicht worden per orgaan.

4.1.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van aaff bestaat uit een divers, ervaren team van professionals, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de strategische leiding en het dagelijks bestuur van onze organisatie. De leden van de Raad van Bestuur hebben jarenlange ervaring in de accountancysector en zijn opgeleid als accountant, jurist of bedrijfskundige. Vanuit hun eigen professie hebben zij dan ook ervaring met de verschillende diensten die aaff binnen (hoofdzakelijk) Nederland levert.

Hierna volgt een overzicht van de RvB-leden en hun respectieve portefeuilles:

Fou-Khan Tsang

Fou-Khan Tsang is de voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft een brede verantwoordelijkheid voor de algemene leiding van aaff. Fou-Khan staat bekend om zijn vernieuwende aanpak en brede expertise. Hij is verantwoordelijk voor de portefeuilles Audit & Assurance en Compliance, Kwaliteit en Vaktechniek. Hiernaast vallen Marketing, Sales en Communicatie en het bestuurssecretariaat binnen zijn domein. B Corp en duurzaamheid zijn speciale aandachtsgebieden. Fou-Khan is een actieve stem binnen de sector en zet zich al jarenlang in voor een duurzame en circulaire economie. Zijn leiderschap bij aaff kenmerkt zich door een toekomstgerichte visie waarin klantgerichtheid en innovatie centraal staan. Fou-Khan was van oktober 2006 tot juni 2024 bestuurder bij Alfa Accountants.

Ronald Meijers

Ronald is vice-voorzitter van de Raad van Bestuur en verantwoordelijk voor de portefeuille Human Experience (HX). Ronald richt zich hiernaast op het optimaliseren van de internationale dienstverlening van aaff. Hij versterkt de raad met zijn ervaring op het gebied van financieel management en met zijn strategische blik zet hij kansen om in concrete resultaten. Ronald was van januari 2021 tot juni 2024 bestuurder bij ABAB.

Arnoud Bosch

Arnoud Bosch brengt als CFO een rijke ervaring in de accountancy en in financieel management mee. Arnouds aanpak is gedreven door professionaliteit met een sterke focus op kwaliteit. Als bestuurder is hij verantwoordelijk voor de diensten Accountancy & Advies en Salaris & Personeel. Arnoud is ook verantwoordelijk voor Finance & Control en de verduurzaming van aaff. Met zijn strategische inzichten en expertise tilt hij aaff naar een hoger niveau. Arnoud was van mei 2020 tot juni 2024 bestuurder bij Alfa Accountants.

Linda Sas

Linda Sas is per 1 oktober 2024 toegetreden tot het bestuur van aaff. Daarvoor was Linda ruim drie jaar werkzaam als bestuurslid Intern bedrijf bij de AFM, nadat ze enkele jaren als bestuurslid werkzaam was bij Ymere. Linda brengt een frisse kijk en mensgericht leiderschap naar de raad. Met haar uitgebreide ervaring in onder andere bedrijfsvoering is zij het aanspreekpunt voor de portefeuillehouders van ICT, Bedrijfsoperatie, Facilitair, Inkoop, Support en Hospitality. Ook is Linda verantwoordelijk voor de dienst Tax & Legal. Ze combineert haar passie voor continu verbeteren met oprechte betrokkenheid bij het toekomstbestendig maken van aaff.

Bestuurssecretaris

In het afgelopen jaar (van februari tot juli 2024) is gewerkt met een interim-bestuurssecretaris. Deze bestuurssecretaris heeft het bestuur en de Raad van Commissarissen van zowel ABAB als Alfa Accountants ondersteund rondom het fusieproces. In het kader van de fusie is besloten dat de rol van bestuurssecretaris in de nieuwe organisatie een vaste vorm krijgt. Om die reden zal aaff zich per 1 januari 2025 laten ondersteunen door een bestuurssecretaris in vaste dienst, die zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen gaat ondersteunen.

Wijziging samenstelling Raad van Bestuur

Per 1 juni 2025 heeft Ronald Meijers zijn functie als vicevoorzitter van de Raad van Bestuur neergelegd. In goed overleg met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen heeft hij besloten zich binnen aaff te richten op leiderschapsontwikkeling, in het bijzonder via APLE (aaff permanente leiderschapseducatie). Ronald blijft in deze rol verbonden aan de organisatie. De overige leden van de Raad van Bestuur hebben de portefeuilles en verantwoordelijkheden (tijdelijk) onderling herverdeeld.

4.1.2 Raad van Commissarissen

Het toezicht op de Raad van Bestuur van aaff B.V. is toevertrouwd aan de Raad van Commissarissen van aaff B.V. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat wordt voldaan aan de eisen van onafhankelijkheid, onpartijdigheid en deskundigheid en bestaat louter uit externen. De Raad van Commissarissen bestaat uit de heer drs. A.E. Traas RA (voorzitter), de heer mr. P.H. Ruys, de heer drs. J.F.M. Kamphuis, de heer mr. J. Wielaart, mevrouw drs. A.G.M. Loomans Bsc, mevrouw drs. E.C.H.M. Schuit en de heer drs. R.L.J.C. Snepvangers RA.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet nagenoeg aan het streefpercentage van minimaal 30% vrouwen, zoals vermeld in de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen.

4.1.3 Participantenraad

De Participantenraad van aaff speelt een cruciale rol in de governancestructuur van de organisatie. Dit orgaan bestaat uit afgevaardigden van certificaathouders en heeft diverse bevoegdheden, die zijn vastgelegd in de statuten. De Participantenraad doet bindende voordrachten voor het benoemen van twee bestuurders voor het bestuur van de STAK aaff, en dat is ook zijn kernfunctie.

Daarnaast kan het bestuur advies inwinnen bij de Participantenraad, die zowel gevraagd als ongevraagd advies kan geven.

De Participantenraad heeft ook het recht om advies in te winnen bij derden. Verder communiceert de Participantenraad met certificaathouders over genomen besluiten. De raad vergadert minimaal twee keer per jaar en is bevoegd om toelichting over het jaarverslag te vragen aan de accountant van de vennootschap.

Kortom, de Participantenraad biedt een platform waar medewerkers hun stem kunnen laten horen. Zij kunnen zo actief bijdragen aan het vertegenwoordigen van de certificaathouders. Dit bevordert transparantie en betrokkenheid binnen de organisatie.

De Participantenraad is zorgvuldig samengesteld, om een diverse en representatieve afspiegeling van onze collega's te waarborgen. De raad is samengesteld uit een afvaardiging van de 4 vastgestelde Staffels binnen de aaff-organisatie. Hierbij is er een evenwichtige verdeling gemaakt tussen vrouwen en mannen en tussen medewerkers die vanuit voormalig Alfa en voormalig ABAB komen. Bij de eerste samenstelling van de Participantenraad nam het bestuur van de STAK het voortouw, maar in de toekomst regelt de Participantenraad de benoemingen zelf door coöptatie.

4.1.4 Ondernemingsraad

Tot aan de fusiedatum (17 juni 2024) hebben de Ondernemingsraden van Alfa en ABAB de belangen van onze collega's behartigd. Vervolgens is op 17 juni 2024 direct de Tijdelijke Ondernemingsraad (TOR) van aaff geïnstalleerd. Deze TOR bestaat uit vijf vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad van voormalig Alfa en vier vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad van voormalig ABAB.

De TOR behandelt, naast reguliere zaken, de instemmings- en adviesaanvragen die verband houden met de fusie van ABAB en Alfa. Zo ging het in 2024 onder meer om een advies over het organisatiemodel voor onze nieuwe organisatie, maar ook om instemmingsverzoeken over het benoemingsproces van het top- en seniormanagement van aaff. Ook pakte de TOR samen met HX een actieve rol in de projectgroep harmonisatie arbeidsvoorwaarden. De TOR sloot ook een akkoord op hoofdlijnen over de nieuwe arbeidsvoorwaarden van aaff met de Raad van Bestuur (RvB) en stemde in met het nieuwe functiegebouw. Tot slot deed hij ook een voorstel voor de nieuwe medezeggenschapsstructuur van aaff.

In het kader van alle instemmings- en adviesaanvragen heeft de TOR veelvuldig overlegd met de RvB. De input van de TOR is regelmatig verwerkt in de uiteindelijk vastgestelde regelingen.

De TOR heeft bij zijn werkzaamheden oog voor duurzaamheid en de B Corp-status van aaff. Zo heeft de voormalige OR van Alfa een initiatiefvoorstel diversiteit en inclusie ingediend bij de RvB. Ook heeft hij bij de RvB aandacht gevraagd voor gelijke beloning tussen mannen en vrouwen. Daarnaast stemde hij in het verleden in met de elektrificatie van het wagenpark en de RvB houdt de TOR regelmatig op de hoogte over dit thema. De TOR vergadert regelmatig online, omdat dit efficiënt werkt en bovendien het aantal reisbewegingen reduceert.

De taak van de TOR eindigt zodra de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden is afgerond, de nieuwe medezeggenschapsstructuur is opgezet en de nieuwe OR is geïnstalleerd. Dit zal naar verwachting per 1 juli 2025 zijn.

4.1.5 STAK Bestuur

De Stichting Administratiekantoor (STAK) aaff speelt een belangrijke rol binnen de structuur van aaff BV. De STAK is opgericht om als aandeelhouder te dienen van aaff BV. Daarbij worden de aandelen die de STAK houdt, gecertificeerd ten behoeve van de certificaathouders.

De stichting kan alle rechten uitoefenen die zijn verbonden aan de gecertificeerde aandelen, waaronder het stemrecht. Zij zorgt ervoor dat het ontvangen dividend en andere uitkeringen toekomen aan de rechthebbende certificaathouders.

Het bestuur van de stichting bestaat uit vier natuurlijke personen en is bevoegd om de statuten van de stichting te wijzigen, overeenkomsten aan te gaan en de stichting te vertegenwoordigen. Bestuurders worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar en kunnen eenmaal worden herbenoemd voor eenzelfde periode. Het STAK bestuur kan een bestuurder van aaff schorsen en ontslaan.

Een belangrijk punt van aandacht is de voornoemde Participantenraad, die bestaat uit een afvaardiging van de certificaathouders en bevoegdheden heeft, zoals opgenomen in de statuten van de stichting. Deze raad kan het bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren en speelt een cruciale rol in de governance van de stichting.

4.1.6 Young Board

De Raad van Bestuur heeft in 2024 het initiatief genomen om een Young Board op te richten, die begin 2025 van start zal gaan. Deze raad zal bestaan uit vier collega's tot 35 jaar. We starten hiermee om een frisse en kritische blik op strategische vraagstukken in te brengen en om de verbinding te versterken tussen het topmanagement en de jongere generaties binnen de organisatie.

De Young Board fungeert straks als sparringpartner voor de Raad van Bestuur en het topmanagement en adviseert gevraagd en ongevraagd over thema's als innovatie, werkcultuur en toekomstbestendigheid. Daarnaast is ieder lid hiervan gekoppeld aan een RvB-lid in het kader van wederzijds mentorschap. Op deze manier willen we kennisuitwisseling en perspectiefverbreding binnen de organisatie stimuleren.

Met de introductie van de Young Board verwacht de Raad van Bestuur een waardevolle impuls te geven aan de betrokkenheid, de inbreng en de ontwikkeling van talent binnen onze organisatie.

4.2 Interne structuur

De interne structuur van aaff is zorgvuldig vormgegeven om een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering te waarborgen. De organisatie wordt geleid door een vierhoofdige Raad van Bestuur, die verantwoordelijk is voor het strategisch beleid en de algemene leiding van de organisatie.

De coördinatie van de dagelijkse operationele activiteiten en het toezicht op de uitvoering van het beleid is in handen van de Groepsdirectie. De Groepsdirectie bestaat uit de Raad van Bestuur en de drie voorzitters van de ingestelde raden: de interne dienstenraad, de externe dienstenraad en de regionaard.

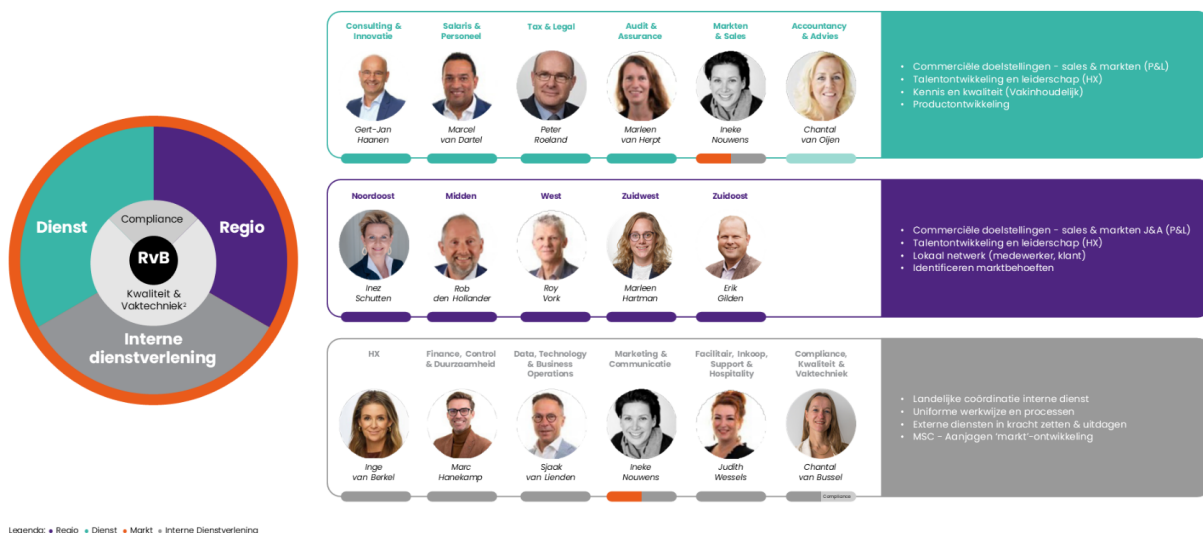
De *interne dienstenraad* bestaat uit de topmanagers van de verschillende ondersteunende afdelingen binnen aaff. Deze raad houdt zich bezig met interne aangelegenheden en zorgt ervoor dat de verschillende afdelingen efficiënt samenwerken.

De *externe dienstenraad* richt zich op de externe relaties en samenwerking met partners en klanten. Deze raad biedt strategisch advies en ondersteuning aan de Raad van Bestuur en de groepsdirectie, en helpt bij het formuleren van langetermijndoelstellingen en -strategieën.

De *regionaard* bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende regio's binnen aaff en houdt zich bezig met regionale aangelegenheden en de coördinatie van activiteiten binnen de regio's. Deze raad zorgt voor een efficiënte samenwerking tussen de verschillende regio's en draagt bij aan de uitvoering van het beleid op regionaal niveau.

Matrixstructuur

Binnen aaff wordt gewerkt volgens een matrixstructuur met drie assen: regio's, diensten en markten. Elke as levert unieke waarde: regio's zorgen voor klant nabijheid en lokale marktkennis, diensten waarborgen kwaliteit en innovatie, en markten bieden diepgaande expertise en een gerichte aanpak. Deze structuur bevordert flexibiliteit en samenwerking, waardoor aaff snel kan inspelen op veranderingen en interne expertise optimaal benut. Dit leidt tot betere dienstverlening door focus op expertise en samenwerking.



4.2.1 Externe diensten

4.2.1.1 Accountancy & Advies

Accountancy & Advies is – met ruim 650 fte's – binnen aaff veruit de grootste dienst. De medewerkers van Accountancy & Advies staan de ondernemer bij met advies, aandacht en ervaring. Dat doen zij met een duidelijke focus op het leveren van informatie en zicht op belangrijke momenten voor de onderneming en de ondernemer. We introduceren onze collega's met de benodigde specialistische kennis, delen actuele informatie uit de markt en brengen de ondernemer ook in verbinding met andere bedrijven uit zijn of haar branche.

In 2024 heeft Accountancy & Advies aanzienlijke ontwikkelingen doorgemaakt. In de eerste helft van het jaar concentreerden voormalig ABAB en Alfa zich binnen de samenstel- en aangiftepraktijk allebei op beheersing van doorlooptijden en intensivering van klantcontacten. Dit gebeurde tegen het licht van een krappe arbeidsmarkt en een toenemende vraag vanuit de markt.

Vanaf de zomer van 2024 is binnen aaff voor de externe dienst Accountancy & Advies extra capaciteit gecreëerd om de veranderprogramma's voor de komende jaren te vormen. We hebben veel energie gestoken in de vervolgstappen van onze fusie. Die stonden onder andere in het teken van kennisoverdracht, inrichting van de regio's en het vormgeven van de samenwerking binnen de nieuwe organisatie. Daarnaast zijn integratieprojecten opgestart om één toekomstbestendig en uniform aaff-werkproces vorm te geven binnen de samenstel- en aangiftewerkzaamheden.

Vooruitkijkend naar 2025, zal Accountancy & Advies zich – naast de implementatie van een uniform werkproces – richten op investeringen in digitalisering en in de groei van onze hub in Sarajevo. Met deze noodzakelijke strategische stappen spelen we capaciteit vrij, waardoor aaff nog meer van betekenis kan zijn voor ondernemers. We vertalen actuele (financiële) data naar waardevolle inzichten, zodat we de ondernemer nog beter kunnen ondersteunen om optimaal te presteren. Door (verder) in te zetten op digitalisering en outsourcing, verbeteren we de interne efficiëntie en daarmee tillen we de kwaliteit van onze dienstverlening naar een hoger niveau. Hiermee zet aaff een belangrijke stap in zijn missie om een positieve impact te hebben op mens, milieu en maatschappij. Ook blijven wij ons nadrukkelijk inzetten voor duurzaamheid; we nemen dit mee in de gesprekken met onze klanten en we ontplooiën duurzame lokale initiatieven. We helpen ondernemers om keuzes te maken die bijdragen aan een gezonde toekomst voor hun onderneming én de samenleving. Daarnaast blijven we in 2025 uiteraard ook investeren in de professionele ontwikkeling van collega's. Door middel van een intern inwerk- en opleidingsprogramma breiden medewerkers hun vaardigheden en kennis steeds verder uit. Dat draagt bij aan hun persoonlijke groei en inzetbaarheid – en dit bereidt hen ook goed voor op alle ontwikkelingen binnen onze sector en aaff.

4.2.1.2 Tax & Legal

Binnen aaff Tax & Legal verrichten ruim 250 medewerkers met name fiscale en juridische activiteiten voor klanten. Daarnaast voeren zij ook activiteiten uit op het gebied van financiële planning en (collectief) pensioenadvies.

2024 stond in het teken van de fusie, waarbij het belangrijk was om de dienst Tax & Legal goed neer te zetten binnen aaff en volop aandacht te besteden aan het structureren, 'op elkaar afstemmen' en integreren van de dienstverlening. Daarnaast zijn er nieuwe leidinggevenden benoemd en nieuwe teams gevormd. Vanzelfsprekend zijn de activiteiten nagenoeg hetzelfde gebleven.

Door de krapte op de arbeidsmarkt, met name voor wat betreft fiscalisten, is het lastig om vacatures snel en adequaat in te vullen. Deze krapte zorgt ervoor dat Tax & Legal niet de groei doormaakt die mogelijk is. Ondertussen blijft de vraag naar (met name) specialistisch fiscaal en juridisch advies onverminderd hoog. Dit wordt mede veroorzaakt doordat regelgeving steeds complexer wordt. Dit geldt niet alleen voor de fiscale regelgeving en de fors toenemende internationale regeldruk, maar ook voor de juridische regelgeving op het gebied van milieu, uitstoot, mest en ruimtelijke ordening. In veel situaties is het daarom nodig dat specialisten op diverse terreinen goed met elkaar samenwerken. Afstemming is daarbij noodzakelijk en vormt de basis voor een goed advies. Onze advisering naar onze klant wordt complexer en meer multidisciplinair van aard. Deze uitdaging blijft onverminderd van kracht in 2025, waarbij wij wel verwachten dat binnen de fiscale en juridische dienstverlening het proces van digitalisering zich verder doorzet. Daarnaast doet ook Artificial Intelligence (AI) meer en meer zijn intrede. Wij verwachten dat de rol van AI de komende jaren exponentieel gaat toenemen.

4.2.1.3 Consulting & Innovatie

De afdeling Consulting & Innovatie bestaat op hoofdlijnen uit drie afzonderlijke businessunits: Bedrijfsadvies, Corporate Finance en Epiic. Overigens zijn er ook raakvlakken tussen de businessunits en daarom zoeken we de samenwerking vanzelfsprekend op. Hierna beschrijven we de specifieke zaken per businessunit die het jaar 2024 kenmerken.

Bedrijfsadvies

Bedrijfsadvies heeft door de fusie een flinke boost gekregen. De expertise die binnen aaff aanwezig is, groeide fors op meerdere onderdelen. We kunnen nu met recht zeggen dat we een heel breed scala aan bedrijven kunnen bijstaan met specifieke sector kennis. Hierbij ligt de focus op de door aaff gekozen topsectoren. Een bedrijfsadviseur met specifieke sector kennis heeft immers meer toegevoegde waarde.

Historisch zijn we sterk in bedrijfsadvisering gericht op de agrarische sectoren. Als gevolg van de fusie kunnen we nu landelijk het gehele mkb bedienen vanuit bedrijfsadvies.

Bedrijfsadvies richt zich op toekomstgerichte en impactvolle vraagstukken van de ondernemer. Deze kunnen zich voordoen op de volgende deelgebieden: financiën, optimalisering van de bedrijfsvoering, strategie (waaronder HR), IT consultancy en duurzaamheid.

Ook in 2024 was vanuit de klanten van aaff voldoende vraag naar deze dienstverlening. Wel is het een aandachtspunt om vraag en aanbod in sommige delen van Nederland nog wat beter op elkaar af te stemmen. Daarnaast willen we met behulp van de topsectoren deze dienstverlening beter onder de aandacht brengen bij ondernemers die nog geen diensten van aaff afnemen.

Corporate Finance

Ook Corporate Finance is een meer robuuste afdeling geworden met landelijke dekking. De overnamemarkt heeft een forse dynamiek, waardoor er in de markt veel vraag is naar deze dienstverlening. Dit geldt zowel voor klanten van aaff als ook voor niet-klanten. Kortom, de Corporate Finance-dienstverlening groeit.

Core business is het begeleiden van transacties tussen een verkopende en een kopende ondernemer. Deze transacties begeleiden we van A tot Z; financieel, juridisch en fiscaal. Ook kunnen we due diligence-onderzoeken uitvoeren in combinatie met een transactie of als losse dienst.

Binnen onze klantenkring vinden ook veel bedrijfsovernames in de familiesfeer plaats. Ook bij deze familietransacties wordt de expertise van Corporate Finance ingezet.

Corporate Finance zoekt (net als Bedrijfsadvies) aansluiting bij de topsectoren van aaff, voor zover dit relevant is voor deze dienstverlening.

Epiic

De core business van Epiic is subsidiedienstverlening. Epiic ondersteunt innovatieve bedrijven met innovatieadvies, financiering en subsidies. Deze dienstverlening wordt hoofdzakelijk uitgevoerd op basis van no cure no pay – bij de grotere trajecten vaak gecombineerd met een vaste startfee. De omzet van Epiic werd ook in 2024 voor ongeveer 80% gehaald uit eigen commerciële inspanningen bij ondernemers die geen andere diensten van aaff afnemen. Dit kunnen klanten van Epiic zijn die al jaren diensten afnemen, maar uiteraard ook compleet nieuwe klanten. Het bedrijf heeft er veel baat bij om onder eigen label te opereren, los van aaff.

In 2024 heeft Epiic verder gewerkt aan verbreding van het dienstenpakket, zoals innovatieadvies, projectmanagement, duurzaamheidsadvies en het uitwerken van een businesscase.

4.2.1.4 Salaris- en Personeelsdiensten

Salaris- en Personeelsdiensten begeleidt klanten bij het belangrijkste onderdeel van hun organisatie: hun personeel. Wij controleren en adviseren over complexe wet- en regelgeving, beloningsregelingen, personeelsvraagstukken, ontslag, verzuim, loonbelasting, sociale zekerheid, arbeidswetgeving en ondersteunen hen met de salarisverwerking. Door salaris- en personeelswijzigingen zo efficiënt mogelijk te verwerken, ontzorgen wij onze klanten, waardoor zij zich kunnen richten op hun kernactiviteiten. Wij helpen onze collega's die zich bezighouden met Salaris- en Personeelsdiensten om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Op die manier blijven we relevant en veerkrachtig voor onze klanten in een veranderende wereld.

De eerder ingezette organisatieverandering bleek ook in 2024 een succes. Het personeelsbestand is verder uitgebreid met afgestudeerden, zij-instromers en ervaren collega's. Het verloop onder het personeel was dit jaar minimaal. Dankzij onze aanpak, aandacht voor medewerkers en een gericht opleidingsaanbod hebben we een toekomstbestendige organisatie opgebouwd en het rendement aanzienlijk verhoogd. Dit stelt ons in staat om verder te groeien en ons ook verder te ontwikkelen.

De integratie van de drie eerder genoemde overnamekantoren vergde in 2024 veel productiviteit en kosten. Collega's uit andere salaristeams hielpen en namen werkzaamheden over, waardoor het een succes werd. Hier zijn we bijzonder trots op.

In 2024 is ook een tool ontwikkeld die per klant de gespendeerde tijd, externe omzet, kosten en rendement weergeeft. Hierdoor krijgen we beter inzicht in de tijdsbesteding en kunnen we de externe omzet analyseren. Ook kunnen we hiermee de kostenstructuur in kaart brengen, rendement berekenen en data-gestuurde beslissingen nemen, zoals efficiënter werken, tarieven aanpassen of het klantenportfolio optimaliseren.

In 2025 gaan we verder met het samenbrengen van het beste van beide organisaties in aaff. Zo verbeteren we de bedieningsconcepten en verlagen we de operationele kosten door meer te automatiseren, processen te optimaliseren en dubbele functies terug te dringen. Tegelijkertijd zullen we meer middelen en expertise inzetten voor innovatie en slagkracht.

4.2.1.5 International

Vanaf medio 2024 werkte de internationale praktijk van beide organisaties al samen en werd gewerkt aan de integratie van beide praktijken. In de eerste lijn bestond de internationale praktijk van Alfa voornamelijk uit accountants. Bij ABAB ging het om een team van fiscale experts. Beide teams sluiten goed op elkaar aan in hun samenwerking en klantbenadering. In 2024 is het besluit genomen om beide praktijken, met andere aaff-diensten, te laten samenwerken in één team: 'aaff International'.

Kenmerkend voor de internationale praktijk zijn de aard en omvang van haar internationale klanten en het hoogspecialistische niveau van de gevraagde dienstverlening. Door de grotere financiële belangen hebben we hier veelal te maken met een hoger risicoprofiel. Klanten maken doorgaans deel uit van een middelgrote Europese of wereldwijde groepsstructuur, maar zijn ook in toenemende mate vermogende particulieren. In de praktijk maken klanten van aaff International dikwijls gebruik van meerdere financiële dienstverleners, waardoor ook het aanbieden van andere diensten bij aaff International kansen biedt. Voor de internationale samenwerking is aaff tijdelijk lid van twee internationale associaties van onafhankelijke accountants- en advieskantoren: DFK International en PrimeGlobal. Aaff International zal in 2025 een keuze maken voor één enkel lidmaatschap.

Het jaar 2024 stond zowel bij het internationale team van accountants als ook bij de internationale fiscalisten in het teken van de krappe capaciteit en – dus – de openstaande vacatures. Desondanks steeg de omzet. Het aantrekken van nieuwe collega's is cruciaal voor de verdere groei van aaff International. Door de fusie lijkt het erop dat de internationale praktijk meer aantrekkingskracht krijgt voor de juiste medewerkers. Daarnaast zien wij een flinke groeipotentie in de internationale dienstverlening van aaff.

Voor 2025 is het doel om te groeien in omzet, teambezetting, productaanbod en professionaliteit. Ook is het ons doel om andere diensten van aaff meer te betrekken bij de nieuwe sectorgerichte aanpak.

4.2.1.6 Audit & Assurance

aaff Audit & Assurance is de controlepraktijk van aaff. Wij voeren wettelijke controles uit op jaarrekeningen van middelgrote en grote ondernemingen. Daarnaast verzorgen we vrijwillige controles en andere assurance-opdrachten. Onze rol is helder: we geven verklaringen af over de betrouwbaarheid van financiële informatie en toetsen of de jaarrekening een getrouw beeld van de werkelijkheid laat zien. In een wereld waarin transparantie en vertrouwen steeds belangrijker worden, zijn wij een onafhankelijke toetssteen en gesprekspartner.

Onze controlepraktijk opereert onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). aaff beschikt (vooralsnog) over twee Wta-vergunningen voor het controleren van jaarrekeningen. Deze vergunningen brengen verantwoordelijkheden met zich mee: we staan onder toezicht en de AFM kan handhaven als de geleverde kwaliteit tekortschiet. Die verantwoordelijkheid nemen we serieus. Wij streven naar kwaliteit in iedere opdracht.

We werken in een sector waar wet- en regelgeving voortdurend toeneemt. Ook toezichthouders stellen steeds hogere eisen. Die complexiteit vraagt om meer dan alleen het afvinken van regels. Bij aaff Audit & Assurance stellen we daarom altijd de vraag: *wat is de bedoeling van deze regel, en hoe past die in de context van de klant?* We blijven zelf nadenken, met oog voor de menselijke maat, en willen de wereld waarin onze klanten opereren goed begrijpen. Maar: als de klant structureel de regels niet naleeft, kunnen wij geen controle uitvoeren. Heldere keuzes horen bij ons vak én bij ons moreel kompas.

Onze controlepraktijk heeft in 2024 een stevig fundament gelegd voor de toekomst. We investeren doelbewust in drie pijlers: technologie, talent en duurzaamheid.

- Zo hebben we in 2024 verder gebouwd aan onze inzet van data-analyse. Bedrijven beschikken over een schat aan informatie, maar niet alle data zijn even betrouwbaar. Met data-analyse vergroten we de kwaliteit van onze controles én helpen we klanten hun gegevensbeheer te verbeteren.
- Ook werken we aan de invoering van CSRD-assurance: de verplichting om zekerheid te geven over duurzaamheidsprestaties. We hebben hiervoor een koplopersteam opgeleid tot CSRD-specialisten. Zij begeleiden klanten in de eerste stappen richting geïntegreerde verslaggeving – en maken een complex onderwerp behapbaar.
- Daarnaast investeren we in onze medewerkers. We geloven in divers talent en in vakmanschap. In 2024 zijn we verder gegaan met onze leertrajecten, zoals de Summer Course en andere trainingen.

In 2024 hebben we onze hernieuwde visie verder concreet gemaakt, met meer aandacht voor samenwerking, talentontwikkeling en regionale dekking. We willen met onze controlepraktijk dichterbij onze klanten staan – letterlijk, door te werken vanuit meerdere locaties in het land, en figuurlijk, door open in gesprek te gaan over hun uitdagingen en ambities.

Onze groeiambitie staat in dienst van kwaliteit. Alleen als we investeren in onze mensen, in technologie en in de manier waarop we ons werk organiseren, kunnen we blijvend voldoen aan de toenemende eisen van wet- en regelgeving. En alleen dan kunnen we de impact blijven maken die past bij ons als maatschappelijke organisatie.

Voor 2025 staat verdere integratie en inrichting van de voormalige Alfa en ABAB Auditpraktijken op het programma, vanzelfsprekend in nauwe samenspraak en afstemming met de AFM.

4.2.2 Interne diensten

De interne dienstenraad van aaff bestaat uit diverse afdelingen, die gezamenlijk bijdragen aan het succes en de efficiëntie van onze organisatie. Deze raad omvat de volgende diensten:

- Finance, Control & Duurzaamheid is verantwoordelijk voor het financiële beheer, de controleprocessen en duurzaamheid binnen aaff.
- ICT & Bedrijfsoperatie zorgt voor de technologische infrastructuur en de operationele processen.
- Marketing, Sales & Communicatie richt zich op de marketingstrategieën, verkoopactiviteiten en communicatie binnen aaff.
- Facilitair, Inkoop, Support & Hospitality is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten, inkoop, ondersteuning en hospitality.
- Compliance, Kwaliteit & Vaktechniek waarborgt de naleving van regelgeving, kwaliteitsstandaarden en technische expertise.
- HX richt zich op Human Experience

Elke dienst speelt een essentiële rol bij het ondersteunen van de kernactiviteiten van aaff en draagt bij aan het behalen van onze strategische doelen.

5 Beleid en gang van zaken

5.1 Ontwikkelingen ten opzichte van verwachtingen

In de jaarverslagen 2023 van fusiepartners ABAB en Alfa waren verwachtingen opgetekend over het boekjaar 2024.

De belangrijkste verwachting – een fusie tussen ABAB en Alfa – kwam medio juni 2024 uit, toen de fusie juridisch beklonken werd. Voor wat betreft omzet en operationeel resultaat zijn de cijfers 2024 conform verwachting in lijn met de vergelijkende cijfers over boekjaar 2023.

De in 2023 voorspelde krapte op de arbeidsmarkt heeft een remmend effect gehad op de omzetgroei. Desondanks is de omzet 2024 met 9,4% gestegen ten opzichte van 2023.

De aangekondigde opening van een nieuwe vestiging in Leiden heeft plaatsgevonden. Ook is aaff vanaf de zomer actief vanuit Dronten door de overname van het kantoor JMC Accountants.

Voor zowel aaff als zijn klanten is er in 2024 onverminderd voorgesorteerd op de CSRD-ontwikkelingen.

5.2 Huisvesting

aaff wil graag 'Overal van betekenis' zijn. Door de fusie tussen ABAB en Alfa heeft aaff nu vijftig vestigingen met een mooie landelijke dekking. Op die manier kunnen wij klanten overal in Nederland ontvangen.



In het afgelopen jaar zijn enkele kantoren verhuisd. Ook zijn er nieuwe kantoren geopend, enkele kantoren gesloten en in het kader van duurzaamheid zijn aanpassingen aan panden gedaan.

aaff Groningen

Green Accountants heeft zich per 1 januari 2024 aangesloten bij aaff. Inmiddels hebben klanten en medewerkers hun weg gevonden naar ons kantoorpand aan de Rozenburglaan 9 in Groningen.

aaff Leiden

Op 1 februari is ons nieuwe kantoor in Leiden geopend. Hiermee breidt het cluster Randstad verder uit naar plaatsen zoals Voorschoten, Katwijk, Oegstgeest, Zoeterwoude, Rijnsburg, Wassenaar, Hazerswoude-Rijndijk en Alphen aan den Rijn. Het kantoor is gevestigd aan de Vondellaan 51 in Leiden en heeft ook een gunstige ligging voor wie erheen wil reizen met het openbaar vervoer.

aaff Winterswijk

Ons kantoor Winterswijk is in maart 2024 gesloten. Het pand paste niet langer bij de omvang van de dienstverlening. Onze klanten bedienen we nu vanuit ons kantoor in Aalten aan de Nijverheidsweg 7c. De collega's met verschillende expertisegebieden kunnen in de Aaltense vestiging samenwerken om onze klanten optimaal te ondersteunen.

aaff Dronten

Met de overname van accountantskantoor JMC Accountants per 1 juli 2024 hebben wij ons werkgebied verder kunnen uitbreiden naar Flevoland. Het kantoor is gevestigd aan Het Zwarte Water 3 in Dronten. Ondernemers uit de omgeving Dronten, Lelystad, Biddinghuizen en Zeewolde kunnen bij aaff Dronten terecht.

Epiic

Epiic, dochteronderneming van aaff, heeft op 1 november 2024 een vestiging geopend op de Wageningen Campus. Daarmee breidt de onderneming haar dienstverlening op het gebied van innovatie- en subsidieadvies in de agrifoodbusiness verder uit. Wageningen is dé innovatiehub waar veel van dit soort bedrijven zich graag vestigen.

aaff Veldhoven en Eindhoven

Ons kantoorpand in Veldhoven hebben we kunnen verkopen om per 25 november 2024 een pand te kunnen betrekken in Eindhoven. Dit kantoor in Metzpoint voldoet aan al onze wensen: de locatie is duurzaam, goed bereikbaar en biedt volop ruimte om elkaar te ontmoeten.

aaff – verduurzaamd

aaff heeft de kantoren in Dodewaard en Aalten in augustus en september voorzien van zonnepanelen. In november zijn de zonnepanelen van het gesloopte kantoor in Veldhoven duurzaam ingezet op ons kantoorpand in Ede. Ook zijn de verouderde klimaatinstallaties op de kantoren Zelhem en Heythuysen vervangen, waardoor we de vestigingen op deze locaties verder verduurzamen.

Vooruitblik 2025

- Opening nieuw kantoor per 1 januari 2025 in Hoorn.
- Verbouwing/verduurzaming van het kantoor Barneveld (verwachte oplevering oktober 2025).
- Verder verduurzamen van panden door zonnepanelen te plaatsen op de kantoren IJsselstein en Hoogeveen.

- Door het samengaan van ABAB en Alfa in aaff herijken we in 2025 het huisvestingsbeleid van de aaff-kantoren.

5.3 Onze collega's

In 2024 hebben we gewerkt aan het opzetten van betekenisvolle samenwerkingen in de brede aaff-organisatie.

Bij een positieve human experience nemen de bevologenheid, klantgerichtheid, innovatiedrang en ondernemerschap, mentale en fysieke fitheid, ambassadeurschap en retentie toe. Daardoor zijn we succesvoller en maken we meer – en ook betere – impact.

De kwaliteit van onze dienstverlening staat of valt met de inzet, betrokkenheid en deskundigheid van onze collega's. We hebben in dit jaar continu aandacht geschonken aan de ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en het behoud van talent in een krappe arbeidsmarkt.

Personeelsbestand

In 2024 telde aaff gemiddeld 1.607 collega's, omgerekend naar fulltime banen. Deze collega's zijn werkzaam binnen de controlepraktijk, de samenstel- en adviespraktijk, de fiscale praktijk en de ondersteunende diensten. Daarmee weerspiegelt het personeelsbestand de schaalvergroting en integratie die in het fusiejaar is gerealiseerd. 1.307 medewerkers waren actief in uitvoerende functies, 300 in ondersteunende functies. Ter vergelijking: in 2023 ging het om 1.535 collega's bij beide fusiepartners gezamenlijk, waarvan 1.271 uitvoerend en 264 ondersteunend.

De gemiddelde leeftijd van onze collega's bedraagt 38 jaar, met een gezonde balans tussen ervaring en nieuwe instroom. De verdeling man/vrouw is vrijwel gelijk: 52% mannen en 48% vrouwen.

Daarnaast is in 2024 periodiek gebruikgemaakt van externe krachten en zelfstandige professionals (zie ook: paragraaf Wet- en Regelgeving). Deze werden met name ingezet bij piekbelasting in de assurancepraktijk en als tijdelijke vervanging bij ziekte of verlof.

Instroom, doorstroom en uitstroom

In 2024 verwelkomden we 294 nieuwe collega's bij aaff en van 253 collega's namen we afscheid. Over heel 2024 gezien groeide de medewerkerspopulatie van aaff dus, en dat is positief.

In totaal ontvingen we in 2024 7.060 sollicitaties. De belangrijkste wervingskanalen waren LinkedIn en de 'werken bij'-websites van voormalig Alfa en voormalig ABAB. Ook hebben huidige collega's diverse malen kandidaten doorverwezen naar ons. Recruiters waren in 21,4% van de gevallen succesvol in het proactief benaderen van kandidaten.

De gemiddelde doorlooptijd om een nieuwe collega aan te nemen was in 2024 23 dagen. De kandidaten beoordeelden hun algehele beleving tijdens het aannameproces met een 8,7.

De 'vertrekbestemmingen' van collega's die ons hebben verlaten waren divers. Concullega's en het bedrijfsleven kwamen het meest voor, en zelden was er sprake van vertrekkende collega's die nog geen nieuwe werkbestemming hadden. Ook de vertrekredenen waren divers. Denk aan reisafstand, gebrek aan doorgroeimogelijkheden (of daar onvoldoende bekend mee zijn) en primair maandsalaris. Vanaf 2025 monitoren we gestandaardiseerd de vertrekredenen en bestemmingen van vertrekkende collega's.

Opleiding en ontwikkeling

Iedere medewerker neemt deel aan een persoonlijk ontwikkelplan, dat is afgestemd op zijn of haar opleidingsvereisten en persoonlijke ambities. In 2024 is gemiddeld 36,7 uur per medewerker besteed aan vaktechnische bijscholing. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in soft skills-trainingen op het gebied van communicatie, leidinggeven en klantgerichtheid.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim was in 2024 bij voormalig ABAB 3,8% en voormalig Alfa 3,72%. Deze verzuimpercentages ontlopen elkaar dus nauwelijks. In beide organisaties is dit ook vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde in financiële sectoren. Binnen heel aaff zagen we in 2024 verzuimpieken in de periode oktober tot en met februari. Ook deze pieken waren vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde in onze sector. Aangezien kort verzuim in heel aaff veruit het meest voorkomt, is dat een aanleiding om meer grip te willen krijgen op verzuimdrempels en verzuimbegeleiding. We hebben daarom een verzuimprotocol opgesteld dat we in 2025 lanceren, en we hebben een projectgroep 'Verzuim' opgericht. Deze projectgroep werkt eraan om aaff per 1 januari 2026 over te laten stappen naar één arbodienst. Ook verdiept de projectgroep zich erin hoe we verzuim en verzuimpreventie binnen aaff nog beter kunnen gaan managen.

Diversiteit

In 2024 hebben we meerdere acties ondernomen om een diverse en inclusieve werkomgeving te ondersteunen. Zo is er een projectgroep 'Diversiteit & Inclusie' opgericht, die onder andere de harmonisatie van de klachtencommissie en externe vertrouwenspersonen heeft georganiseerd. De onderliggende documentatie, zoals bijvoorbeeld de klokkenluidersregeling, ligt eveneens bij deze projectgroep.

Ook heeft deze projectgroep de SER-data aangeleverd voor het bevorderen van een divers medewerkersbestand en een inclusief bedrijfsklimaat. Voor de eerste keer waren hierin ook de gezamenlijke streefcijfers opgenomen. De gemiddelde man/vrouwverhouding in 2024 was 64,5%/35,5% in de subtop bij alle bedrijven binnen de financiële dienstverleningssector die – net als aaff – het Charter Diversiteit van de SER hebben ondertekend. Bij aaff was die verhouding in 2024, met de komst van het Topmanagement, 50%/50%. Eind 2024 bestond het totale personeelsbestand bij aaff voor 47,92% uit vrouwen. Het gemiddelde binnen de sector financiële dienstverlening was 43,7%.

In 2023 heeft voormalig Alfa de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor ingezet. Op de jaarlijkse bijeenkomst van alle ondertekenaars van het NBA-convenant 'Diversiteit & Inclusie Accountantskantoren' in september 2024 is aaff daarvoor in het zonnetje gezet. Ook mocht aaff op deze bijeenkomst spreken over hoe de uitkomsten van deze monitor helpen om duurzaam maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Functiegebouw

We hebben een aaff functie- en salarisgebouw neergezet. Daarin hebben alle aaff-collega's een 'thuishaven' gekregen in de vorm van een functiefamilie, een functieroepnaam en inschaling die recht doet aan de uitvoering van hun dagelijks werk. Alle collega's hebben duidelijkheid over (salaris)perspectief, carrièremogelijkheden binnen aaff en de differentiërende factoren tussen functies.

5.4 Onze klanten

Wij begrijpen onze klanten en de sector waarin ze actief zijn. Om die reden kennen we ook hun uitdagingen, risico's en kansen. We stimuleren hen bij de verdere ontwikkeling van hun onderneming en brengen innovaties onder de aandacht. Op die manier helpen we ook de sector vooruit.

Dit doen we vooral door de inzet van relatiemanagement. Onze relatiemanagers stellen kritische vragen en nemen de tijd om goede gesprekken te voeren met klanten. Tijdens die gesprekken is er ook aandacht voor de vraag achter de vraag, en komen latente klantbehoeften naar boven. Die zorgen ervoor dat klanten meer gebruikmaken van onze adviesdiensten. In 2024 was gebrek aan capaciteit bij de diensten in sommige regio's een beperkende factor.

Binnen aaff wordt gewerkt met sectormanagement. Met plannen per sector, de zogenaamde topsectoren, brengen we meer focus aan in onze dienstverlening en acquisitie. Concreet is gewerkt aan de verdere uitbouw van de sector Transport en Logistiek en zijn eerste stappen gezet in de akkerbouw. Ook lag de nadruk op de sectoren Tuinbouw, Varkens, Zuivel, Handel & E-commerce en Hightech maakindustrie. Eind 2024 is een organisatiestructuur neergezet voor de afdeling markten en sales, waarbij markt- en sectormanagement een nadrukkelijk rol heeft gekregen binnen aaff. Vanuit de organisatie leverde dit al mooie initiatieven op, waardoor we onze klanten beter kunnen bedienen. In 2025 wordt de nieuwe structuur verder geïmplementeerd en onze klanten gaan hier de vruchten van plukken.

Daarnaast is gewerkt aan klantsegmentatie, met het doel om een toekomstgerichte klantenportefeuille op te bouwen. Bij de fusieorganisaties waren er verschillen in de segmenten en criteria op basis waarvan klanten werden ingedeeld. Deze segmenten hebben we voor aaff opnieuw gedefinieerd. In 2025 wordt dit verder uitgewerkt en per topsector concreet gemaakt. Klanten zullen na de implementatie hiervan ervaren dat we hen bedienen op een manier die beter past bij hun behoeften. Hierdoor zullen zij ook meer toegevoegde waarde ervaren van onze diensten.

Klanttevredenheid

We willen graag dat onze klanten enthousiast zijn over ons. Om dat te bereiken én te behouden, is het belangrijk dat we ons continu willen blijven verbeteren. Daar hoort ook bij dat we met enige regelmaat aan onze klanten vragen hoe zij onze dienstverlening ervaren. Deze feedback leert ons of wij de adviseur zijn die we willen zijn. Ook laat dit ons zien of de klantrelatie die er is, de klantrelatie is zoals we die voor ogen hebben.

De klantrelatie staat dus steeds centraal – en niet de specifieke opdracht die we voor de klant uitvoeren. Door de integrale kijk de klant te meten, kunnen we onze dienstverlening doorlopend verbeteren.

Zowel bij voormalig Alfa als bij voormalig ABAB wordt de klanttevredenheid op klantniveau gemeten, maar de manier waarop dat gebeurt, verschilt. Er is daarom besloten om deze trajecten door te laten lopen tot het moment waarop we een nieuw proces kunnen implementeren om de klanttevredenheid over aaff te meten.

Bij beide organisaties zijn de klanttevredenheidscijfers vergelijkbaar en al jaren vrij stabiel. Bij Alfa was het rapportcijfer exact gelijk aan dat van het jaar daarvoor, namelijk een 7,6. Bij ABAB werd een andere schaal gehanteerd en is de score 4,1 op een schaal van 1 tot en met 5.

In 2025 wordt voor aaff een eenduidige wijze opgezet om de klantervaring te monitoren.

5.5 Marketing en communicatie

Hoewel de fusie officieel per juni 2024 een feit was, treden we pas op 15 januari 2025 gezamenlijk onder de nieuwe naam aaff naar buiten. Tot die datum communiceerden we nog onder onze oorspronkelijke namen. In 2024 legde het team Marketing, Sales & Communicatie de focus op twee sporen: het voortzetten van de reguliere marketing- en communicatieactiviteiten vanuit beide organisaties én het zorgvuldig voorbereiden van de lancering van het nieuwe merk.

Reguliere marketing- en communicatieactiviteiten

De reguliere marketing- en communicatiepraktijk van ABAB en Alfa liep in 2024 onverminderd door. Dit betekende continue zichtbaarheid, klantgerichtheid en betrokkenheid via vertrouwde kanalen en middelen. Door de bestaande marketingactiviteiten te verstevigen en te continueren, legden we het fundament voor een sterke start van aaff.

Klantcommunicatie

De marketingteams van beide organisaties hebben onverminderd bijgedragen aan klantcommunicatie in brede zin: van informatievoorziening via e-mail en social media tot de organisatie van evenementen en klantbijeenkomsten, en publicaties in vakmedia. In samenwerking met vakinhoudelijke collega's zijn middelen ontwikkeld die de communicatie naar klanten ondersteunen, zoals whitepapers en presentatieformats.

Evenementen

In 2024 nam Alfa deel aan meer dan 50 beurzen, waaronder open dagen, commerciële beurzen en bijeenkomsten voor studenten. Alfa organiseerde ook diverse lokale/regionale bijeenkomsten voor ondernemers over onderwerpen zoals salaris- en personeelsbeleid, duurzaamheid, digitalisering, bedrijfswaardering, het Belastingplan 2025, financiële positie en kengetallen, en het klantevent 'Voorkom ruzie bij de kist'. Daarnaast was Alfa betrokken bij bedrijvendagen, meeloopstages, partnerdiners en congressen. Ook organiseerde het bijeenkomsten in samenwerking met studieverenigingen, brancheclubs en netwerkorganisaties.

ABAB organiseerde in 2024 circa tien mkb-bijeenkomsten en vijftien agrarische bijeenkomsten, waaronder de Innovatiereis, een (zomer)festival, kennissessies, trainingen en een eindejaarslezing. ABAB nam deel aan zes agrarische beurzen, drie agrarische open dagen en twee mkb-beurzen.

100-jarig bestaan ABAB

Een belangrijk hoogtepunt in 2024 was het 100-jarig bestaan van ABAB. Deze bijzondere mijlpaal is het hele jaar door gevierd met uiteenlopende activiteiten. Klanten werden getrakteerd op een (inhoudelijk) zomerfestival, er verscheen een speciaal jubileummagazine (*ABAB 100 jaar*), en collega's deden massaal mee aan 'ABAB Doet'. Ook werd het ABAB-bos aangeplant, er vond een reünie plaats, en er werd een personeelsfeest georganiseerd. Deze vieringen waren niet alleen een blijk van waardering, maar droegen ook bij aan een trots gevoel over de eigen organisatie.

Magazines

Alfa bracht in mei en september een nieuwe editie uit van het magazine *Mens in bedrijf*, met verhalen van bevlogen ondernemers, actuele thema's zoals duurzaamheid in de agrarische sector, en samenwerkingen met partners. Deze magazines droegen bij aan de profilering van Alfa als betrokken en innovatieve sparringpartner. ABAB verzorgde in juni de laatste editie van de *ABAB Update voor agro*. Dit kwartaalmagazine voorzag agrarische ondernemers van volop nieuws, tips en ontwikkelingen uit de sector.

Online zichtbaarheid en websitestatistieken

In 2024 communiceerde Alfa en ABAB via digitale kanalen met klanten en prospects, waaronder nieuwsbrieven, online campagnes en nieuwsberichten. Alfa en ABAB waren sterk online aanwezig, met actieve inzet van hun websites voor contentmarketing, leadgeneratie en employer branding.

ABAB zag een stijging van 31% in het aantal sessies op de website en 24,3% in het aantal paginaweergaven. De gemiddelde sessieduur nam toe, wat wijst op hogere betrokkenheid. Content over dividenduitkering, contante transacties en btw-vraagstukken genereerde veel verkeer. Het aantal leads via de website steeg aanzienlijk door whitepaperdownloads.

Epiic, het innovatie- en subsidieadviesbureau van ABAB, zag bijna een verdubbeling van het aantal sessies en een groei van 90,6% in paginaweergaven. Het aantal nieuwe gebruikers steeg ook aanzienlijk.

Bij Alfa nam het aantal websitebezoeken in Q4 toe met 14% ten opzichte van Q3, ondanks minder content door focus op de fusie. Vergeleken met de laatste kwartalen van 2023 was er een toename van 70% in websiteverkeer, dankzij SEO-optimalisatie en gerichte advertenties.

Nieuwsbriefmarketing ontwikkelde zich richting meer personalisatie. ABAB introduceerde marktgerichte nieuwsbrieven die verzonden worden op optimale momenten. Ondanks een lichte daling in open- en klikpercentages, lagen deze nog steeds ruim boven de benchmark.

Deze cijfers bevestigen dat beide organisaties een solide digitale basis hebben gelegd, waarop verder gebouwd kan worden in 2025.

Employer branding

In 2024 kreeg arbeidsmarktcommunicatie veel aandacht. Nieuwe collega's werden geworven via campagnes, referral-initiatieven en jobadvertising op platforms zoals Indeed en LinkedIn. De unieke cultuur en waarden van ABAB en Alfa werden benadrukt, wat resulteerde in 294 nieuwe collega's.

Bij Alfa werd het employer brandingbudget in het vierde kwartaal verlegd van naamsbekendheid naar conversie, met focus op sollicitaties. Over heel 2024 waren er 2.295 sollicitaties, een stijging ten opzichte van 1.633 in 2023.

ABAB's online advertising op LinkedIn en Google leverde in 2024 11.368.748 weergaven en 635 directe sollicitanten op.

De datagedreven aanpak van aaff vormt een robuust fundament voor de nieuwe 'werken bij aaff'-positionering, waarmee vanaf 2025 verder gebouwd wordt aan het aantrekken van talent dat zich herkent in onze missie: overal van betekenis zijn.

Vorbereiding lancering aaff

Branding

De lancering van aaff werd voorbereid met intensieve branding en visuele identiteit, inclusief naam, logo, kleurenschema, typografie en tone of voice. Marketing & Communicatie werkte samen met beide teams om de naam 'aaff' en de slogan 'Overal van betekenis' te ontwikkelen. Fysieke uitingen zoals gevelsigning, drukwerk en verpakkingen werden ook aangepast.

Lanceringscampagne

De lanceringscampagne bestond uit corporate en 'werken bij'-campagnes. De eerste fase introduceerde het merk met de slogan 'Aangenaam, aaff'. De tweede fase bestond uit doelgroepgerichte campagnes via online kanalen, media en digitale out-of-home schermen. Job advertising werd gedaan via platforms zoals Indeed, Monsterboard en Talent.com.

Marketingstrategie

Er werd een gebruiksvriendelijke website ontwikkeld voor corporate positionering en employer branding. Een socialmediastrategie werd opgezet, afgestemd op de doelgroep per platform. Klanten werden via verschillende kanalen geïnformeerd over de fusie en dienstverlening. Een e-mailmarketingplan voor nieuwsbrieven en persoonlijke communicatie werd opgesteld. Het mediabeleid zorgde voor zichtbaarheid door persberichten, interviews en samenwerkingen.

Interne communicatie

In 2024 hielp interne communicatie om collega's te verbinden tijdens de transitie. Het aaff-verhaal, met bestaansreden, kernwaarden, kwaliteiten, stakeholderbeloften, visie en missie, werd opgesteld en in december 2024 definitief opgeleverd. Collega's werden geïnformeerd via nieuwsbrieven, updates, workshops, onboarding en Microsoft 365-trainingen.

5.6 Overige gang van zaken

Examenfraude

Het onderwerp 'examenfraude' speelt al een tijd in onze sector. Bij aaff zijn wij van mening dat integriteit tot het wezen van ons vak behoort. Daarom nemen wij integriteitsschendingen hoog op – in welke vorm de dienstverlening ook plaatsvindt. Organisatiebreed zijn we dan ook een onderzoek gestart naar mogelijke vormen van niet-integer gedrag rond dit thema.

Inmiddels is het onderzoek afgerond met betrekking tot de leden van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het Topmanagement en de externe accountants in de controlepraktijk. Naar aanleiding van dit deel van het onderzoek heeft met één externe accountant een verdiepend gesprek plaatsgevonden. Op dit moment hebben wij geen bevindingen van niet-integer handelen. Wij verwachten het onderzoek voor de gehele organisatie in het eerste halfjaar van 2025 af te ronden.

Als de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de overige medewerkers hiertoe aanleiding geven, zullen wij hierover rapporteren in het jaarverslag 2025.

6 Financiële ontwikkelingen

De jaarrekening is opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. De Raad van Bestuur van aaff B.V. heeft als doel om de continuïteit te waarborgen van zijn dienstverlening. Daarbij heeft de RvB zowel oog voor de operationele als de financiële aspecten. De RvB heeft een risicoanalyse opgesteld, waarin de risico's en de mogelijke impact daarvan voor de continuïteit zo goed mogelijk zijn ingeschat. Op basis van de risicobereidheid zijn maatregelen getroffen om de risico's voor aaff tot het gewenste niveau te mitigeren.

2024 was een goed jaar voor aaff B.V. De belangrijkste kengetallen in het kader van de continuïteitsveronderstelling zijn in de volgende paragrafen opgenomen. Deze kengetallen baseren we op de geconsolideerde jaarrekening 2024 van aaff B.V.

6.1 Omzet en resultaten

Het boekjaar 2024 is financieel gezien stabiel en gecontroleerd verlopen voor onze organisatie. Ondanks een uitdagende economische context, met druk op marges en stijgende kosten, slaagden we erin om een solide resultaat te behalen. Hierna lichten we de belangrijkste financiële kerncijfers toe.

Omzetontwikkeling

De netto-omzet is in 2024 met 9,4% gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar en kwam uit op € 208.884.330 (2023: € 191.008.122). Deze stijging is met name te danken aan een groei in de samenstel & advies van € 13.882.990 (+/- 11,3%) mede door enkele overnames van andere kantoren gedurende het boekjaar en ook een stijging in de andere diensten binnen aaff. Dit is nader uitgeschreven in de toelichting op de netto-omzet in de jaarrekening.

De omzet is in de jaarrekening verder verdeeld naar type dienstverlening over 2024.

Brutomarge

De brutomarge (som van de bedrijfsopbrengsten minus lonen en salarissen en sociale lasten) is met 34,5% nagenoeg stabiel gebleven (2023: 35,2%). Dit betekent dat we goed grip hebben gehouden op directe kosten.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat over 2024 is uitgekomen op € 10.249.116, een daling van 4,6% ten opzichte van het voorgaande jaar (2023: € 10.741.545). De groei in omzet wordt mede door de directe kosten en de stijging in de overige kosten teniet gedaan.

6.2 Balanspositie

Ook vanuit de balans zien we een positief beeld over aaff. Er is sprake van meerdere langlopende verplichtingen, waarvan aaff de rente en aflossingen in de afgelopen jaren steeds tijdig heeft kunnen voldoen. Daarmee is aaff in financieel opzicht een kerngezonde onderneming.

De actuele financiële situatie en kasstromen bieden voldoende vertrouwen dat aaff ook in de nabije toekomst aan zijn (betalings)verplichtingen kan blijven voldoen.

Op grond hiervan is de Raad van Bestuur van mening dat de continuïteit van aaff B.V. en zijn onderliggende dochtermaatschappijen is gewaarborgd.

Liquiditeit

De liquiditeitspositie is afgenomen als gevolg van fusiegerelateerde dividenduitkeringen. De current ratio daalde licht van 1,61 naar 1,41. Dat geeft aan dat aaff ruimschoots in staat is om aan zijn kortlopende verplichtingen te voldoen. Dit is mede het resultaat van verscherpte aandacht voor debiteurenbeheer en een verbeterde kasstroom uit operationele activiteiten.

Kengetal	2024	2023
Operationele kasstromen	11.087.915	20.599.958
Current ratio	1,41	1,61
Quick ratio	1,14	1,35

Werkkapitaal

Het werkkapitaal bedraagt € 29.524.961 en is in 2024 afgenomen met € 13.409.928, voornamelijk door een daling in de liquide middelen. Deze daling is mede veroorzaakt door het uitkeren van het pre-fusie dividend waarmee de certificaten van de voormalig ABAB certificaathouders en Alfa certificaathouders een gelijke koerswaarde hadden op de fusiedatum.

Balansontwikkelingen

De balans is in 2024 licht afgenomen in omvang, mede door het uitgekeerde pre-fusie dividend. Het balanstotaal bedroeg eind 2024 € 171.496.942, tegen € 174.280.085 in 2023.

Balanstotaal	2024	2023
Activa totaal	171.496.942	174.280.085
Eigen vermogen	84.627.915	95.498.011

Solvabiliteit

Onze solvabiliteit blijft gezond. Het eigen vermogen daalde naar € 84.627.915, wat leidt tot een solvabiliteitsratio van 49.4% (2023: 54.8%). Daarmee blijven we ruim in de positieve range van deze ratio.

7 Risicobeheersing en compliance

De Raad van Bestuur van aaff B.V. is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het verlenen van zijn diensten aan opdrachtgevers.

De RvB heeft de frauderisicoanalyse herijkt. Hieruit bleek dat er op onderdelen in de bedrijfsvoering geen sprake is van een hoger dan gewenst risico om niet-compliant te zijn. Het is inherent aan een accountantsorganisatie dat een verhoogd risico bestaat waar het gaat om de waardering en juistheid van de nog te factureren bedragen. Om die reden hebben we daar in deze risicoanalyse in het bijzonder aandacht aan besteed. Voor zover er in de managementletter van de externe accountant risico's zijn geconstateerd die op korte termijn aandacht vereisen, zijn daarvoor inmiddels maatregelen geïmplementeerd.

Externe partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat aaff B.V. en zijn medewerkers op een betrouwbare, eerlijke en zorgvuldige manier zakendoen. aaff beschikte in 2024 (nog) niet over een gedragscode. In de personeelsgids die we verstrekken bij de arbeidsovereenkomst staat echter duidelijk vermeld dat werknemers zich moeten houden aan de bepalingen van de gedrags- en beroepsregels voor accountants.

Onze (financiële) processen kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding. Hiermee voorkomen we dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwikkelen en toegang heeft tot activa.

Ondanks alle beheersingsmaatregelen blijft er een risico bestaan dat het management of de directie maatregelen doorbreekt. Ook het risico van samenspanning tussen medewerkers valt niet uit te sluiten. Transparante besluitvorming, onze governancestructuur, een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken, en periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen moeten eraan bijdragen dat zich geen 'override of controls' voordoen.

Afgelopen jaar is aaff niet in een situatie terechtgekomen van non-compliance, waarin sprake was van materieel belang.

De afgelopen jaren doken er regelmatig berichten in de media op over cyberaanvallen, gevallen van ransomware en datalekken. Gezien de activiteiten van aaff B.V. heeft informatiebeveiliging een hoge prioriteit vanuit het perspectief van continuïteit, fraude en privacy en onze reputatie die daarmee samenhangt.

Tijdens de dagelijkse bedrijfsvoering vinden controles plaats waarmee we vaststellen of er wordt gewerkt volgens de daarover gemaakte afspraken (waaronder de diverse protocollen voor informatiebeveiliging). Daarnaast beoordelen de security en privacy officer de kwaliteit en naleving van de getroffen beheersingsmaatregelen. Periodiek toetsen we de beheersing van informatiebeveiliging, zowel intern via interne audits, als extern via ISO 27001 audits. Eventuele verbeterpunten vormen de input voor verdere aanscherping en/of naleving van het informatiebeveiligingsproces.

Risicomanagement is een cruciaal onderdeel van de bedrijfsvoering binnen een accountantskantoor. Het omvat een reeks processen en maatregelen die zijn ontworpen om potentiële risico's inzichtelijk te maken, te evalueren en te beheersen, om zo de continuïteit en betrouwbaarheid van onze dienstverlening te waarborgen. Binnen aaff zijn de processen in hoge mate geautomatiseerd, en de beveiliging van onze systemen heeft daarbij topprioriteit. Daarnaast zijn we verzekerd tegen beroepsaansprakelijkheid om financiële risico's te mitigeren die voortvloeien uit onze adviserende diensten. Ons beleid omvat ook maatregelen om markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's te beperken, waardoor we ons kunnen beschermen tegen onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten. Doordat we risicomanagement zo uitgebreid aanpakken, kunnen we onze klanten met vertrouwen en zekerheid ondersteunen. In de bijgaande matrix onderscheiden we de strategische, financiële, compliance- en operationele risico's voor de organisatie.

Binnen aaff zal de risicobeheerfunctie naar verwachting in de nabije toekomst worden belegd bij een Compliance & Risk Officer (CRO). De risicobeheerfunctie koppelen we dan ook los van de vaktechnische en compliancefunctie.

Risico-evaluatie en -analyse

Jaarlijks evalueert en analyseert de Raad van Bestuur de risico's, waarbij steeds wordt gekeken of er nieuwe risico's zijn ontstaan. Hierbij gebruiken we onder andere de jaarlijkse risicomonitor van het World Economic Forum. Extra aandacht krijgen risico's rondom IT-gerelateerde zaken, opgesplitst naar privacy en datakwaliteit (AVG), stabiliteit en continuïteit en cybercrime. Andere risicofactoren zijn het verlies van de cultuur, de risico's rondom overnames en de klimaatverandering. Bij elk risico bekijken we of dit wordt beheerst door de genomen interne maatregelen

Aandachtsgebied	Risico	Soort	Impact	Rest Risico	Risico- bereidheid	Mitigerende maatregelen
Vertegenwoordiging in specifieke branches en sectoren	Te grote omzetafhankelijkheid, waardoor bij negatieve ontwikkelingen in branche of sector ook aaff wordt geraakt	strategisch, financieel	Middel	Middel	Middel	Investeren in nieuwe sectoren, waardoor we onze kwetsbaarheid verkleinen in een aantal sectoren/branches waarin aaff nu actief is
Hoge mate van automatisering						
Operationele beschikbaarheid en continuïteit van de ICT-omgeving	Continuïteit bedrijfsvoering korte termijn	operationeel	Hoog	Middel	Laag	Migratie van ICT naar de cloud
Cybercrime	Continuïteit bedrijfsvoering korte termijn, negatieve publiciteit	operationeel	Hoog	Middel	Laag	Jaarlijkse pentest, monitoring systemen uitbesteed, verzekering tegen cybercrime
Voldoen aan regelgeving rondom privacy en datakwaliteit	Negatieve publiciteit of boete	operationeel, compliance	Hoog	Laag	Laag	Data governance en beleid, continue monitoring, data-opschoning,
Toenemende regeldruk in zowel assurance- als samenstelpraktijk	Niet tijdig onderkennen van nieuwe regelgeving waardoor verlies van licentie of boete van de toezichthouder	financieel, operationeel, compliance	Middel	Middel	Middel	Continue monitoring
Onvoldoende compliancy t.a.v. wet- en regelgeving	Verlies van licentie, boete van de toezichthouder, publiciteit, claims van klanten	financieel, operationeel, compliance	Hoog	Laag	Laag	aaff heeft een professionele compliancy afdeling die toeziet op naleving van het wet- en regelgeving en het interne kwaliteitssysteem
Transformatie van accountants- naar advieskantoor	Continuïteit bedrijfsvoering lange termijn	strategisch, financieel	Hoog	Laag	Laag	Strategie op dit gebied en separate business units met focus op advies
Schaarste aan gekwalificeerde medewerkers	Klant- en omzetverlies als er een kwantitatief of kwalitatief tekort is. Tevens: kwaliteit van de dienstverlening komt onder druk te staan.	strategisch, financieel	Hoog	Middel	Laag	Investeren in recruitment, interne leiderschaps en ontwikkeltrajecten, profilering via arbeidsmarktcampagne
Wijziging economisch klimaat	Continuïteit bedrijfsvoering	financieel	Middel	Middel	Middel	Inrichting goede salesorganisatie, diversiteit aan diensten
Up-to-date businessmodel	Continuïteit bedrijfsvoering lange termijn	strategisch, financieel	Hoog	Middel	Middel	Bij de inrichting van de fusieorganisatie is onder begeleiding van consultants voor een toekomstbestendig businessmodel gekozen.
Epidemie of pandemie	Continuïteit bedrijfsvoering korte termijn, verlies van klanten en omzet, die hierdoor geraakt wordt	financieel, operationeel	Hoog	Middel	Laag	Diversiteit in sectoren, regio's en branches waarin klanten bediend worden, mogelijkheid tot thuiswerken
Claims	Continuïteit bedrijfsvoering, fluctuerend resultaat, publiciteit	financieel	Middel	Laag	Laag	Aansprakelijkheidsstelling is verzekerd

Teruglopen van financiële participaties van medewerkers	Gebrek aan risicodragend kapitaal kan leiden tot continuïteitsrisico's	financieel	Hoog	Middel	Middel	Aantrekkelijk houden van de regeling, o.a. door kerncertificaten, gezond dividendbeleid
Bezit onroerend goed	Risico van waardeverlies als gevolg van sociale of marktontwikkelingen	operationeel, financieel	Middel	Laag	Laag	Duidelijke visie op bezit onroerend goed, herbezinning op vastgoedbeleid in het kader van hybride werken via een huisvestingsplan (in ontwikkeling voor aaff)
Cultuur	Verlies van gekwalificeerde medewerkers en impact op de kwaliteit van de dienstverlening	operationeel	Hoog	Laag	Laag	Continue aandacht voor de belangrijke cultuurdrivers en deze met interventies bijsturen
Achterblijvende acquisitieresultaten	Te weinig nieuwe omzet om verval in de portefeuille op te vangen, waardoor leegloop en financieel verlies kan ontstaan	financieel, operationeel	Hoog	Laag	Laag	Voortdurend investeren in de salesorganisatie en de markt bepalen waar aaff zich op wil richten
Klimaatverandering	Onvoldoende inspelen op de gevolgen, waardoor aaff zich onvoldoende weet te profileren als duurzaamste accountantskantoor	financieel	Middel	Middel	Middel	Gericht duurzaamheidsbeleid gericht op de interne organisatie en op de dienstverlening op dat gebied
Toetreden van een disruptieve partij	Omzetverlies korte termijn en continuïteit lange termijn	strategisch, financieel	Hoog	Middel	Middel	Scherpe aandacht voor de ontwikkelingen markt en daarop tijdig reageren
Fraude (in- en extern)	Verlies van activa of een materieel onjuiste voorstelling van financiële overzichten als gevolg van opzettelijke handeling door een of meer leden van het management, met governance belaste personen, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen	operationeel	Hoog	Laag	Laag	Creëren van een integere bedrijfscultuur (gedragsbevorderend), functiescheiding in de organisatie en verankeren van autorisatierechten in de ICT systemen, controle op wijziging van contactgegevens van leveranciers (preventief) en beoordelen van ontwikkelingen via rapportages (detectief)
Onvoldoende innovatie	Onvoldoende onderscheidend in de markt, te duur t.a.v. dienstverlening, continuïteitsrisico op de langere termijn	strategisch, financieel	Hoog	Laag	Laag	Innovatie is een speerpunt in de strategie van aaff en is als aandachtsgebied ook separaat belegd
Gebrek aan executiekracht	Strategische plannen worden niet gerealiseerd als gevolg van onvoldoende focus op competenties om deze plannen te realiseren	operationeel	Middel	Laag	Laag	Sturing vanuit Raad van Bestuur en management, aaff heeft een leiderschapsprogramma. Daarnaast zijn er concrete doelstellingen die permanent gemonitord worden op realisatie.

Ontwikkelingen in het geopolitieke krachtenveld	Afzetmarkt van aaff en/of van onze klanten verandert. Dit vraagt om aanpassingen.	strategisch	Middel	Middel	Middel	Actieve monitoring van ontwikkelingen in de markt en omgeving en daarop tijdig reageren
--	---	-------------	--------	--------	--------	---

Een belangrijk risico in onze sector blijft de beschikbaarheid van professionals. Die factor is zowel van belang voor de continuïteit van aaff als voor de kwaliteit van de dienstverlening die aaff voorstaat.

Financiële instrumenten

In de normale bedrijfsuitoefening gebruiken wij uiteenlopende financiële instrumenten die ons blootstellen aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Daarom hebben wij een beleid, inclusief een stelsel van limieten en procedures, opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële gevolgen voor de onderneming te beperken.

Kredietrisico

Kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan als tegenpartijen op de verslagdatum hun contractuele verplichtingen niet nakomen. Wij lopen geen belangrijke kredietrisico's ten aanzien van handelingsvorderingen van individuele afnemers of tegenpartijen. Dit in verband met de hoeveelheid relatief kleine individuele vorderingen.

Tot zekerheid voor de betaling van de onder de financiële activa opgenomen lening aan Alphabet Nederland B.V. heeft Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft te München, Duitsland, een verklaring van hoofdelijk medeschuldenaarschap verstrekt. Tevens is aanvullend een verpanding overeengekomen door Alphabet van de door haar voor aaff B.V. ingezette auto's die door aaff B.V. zijn gefinancierd.

Renterisico en kasstroomrisico

Afdekking van renterisico op leningen is niet aan de orde gezien het feit dat deze niet zijn aangetrokken. € 40.250.369 aan liquiditeiten is vastgelegd als deposito's. Deze middelen zijn niet direct opeisbaar, maar wel op korte termijn. Renteopbrengsten liggen vast. Overige liquide middelen zijn ondergebracht bij Nederlandse banken, over deze liquide middelen wordt renterisico gelopen.

Liquiditeitsrisico

Wij bewaken de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe, dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Overige financiële risico's

Alle liquiditeiten hebben wij ondergebracht bij vier Nederlandse (systeem)banken en één buitenlandse (Franse) bank. aaff B.V. loopt hierbij een aanvaardbaar risico. Dit risico doet zich voor als de financiële sector in Nederland en/of Frankrijk in de problemen komt.

Conclusie

De Raad van Bestuur is van mening dat, met alle analyses en getroffen beheersingsmaatregelen, de risico's met betrekking tot een beheerste en integere bedrijfsvoering inzichtelijk zijn. Ook is de RvB van mening dat deze risico's adequaat worden gemitigeerd.

7.1 Wet- en regelgeving

Het jaar 2024 stond, net als het jaar ervoor, in het teken van voortdurende aandacht voor de naleving van wet- en regelgeving binnen de accountancysector. De dynamiek binnen het regelgevend kader verlangt een proactieve houding van onze organisatie. Dit betekent niet alleen dat we voldoen aan de formele vereisten, maar ook dat we investeren in een cultuur van integriteit en kwaliteitsborging.

Toezicht en kwaliteitsborging

Bij aaff willen we werken vanuit één kwaliteitsstelsel voor alle diensten. Een uitzondering hierop vormt de assurancepraktijk, waarbij we voor een specifiek deel een ander stelsel hanteren. In 2024 zijn we met de opzet van dit stelsel door de afdeling Kwaliteit, Vaktechniek en Compliance begonnen, en in 2025 geven we dit verder vorm.

Binnen de afdeling Kwaliteit, Vaktechniek en Compliance zijn alle vaktechnische bureaus ondergebracht. Op die manier kunnen we gezamenlijk een goede en eenduidige vertaalslag maken vanuit complexe wet- en regelgeving naar de dagelijkse praktijk van alle externe diensten. Hierbij respecteren we zowel de letter als de geest van de wet.

In 2024 heeft er geen externe beoordeling plaatsgevonden van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Actualiteiten in de regelgeving

De wijzigingen in de Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NV COS) en de Verordening op de Onafhankelijkheid van Accountants bij Assurance-opdrachten (ViO) hebben we in 2024 zorgvuldig doorgevoerd in onze werkwijzen. Daarnaast hebben wij aandacht besteed aan de richtlijnen rondom gegevensbescherming (AVG), maar ook aan implementatie van de aangepaste wetgeving over Wwft-meldplichten en cliëntenonderzoek.

Om deze compliancestructuur te versterken, hebben we meerdere acties ondernomen gedurende het jaar. Zo zijn er diverse interne audits uitgevoerd, is het compliancehandboek herzien, en zijn medewerkers bijgeschoold via e-learningen en kennissessies.

Inhuur van zzp'ers

In 2024 hebben we er vanwege tijdelijke capaciteitsdruk voor gekozen om vaker gebruik te maken van externe professionals. Dit waren met name zelfstandige accountants en fiscalisten. Bij de inhuur van zzp'ers hanteren wij een strikt compliancekader. Dit kader waarborgt dat:

- de onafhankelijkheid van de opdrachtnemer aantoonbaar geborgd is;
- de werkzaamheden vallen binnen de gestelde kwaliteitsnormen en controledocumentatie;
- de overeenkomst voldoet aan de richtlijnen van de Wet DBA;

- er geen schijnzelfstandigheid ontstaat.

Voordat we overgaan tot de inzet van een zelfstandige professional toetsen we eerst op integriteit, vakbekwaamheid en registratie in de relevante beroepsregisters. Hiermee waarborgen we dat de inzet van externen in lijn blijft met de wettelijke eisen en onze interne kwaliteitsdoelstellingen.

8 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Het uitgangspunt voor ons duurzaamheidsverslag over boekjaar 2024 is om zoveel mogelijk te rapporteren in lijn met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Op die manier bereiden we ons voor op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De CSRD verlangt van ons dat wij transparant zijn over onze ambities en resultaten op het gebied van milieu, sociale thema's en goed bestuur (kortweg ESG: Environment, Social, Governance). Wij verwachten vanaf boekjaar 2027 verplicht te moeten rapporteren, maar dit zal afhangen van de implementatie in de Nederlandse wet en ontwikkelingen vanuit de Europese Omnibus-wetgeving.

Als nieuwe organisatie aaff zijn we bezig om ons verhaal te schrijven, een duurzame strategie uit te werken en om deze te implementeren in onze manier van werken.

Hieronder volgt een beknopte samenvatting van onze inspanningen en resultaten op het gebied van MVO in 2024. Voor een meer gedetailleerde toelichting verwijzen we graag naar het volledige duurzaamheidsverslag verderop in dit jaarverslag.

Algemene initiatieven en inspanningen

Wij hebben in onze statuten vastgelegd dat we met onze bedrijfsactiviteiten en bedrijfsvoering een significant positieve invloed willen hebben op de maatschappij en het milieu. We hebben de identiteit van onze nieuwe organisatie weten te vatten in vier centrale kernwaarden, die weerspiegelen wie we zijn en willen zijn als aaff: bondgenoten, impactmakers, uitdagers en aanpakkers.

We hebben verschillende initiatieven gelanceerd om de maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid binnen ons bedrijf te versterken en te benadrukken.

Een belangrijke mijlpaal is het behalen van onze B Corp-certificering. We werken actief aan het vergroten van het sociaal en duurzaamheidsbewustzijn onder al onze collega's en het versterken hiervan in onze bedrijfsstructuur en processen.

Onze unieke eigendomsstructuur met financiële medewerkersparticipatie draagt eraan bij dat we bij de besluitvorming rekening houden met de langetermijnbelangen van alle stakeholders – en niet alleen met financiële belangen op de korte termijn.

Onze klanten hebben we actief ondersteund in hun transitie naar duurzamere praktijken door middel van advies, nieuwsartikelen en partnerschappen.

Tegelijkertijd zijn er ook zaken die we in het afgelopen jaar nog niet hebben gerealiseerd. Het gaat daarbij onder andere om het opstellen van een volwaardig nieuw duurzaamheidsbeleid met bijbehorende doelen.

Vorbereiding en totstandkoming van het jaarverslag

In 2024 hebben we verschillende stappen gezet om onze nieuwe organisatie en ons jaarverslag voor te bereiden op de CSRD-rapportageverplichting en de bijbehorende rapportagevereisten, zoals beschreven in de ESRS. Dit omvatte interne analyses, evaluaties van onze praktijken, en het opzetten van nieuwe systemen voor gegevensverzameling en -rapportage. We hebben hiervoor een projectteam samengesteld met vertegenwoordigers van alle relevante bedrijfsonderdelen.

We hebben gekeken naar onze rol in de waardeketen en dit schematisch weergegeven in ons waardecreatiemodel. Op basis van input van voornamelijk interne stakeholders voerden we voor onze organisatie een SWOT-analyse uit op ESG-gebied (milieu, sociale thema's en goed bestuur). Hierop voortbouwend hebben we in een 'dubbele materialiteitsanalyse' beoordeeld welke maatschappelijke thema's voor onze organisatie het meest belangrijk ('materieel') zijn om over te rapporteren. Dit hebben we gedaan door de impacts, kansen en risico's (IRO's) per thema in te schatten. We komen dan tot het oordeel materieel op grond van minimaal één van de volgende twee invalshoeken:

- Impactmaterialiteit ('inside-out'): de impact van ons bedrijf op de buitenwereld;
- Financiële materialiteit ('outside-in'): de impact van een thema op de bedrijfsresultaten.

Daarna hebben we een gap-analyse uitgevoerd, om te bepalen in hoeverre we over boekjaar 2024 al daadwerkelijk bruikbare informatie en data hebben om te rapporteren. Op grond hiervan willen we in ons impactverslag vooral ingaan op de volgende onderwerpen:

Onderwerp	ESRS	Materialiteit
Klimaatmitigatie	E1	Impactmaterieel
Energieverbruik	E1	Impactmaterieel
Arbeidsvoorwaarden	S1	Dubbel materieel
Gelijke kansen & ontwikkeling	S1	Financieel materieel
Bedrijfscultuur	G1	Impactmaterieel
Entiteit-specifiek: medewerkersparticipatie	S1	Dubbel materieel
Entiteit-specifiek: impact bij klanten	S4	Dubbel materieel

In 2024 hebben we niet alles kunnen realiseren in de mate waarin we dat zouden willen. Denk aan het in voldoende mate betrekken van externe stakeholders bij onze dubbele materialiteitsanalyse en het opnemen van vergelijkende cijfers over het voorgaande boekjaar in deze rapportage.

Resultaten op ESG-gebied, Milieu, Sociaal en Governance

Milieu

Op milieugebied hebben we ons vooral gericht op vermindering van ons energiegebruik en onze CO₂-uitstoot, en het verhogen van de energie-efficiëntie en de eigen energie-opwek van onze kantoren. Daarnaast blijven we onverminderd inzetten op bestaande ambities, waaronder het net zero 2030 CO₂-reductiedoel en maatregelen zoals het elektrificeren van ons wagenpark. In 2024 hebben we nog geen nieuwe reductiedoelen en -maatregelen of een klimaattransitieplan opgesteld.

Verder zetten we in op verantwoorde en duurzame inkoop en adequate afvalscheiding. Op beide onderwerpen hebben we in 2024 voor onze nieuwe organisatie nog geen concrete beleidsdoelen, nieuwe maatregelen of goede monitoring kunnen inrichten. We verwachten hier in 2025 concrete stappen in te zetten.

Een aantal kengetallen en resultaten over 2024:

- Het aantal kantoren met eigen zonnepanelen is uitgebreid van vijftien naar zeventien. De totale opwek is ongeveer 414 MWh. Voor enkele locaties zijn we uitgegaan van een schatting.
- Ons totale elektriciteitsverbruik bedroeg 4.643 MWh.
- De helft (26) van onze kantoren verwarmen we (deels) met aardgas. Het totale gasverbruik daarvan was afgerond 242.000 m³ en veroorzaakte 538 ton CO₂-uitstoot.
- In 2024 bedroeg onze totale CO₂-uitstoot 3.391 ton CO₂. Dit is 2,1 ton CO₂ per collega (fte).
- Het brandstofverbruik van de leaseauto's die nog niet (volledig) elektrisch zijn, bedroeg afgerond 243.000 liter en veroorzaakte 692 ton CO₂-uitstoot.
- Onze Scope 3-emissies als gevolg van vooral vervoer met privéauto's bedroeg in totaal zo'n 2.162 ton CO₂.
- Eind 2024 bestond ons wagenpark voor 81% uit volledig elektrische voertuigen. De overige voertuigen waren plug-in hybrides (PHEV, 3%) en brandstofauto's (16%).

Sociaal

Onze sociale impact is een kernonderdeel van onze duurzaamheidsvisie. De volledige impact op de gemeenschap en sociale initiatieven hebben we nog niet in detail kunnen rapporteren. Desalniettemin hebben we diverse programma's geïntroduceerd om de levenskwaliteit te verbeteren van onze collega's en de gemeenschappen waarin we actief zijn. Dit omvatte trainingen en ontwikkelingsprogramma's voor onze medewerkers, evenals initiatieven voor maatschappelijke betrokkenheid. We blijven streven naar een inclusieve en rechtvaardige werkomgeving, waar iedereen zich gewaardeerd voelt en ondersteund.

Een aantal kengetallen en resultaten over 2024:

- We stimuleren collega's om ons bedrijf aan te bevelen in hun netwerk. Dit resulteerde in meer succesvolle plaatsingen van medewerkers die via collega's zijn aangedragen.
- 294 nieuwe collega's wisten we te binden en 253 collega's zijn vertrokken. We zijn in 2024 dus met 41 collega's gegroeid en het verloop is 14%. Op 31 december 2024 waren er 1849 collega's bij aaff in dienst.
- Co-eigenaarschap: aaff is volledig in eigendom van de medewerkers, en alle collega's met een vast contract zijn co-eigenaar. Op 31 december 2024 telde aaff 1764 co-eigenaren.
- (T)OR: kort na de formele fusie installeerden we een Tijdelijke Ondernemingsraad (T)OR voor aaff. Deze (T)OR was in 2024 onder andere nauw betrokken bij het ontwikkelen van een nieuw organisatiemodel, functie- en salarishuis. Ook is in co-creatie met de Ondernemingsraad een passend arbeidsvoorwaardenpakket ontwikkeld, dat we medio 2025 zullen implementeren.
- Met de aaff academie hebben we gerichte stappen gezet om onze leer- en ontwikkelstructuur verder te professionaliseren.
- Er zijn 65.559 uren aan opleidingen gevolgd; gemiddeld 36,7 uur per medewerker.

- We organiseerden twee leiderschapsdagen, gericht op samenwerking, essentiële vaardigheden en het delen van inzichten.
- We ontworpen een nieuw permanent leiderschapsprogramma (aPLE).
- 148 collega's maakten promotie; dit waren evenveel mannen als vrouwen.
- We richtten het A²AN netwerk op; een netwerk voor alumni om kennis te delen en te verbinden.
- Diversiteit & Inclusie: aaff laat zich niet beïnvloeden door politieke druk van buitenaf en blijft inzetten op diversiteit en inclusie. We hebben daarom een (permanente) werkgroep Diversiteit & Inclusie (D&I) aangesteld.
- Het SER Diversiteit in Bedrijf Charter is door ons ondertekend. Daarin zeggen we toe om ons actief in te zetten voor meetbare doelen op het gebied van diversiteit en inclusie.
- In de benoeming van het hogere management van onze nieuwe organisatie is een evenwichtige man/vrouwverdeling nagestreefd en bereikt (55%/45%).
- We zijn een samenwerking aangegaan met De Kunners; een samenwerking om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te verbinden met werkgevers.
- Waar we in 2024 nog niet naar eigen tevredenheid in zijn geslaagd, is het inzichtelijk maken van de sociale, maatschappelijke of duurzame impact van onze dienstverlening op onze klanten en klantenportefeuille.
- Ook het goed in kaart brengen van de medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid is in 2024 onvoldoende gelukt. We verwachten dit in 2025 wel weer goed in kaart te kunnen brengen.

Goed bestuur

In aanvulling op wat hiervoor en elders al in dit verslag vermeld is, zijn er verschillende stappen gezet om de transparantie en verantwoordelijkheid binnen onze organisatie te verbeteren. Dit omvatte onder andere de ontwikkeling van richtlijnen en procedures voor ethisch gedrag en besluitvorming. Maar ook het opzetten van een governancestructuur die onze maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal stelt bij strategische beslissingen is hier een voorbeeld van.

We hebben de afdelingen Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance (KVC) en de afdeling Compliance & Risk Office (CRO) ingericht. Deze afdelingen zijn verantwoordelijk voor kwaliteit en risicobeheersing en rapporteren periodiek aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Er zijn ook zaken die we in 2024 nog niet of niet volledig hebben kunnen doen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het nader uitwerken van de rol en verantwoordelijkheden van bestuurs- en leidinggevende organen op het gebied van ESG en een aantal daaronder vallende thema's.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van onze inspanningen en resultaten verwijzen we graag naar het uitgebreide hoofdstuk in dit jaarverslag.

9 Toekomstverwachtingen

In de voorgaande hoofdstukken is door de diverse diensten en op diverse onderwerpen reeds een vooruitblik gegeven voor 2025. In dit hoofdstuk volgt nog een verdere toelichting van onze toekomstverwachtingen.

De Europese Commissie heeft een definitief voorstel gepresenteerd met versoepelingen voor meerdere duurzaamheidsrichtlijnen, waaronder de CSRD. Het voorstel is om het aantal organisaties dat onder de CSRD valt met 80% te verminderen. Dit heeft invloed op het grootste deel van de auditklanten van aaff, die daardoor niet meer onder deze wetgeving vallen. Daarmee heeft dit ook invloed op onze dienstverlening aan deze klanten. Desalniettemin zal aaff zowel voor auditplichtige klanten als voor de eigen organisatie blijven investeren in kennis op het gebied van de CSRD. aaff streeft ernaar om als B Corp in 2026 CSRD-compliant te zijn; een jaar eerder dan wettelijk noodzakelijk is.

2025 zal nog volop in het teken staan van de integratie van beide organisaties. De keuze voor een toekomstbestendig ERP/CRM-systeem en de implementatie daarvan zal veel tijd en middelen vergen.

De verwachte investeringen in 2025 zullen naar verwachting beperkt blijven. Naast de eerdergenoemde investering in een ERP-systeem zal een aantal panden een upgrade krijgen. Ook onderzoeken we of nieuwbouw voor ons kantoor in Naaldwijk een reële optie is.

Waar 2024 voor aaff in het teken stond van samenkomen, integreren en het leggen van een stevig fundament, begint 2025 met een ander sentiment. De wereld om ons heen is duidelijk onrustiger geworden. Geopolitieke spanningen, onzekerheid over handelsstromen en een grillig economisch klimaat maken dat het jaar aanzienlijk onzekerder is begonnen dan voorzien.

Voor het Nederlandse mkb en de agrarische sector – kernsegmenten van onze klantenportefeuille – werpt deze instabiliteit vragen op over hun veerkracht en investeringsbereidheid. De verwachte economische groei van 1,5% voor Nederland is voornamelijk gebaseerd op binnenlandse bestedingen: particuliere consumptie en overheidsuitgaven. Daarbij werd uitgegaan van herstel van de wereldhandel als dragende factor – een randvoorwaarde die nu onder druk staat.

Tegelijkertijd zien we een afname van de inflatie, wat op zichzelf een positieve ontwikkeling is. Maar deze verlichting aan de prijszijde wordt gecompenseerd door een aanhoudend krappe arbeidsmarkt. Die remt niet alleen de groei van onze klanten, maar stelt ook grenzen aan onze eigen organisatie. Met circa 300 openstaande vacatures blijft het vervullen van onze personeelsbehoefte een uitdaging. Hoewel we stappen zetten in outsourcing – onder andere via onze hub in Sarajevo – zal dit slechts deels verlichting bieden.

Tegen deze achtergrond verwachten wij voor aaff een gematigd groeiscenario voor 2025. Voor 2025 is het streven een dividend van € 1,40 per certificaat te kunnen uitkeren. Dit is de onderkant van de eerder gecommuniceerde bandbreedte voor de jaren tot 2026. Daarnaast wordt een beperkte stijging van de koers verwacht zoals eerder aangegeven.

9.1 Gebeurtenissen na balansdatum

Hoewel we voortdurend in gesprek zijn met kantoren die zich bij aaff willen aansluiten, liggen er op dit moment geen concrete overnames in het verschiet.

10 Slotwoord

Als Raad van Bestuur kijken we met trots terug op een bijzonder eerste jaar van aaff. De stap die we in 2024 hebben gezet, was niet zomaar een fusie. Het was het begin van een reis naar een nieuwe vorm van accountancy en advies, waarbij betekenis boven winst staat en we als organisatie "overal van betekenis" willen zijn.

De transitie naar één organisatie heeft veel gevraagd van iedereen. Processen moesten worden geharmoniseerd, systemen geïntegreerd en culturen samengebracht. Tegelijkertijd bleef de dagelijkse dienstverlening aan onze klanten gewoon doorlopen, op het hoge niveau dat ze van ons gewend zijn. Dat dit is gelukt, zelfs in een uitdagende markt met personeelstekorten en toenemende regeldruk, is een prestatie van formaat.

Een woord van dank

Deze prestatie was niet mogelijk geweest zonder de toewijding, flexibiliteit en het vakmanschap van onze collega's. Jullie zijn het hart en de ziel van aaff. In elk gesprek met een klant, bij elke uitdaging die we samen hebben aangepakt, zien we onze kernwaarden tot leven komen: aanpakkers, bondgenoten, impactmakers en uitdagers.

Wat ons bijzonder raakt, is hoe jullie het co-eigenaarschap van aaff hebben omarmd. De keuze voor medewerkersparticipatie was een weloverwogen strategische beslissing, maar de overtuiging waarmee jullie deze visie delen heeft onze verwachtingen overtroffen. We waren verrast én buitengewoon trots toen de eerste aankooprondes van de medewerkersparticipatie zwaar overtekend bleken. Deze massale respons bevestigt niet alleen ons gezamenlijke vertrouwen in de toekomst van aaff, maar toont ook dat het eigenaarschap echt van ons allemaal is. Jullie zijn niet alleen collega's; jullie geven samen vorm wat aaff is en in de toekomst zal worden.

We realiseren ons dat de integratie van onze organisaties nog volop gaande is. Systemen worden samengevoegd, werkwijzen geharmoniseerd en procedures gestroomlijnd. Dit proces vraagt geduld en aanpassingsvermogen van iedereen. Daarom zijn we jullie extra dankbaar voor het begrip en de constructieve houding waarmee jullie deze uitdagingen tegemoet treden. We zien dat jullie, ondanks de soms nog bestaande verschillen en praktische hobbels, elke dag opnieuw de schouders eronder zetten. Juist in deze fase van onze reis bewijst de aaff-cultuur haar kracht.

Onze dank gaat ook uit naar onze klanten, die ons in dit fusiejaar hun vertrouwen hebben geschonken. We waarderen hun geduld tijdens de transitie en zien hun loyaliteit als een bevestiging dat we op de goede weg zijn.

Voorbij de horizon

De fundatie die we in 2024 hebben gelegd, geeft ons alle vertrouwen voor de toekomst. We staan aan het begin van een reis waarin we samen bouwen aan een organisatie waar mensen graag voor én mee werken. Een organisatie die voortdurend investeert in de ontwikkeling van haar mensen en diensten, en die vooroploopt in het begeleiden van klanten bij de grote transitieopgaven van deze tijd.

Het komende jaar zullen we verder bouwen aan de integratie van onze organisatie, met bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van een ijzersterk werkgeversmerk, het vinden van een goede balans tussen werk en draagkracht, en het bevorderen van multidisciplinaire samenwerking. Daarnaast blijven we investeren in technologie om onze dienstverlening te verbeteren en effectiever te maken.

Wij zien de toekomst van aaff met vertrouwen tegemoet. Niet omdat de weg altijd gemakkelijk zal zijn, maar omdat we weten dat we met elkaar beschikken over de veerkracht en het vakmanschap om elke uitdaging aan te gaan. Samen blijven we werken aan onze missie: het bevorderen van de veerkracht van ondernemers en ondernemingen, door dichtbij te zijn op de momenten die er écht toe doen.

Dank voor jullie inzet, vertrouwen en betrokkenheid.



Namens de Raad van Bestuur, Fouk, Linda, Ronald en Arnoud.

11 Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kijkt positief terug op het eerste jaar van aaff waarin de fusie tot aaff werd geformaliseerd. Als toezichthouder hebben wij ons gericht op de belangrijkste thema's voor de nieuwe organisatie: de integratie van beide fusiepartners, de vormgeving van onze governance, de strategische positionering in de markt en het begeleiden van de transitie naar één cultuur. Dit eerste jaarverslag biedt ons de gelegenheid om verantwoording af te leggen over ons toezicht en inzicht te geven in de wijze waarop we onze rol hebben vervuld. De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van het verslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2024 en heeft het verslag besproken in samenhang met de uitkomsten van de controle door BDO Audit en Assurance B.V. De jaarrekening is gecontroleerd door BDO en van een goedkeurende controleverklaring voorzien op 5 juni 2025. Deze verklaring is toegevoegd aan de jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag aaff B.V. 2024. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening over 2024 vast te stellen en decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de Raad van Bestuur om een dividend uit te keren van 1,62 per (certificaat) gewoon aandeel.

Markt en strategische keuzes

De accountancy- en adviessector staat voor significante uitdagingen: personeelstekorten, digitalisering, toenemende regeldruk en maatschappelijke druk om duurzamer te opereren. Te midden van deze ontwikkelingen heeft aaff een duidelijke eigen koers gekozen. Waar de markt een toenemende beweging naar private equity laat zien, kiezen wij bewust voor een ander model: medewerkersparticipatie.

Deze strategische keuze, waarbij meer dan tweeduizend collega's co-eigenaar zijn van de organisatie, versterkt onze onafhankelijkheid en sluit naadloos aan bij onze belofte om "overal van betekenis" te zijn. Hiermee bouwt aaff aan een toekomst waarin betekenis boven winst staat, bewust leiderschap centraal staat, en alle stakeholders gelijkwaardig zijn.

De Raad van Commissarissen heeft deze strategische richting vanaf de start volledig ondersteund. Wij zien deze keuze als onderscheidend en toekomstbestendig.

Toezicht op integratie en organisatieontwikkeling

De samenvoeging van twee gezonde organisaties tot één aaff vraagt om zorgvuldige begeleiding. Als Raad van Commissarissen hebben we toegezien op het integratieprogramma, waarbij we bijzondere aandacht hadden voor het behoud van talent en de ontwikkeling van een gemeenschappelijke cultuur. De integratie verloopt voorspoedig, waarbij de gezamenlijke kernwaarden – aanpakkers, bondgenoten, impactmakers en uitdagers – als verbindend element fungeren.

In de eerste helft van 2024 hebben de RvC's van Alfa en ABAB zelfstandig gefunctioneerd tot de fusiedatum. Daarna hielden we zes reguliere vergaderingen en één extra ingelast overleg. Bij elke bijeenkomst volgden we nauwgezet de voortgang van de integratie, waarbij we niet alleen keken naar operationele en financiële aspecten, maar juist ook naar de culturele dimensie en medewerkerstevredenheid.

Onze toezichthoudende rol begon in juni met een constituerend beraad, waar we een diepgaande toelichting kregen op het nieuwe organisatiemodel. Daarbij is uitvoerig stilgestaan bij de vereisten vanuit de AFM met specifieke aandacht voor het interne organisatieorgaan en de geschiktheidstoetsingen. We bespraken daarnaast essentiële documenten zoals het protocol onafhankelijkheid externe accountant en de eerste versies van de RvC- en RvB-reglementen. Ook werd er besloten tot de instelling van drie commissies (Audit, Remco en KPC) waarbij altijd tenminste 2 leden van de Raad van Bestuur aan de commissievergadering zouden deelnemen. Daarnaast heeft er een informele team buildings bijeenkomst plaats gevonden van de leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Twee weken later, in de RvC-vergadering van 17 juni, keurden we een aantal fundamentele regelingen goed die de basis leggen voor de toekomst van aaff: de participatieregeling en administratievoorwaarden, het dividendbeleid en de winstdelingsregeling. Ook gaven we goedkeuring aan de begroting voor 2024 en aan strategische investeringen in huisvesting in Eindhoven/Metzpoint en Barneveld. Deze investeringen passen bij onze visie om landelijk aanwezig, maar lokaal betrokken te zijn.

Eind juli hielden we een extra ingelast overleg waarin we de benoeming van Linda Sas als lid van de RvB goedkeurden, waarmee de Raad van Bestuur werd versterkt op een cruciaal moment in de integratiefase. Tijdens dit overleg bespraken we ook de voorgenomen bemensing van de diverse commissies en de beloningsstructuur.

In september verschoof onze focus geleidelijk van de inrichting van de governance naar operationele vraagstukken en lange termijnstrategie. We bespraken de status van de werving van een Compliance officer, het benoemingsproces voor de externe accountant, en de voortgang van de integratie. Ook de verdere ontwikkeling van missie, visie en strategie stond op de agenda, evenals de brief van de SER over het diversiteitsportaal, wat aansluit bij onze ambitie om een inclusieve organisatie te zijn.

Tijdens de oktobervergadering keurden we het definitieve RvC- en RvB-reglement goed, evenals de benoeming van een Compliance officer en bestuurssecretaris. Daarnaast was er uitgebreid aandacht voor de toekomstige juridische structuur per 1 januari 2026 en een concurrentieanalyse die inzicht gaf in onze positionering in de markt. De Raad van Commissarissen heeft een voorstel voorbereid voor de Bijzondere aandeelhoudersvergadering in november om BDO Audit en Assurance B.V. te benoemen als externe accountant. Dit voorstel is ook overgenomen. Voorafgaand aan de decembervergadering had de RvC kennismakingsgesprekken met de leden van de drie verschillende raden (externe raad, interne raad en de regioraad). Dit gesprek was zonder aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur. Hierdoor kregen de leden van de Raad van Commissarissen meer inzicht in de status van de integratie van de fusie. In de decembervergadering blikten we vooruit naar 2025. We bespraken de reglementen voor onze commissies, de algemene voorwaarden voor de dienstverlening en de begroting voor het komende jaar. Ook was er aandacht voor de discussie rondom examenfraude, wat onderstreept dat kwaliteit en integriteit altijd voorop staan in onze organisatie.

Naast deze formele vergaderingen waren er veel informele contacten tussen RvC-leden en het management. De voorzitter van de RvC had regelmatig overleg met de CEO en CFO, en commissarissen hadden waar nodig contact met sleutelfunctionarissen in de organisatie. Ook onderhielden we goede banden met de Tijdelijke Ondernemingsraad, wat ons hielp een volledig beeld te krijgen van wat er speelt binnen de organisatie.

Governance en commissies

Een belangrijk deel van ons werk bestond uit het opzetten van een robuuste governance-structuur voor aaff. Hoewel beide fusiepartners al beschikten over gedegen governance, was het essentieel om een nieuwe structuur op te zetten die past bij de schaal en ambitie van de gefuseerde organisatie.

We hebben de reglementen voor zowel de RvC als de RvB zorgvuldig ontwikkeld, waarbij we rekening hielden met actuele governance-inzichten en best practices in de sector. Om ons werk efficiënter te organiseren en specifieke aandachtsgebieden de aandacht te geven die ze verdienen, hebben we drie commissies ingesteld:

De Remuneratiecommissie (Remco) houdt zich bezig met het beloningsbeleid en benoemingsvoordrachten. In 2024 heeft deze commissie niet alleen geadviseerd over de benoeming van nieuwe directieleden, maar ook een shortlist opgesteld van kandidaten voor de STAK. Daarnaast heeft de commissie het beloningskader voor de gehele organisatie geëvalueerd, met bijzondere aandacht voor het evenwicht tussen competitieve beloning en maatschappelijke aanvaardbaarheid. De commissie is in 2024 eenmaal bijeen geweest.

De Auditcommissie houdt toezicht op financiële verslaggeving, interne controle en risicomanagement. Deze commissie heeft intensief samengewerkt met de CFO en de externe accountant om de financiële gezondheid van aaff te monitoren. De commissie heeft het protocol onafhankelijkheid externe accountant beoordeeld, de begroting 2024 en planning voor 2025 geanalyseerd, en het treasury statuut tegen het licht gehouden. Ook de investeringsvoorstellen voor huisvesting zijn hier grondig geëvalueerd, waarbij niet alleen gekeken is naar financiële aspecten maar ook naar de strategische waarde van de investeringen. De commissie is tweemaal bijeengekomen.

Kwaliteit, Publiek Belang & Compliance (KPC) is gericht op de kwaliteit van dienstverlening en professionele standaarden, een cruciaal aspect in onze sector. Deze commissie heeft de geschiktheidstoetsingen voor sleutelfunctionarissen beoordeeld, de kwaliteitsmonitoring binnen de organisatie besproken, en input geleverd voor het compliance statuut. De commissie heeft zich laten informeren over de inrichting van het bureau Vaktechniek en over de opzet van de Compliance functie binnen de onderneming. Ook heeft de commissie geadviseerd over incidentmanagement en de manier waarop daarvan geleerd kan worden. De commissie heeft eenmaal vergaderd.

Bij de samenstelling van deze commissies hebben we gezorgd voor een evenwichtige verdeling van expertise en ervaring. Aan het einde van het jaar zijn de reglementen voor deze commissies vastgesteld, waarbij we hebben toegezien op een consistente benadering en samenhang binnen de totale governance.

Duurzaamheid en maatschappelijke impact

Als organisatie die betekenis boven winst stelt, heeft aaff de ambitie om een voorloper te zijn op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke impact. Het streven naar B Corp-certificering past bij deze ambitie en bij de identiteit van onze organisatie. De RvC was dan ook zeer verheugd dat aaff met een score van 118 het B Corp-certificaat heeft gekregen.

De Raad van Commissarissen heeft in 2024 de ambitieuze doelstellingen op het gebied van duurzaamheid volledig ondersteund. We hebben met interesse gevolgd hoe de Raad van Bestuur werkt aan het verankeren van duurzaamheid in alle lagen van de organisatie. Dit uit zich niet alleen in de interne bedrijfsvoering, maar ook in de dienstverlening aan klanten, waar duurzaamheidsadvies een steeds belangrijker component wordt.

We zijn ons bewust van de toenemende eisen rond duurzaamheidsverslaggeving, met name met het oog op de aankomende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). We zijn door de Raad van Bestuur meegenomen op het gebied van de ontwikkelingen op het gebied van regelgeving voor zowel de aaff organisatie zelf als voor haar klanten. De organisatie neemt nu al voorbereidingen om aan deze vereisten te voldoen, wat past bij onze proactieve houding ten aanzien van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Aanwezigheid vergaderingen

De betrokkenheid van de commissarissen bij het toezicht op aaff was hoog, zoals blijkt uit de aanwezigheidspercentages bij de reguliere vergaderingen:

Commissaris	RvC-vergaderingen	Auditcommissie	Remco	KPC
drs. A.E. Traas RA (voorzitter)	100%			100%
mr. J. Wielaart (vice-voorzitter)	100%		100%	
drs. J.F.M. Kamphuis	83%	50%		100%
drs. A.G.M. Loomans Bsc	100%	100%	100%	
mr. P.H. Ruys	83%			
drs. E.C.H.M. Schuit	100%		100%	100%
drs. R.L.J.C. Snepvangers RA	83%	100%		

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het toezicht op het functioneren van de externe accountant. De Auditcommissie heeft deze voorbereidende rol namens de RvC vervuld en nauw samengewerkt met de accountant en de financiële functie van aaff.

Tijdens de gesprekken met de accountant zijn onder meer het auditplan 2024, de materialiteit, de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving besproken. Ook de bevindingen en de uitkomsten van de controle zijn uitvoerig aan bod gekomen.

De voltallige Raad van Commissarissen heeft overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur, wat ons de gelegenheid gaf om openlijk van gedachten te wisselen over de financiële rapportage en interne beheersing. We hebben vastgesteld dat de samenwerking tussen de accountant en de Raad van Bestuur constructief verloopt en leidt tot gepaste verbeteringen waar nodig.

De Raad van Commissarissen is tevreden met de kwaliteit van de externe controle en de transparantie in de rapportage. We zien dat de accountant niet alleen oog heeft voor de cijfermatige aspecten, maar ook voor belangrijke ontwikkelingen zoals de integratie van de organisaties en de implementatie van het medewerkersparticipatiemodel.

Tot slot

Als Raad van Commissarissen kijken we met voldoening terug op een jaar waarin belangrijke stappen zijn gezet om aaff een solide basis te geven voor de toekomst. De fusie heeft geleid tot een organisatie met een duidelijke visie, sterke waarden en een onderscheidend eigenaarschapsmodel.

We spreken onze waardering uit voor de Raad van Bestuur, het Topmanagement maar vooral alle collega's van aaff. Dit in het bijzonder ook naar de voorzitter gezien de gebeurtenissen in zijn privésituatie. In een uitdagend jaar waarin veel aandacht is besteed aan de fusie en integratie, is er tegelijkertijd onverminderd gewerkt aan het leveren van kwaliteit voor klanten. De veerkracht en betrokkenheid die alle medewerkers hebben getoond, sluiten naadloos aan bij de bestaansreden van aaff: het bevorderen van de veerkracht van ondernemers en ondernemingen.

We zien met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkeling van aaff in de komende jaren. Met de stevige basis die we in 2024 hebben gelegd, zijn we ervan overtuigd dat aaff zich zal ontwikkelen tot een toonaangevende en onderscheidende speler in de accountancy- en adviessector, waar betekenis en waardecreatie voor alle stakeholders centraal staan.



Namens de Raad van Commissarissen,

drs. A.E. Traas RA (voorzitter)

mr. J. Wielaart (vice-voorzitter)

drs. J.F.M. Kamphuis

drs. A.G.M. Loomans Bsc

mr. P.H. Ruys

drs. E.C.H.M. Schuit

drs. R.L.J.C. Snepvangers RA

CSRD



Inhoudsopgave

12 Ons maatschappelijk jaarverslag, op basis van de CSRD	59
12.1 Grondslag voor het opstellen van informatie	60
12.1.1 Algemene grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverklaringen	60
12.1.2 Rapportage over specifieke omstandigheden	60
12.2 Governance	61
12.2.1 Ons organisatiemodel en de rol van bestuurs- en toezichthoudende organen	61
12.3 Onze duurzaamheidsstrategie	62
12.3.1 De duurzaamheidsstrategie van aaff	62
12.3.2 B Corp: ons kompas voor een duurzame organisatie	63
12.3.3 Onze waardeketen en ons waardecreatiemodel	63
12.3.4 Duurzaamheid in onze dienstverlening	67
12.3.5 Duurzaamheid in onze bedrijfsvoering	68
12.3.6 Onze maatschappelijke rol en impact op de SDG's	71
12.4 Hoe wij rekening houden met belangen van stakeholders	72
12.4.1 Stakeholderuitvraag: de SWOT-analyse	73
12.4.2 Van SWOT-analyse naar confrontatiematrix	74
12.5 Dubbele materialiteitsanalyse	74
12.5.1 Onze impacts, risico's, en kansen (IRO's)	74
12.5.2 De materiële onderwerpen voor aaff	75
12.5.3 Verbeterpunten	77
13 Milieu-informatie	78
14 Klimaat	79
14.1 Transitieplan voor klimaatmitigatie	79
14.2 Materiële IRO's en wisselwerking met strategie en businessmodel	80
14.3 Beleid en doelen voor klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	81
14.4 Maatregelen en middelen in beleid voor klimaatverandering	82
14.5 Energiegebruik en energiemix	82
14.6 Bruto Scope 1, 2 en 3-emissies en totale broeikasgasemissies	83
14.7 Broeikasgasverwijdering, carbon credits en koolstofbeprijzing	85
15 Sociale informatie	86
16 Eigen medewerkers	87
16.1 aaff en de arbeidsmarkt	87
16.2 Onze medewerkers	88
16.3 Hoe onze medewerkers betrokken en vertegenwoordigd zijn	89
16.4 Een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn	89
16.5 Gelijke kansen	90
16.6 Leren en ontwikkelen bij aaff	91
16.7 Gezond werken	93

17 Klanten	94
17.1 Samenvatting	94
17.2 Beleid ten aanzien van impact op klanten	94
17.3 Processen om met klanten te overleggen over impacts	95
17.4 Terugdringen van negatieve impacts	96
17.5 Beheersen van klantrisico's en benutten van kansen	96
17.6 Doelen en impact op klanten	97
18 Goed bestuur	99
18.1 Samenvatting	99
18.2 Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	99
18.3 Beheer van relaties met leveranciers	100
18.4 Kwaliteit, risicobeheersing en preventie	100
18.5 Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	102
18.6 Politieke invloed en lobbyactiviteiten	102
18.7 Betalingspraktijken	102

12 Ons maatschappelijk jaarverslag, op basis van de CSRD

Bij aaff streven we ernaar om het duurzaamste accountants- en advieskantoor van Nederland te zijn. Onze ambitie is om een positieve, maatschappelijke impact te hebben en bij te dragen aan een betere wereld voor onze klanten, medewerkers en de samenleving. Dit streven komt voort uit onze overtuiging dat een onderneming van betekenis moet zijn voor een betere wereld. Daarom zijn wij een B Corp.

Wat betekent duurzaamheid voor ons?

Bij aaff willen we langdurige waarde creëren door economische groei te bevorderen. Daarbij is belangrijk dat die groei hand in hand gaat met sociale vooruitgang en milieubescherming. We richten ons op de gebieden waar we de grootste impact kunnen hebben, zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in onze dienstverlening aan klanten. Onze kernwaarden en focus op duurzaamheidsdoelen helpen ons hierbij.

Als nieuwe organisatie zijn we bezig ons verhaal te schrijven en een duurzame strategie uit te werken en te implementeren. Deze reis komt tot uiting in dit duurzaamheidsverslag, dat de komende jaren steeds integraler onderdeel moet worden van ons jaarverslag.

Het uitgangspunt voor ons duurzaamheidsverslag over boekjaar 2024 is om waar mogelijk al te rapporteren in lijn met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De CSRD vraagt ons om transparant te zijn over onze ambities en resultaten op het gebied van milieu, sociale thema's en goed bestuur (ESG). Ons verslag voldoet nog niet volledig aan de CSRD en de bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS). We hebben al wel stappen gezet om ons daarop voor te bereiden en relevante onderdelen en structuren op te nemen in dit verslag. Wij verwachten vanaf boekjaar 2027 verplicht te zijn om te rapporteren, afhankelijk van de implementatie in de Nederlandse wet en ontwikkelingen vanuit de Europese Omnibus-wetgeving.

Hoewel we ons voorbereiden op de CSRD, willen we niet zozeer handelen vanuit compliance, maar vooral vanuit onze duurzame ambities. We willen dus niet alleen voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook een voortrekkersrol vervullen. Dit betekent dat we transparant zijn over onze ambities en resultaten op het gebied van milieu, sociale thema's en goed bestuur (ESG).

Onze inzet voor duurzaamheid is niet alleen een wettelijke verplichting, maar vooral een strategische keuze om een positieve impact te maken. We willen onze klanten optimaal ondersteunen in hun transitie naar toekomstbestendige en duurzame bedrijfsvoering, en zo bijdragen aan een realistische en effectieve verduurzaming van het Nederlandse bedrijfsleven.

12.1 Grondslag voor het opstellen van informatie

12.1.1 Algemene grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverklaringen

Dit duurzaamheidsverslag maakt onderdeel uit van de geconsolideerde jaarrekening van de aaff groep. Dit betekent dat de consolidatiekring identiek is aan die van de jaarrekening, zoals vermeld en grafisch weergegeven in [hoofdstuk 4](#) van het bestuursverslag. Ook de rapportageperiode is gelijk aan die van de geconsolideerde jaarrekening.

De opgenomen informatie in dit duurzaamheidsverslag heeft uitsluitend betrekking op aaff en – waar van toepassing – onze waardeketen en zakelijke relaties.

Er heeft geen assurance plaatsgevonden op ons duurzaamheidsverslag.

12.1.2 Rapportage over specifieke omstandigheden

Ons duurzaamheidsverslag geeft een inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en financiële en niet-financiële prestaties van het boekjaar 2024. Voor aaff is dit het eerste verslagjaar. We beschikken namelijk nog niet over vergelijkende cijfers die we voldoende tijdig, volledig en betrouwbaar kunnen reproduceren.

Een eerste jaar houdt ook in dat we ons als aaff nog ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. We moeten nog beleidsmatige keuzes maken, doelstellingen nader bepalen, en onze nieuwe organisatie zo inrichten dat we die kunnen monitoren. Daarom hebben we nog niet alle algemene vereisten vanuit ESRS 2 opgenomen. Het is onze ambitie om transparant over de voortgang te communiceren in ons jaarverslag.

Voor onze tijdshorizon sluiten we aan bij wat daarover is opgenomen in ESRS 1:

- korte termijn is één jaar, dus 2025;
- middellange termijn is twee tot vijf jaar: 2026-2030;
- lange termijn is > vijf jaar: na 2030.

We hebben nog geen gegevens opgenomen vanuit onze waardeketen. Ook zijn de data voor alle onderdelen van aaff nog niet beschikbaar. Wanneer bij bepaalde data sprake is van schattingen of onzekere uitkomsten, dan lichten we toe dat we gebruik gemaakt hebben van schattingen. Ook geven we aan op welke wijze die tot stand zijn gekomen.

In ons duurzaamheidsverslag verwijzen we voor een aantal strategie- en governance-toelichtingsvereisten bewust naar andere delen van het verslag. De informatie kan namelijk het beste worden gelezen in nauwe samenhang met de informatie in die andere delen.

12.2 Governance

aaff is een nieuwe organisatie, die voortkomt uit zijn rechtsvoorgangers ABAB Groep BV en Alfa Adviesgroep BV. We hebben een duidelijke visie op duurzaamheid en de rol die we daarin kunnen pakken. Gelijktijdig moeten we ook nog veel uitwerken en opstellen.

We zijn gestart met het schrijven van 'het aaff-verhaal'. Daarin maken we duidelijk waar we als aaff voor staan én waar we voor gaan. We doen dit vanuit vier kernwaarden, de basis van onze nieuwe bedrijfscultuur:

- impactmakers;
- aanpakkers;
- uitdagers;
- bondgenoten.

Onze kernwaarden lichten we nader toe in [paragraaf 12.3.3](#).

In 2025 zullen we dit 'aaff-verhaal' verder uitwerken naar de dieper gelegen governance-lagen in de organisatie en dragen we dit verhaal ook verder uit.

Integriteit en moraliteit staan bij aaff hoog in het vaandel – en dat was bij het voormalige ABAB en Alfa niet anders. Bij het verder inrichten van onze nieuwe organisatie nemen we deze elementen dan ook mee in onze systemen, processen en de manier waarop we met collega's en klanten omgaan. Een continu beheersingsproces is daarbij ons uitgangspunt. We streven een bedrijfscultuur na waarin iedere collega zich veilig voelt en kwetsbaar kan opstellen. Een cultuur waarin we het maken van fouten zien als kansen om er samen van te leren. Collega's voelen zich vrij om problemen en oplossingen met elkaar te delen.

12.2.1 Ons organisatiemodel en de rol van bestuurs- en toezichthoudende organen

Het eigendom van aaff is volledig in handen van haar medewerkers. Zij zijn via certificaten van aandelen co-eigenaar van aaff. De zeggenschap over deze aandelen ligt bij de Stichting Administratiekantoor aaff (STAK), die ook formeel aandeelhouder is. Dit lichten we nader toe in [paragraaf 4.1.5](#) van het bestuursverslag.

aaff wordt bestuurd door een vierhoofdige statutaire Raad van Bestuur en het topmanagement. De interne aansturing binnen aaff is georganiseerd langs drie gelijkwaardige assen: regio's, interne diensten en externe diensten. Elke regio of dienst heeft een eigen directeur. Deze zestien directeuren (50% man, 50% vrouw) komen samen in respectievelijk de regiораad, de interne dienstenraad en de externe dienstenraad en vormen samen het topmanagement. Drie periodiek ronderende leden als vertegenwoordigers vanuit de drie raden vormen samen met de Raad van Bestuur de groepsdirectie.

De zeven leden van de Raad van Commissarissen hebben een toezichthoudende rol op het bestuur. aaff heeft een onafhankelijke interne compliance officer, die een directe escalatielijn heeft naar de Raad van Commissarissen.

De medewerkers van aaff worden vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad ([paragraaf 4.1.4](#)), en in indirectere zin ook door de participantenraad (alle participanten zijn immers medewerkers en vice versa) en door de Young Board (zie [paragraaf 4.1.6](#) en [16.3](#)).

Nadere toelichting op de samenstelling, verantwoordelijkheden en expertise van de verschillende bestuurs- en vertegenwoordigingsorganen hebben we opgenomen in [paragraaf 4.1 en 4.2](#) van het bestuursverslag.

De [externe diensten](#) zijn in vijf categorieën onderverdeeld:

- Accountancy & Advies;
- Tax & Legal;
- Consulting & Innovatie;
- Salaris & Personeelsdiensten;
- Audit & Assurance.

De [interne diensten](#) zijn in zes categorieën onderverdeeld:

- Finance, Control en Duurzaamheid;
- Data, Technology & Business Operations;
- Marketing, Sales & Communicatie;
- Facilitair, Inkoop, Support en Hospitality;
- HX (Human Experience);
- Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance

Daarnaast hebben we het Compliance & Risk Office (CRO). Dit is de facto geen interne dienst, maar eerder een interne toezichthouder. Een nadere toelichting op kwaliteit en compliance is terug te vinden in [hoofdstuk 7](#) van het bestuursverslag en in het [hoofdstuk Goed Bestuur \(18\)](#) in dit impactverslag. [Paragraaf 4.2](#) van het bestuursverslag bevat een uitgebreidere algemene toelichting op de verschillende externe en interne diensten.

12.3 Onze duurzaamheidsstrategie

12.3.1 De duurzaamheidsstrategie van aaff

aaff wil het duurzaamste accountants- en advieskantoor van Nederland zijn. Deze ambitie wortelt diep in onze overtuiging dat een onderneming van betekenis moet zijn voor een betere wereld. Wij willen daarom niet alleen financiële waarde creëren, maar ook een positieve, maatschappelijke impact maken. Daarom zijn wij een B Corp. Duurzaamheid betekent voor aaff dat we langdurige waarde creëren door economische groei te bevorderen, maar alleen door dit samen te laten gaan met sociale vooruitgang en milieubescherming. Duurzaamheid speelt dus een rol in:

- onze dienstverlening;
- onze interne bedrijfsvoering;
- onze maatschappelijke rol.

12.3.2 B Corp: ons kompas voor een duurzame organisatie

aaff wil bouwen aan een sociale, schone en toekomstbestendige economie en samenleving. Daarom willen we positief bijdragen aan de noodzakelijke transitie op het gebied van duurzaamheid. Met onze B Corp-certificering dragen we uit dat aaff zich onderscheidt op het gebied van transparantie, sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Als aaff zijn we [gecertificeerd sinds de eerste dag](#) dat we 'aaff' heten. De B Corp-certificering is daarmee niet nieuw voor ons. Fusiepartner Alfa behoorde sinds 2014 tot de eerste tien B Corps in Nederland. De certificering richtte zich op vijf hoofdthema's:

1. Goed bestuur;
2. Werknemers;
3. Maatschappij;
4. Milieu;
5. Klanten.

Wij hebben in onze statuten vastgelegd dat we met onze bedrijfsactiviteiten en bedrijfsvoering een significant positieve invloed willen hebben op de maatschappij en het milieu. Dit betekent dat iedereen bij aaff verantwoordelijk is voor de duurzame ontwikkeling van onze organisatie. We verwachten van al onze collega's dat ze in hun beslissingen en werkzaamheden rekening houden met de belangen van de samenleving. Hierbij willen we voldoen aan de hoogste standaarden van sociale en ecologische prestaties, transparantie en verantwoordelijkheid. Met dit voorbeeld willen we ook anderen graag inspireren.

12.3.3 Onze waardeketen en ons waardecreatiemodel

Kernwaarden

De pay-off van aaff is '*overal van betekenis*'. Wij richten ons op die gebieden waar wij als accountants- en adviesorganisatie de grootste bijdrage aan kunnen leveren. We zijn er voor al onze stakeholders. Voor onze klanten leveren we hoogwaardige accountancy-, assurance- en adviesdiensten. Dat doen we vanuit onze kernwaarden:



Onze kernwaarden:



Impactmakers

Wij gaan voor langdurige impact. Snelle winst? Niet onze stijl. Onze focus ligt op duurzame oplossingen die er écht toedoen. Wij voegen waarde toe door oprechte aandacht te geven aan collega's, klanten en de wereld om ons heen.



Uitdagings

Bij aaff maken we onze eigen keuzes. We lopen niet klakkeloos mee, maar bepalen ons eigen pad. Groei is voor ons niet alleen vooruitgang, maar ook het durven loslaten van het oude. Wij staan altijd open voor nieuw én initiëren nieuw.



Aanpakkers

We zijn doorzetters, vastbijters en nemen initiatief. We hebben een constructieve mindset. Beren op de weg? Die vangen we. We blijven gefocust op ons doel, sturen zo nodig bij, en leveren wat we beloven. Mopperen doen we niet zonder te opperen.



Bondgenoten

Ondernemen doen we met z'n allen. Want samen zijn we beter dan alleen. In een gelijkwaardige samenwerking is hiërarchie niet belangrijk. We geven elkaar eerlijke, opbouwende feedback. We kiezen voor vertrouwen, geloven in dialoog en werken aan wederzijds begrip. Bij aaff ben je niet alleen, maar onderdeel van een groter geheel.

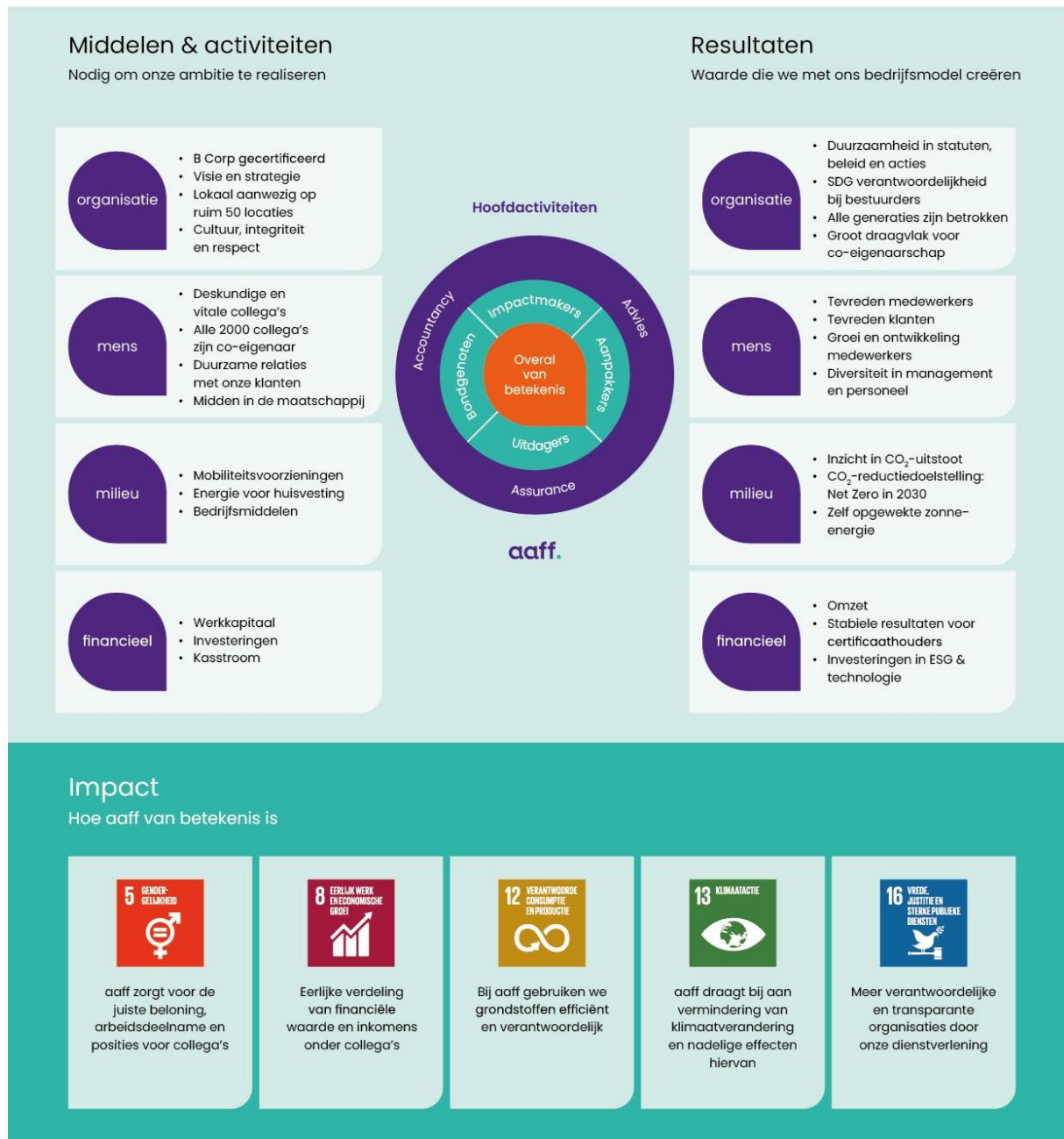
Waardeketen en ons waardecreatiemodel

Onze waardeketen bestaat uit leveranciers, onze eigen bedrijfsprocessen en onze klanten.



In dit verslag geven wij een integraal beeld van de manieren waarop wij waarde creëren en hoe het proces van waardecreatie verloopt. Dit proces hebben we schematisch in beeld gebracht in ons waardecreatiemodel.

Waardecreatiemodel in beeld



In ons waardecreatiemodel laten we zien hoe onze bedrijfsprocessen bijdragen aan onze maatschappelijke resultaten, meerwaarde en impact. Hierbij hanteren wij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties als kader. De vijf voor ons belangrijkste SDG's zijn weergegeven in ons waardecreatiemodel en lichten we verderop in dit hoofdstuk nader toe. We richten ons op resultaten op verschillende terreinen, waaronder:

Organisatorisch:

- Duurzaamheid in onze statuten, beleid en acties: wij vinden het belangrijk om maatschappelijk toegevoegde waarde te leveren. Onze duurzaamheidsvisie maakt daarom integraal onderdeel uit van onze besluitvormingsprocessen en governance-structuren.

- Verantwoordelijkheid bij bestuurders: we vinden het vanzelfsprekend dat iedere bestuurder verantwoordelijkheden heeft in lijn met onze duurzaamheidsvisie. De concrete invulling hiervan werken we nog uit.
- Alle generaties zijn betrokken: we hechten er veel waarde aan dat ieders stem in onze organisatie wordt gehoord.
- Groot draagvlak voor en door co-eigenaarschap: alle medewerkers binnen aaff zijn co-eigenaar. Dit zorgt voor extra betrokkenheid.

Mens:

- Tevreden medewerkers;
- Tevreden klanten;
- Groei en loopbaanontwikkeling van medewerkers;
- Diversiteit in de samenstelling van management en medewerkers, zoals een evenwichtige man/vrouw-verdeling, zowel bedrijfsbreed (52%/48%) als in het hogere management (55%/45%).

Milieu:

- Inzicht in CO2-uitstoot;
- CO2-reductiedoelstelling: Net Zero in 2030;
- Zelf opgewekte zonne-energie: 16 kantoren, ruim 2300 panelen, > 400.000 kWh/jr.

Financieel:

- Omzet;
- Stabiele resultaten voor certificaathouders;
- Investerings in ESG en technologie.

Doelen

Wij streven naar meetbare en haalbare doelen die ons helpen om onze duurzame ambities te realiseren. Op dit moment zijn we voor veel onderdelen nog bezig om de bijbehorende KPI's opnieuw vast te stellen, zodat we onze voortgang kunnen monitoren en bijsturen. Daarnaast helpen de KPI's ons om onze duurzaamheidsdoelen transparant te communiceren naar onze stakeholders.

De organisatie bevindt zich momenteel echter nog volop in het fusieproces. Nog niet alle relevante beleidsdoelen zijn bepaald. We hebben dus nog niet voor alle relevante ESG-KPI's de data vanuit de beide fusiepartners voldoende in beeld. Denk aan kwaliteit, beschikbaarheid en vergelijkbaarheid.

Voor de volgende onderwerpen willen we in de loop van 2025 nadere doelen formuleren:

- medewerkerstevredenheid;
- klanttevredenheid;
- gevolgde opleidingen;
- diversiteit in ons medewerkersbestand, zoals het man/vrouw-percentage van het hogere management;

- (reductie van) de CO₂-uitstoot van onze gebouwen en mobiliteit;
- adviesomzet op duurzaamheidsgebied.

12.3.4 Duurzaamheid in onze dienstverlening

Wij ondersteunen het mkb bij de duurzaamheidstransitie door onze hoogwaardige duurzaamheidsadviezen. We helpen ondernemers om de impact van duurzaamheidsvraagstukken op hun bedrijfsmodel te begrijpen en de kansen die dit biedt te benutten. Onze landelijke dekking en lokale verankering helpen hierbij. We voelen ons er verantwoordelijk voor om klanten te begeleiden naar een duurzamer bedrijfsmodel. Daarbij voldoen we uiteraard aan wetgeving en adviseren we strategisch over de integratie van ESG-criteria (Environmental, Social, Governance) in hun bedrijfsvoering.

Ondersteuning van klanten in transitie

Onze klanten willen wij optimaal ondersteunen in hun transitie naar een toekomstbestendige en duurzame bedrijfsvoering. We onderscheiden hierbij drie hoofdtransities die impact hebben op vrijwel al onze klanten:

- De transitie van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen.
- De transitie naar een circulaire economie waarin grondstoffen en materialen hoogwaardig worden hergebruikt.
- De transitie naar een duurzamer en toekomstbestendiger voedselsysteem.

Hiervoor zetten we onze brede expertise in op het gebied van bedrijfsvoering, fiscaliteit en wet- en regelgeving. Door onze kennis van verschillende sectoren kunnen we gericht adviseren over sectorspecifieke uitdagingen en oplossingen op het gebied van duurzaamheid.

Omgaan met onzekerheid, uitgaan van de feiten

De transities creëren niet alleen kansen, maar zorgen ook voor onzekerheid en spanning in de samenleving. Dit is kenmerkend voor wat wetenschappers 'liminale fases' noemen. Dat zijn periodes van fundamentele verandering waarin oude zekerheden verdwijnen en nieuwe structuren nog niet volledig uitgekristalliseerd zijn. Zulke fases gaan vaak gepaard met polarisatie en verhitte maatschappelijke discussies. Als accountants- en adviesorganisatie kiezen wij nadrukkelijk positie buiten deze polarisatie. We baseren ons op wetenschappelijke inzichten en feiten, en richten ons op het identificeren van concrete kansen en risico's voor onze klanten.

Onze rol als impactmakers en bondgenoten

Vanuit onze kernwaarden als 'impactmakers' en 'bondgenoten' zien we het als onze natuurlijke rol om ondernemers en hun bedrijven pragmatisch te begeleiden bij het navigeren binnen deze transitie. Daarbij hebben we zowel oog voor de korte als lange termijn. We zien het als onze professionele verantwoordelijkheid om onze klanten te helpen hun bedrijfsvoering toekomstbestendig te maken. Dit sluit naadloos aan bij onze rol van accountant en adviseur, van waaruit we het vanzelfsprekend vinden om verder te kijken dan alleen de cijfers van vandaag. We ondersteunen klanten om te anticiperen op veranderende wet- en regelgeving en in te spelen op

verschuivende marktverwachtingen. Ook ondersteunen we hen bij het benutten van nieuwe kansen die de transities bieden. Vanuit onze realistische en feitelijke benadering kunnen we een brug slaan tussen hun duurzaamheidsambities en de praktische haalbaarheid daarvan.

Verankering van duurzaamheid in onze dienstverlening

Om duurzaamheid in onze dienstverlening te verankeren, hebben we de afgelopen tijd verschillende stappen ondernomen, zoals:

- de ontwikkeling van duurzaamheidsadvies en verschillende bijbehorende producten en diensten;
- een structurelere dialoog met grote klanten over hun visie en ambitie op het gebied van de voor hen relevante transities;
- een betere integratie van duurzaamheidsaspecten in ons agro- en mkb-advies;
- training van onze collega's op het gebied van duurzaamheid.

12.3.5 Duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

Als B Corp willen we ook in onze interne bedrijfsvoering een positieve bijdrage leveren aan een sociale, schone en circulaire economie. Om onze duurzaamheidsambities waar te maken, is een integrale, organisatiebrede aanpak essentieel. Enkele belangrijke elementen krijgen een nadere toelichting in de volgende paragrafen. Dit zijn:

- leiderschap en coördinatie;
- bewustwording en cultuur;
- investeringsbereidheid;
- governance;
- medewerkers;
- milieuverantwoordelijkheid in onze bedrijfsvoering;
- monitoring en rapportage.

Leiderschap en coördinatie

Voor het jaar 2025 zijn we van plan om:

- een multidisciplinaire commissie op te richten die als taak heeft om onze duurzaamheidsambitie te bewaken;
- één RvB-lid eindverantwoordelijk te maken voor de coördinatie van duurzaamheid, die om die reden ook voorzitter zal zijn van de hiervoor genoemde commissie;
- het volledige topmanagement ambassadeur te maken van de duurzaamheidsambitie.

Bewustwording en cultuur

We werken actief aan het vergroten van het duurzaamheidsbewustzijn onder onze 2.000 collega's om een echt B Corp-DNA binnen aaff te creëren. Dit doen we door duurzaamheid te integreren in onze dagelijkse werkzaamheden: van het standaard bespreken van duurzaamheidsaspecten tijdens klantgesprekken tot het organiseren van interne workshops en kennissessies over B Corp-thema's.

We stimuleren onze collega's om maatschappelijke initiatieven te starten en delen succesvolle voorbeelden via ons interne platform. Deze aanpak versterkt niet alleen ons eigen B Corp-profiel, maar heeft ook een vermenigvuldigingseffect via onze duizenden klanten, die we actief willen inspireren en adviseren over een duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

aaff verbindt zich nauw met de lokale gemeenschap. We nemen actief deel aan de lokale economie via netwerken, evenementen en initiatieven. Als vertrouwenspersoon van het mkb denken we mee over circulaire bedrijfsmodellen, duurzame innovaties en het meetbaar maken van maatschappelijke impact. We stimuleren gesprekken over verduurzaming, verbinden ondernemers met lokale partners en delen praktijkkennis. Zo dragen we bij aan een toekomstbestendige lokale economie.

Investeringsbereidheid

De Raad van Bestuur – daarbij gesteund door de RvC – en het topmanagement tonen hun commitment door bereid te zijn om op korte termijn te investeren in langetermijnvoordelen, zowel financieel als maatschappelijk. Hierdoor krijgen we de mogelijkheden en middelen om toekomstbestendigheid te integreren in alles wat we doen. Deze aanpak stelt ons in staat om authentiek en geloofwaardig te zijn in onze rol als adviseur voor een duurzame bedrijfsvoering. We brengen daarmee onze kernwaarde 'impactmaker' daadwerkelijk tot leven binnen onze organisatie.

Governance

We hebben duurzaamheid verankerd in onze statuten en bedrijfsstructuur. Onze unieke eigendomsstructuur met volledige medewerkersparticipatie waarborgt dat er bij besluitvorming rekening wordt gehouden met alle stakeholders, niet alleen met financiële belangen. We streven naar maximale transparantie in onze bedrijfsvoering en besluitvorming. Binnen aaff beschouwen we duurzaamheid als een fundamentele verantwoordelijkheid van alle collega's, met de leidinggevenden in een voortrekkers- en voorbeeldrol. De concrete invulling hiervan werken we in 2025 nader uit.

Medewerkers

Onze collega's zijn het menselijk kapitaal van onze onderneming. Dit dragen wij onder andere uit door de breed gedragen medewerkersparticipatieregeling. Al onze medewerkers zijn co-eigenaar van aaff. Wij stellen vitaliteit, gezondheid en welzijn centraal, en vinden levenslang leren belangrijk. Ook streven we naar een diverse en inclusieve werkomgeving.

De afdeling HX (Human Experience) is verantwoordelijk voor het creëren en opvolgen van beleid dat de duurzame inzetbaarheid van onze collega's bevordert, met aandacht voor:

- vitaliteit, welzijn en gezondheid;
- opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden;
- veerkracht (gezonde werkcultuur, stressmanagement, werk-privébalans);
- een ondersteunende, inspirerende en energiegelovende werkomgeving.

We investeren intensief in de vitaliteit, gezondheid en het welzijn van onze collega's. Een goede werk-privébalans is essentieel voor duurzame inzetbaarheid en een betekenisvolle maatschappelijke rol. Dit vertaalt zich in flexibele werktijden, thuiswerkmogelijkheden, een stimulerende werkplek, stresspreventie, ondersteuning voor maatschappelijke activiteiten, uitstekende arbeidsvoorwaarden, vitaliteitsprogramma's en bewegingsfaciliteiten.

Wij geloven in een leven lang leren voor al onze medewerkers. We faciliteren continue ontwikkeling via de interne aaff academy, gerichte externe opleidingen, aaff Permanente Leiderschaps Educatie (aPLE), kenniscreatie en -deling, en een leeromgeving waarin horizontale kennisuitwisseling centraal staat.

In [hoofdstuk 16](#) van dit verslag gaan we hier uitgebreider op in.

Milieuverantwoordelijkheid in onze bedrijfsvoering

Onze milieuverantwoordelijkheid is belegd bij verschillende bedrijfsonderdelen, waaronder - maar niet beperkt tot - de volgende twee afdelingen.

De afdeling Facilitair, Inkoop, Support & Hospitality) is verantwoordelijk voor:

- energiebeheer;
- afvalbeheer en recycling;
- hergebruik van materialen, bijvoorbeeld van kantoormeubilair;
- mobiliteit op basis van hernieuwbare energie (in samenwerking met HX);
- circulair en verantwoord inkopen.

De afdeling Data, Technology & Business Operations draagt bij aan duurzaamheid door:

- energiezuinige hardware en software;
- verlenging van de levensduur van technologieproducten;
- vermindering van de digitale ecologische voetafdruk;
- ondersteuning van papierloos werken.

Monitoring en rapportage (integrated reporting en CSRD)

aaff wil vooruitstrevend zijn in het transparant rapporteren over onze impact op basis van de CSRD-richtlijnen. Daarbij streven we niet alleen naar integrated reporting maar ook naar *integrated thinking & acting*. De stafdienst Finance, Control en Duurzaamheid (FCD) is verantwoordelijk voor de integratie van de CSRD binnen het jaarverslag. We willen hiertoe een gestructureerde aanpak hanteren waarbij:

- elke interne dienst eigen strategische duurzaamheidsdoelstellingen bepaalt;
- FCD deze doelstellingen verzamelt en integreert;
- interne diensten in samenwerking met ons datateam bepalen hoe we doelstellingen monitoren;
- FCD periodieke rapportages maakt, zodat het topmanagement de voortgang kan monitoren en bijsturen.

12.3.6 Onze maatschappelijke rol en impact op de SDG's

aaff en zijn maatschappelijke rol

Als accountants- en adviesorganisatie spelen we een belangrijke rol in de maatschappelijke transitie naar een duurzame en circulaire economie. De komende jaren zullen ondernemingen steeds vaker te maken krijgen met vraagstukken rond duurzaamheid, de energietransitie en circulaire economie. Dit beïnvloedt hun bedrijfsmodellen en winstgevendheid. Met de invoering van de CSRD moeten accountants naast financiële informatie ook duurzaamheidsrapportages beoordelen. Dit zien we als een logische uitbreiding van onze rol, maar we erkennen daarbij de uitdaging van een krappe arbeidsmarkt. Om deze uitdaging aan te gaan, zetten we in op drie sporen:

- onze huidige professionals (verder) ontwikkelen via gerichte opleidingen in duurzaamheidsverslaggeving en -assurance;
- specialisten aantrekken met een duurzaamheidsachtergrond;
- onze productiviteit verhogen door AI en automatisering bij standaardwerkzaamheden. Deze aanpak helpt ons om zowel onze traditionele als nieuwe verantwoordelijkheden effectief te vervullen.

Maatschappelijke waarde creëren volgens de SDG's

We willen onze klanten ondersteunen bij verantwoorde en circulaire bedrijfsmodellen, en in het bevorderen van transparante financiële systemen. Ook willen we innovaties stimuleren die bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Hierbij richten we ons ook op het verkleinen van ongelijkheid, het stimuleren van fatsoenlijk werk, het bevorderen van duurzame industrie en het versterken van instituties. Dit willen we de komende periode concreter verankeren op basis van negen van de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties - de 'Sustainable Development Goals' of kortweg SDG's. Vijf van deze negen SDG's beschouwen we voor de komende tijd als meest belangrijk (SDG 5, 8, 12, 13 en 16). Dit lichten we hierna toe.

Gendergelijkheid (SDG 5)

We streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving waarin iedereen, ongeacht achtergrond, religie, gender of seksuele geaardheid, gelijke kansen krijgt op het gebied van ontwikkeling, beloning en groei. Als ondertekenaar van het SER Diversiteit in Bedrijf Charter zetten we ons actief in voor meetbare doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie. We geloven in gelijkwaardigheid zonder gelijksoortigheid en zien de meerwaarde van diverse perspectieven en achtergronden voor onze organisatie. Dit vertalen we in:

- een actief wervings- en promotiebeleid, gericht op diversiteit;
- gelijke beloning voor gelijk werk;
- een veilige werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn;
- actieve monitoring en rapportage van diversiteitsdoelstellingen.



Eerlijk werk en economische groei (SDG 8)

Als impactmakers plaatsen we impact boven winstbejag. Deze overtuiging passen we allereerst toe op onze eigen organisatie, waarbij onze unieke eigendomsstructuur bijdraagt aan dat iedereen deelt in het succes en zich verantwoordelijk voelt voor het succes van onze organisatie. aaff is volledig eigendom van de medewerkers via een certificatenregeling die voor iedereen toegankelijk is. Onafhankelijk van functie kan elke collega met een vast dienstverband co-eigenaar worden. Deze vorm van medewerkersparticipatie zorgt niet alleen voor eerlijk werk en een rechtvaardige verdeling van de waarde die we creëren, maar versterkt ook de betrokkenheid bij onze maatschappelijke doelen en onze organisatie.



Verantwoorde productie en consumptie (SDG 12)

Vanuit onze eigenzinnige aanpak durven we bestaande productie- en consumptiepatronen bij klanten ter discussie te stellen, als we aandachtspunten zien voor meer verantwoorde productie en consumptie. Veel klanten van ons zijn werkzaam in productieketens (bijvoorbeeld in de agrosector), of kunnen binnen hun dagelijkse bedrijfsvoering bijdragen aan duurzamere productie- en consumptiepatronen. Wij helpen hen om deze bijdrage te optimaliseren.



Klimaatactie (SDG 13)

Vanuit onze kernwaarden kiezen we ervoor om actie te nemen op klimaatgebied. Voor veel klanten én voor onze eigen organisatie bestaat een belangrijk deel van de milieu-impact uit de uitstoot van broeikasgassen door energiegebruik. We werken actief aan het terugdringen van deze negatieve impact, zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in onze advisering. Daarbij streven we naar energieneutrale kantoren, duurzame mobiliteit en gebruik van circulaire materialen. In uiterlijk 2030 willen we net-zero zijn met betrekking tot onze CO₂-uitstoot.



Vreedzame samenlevingen met eerlijke en toegankelijke instituties (SDG 16)

Onze kernwaarden vormen de basis van de rol die wij als accountants hebben en in de diensten die we leveren. We vervullen een essentiële functie bij het creëren van een adequaat en eerlijk functionerende economie, die gebaseerd is op samenwerking en vertrouwen. Door zekerheid te verschaffen over zowel financiële als niet-financiële informatie dragen we bij aan transparantie en betrouwbaarheid in het economisch verkeer.



12.4 Hoe wij rekening houden met belangen van stakeholders

Onze duurzaamheidsambities worden in sterke mate bepaald door de samenwerking met onze stakeholders. Deze stakeholders verdelen we onder in:

1. onze medewerkers;
2. onze klanten;
3. onze partners en
4. onze omgeving: het maatschappelijke verkeer en de omgeving.

We zijn ons bewust van onze rol in de keten en dragen hiermee ketenverantwoordelijkheid. De verschillende stakeholders in de keten hebben uiteenlopende belangen en opvattingen in relatie tot duurzaamheid. Denk hierbij aan de naleving van wet- en regelgeving (compliance), financieel rentmeesterschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarom zijn we doorlopend in gesprek met onze stakeholders en gebruiken we hun input voor onze strategische besluitvorming.

In 2024 zijn we gestart met een eerste aanzet van onze duurzaamheidsambitie en toelichting daarop voor dit verslag. Als nieuwe organisatie richten we ons voor de rapportage over het boekjaar 2024 op onze interne stakeholders. Dit hebben we gedaan via een SWOT-analyse en een confrontatiematrix. Dit lichten we hieronder nader toe.

Voor het jaar 2025 willen we een volwaardige stakeholdersanalyse uitvoeren door onder andere in te zetten op:

1. periodieke stakeholdersdialogen;
2. enquêtes;
3. thematische werkgroepen;
4. input van de topteams.

12.4.1 Stakeholderuitvraag: de SWOT-analyse

Voortbouwend op de analyse van onze waardeketen en ons waardecreatiemodel hebben wij een SWOT-analyse uitgevoerd onder onze interne stakeholders (alle topmanagers of hun afgevaardigden).

Tijdens twee bijeenkomsten hebben deze collega's eerst individueel nagedacht over vier (maatschappelijke) hoofdthema's:

- milieuthema's (E, Environment)
- sociale thema's (S, Social)
- goed bestuur (G, Governance)
- een 'Out of the Box'-droomcategorie voor relevante zaken die niet onder specifiek E, S of G aan bod zijn gekomen.

Deze SWOT-input is vervolgens gezamenlijk besproken en op basis hiervan is voor elk maatschappelijk hoofdthema een confrontatiematrix opgesteld. Voor de 'Out of the Box' SWOT-analyse hebben we een samenvatting gemaakt van de individuele resultaten.

12.4.2 Van SWOT-analyse naar confrontatiematrix

Op basis van de SWOT-analyse hebben we een confrontatiematrix opgesteld. Die helpt ons om onze strategische aandachtspunten te identificeren en gerichte acties te formuleren. In de matrix worden interne factoren (sterktes en zwaktes) met externe factoren (kansen en bedreigingen) vergeleken om de belangrijkste combinaties te bepalen. Dit biedt inzicht in onze duurzaamheidsdoelstellingen en geeft ook ondersteuning om onze strategie hierop te ontwikkelen.

De matrix geeft inzicht in de strategische keuzes van aaff wanneer er behoefte is aan:

- **offensieve acties:** sterktes benutten en kansen grijpen voor groei en uitbreiding;
- **defensieve acties:** sterktes benadrukken en externe bedreigingen monitoren;
- **verbeteringacties:** zwaktes aanpakken en kansen benutten;
- **crisisacties:** snel handelen om zwaktes te verbeteren en bedreigingen te mitigeren.

De resultaten van deze analyse geven input voor het strategische ESG-beleid (en -doelen) en voor de belangrijkste impacts, risico's en kansen.

12.5 Dubbele materialiteitsanalyse

12.5.1 Onze impacts, risico's, en kansen (IRO's)

Een belangrijk onderdeel van een impactverslag is het bepalen welke thema's belangrijk, of 'materieel', zijn. Dit gebeurt via een dubbele materialiteitsanalyse, waarbij 'dubbel' betekent dat de onderwerpen hierbij vanuit twee invalshoeken worden bekeken:

- **impactmaterialiteit ('inside-out'):** hierbij kijken we naar de impact die aaff heeft op de buitenwereld.
- **financiële materialiteit ('outside-in'):** hierbij kijken we naar de impact die een thema kan hebben op onze bedrijfsresultaten.

Als een thema vanuit minstens één van deze invalshoeken als materieel wordt beschouwd, moet het worden opgenomen in het impactverslag.

De verschillende ESG-onderwerpen brengen impacts, risico's en kansen (IRO's, oftewel Impacts, Risks and Opportunities) met zich mee. Het identificeren van deze IRO's is een belangrijke stap om de dubbele materialiteitsanalyse van aaff te voltooien.

Onze IRO-beschrijving is gebaseerd op vier thematische SWOT-analyses (E, S, G en 'Out of the box'). De resultaten zijn herschreven naar impact- en financiële materialiteit, gericht op de korte, middellange en lange termijn. Dit heeft veertien ESG-impacts opgeleverd en vijftien ESG-risico's en -kansen.

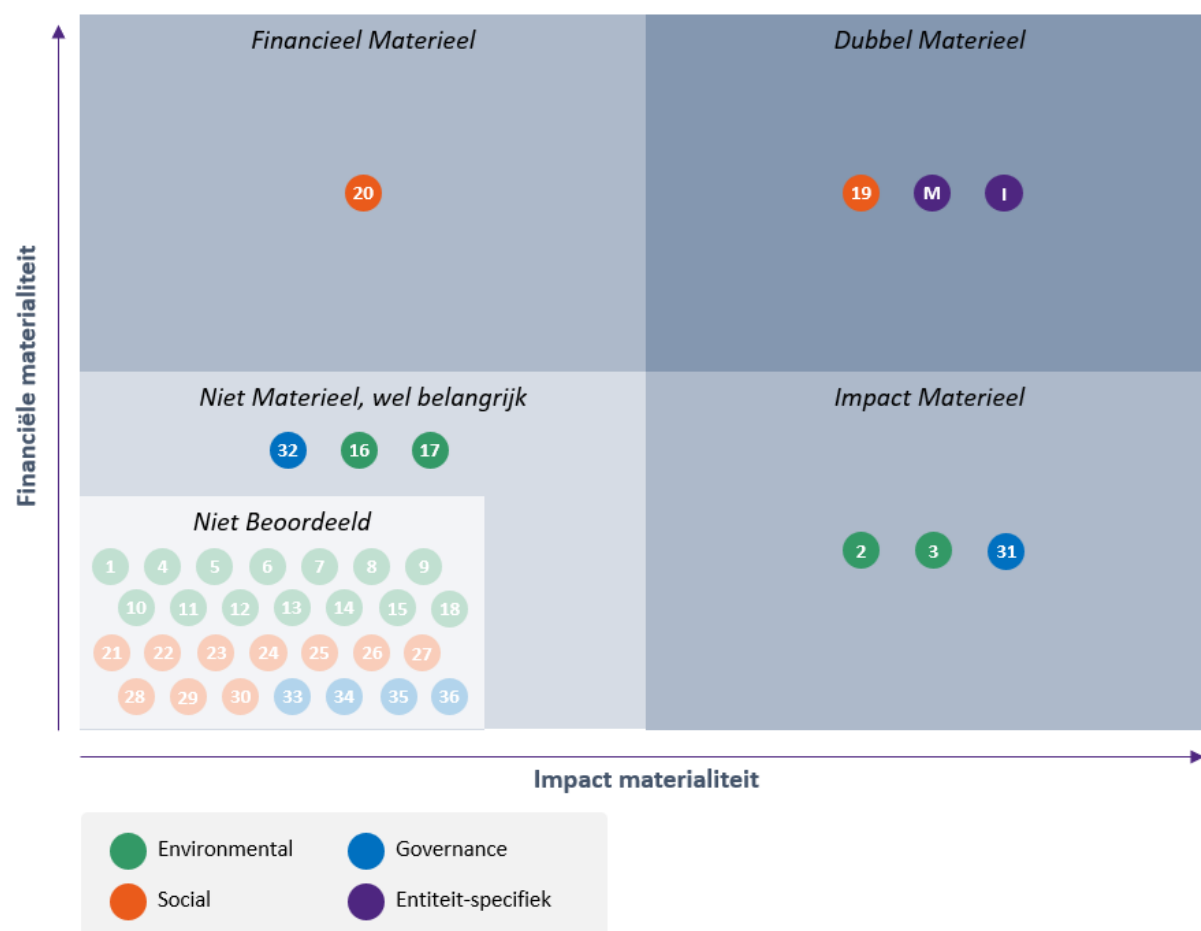
We hebben de IRO's beoordeeld op ernst (schaal, reikwijdte, herstelbaarheid) en op waarschijnlijkheid met een vijfpuntsschaal. De gemiddelde scores voor impact- en financiële materialiteit zijn getoetst met een drempelwaarde van drie. IRO's boven deze waarde zijn als materieel beoordeeld, daaronder niet. Voor mensenrechten geldt hierbij dat ernst zwaarder weegt dan waarschijnlijkheid.

12.5.2 De materiële onderwerpen voor aaff

Op basis van de beoordeling van de IRO's hebben we zeven onderwerpen beoordeeld als materieel. Deze materiële ESG onderwerpen zijn als volgt.

#	Onderwerp	ESRS	Materialiteit
2	Klimaatmitigatie	E1	Impactmaterieel
3	Energieverbruik	E1	Impactmaterieel
19	Arbeidsvoorwaarden	S1	Dubbel materieel
20	Gelijke kansen & ontwikkeling	S1	Financieel materieel
31	Bedrijfscultuur	G1	Impactmaterieel
M	Entiteit-specifiek: medewerkersparticipatie	S1	Dubbel materieel
I	Entiteit-specifiek: impact bij klanten	S4	Dubbel materieel

De uitkomsten van de materialiteitsanalyse, met daarin ook de niet-materiële onderwerpen, zijn weergegeven in onderstaande materialiteitsmatrix.



De nummering in bovenstaande materialiteitsmatrix verwijst naar de lijst van sub-onderwerpen die zijn overwogen in de dubbele materialiteitsanalyse, zoals weergegeven in de volgende tabel. De achter deze onderwerpen weergegeven codes verwijzen naar de bijbehorende ESRS rapportagestandaard.

1	Klimaatadaptatie (E1)
2	Klimaatmitigatie (E1)
3	Energie (E1)
4	Luchtverontreiniging (E2)
5	Waterverontreiniging (E2)
6	Bodemverontreiniging (E2)
7	Verontreiniging van levende organismen en voedselbronnen (E2)
8	(Zeer) Zorgwekkende stoffen (E2)
9	Microplastics (E2)
10	Water (E3)
11	Mariene hulpbronnen (E3)
12	Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies (E4)
13	Impact op toestand soorten (E4)
14	Impact op omvang en toestand ecosystemen (E4)
15	Impacts op en afhankelijkheden van ecosysteemdiensten (E4)
16	Materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik (E5)
17	Materiaaluitstromen, met betrekking tot producten en diensten (E5)
18	Afval(stoffen) (E5)
19	Arbeidsvoorwaarden (S1)
20	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen (S1)
21	Andere arbeidsrechten (S1)
22	Arbeidsvoorwaarden in de keten (S2)
23	Gelijke behandeling en gelijk kansen voor iedereen in de keten (S2)
24	Andere arbeidsrechten in de keten (S2)
25	Economische, sociale en culturele rechten van gemeenschappen (S3)
26	Burger- en politieke rechten van gemeenschappen (S3)
27	Rechten inheemse volken (S3)
28	Impact op informatie voor consumenten en/of eindgebruikers (S4)
29	Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers (S4)
30	Sociale inclusie consumenten en/of eindgebruikers (S4)
31	Bedrijfscultuur (G1)
32	Bescherming klokkenluiders (G1)
33	Dierenwelzijn (G1)
34	Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten (G1)
35	Beheer relaties met leveranciers (incl. betalingspraktijken) (G1)
36	Corruptie en omkoping (G1)
M	Entiteit-specifiek: Medewerkersparticipatie (S1)
I	Entiteit-specifiek: impact bij klanten (S4)

12.5.3 Verbeterpunten

De verdere integratie van de ESRS-standaard in onze nieuwe organisatie moet nog plaatsvinden, waardoor we nog niet alle vereisten van ESRS 2 kunnen opnemen. We hebben ons voornamelijk gericht op de meest materiële onderwerpen, namelijk de ESRS-standaarden ESRS 2 (algemeen), E1 (klimaat), S1 (eigen medewerkers), S4 (klanten) en G1 (governance).

Een interne gap-analyse waarbij we per datapunt hebben gekeken naar ESRS-rapportagevereisten heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit verslag en vormt de basis voor verdere verbeteringen in de komende periode, zoals:

- verbetering van onze CSRD-rapportage;
- verduidelijking en aanscherping van ons bedrijfsbeleid en onze doelstellingen;
- verbetering van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van relevante kwantitatieve gegevens.

In dit jaarverslag willen we graag transparant zijn, ook over zaken die nog ontbreken of die nog niet gerealiseerd zijn in boekjaar 2024. Dit zijn onder andere de volgende punten:

- **Governance:** de rol en verantwoordelijkheden van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen op het gebied van ESG moeten we nog verder uitwerken.
- **Stakeholdersbetrokkenheid:** specifieke gegevens over de betrokkenheid van externe stakeholders en de resultaten van hun feedback zijn nog niet beschikbaar. Externe stakeholders hebben we dit jaar slechts beperkt betrokken bij onze materialiteitsanalyse.
- **Waardeketen:** we hebben nog geen gegevens opgenomen vanuit onze waardeketen. Ook ontbreken de data voor alle onderdelen nog.
- **Beleid en doelen:** veel beleidsmatige keuzes moeten nog gemaakt worden, en de bijbehorende doelen en KPI's moeten we nog (opnieuw) vaststellen. Onze nieuwe organisatie moet nog worden ingericht om deze efficiënt te monitoren. We hebben dus nog niet voor alle relevante ESG-KPI's de kwaliteit, beschikbaarheid en vergelijkbaarheid van de data vanuit de beide fusiepartners voldoende in beeld.
- **Innovencio en Epiic:** we gaan in dit verslag niet specifiek in op onze dochteronderneming Epiic en Innovencio.
- **Vergelijkende cijfers:** we beschikken op veel onderwerpen nog niet over vergelijkende cijfers van voorgaande jaren, om die op tijd, volledig en betrouwbaar te kunnen reproduceren.
- **Assurance:** er heeft geen assurance plaatsgevonden op ons duurzaamheidsverslag.
- **Thematische substandaarden:** verschillende punten uit de thematische ESRS substandaarden over milieu, sociaal of governance hebben we dit jaar nog niet opgenomen. Welke dit zijn, wordt vermeld in de betreffende hoofdstukken.

13 Milieu-informatie

Onze ambitie is om een positieve impact te hebben en bij te dragen aan een betere wereld voor onze klanten, medewerkers en de samenleving. We streven naar langdurige economische waarde die samengaat met sociale vooruitgang en verantwoorde omgang met onze leefomgeving.

Onze doelen, inspanningen en resultaten lichten we nader toe in de volgende paragrafen. We willen echter ook transparant zijn over de zaken die nog niet zijn gerealiseerd in boekjaar 2024 of waarover we nog niet goed kunnen rapporteren. Op milieugebied zijn dit onder andere de volgende punten:

- **Klimaattransitieplan:** dit lichten we verder toe in [paragraaf 14.1](#).
- **Duurzaamheid in onze dienstverlening:** we hebben voor onze nieuwe organisatie nog geen concrete doelen geformuleerd voor wat betreft duurzaamheid in onze dienstverlening. Ook zijn we er in 2024 nog niet in geslaagd om onze sociale, maatschappelijke of duurzame impact van onze dienstverlening op onze klanten en klantenportefeuille goed inzichtelijk te maken.
- **Circulaire economie:** initiatieven, doelstellingen en maatregelen op het gebied van de circulaire economie, grondstoffen en afval willen we in 2025 nader uitwerken. Specifieke rapportage over ESRS E5 (circulaire economie) hebben we niet opgenomen in dit verslag.
- **Vervuiling, water en biodiversiteit:** uit onze beknopte materialiteitsanalyse zijn deze onderwerpen niet als meest materiële onderwerpen naar voren gekomen. We gaan er daarom in dit verslag verder niet uitgebreid op in.
- **Leveranciersbeheer:** we hebben voor onze nieuwe organisatie nog geen eenduidig en concreet beleid, maatregelen of monitoring op het gebied van duurzaamheidsprestaties van onze leveranciers.

14 Klimaat

Bij aaff zetten we ons actief in tegen klimaatverandering. Voor zowel onze klanten als onze eigen organisatie veroorzaakt de uitstoot van broeikasgassen door energiegebruik een groot deel van de milieu-impact. We werken actief aan het verminderen van deze negatieve impact, zowel in onze bedrijfsvoering als in onze advisering.

Duurzaamheid zien wij niet als een verplichting, maar als strategische pijler binnen onze organisatie. We zien dat klimaatverandering impact heeft op de manier waarop we opereren én op de diensten die we aanbieden. We zetten ons ervoor in om onze bedrijfsvoering en adviezen aan te passen aan de veranderende klimaatomstandigheden. Voor de CO₂-uitstoot van onze eigen organisatie zijn we voornemens om vast te houden aan de Net Zero 2030 ambitie vanuit één van beide fusiepartners. In de loop van 2025 willen we opnieuw bekijken of dit nog haalbaar is en hoe we dit kunnen realiseren.

14.1 Transitieplan voor klimaatmitigatie

Transitieplan voor klimaatmitigatie: in de afgelopen jaren hebben we al veel maatregelen genomen op het gebied van energiebesparing en CO₂-reductie. In de huidige fase van ons fusieproces hebben we nog geen concreet en eenduidig gezamenlijk transitieplan voor klimaatmitigatie voor onze nieuwe organisatie. In de rapportage over 2025 willen we de eerste versie van ons gezamenlijke transitieplan kunnen voorleggen. Met een team bevlogen collega's willen in de loop van 2025 ons transitieplan opstellen. Dit plan baseren we op de Net Zero 2030-ambitie vanuit één van de fusieorganisaties.

We onderzoeken hoe interne koolstofbeprijzing kan bijdragen aan onze klimaatdoelstellingen en of we CO₂-verwijderingsprojecten kunnen opzetten. In 2025 verwachten we beter inzicht te hebben in de financiële risico's van klimaatverandering. We stemmen het transitieplan af op onze bedrijfsstrategie en financiële planning. Door duurzame maatregelen en een gerichte strategie verstevigt onze organisatie haar positie als maatschappelijk verantwoorde onderneming en dragen we bij aan een duurzamere economie.

Doelen voor broeikasgasemissiereductie: binnen het transitieplan willen we doelstellingen opstellen, in lijn met het klimaatakkoord van Parijs. Anders gezegd: onze doelstellingen moeten in overeenstemming zijn met een beperking van de opwarming van de aarde tot 1,5 °C. In 2030 willen we net-zero zijn met onze Scope 1- en Scope 2- CO₂-uitstoot. Na het in kaart brengen van onze CO₂-uitstoot over 2024, streven we ernaar om een gericht actieplan op te stellen waarmee we onze broeikasgasemissies terugdringen. Tot die tijd blijven we ons volledig inzetten voor de lopende maatregelen uit de reductieplannen van de individuele fusiepartners.

Maatregelen voor uitstootreductie: als dienstverlenende organisatie richten we ons voor de CO₂-reductiemaatregelen van de eigen organisatie voornamelijk op onze gebouwen en mobiliteit. Om net-zero te zijn in 2030, streven we onder andere naar energieneutrale gebouwen en gebruik van groene energie. Daarvoor nemen we de volgende maatregelen:

- Waar mogelijk streven we naar gasloze panden. Aanvankelijk wilden we dit per 2030 voor alle kantoren doorgevoerd hebben, maar voor de meeste locaties lijkt dit in de praktijk de komende jaren helaas onrealistisch. Dit is een gevolg van de krapte op het elektriciteitsnet ('netcongestie').
- We wekken zonne-energie op met de zonnepanelen op onze kantoren. Tot nu toe is dit gerealiseerd voor zeventien van onze kantoren.
- Voor ons overige elektriciteitsgebruik kopen we uitsluitend duurzaam opgewekte stroom in.
- Uitgaande van de 'trias energetica' zetten we in op het verlagen van de energievraag van onze panden. Waar mogelijk isoleren we onze gebouwen, en treffen we ander verduurzamingsmaatregelen, zodat er uiteindelijk minder energie nodig is.
- Voor onze mobiliteit geldt al een aantal jaren de maatregel dat we uitsluitend nog elektrische leaseauto's mogen toevoegen aan het wagenpark.
- Daarnaast faciliteren we collega's om met het openbaar vervoer of met de fiets naar het werk te komen. We maken dit aantrekkelijk door een hogere kilometervergoeding te betalen voor de genoemde transportmogelijkheden dan voor fossiel rijden.

Kwalitatieve beoordeling locked-in broeikasgasemissies: we hebben over 2024 nog geen kwalitatieve beoordeling van potentiële locked-in broeikasgasemissies van de belangrijkste activa en producten van aaff. Wel zien we in dat onze eigen gebouwen onze belangrijkste activa zijn. Enkele kantoren zijn gasloos en we streven ernaar om dat voor alle kantoren te realiseren, al lijkt dit door eerder genoemde netcongestie de komende jaren nog niet haalbaar

Integratie, planning en afstemming transitieplan: tijdens het opstellen van dit verslag zijn we bezig met het opstellen van de nieuwe bedrijfsstrategie en financiële planning van aaff. Hierbij houden we waar mogelijk al rekening met het nog te ontwikkelen transitieplan. Dit willen we opstellen in de loop van 2025, zodat we dit kunnen opnemen in ons jaarverslag over boekjaar 2025. Het transitieplan zal worden opgesteld in afstemming met – en worden goedgekeurd door – de Raad van Bestuur en waar zinvol door de Raad van Commissarissen.

14.2 Materiële IRO's en wisselwerking met strategie en businessmodel

Materiële klimaatrisico's: klimaatverandering heeft een aanzienlijke invloed op onze organisatie, zowel in de manier waarop we opereren als in de diensten die we aanbieden. Onze bedrijfsvoering is sterk afhankelijk van mobiliteit en energieverbruik, wat directe gevolgen heeft voor onze ecologische voetafdruk.

Als organisatie met kantoren verspreid over heel Nederland hebben we een energie-intensieve infrastructuur en een mobiliteitsafhankelijk bedrijfsmodel. De impact hiervan wordt zichtbaar in ons elektriciteits- en gasverbruik en de uitstoot die voortkomt uit woon-werk- en zakelijk verkeer.

Ondertussen wordt duurzaamheid ook in toenemende mate belangrijker voor onze stakeholders. Transparantie en maatregelen op het gebied van ESG worden hierdoor steeds noodzakelijker. Zowel klimaatverandering als beleid om dat af te remmen, kan grote invloed hebben op belangrijke klantgroepen van aaff, bijvoorbeeld in de agrarische en transportsector. Deze ontwikkelingen maken duurzaamheid niet slechts een verplichting, maar een strategische pijler binnen onze organisatie. Daarom zijn we van plan om in ons transitieplan concrete doelen op te nemen waarmee we onze eigen impact verminderen. Tegelijkertijd kunnen we daarmee onze klanten beter ondersteunen in hun ambities en verplichtingen naar een duurzamere toekomst.

De thema-overstijgende toelichting op onze materiële impacts en risico's en de processen om die in kaart te brengen, is opgenomen in [paragraaf 12.5](#) van dit verslag.

14.3 Beleid en doelen voor klimaatmitigatie en klimaatadaptatie

Beleid voor klimaatmitigatie

Voor onze nieuwe organisatie hebben we op dit moment nog geen eenduidig beleid en doelen op het gebied van klimaatmitigatie. Tot die tijd werken we daarom op basis van bestaand beleid en bestaande doelen vanuit de individuele fusiepartners. Daarbij richten we ons primair op de verduurzaming van ons leasewagenpark en onze gebouwen.

Zoals we nu kunnen overzien, zullen we voor onze nieuwe organisatie voortbouwen op het hoogste ambitieniveau van de beide fusiepartners. Dit houdt in dat we in 2030 netto CO₂-neutraal willen zijn wat betreft onze Scope 1- en Scope 2-CO₂-emissies.

Beleid voor klimaatadaptatie:

Op het gebied van klimaatadaptatie beschikken we nog niet over een nieuw plan of nieuwe maatregelen. In het bestaande beleid van de individuele fusiepartners is hier niet veel aandacht voor. Wel wegen we klimaatverandering op sommige punten mee in onze besluiten. Zo houden we voor onze gebouwen rekening met warme(re) zomers. Maar vooralsnog houden we bij onze locatiekeuzes geen rekening met zaken zoals overstromingsgevoeligheid. Daar willen we wel over nadenken als we ons klimaattransitieplan opstellen.

Onze adviseurs voelen de verantwoordelijkheid om het belang van een gezond ecosysteem en aanpassingen aan een veranderend klimaat mee te nemen in hun adviezen naar klanten. Dit geldt ook voor ons beleid op het gebied van klimaatmitigatie en -adaptatie. Veel klanten zijn immers actief in sectoren die te maken krijgen met de gevolgen van klimaatverandering. Zo is een aanzienlijk deel van onze klanten werkzaam in de landbouw. Een stabiel klimaat, gezonde bodem en biodiversiteit zijn essentieel voor hun toekomstbestendigheid.

14.4 Maatregelen en middelen in beleid voor klimaatverandering

Hoewel we het beleid voor onze nieuwe organisatie nog moeten opstellen, passen we – in het kader van de bestaande Net Zero 2030-doelstelling – verschillende maatregelen uit bestaand beleid toe om onze uitstoot te reduceren. Dit zijn de maatregelen en beleid zoals al benoemd in [paragraaf 14.1](#) over het transitieplan.

14.5 Energiegebruik en energiemix

Elektriciteitsgebruik

Ons totale elektriciteitsverbruik over 2024 bedroeg 4643 MWh, verdeeld over onze vijftig kantoren en laden van auto's op externe locaties. Als organisatie met duurzaamheid als belangrijke pijler zetten we sterk in op het gebruik van duurzame energie. Daarbij is 2143 MWh afkomstig uit zelf ingekochte groene stroom en 414 MWh van onze eigen zonnepanelen. Het resterende elektriciteitsverbruik, 2086 MWh, is toe te rekenen aan de Nederlandse energiemix. Dit gedeelte bestaat vooral uit het elektriciteitsgebruik van huurlocaties in bedrijfsverzamelgebouwen en het laden van elektrische auto's bij externe laadpunten.

Voor het energiegebruik van onze kantoren zetten wij sterk in op het opwekken van eigen energie met zonnepanelen. Dit maakt ons minder afhankelijk van externe energiebronnen.

Fossiele brandstoffen

Hoewel we stappen zetten op het gebied van elektrificatie van onze kantoren, ook voor de warmtevoorziening, is nog ruim de helft van onze vijftig kantoren aangesloten op aardgas. Deze kantoren verbruikten in 2024 samen in totaal ruim 242.000 m³ aardgas.

Een beperkt deel (16%) van ons leasewagenpark bestaat nog uit auto's die volledig op fossiele brandstof rijden. Gezamenlijk verbruikten deze auto's in 2024 afgerond 227.000 liter benzine en 16.000 liter diesel.

Verdeling energiegebruik

De verdeling van ons energiegebruik in 2024 op basis van herkomst en omgerekend naar MegaWattuur (1 MWh = 1000 kWh) was zoals weergegeven in onderstaande tabel. Dit overzicht bevat alleen onze Scope 1 en 2 emissies (kortgezegd onze gebouwen en eigen mobiliteit). De Scope 3 emissies (vervoer met privéauto's van medewerkers, openbaar vervoer en vliegreizen) is hierin niet opgenomen.

Energiegebruik en Energiemix 2024	MegaWattuur (MWh)	%
(1) Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten	0	0%
(2) Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten	2.239	24,2%
(3) Brandstofverbruik uit aardgas	2.368	25,6%
(4) Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	0	0%
(5) Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	0	0%
(6) Totaal verbruik fossiele energie (MWh) (berekend als som lijnen 1 t/m 5)	4.607	49,8%
(7) Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	0	0%
(8) Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen en biomassa	0	0%
(9) Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	4.229	45,7%
(10) Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof	414	4,5%
(11) totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh) (berekend als som lijnen 8 t/m 10)	4.643	50,2%
Totale energieverbruik (MWh) (berekend als som lijnen 6 en 11)	9.250	100%

Aanvullende gegevens in de toekomst

We gebruiken energie voor onze panden en mobiliteit, maar we maken ook impact door digitaal te werken. We slaan data en bestanden op, we wisselen berichten uit en we passen Artificial Intelligence (AI) steeds meer toe. In de nabije toekomst willen we bekijken hoe we ook dit energiegebruik beter kunnen meenemen in onze uitstootberekening, ons CO₂-reductiebeleid en de bijbehorende maatregelen.

14.6 Bruto Scope 1, 2 en 3-emissies en totale broeikasgasemissies

Totale uitstoot in ton CO₂-equivalent

Met vijftig vestigingen, verspreid over Nederland, streven we ernaar om onze impact op het klimaat structureel te verminderen. In 2024 bedroeg onze totale CO₂-uitstoot 3.364 ton CO₂-equivalent. Onze emissies splitsen we op in:

- Scope 1-emissies (directe emissies van bedrijfseigendommen);
- Scope 2-emissies (indirecte emissies door ingekochte elektriciteit); en
- Scope 3-emissies (indirecte emissies in de waardeketen).

Scope 1-emissies (directe emissies van bedrijfseigendommen)

Onze directe emissies (1.230 ton CO₂) werden veroorzaakt door de verbranding van brandstof en aardgas. Dit betrof:

- 538 ton CO₂ door verbranding van aardgas voor de 26 kantoren die (deels) verwarmd worden op gas. We werken actief aan de overstap naar volledig aardgasloze kantoren. Bijvoorbeeld door warmtepompen in te zetten of door kantoren energiezuinig te maken die alleen afhankelijk zijn van elektriciteit.

- 692 ton CO₂ door verbranding van brandstof (vooral benzine) door leaseauto's die nog niet elektrisch zijn. Bij deze 16% van ons wagenpark gaat het vooral auto's van vóór het moment dat we overstapten op volledig elektrische auto's, en om leaseauto's die nieuwe werknemers meenamen vanuit een vorig dienstverband elders.

Scope 2-emissies (indirecte emissies uit ingekochte energie)

Onze scope 2-emissies bedroegen in 2024 nul ton CO₂. Dit gaat om uitstoot door ons elektriciteitsgebruik. Voor alle elektriciteit die wij zelf inkopen kiezen wij voor in Nederland opgewekte duurzame energie. Voor de indirecte inkoop kiezen wij eveneens voor in Nederland opgewekte duurzame energie door middel van aankoop van Garanties van Oorsprong (GvO's). Hierbij gaat het om het elektriciteitsgebruik van een aantal huurpanden en het laden van auto's op externe locaties. Naast de inkoop van elektriciteit voorzien wij ook in een deel van onze energiebehoefte door middel van onze eigen zonnepanelen (414 MWh) op inmiddels 17 van onze kantoren.

Scope 3-emissies (indirecte emissies in de waardeketen)

Onze Scope 3-emissies bedroegen gezamenlijk 2.162 ton (CO₂). De grootste bronnen hiervan zijn het zakelijke reisverkeer en het woon-werkverkeer van onze werknemers. Scope 3 biedt een volledige onderverdeling naar vijftien onderwerpen. We rapporteren alleen over de gegevens die momenteel inzichtelijk zijn, en we streven ernaar om in de nabije toekomst onze Scope 3 emissies vollediger in kaart te brengen.

Momenteel omvatten de gerapporteerde data een opsomming van woon-werk- en zakelijk reisverkeer, onderverdeeld in benzine, diesel en elektra. Daarnaast rapporteren we ook over het gebruik van openbaar vervoer en een beperkt aantal vliegreizen. Het gasverbruik van onze huurpanden is meegenomen in de Scope 1 emissies.

Toekomstige reductiedoelstellingen

Uitgaande van de nog te actualiseren doelstellingen om onze broeikasgasuitstoot verder terug te dringen, richten we ons op de volgende mijlpalen:

- 2025: eerste reducties door verdere elektrificatie en verduurzaming van kantoren.
- 2030: ten minste 50% vermindering van de totale uitstoot (scope 1, 2 en 3). Gericht op géén resterende CO₂-uitstoot voor onze Scope 1- en Scope 2-activiteiten (Net Zero 2030) en daarnaast sterke reductie in scope 3.

Door actief in te zetten op energie-efficiëntie, elektrificatie en samenwerking met leveranciers werken we toe naar een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

Verdeling uitstoot

De verdeling van onze CO₂-uitstoot in 2024 was als volgt:

Onderverdeling CO2-emissies per scope	Emissies (ton CO2)	Hoeveelheid
Scope 1-emissies, waarvan:	1.230	
Aardgasverbruik kantoren	538	242.000 m3 aardgas
Brandstofverbruik leaseauto's	692	243.000 liter brandstof
Percentage scope 1 emissies van geregementeerde emissiehandelssystemen	0	
Scope 2 emissies, waarvan:	0	
Elektriciteitsgebruik kantoren	0	2,9 mln kWh
Elektriciteitsgebruik laden auto's	0	1,8 mln kWh
Scope 3-emissies, waarvan:	2.162	
Zakelijk reisverkeer, waarvan:	492	
Zakelijk gebruik privéauto	474	2,4 mln km
Vliegreizen	18	110.000 km
Woon-werkverkeer werknemers, waarvan:	1.669	
privéauto	1.663	8,6 mln km
Openbaar vervoer	6	288.000 km
Fiets	0	279.000 km
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd, ton CO2-eq)	3.391	

14.7 Broeikasgasverwijdering, carbon credits en koolstofbeprijzing

Verwijdering en opslag broeikasgassen

In het afgelopen boekjaar was er geen sprake van kwantificeerbare verwijdering of opslag van broeikasgassen. Dit betekent dat er geen projecten door ons zelf zijn ontwikkeld of gefinancierd, en ook niet via carbon credits in onze upstream- en downstreamwaardeketen.

Interne koolstofbeprijzing

Vooralsnog werken wij niet met interne koolstofbeprijzing. Bij het opstellen van ons klimaattransitieplan in 2025 nemen we interne koolstofbeprijzing wel mee als een mogelijkheid. Een van beide fusiepartners was van plan om dit te introduceren in het voorgaande reductieplan, maar dit is tot nu toe nog niet gerealiseerd. Wij willen eerst een gedetailleerdere interne CO₂-rapportage kunnen opstellen, voordat we dit als effectieve maatregel kunnen implementeren. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan maandelijkse data per bedrijfsonderdeel, in plaats van een jaarlijkse berekening voor heel aaff.

15 Sociale informatie

Onze sociale impact is een kernonderdeel van onze duurzaamheidsvisie. Hoewel we onze impact op de gemeenschap en sociale initiatieven nog niet in detail kunnen rapporteren, hebben we diverse programma's geïntroduceerd om de levenskwaliteit te verbeteren van onze medewerkers en de gemeenschappen waarin we actief zijn. Dit bestaat uit trainingen en ontwikkelingsprogramma's voor onze medewerkers en ook uit initiatieven voor maatschappelijke betrokkenheid. We blijven streven naar een inclusieve en rechtvaardige werkomgeving waar iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt.

Onze doelen, inspanningen en resultaten lichten we nader toe in de volgende paragrafen. We willen echter ook transparant zijn over de zaken die nog niet zijn gerealiseerd in boekjaar 2024 of waarover we nog niet goed kunnen rapporteren. Op sociale thema's betreft dit onder andere informatie over de volgende punten:

- Medewerkerstevredenheid;
- personeelsontwikkeling en de impact van trainingsprogramma's;
- sociale impact: over medewerkers in onze toeleveringsketen, onze impact op de gemeenschap om ons heen, en over sociale initiatieven.

Tot het moment dat de aaff-beleidslijnen vertaald zijn naar handboeken, arbeidsvoorwaarden en werkprocessen gaan we uit van het bestaande beleid en de bestaande processen van de individuele fusiepartners.

16 Eigen medewerkers

16.1 aaff en de arbeidsmarkt

Nieuwe medewerkers

In 2024 verwelkomden we 294 nieuwe collega's bij aaff en van 253 collega's namen we afscheid. We zijn in 2024 met 41 medewerkers gegroeid en het verloop was 14%.

Arbeidsmarkt

Eerder in dit verslag is te lezen dat het aantrekken van kwalitatief goede collega's essentieel is voor een organisatie als aaff. De arbeidsmarkt waarin aaff opereert, is zeer krap. Het is daarom uitdagend om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. In 2024 is het gelukt om te groeien. We zijn hierin geslaagd door onze arbeidsmarktbenadering.

Arbeidsmarktcampagne

Een doordachte strategie, de juiste doelgroepen, een passende tone of voice, genderneutrale wervingsteksten en een flinke dosis creativiteit: dat zijn de bouwstenen van onze campagnes voor de arbeidsmarkt. Met onze arbeidsmarktcampagnes laten we zien wie wij zijn als werkgever en wat potentiële collega's van ons als werkgever mogen verwachten.

Initiatieven

Om onze groeiambities waar te maken, zelfs in een uitdagende arbeidsmarkt, zoeken we constant naar nieuwe manieren om potentiële collega's te bereiken. Zo zetten we in 2024 in op verschillende initiatieven:

- inzet van (AI) tooling;
- ontwikkeling van een VR-game om mensen kennis te laten maken met ons;
- het stimuleren van onze collega's om ons bedrijf aan te bevelen in hun netwerk. Dit heeft geleid tot een stijging in het aantal succesvolle plaatsingen van medewerkers die via collega's zijn aangedragen;
- samenwerking met De Kunnens (een initiatief van het UWV). Dit is een initiatief om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te verbinden met werkgevers.

Alumni-netwerk

We zetten ons in om het contact met – en tussen – oud-collega's warm te houden. Zo is in 2024 het A²AN netwerk opgericht. Dit is een netwerk voor alumni, om kennis te delen en te verbinden. We organiseren evenementen, lezingen en activiteiten. In 2024 vonden de eerste twee activiteiten plaats voor onze bijna tweehonderd leden.

Ervaring sollicitanten

In het afgelopen jaar kregen zowel aangenomen als afgewezen kandidaten de mogelijkheid om onze sollicitatieprocedure te beoordelen. Dit heeft waardevolle inzichten opgeleverd, en bevestigt dat wij een positief en transparant recruitmentproces hanteren. Deze resultaten motiveren ons om de ervaring van kandidaten verder te blijven optimaliseren en onze werving & selectie op hoog niveau te houden.

16.2 Onze medewerkers

Bij aaff zijn medewerkers co-eigenaar wanneer zij over een vast contract beschikken. aaff kende hierdoor op 31 december 2024 1764 eigenaren. Vanaf het moment dat je als medewerker in vaste dienst bent, beschik je over tien kerncertificaten. Daarnaast krijg je ook de mogelijkheid om jaarlijks certificaten bij te kopen. Dit levert niet alleen een financiële verbinding met onze organisatie op. Collega's voelen zich ook betrokken bij de toekomst van aaff.

Het participatiemodel, onze B Corp-certificering en de inrichting van onze organisatie zorgen voor transparantie en een duurzame blik op de toekomst van aaff als werkgever. We stimuleren ondernemerschap en faciliteren de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van collega's. Ook vinden we het belangrijk dat collega's autonoom kunnen handelen. Daarvoor bieden we hen de ruimte, in alle lagen van de organisatie. Op deze manier kunnen collega's bijdragen aan het succes en de groei van aaff.

Op 31 december 2024 werkten er 1849 medewerkers bij aaff. Dit is exclusief medewerkers met een oproepovereenkomst, stagiaires en inhuurkrachten. Vrijwel alle medewerkers bij aaff werken in een vaste functie. Medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd hebben in vrijwel alle gevallen zicht op een overeenkomst voor onbepaalde tijd. We bieden medewerkers die stage hebben gelopen bij aaff en hun studie nog moeten afmaken een oproepovereenkomst aan. Met deze 'tussenoplossing' overbruggen we de tijd totdat zij een vaste arbeidsverband kunnen aangaan.

De verdeling van onze medewerkers was in 2024 als volgt:

	Man	Vrouw	Totaal
Aantal	958	891	1.849
Fte's	876	689	1.565
Onbepaalde tijd	919	849	1.768
Bepaalde tijd	39	42	81
Oproep	29	33	62
Fulltime	576	163	739
Parttime	379	727	1.106
Duur dienstverband (jr)	10,3	9,6	10,0
Gemiddelde leeftijd (jr)	41,6	40,5	41,1

Medewerkers niet in loondienst

Bij het bouwen/ontwikkelen van onze organisatie maken we veel gebruik van de expertise van onze eigen medewerkers. Daar waar nodig huren we externe capaciteit in. Ook maken we gebruik van zelfstandigen zonder personeel. Op 31 december 2024 waren er dertien actief voor aaff.

Naast de inhuur van zelfstandigen, werkten er op 31 december 2024 51 collega's op basis van een detacherings-/uitzendconstructie voor aaff. Hieronder vallen medewerkers die de detacheerder opleidt en die daarna in dienst treden bij aaff. Ook rekenen we hier het team medewerkers toe dat in Sarajevo accountancy-werkzaamheden uitvoert (zie ook bestuursverslag [paragraaf 4.2.1.1](#)).

16.3 Hoe onze medewerkers betrokken en vertegenwoordigd zijn

Human Experience

Bij ons staat de Human Experience centraal. Wij bieden een werkomgeving waarin mensen zich welkom, gewaardeerd en geïnspireerd voelen. Dit was al een speerpunt bij beide voorgangers van aaff. In 2024 is voor aaff in nauwe samenwerking met de Ondernemingsraad de basis gelegd van de Human Experience van aaff. De rol van de ondernemingsraad lichten we nader toe in [paragraaf 4.1.4](#) van het bestuursverslag.

Ook is in co-creatie met de Ondernemingsraad een passend arbeidsvoorwaardenpakket ontwikkeld, dat we medio 2025 implementeren. Dit arbeidsvoorwaardenpakket is voor alle medewerkers van aaff van toepassing. Sollicitanten kunnen een samenvatting hiervan lezen in de aaffgids die we aan hen beschikbaar stellen.

In 2025 formuleren we de doelstellingen ten aanzien van medewerkerstevredenheid, te volgen opleidingen en diversiteit van het medewerkersbestand. Hier zullen we nader invulling aan geven.

Young Board

De Raad van Bestuur heeft in 2024 het initiatief genomen om een Young Board op te richten. Begin 2025 zijn uit 45 enthousiaste aanmeldingen vier gedreven professionals gekozen die de komende twee jaar meedenken over de toekomst van onze organisatie en strategische thema's, zoals innovatie, duurzaamheid en organisatieontwikkeling. De Young Board lichten we nader toe in [paragraaf 4.1.6](#) van het bestuursverslag.

16.4 Een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn

Onze collega's beloven wij een omgeving waarin ze de beste versie van zichzelf kunnen laten zien. Zij worden gezien, gehoord en gewaardeerd. Logisch, want zij zetten zich elke dag in om het verschil te maken. Niet alleen als collega, maar ook als co-eigenaar van aaff. Om echt van betekenis te kunnen zijn, geven we al onze werknemers alle ruimte. Ruimte om zichzelf te ontwikkelen, zowel vaktechnisch als persoonlijk. En ook ruimte qua autonomie. We zien elkaar dus altijd als gelijkwaardig: tweeduizend co-eigenaren die samen de richting bepalen en het roer in handen hebben.

Wanneer een collega vindt dat we niet aan deze belofte voldoen, dan is er ruimte om dit te uiten en is een helpende hand beschikbaar. Bij aaff hebben we hiervoor zeven vertrouwenspersonen. In 2024 hebben zij acht keer een collega kunnen adviseren en begeleiden bij een vertrouwenskwesitie. In onderstaande tabel is de aard van deze meldingen weergegeven. Ook heeft aaff een klachtencommissie, die eventuele klachten in behandeling neemt. In 2024 diende niemand een klacht in bij de klachtencommissie.

Soort melding	Aantal
Discriminatie /ongelijke behandeling	1
Intimiderend gedrag	1
Seksuele intimidatie (SOGD)	0
Pesten	0
Adviesvraag	1
Arbeidsconflict	0
Integriteit	0
Ongewenst gedrag	4
Probleem met de organisatie	1
Onveiligheid binnen het werk	0
Totaal	8

Incidenten

Er zijn over 2024 geen incidenten bekend die geleid hebben tot sociale schade of schendingen van mensenrechten. Ook zijn er aan aaff en haar voorgangers geen boetes, geldstraffen of andere sancties opgelegd die hiermee verband houden.

16.5 Gelijke kansen

Diversiteit en inclusie

Bij aaff zetten we ons in voor het verbeteren van diversiteit, inclusie en sociale veiligheid binnen onze organisatie. We geloven in de kracht van verschillen en overeenkomsten in achtergrond, perspectief en ervaring. Inclusie en veiligheid op de werkvloer zien wij als een coproductie, waarvoor iedereen verantwoordelijk is.

Zoals vermeld in [paragraaf 5.3](#) van ons bestuursverslag, hebben we een permanente werkgroep Diversiteit & Inclusie (D&I) opgericht, met vertegenwoordigers van de RvB, het topmanagement, senior management, HX en Compliance. Deze werkgroep houdt zich ook bezig met het inrichten van de klachtencommissie en externe vertrouwenspersonen voor onze nieuwe organisatie.

In onze arbeidsvoorwaarden besteden we aandacht aan diversiteit, bijvoorbeeld door uitruil van feestdagen mogelijk te maken. Daarnaast hebben we het [NBA Convenant diversiteit en inclusie](#) ondertekend en zijn we aangesloten bij het [Nederlandse Charter Diversiteit](#).

Diversiteitsmaatstaven

Soort	Man	Vrouw	Totaal
Lid RvB	3	1	4
Lid Topmanagement	8	8	16
Leidinggevende	113	57	171
Niet leidinggevende	833	825	1.658
Totaal	955	890	1.849

Soort	<30	30-50	>50	Totaal
Lid RvB			4	4
Lid Topmanagement		9	7	16
Leidinggevende (overig)	1	103	67	171
Niet leidinggevende	462	746	450	1.658
Totaal	463	858	528	1.849

Ambities voor 2025

Onze hoofddoelstelling voor 2025 is het creëren van een meer inclusieve bedrijfscultuur, waarin alle collega's respectvol met elkaar omgaan en zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit is essentieel gezien de huidige integratie, waarbij regionale, culturele, etnische en religieuze verschillen een rol spelen. Een gedragscode is hierbij onmisbaar.

We willen de maatregelen en procedures bij ongewenst gedrag transparanter, toegankelijker en zichtbaarder maken. Leidinggevend worden gefaciliteerd om moeilijke gesprekken te voeren en sociale veiligheid op de werkvloer te bevorderen.

16.6 Leren en ontwikkelen bij aaff

Leren en ontwikkelen een bijzaak? Niet bij aaff. Voor ons is dit juist een kernonderdeel van onze organisatie. In een krappe arbeidsmarkt is investeren in de groei en ontwikkeling van onze collega's cruciaal om talent te behouden en te versterken. In 2024 hebben we daarom met de aaff academie gerichte stappen gezet om onze leer- en ontwikkelstructuur verder te professionaliseren.

Sterke start met een effectieve onboarding

Een succesvolle onboarding legt de basis voor een vliegende start bij aaff. Start je op de eerste dag van de maand, dan begin je met de aafftrap, onze introductiedag. Nieuwe collega's vinden hierdoor snel hun plek in onze organisatie en cultuur. In 2025 zullen we deze dag verder vormgeven en digitaliseren we de onboarding via een app, zodat we nieuwe medewerkers nog beter kunnen begeleiden.

Gerichte ontwikkeling van leidinggevend

Sterk leiderschap is essentieel voor het succes van aaff. In 2024 hebben we twee leiderschapsdagen georganiseerd, gericht op samenwerking, essentiële vaardigheden en het delen van inzichten. Het ontwerp voor een permanent leiderschapsprogramma (aPLE) is afgerond en goedgekeurd in 2024. In Q2 2025 starten we met de uitrol, zodat we leidinggevend structureel ondersteunen in hun ontwikkeling.

Blijvende investering in professionele en persoonlijke groei

Om een solide basis te creëren, bouwen we aan een robuust leersysteem. Via StudyTube breiden we ons (online) leeraanbod uit, zodat alle collega's eenvoudig toegang hebben tot relevante leeractiviteiten. Ook bieden we een uitgebreide studieregeling aan, waarmee collega's hun individuele ontwikkeling actief kunnen vormgeven.

Daarnaast zetten we sterk in op vaktechnische groei in samenwerking met Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance. Collega's krijgen de ruimte om aan Permanente Educatie-activiteiten deel te nemen, die nodig zijn om vakbekwaam te blijven. Via de PE-Academy ondersteunen we hen in hun continue professionele ontwikkeling, zodat hun kennis en vaardigheden altijd up-to-date blijven.

Groei in loopbaan

De verticale groei in loopbaan in 2024 laat zien dat evenveel mannen als vrouwen promotie hebben gemaakt. In totaal waren dit 148 collega's. Er is sprake van promotie wanneer een collega een nieuwe functie bekleedt in een hogere salarisschaal.

Geslacht	Aantal
Man	74
Vrouw	74
Eindtotaal	148

Het aantal opleidingsuren

In 2024 zijn er 65.559 uren aan opleidingen gevolgd. Dat is gemiddeld ruim 36 uur per medewerker.

Geslacht	Aantal opleidingsuren	Gemiddeld aantal medewerkers	Gemiddeld aantal uren per medewerker
man	38.154	947	40,3
vrouw	27.405	839	32,7
totaal	65.559	1.786	36,7

Leren en ontwikkelen als speerpunt voor de toekomst

Met deze stevige opleidingsbasis hebben we in 2024 een duidelijke koers uitgezet. Leren en ontwikkelen is en blijft een vanzelfsprekend onderdeel van groei en succes bij aaff. In 2025 bouwen we verder aan een toekomst waarin continu leren de norm is.

Performance Experience

aaff kent een Performance Experience (PX) op basis van de methodiek die zijn voorgangers toepasten. In de loop van 2025 ontwikkelen we een vernieuwde Performance Experience voor heel aaff. Persoonlijke groei zien wij als een continu proces waarin onze collega's zelf de regie hebben. Elkaar aanspreken en feedback geven zien wij als een expliciete verantwoordelijkheid van ons allemaal. Nu al evalueren onze collega's minimaal twee keer in de twaalf maanden hun voortgang. Het gaat dan om de resultaten op het gebied van persoonlijke doelen, de bijdrage op teamniveau en aan de organisatiedoelen. We registreren deze evaluatiemomenten niet centraal.

16.7 Gezond werken

Onze collega's vormen letterlijk het kapitaal van onze onderneming. Daarom investeren we intensief in de vitaliteit, gezondheid en het welzijn van onze collega's. We vinden een gezonde werk-privébalans essentieel, en we organiseren en faciliteren activiteiten die bijdragen aan de onderlinge band en het welzijn van onze collega's.

Samen werken, samen ontspannen

Bij aaff zetten we ons elke dag in voor onze klanten en voor elkaar. Lokaal is er veel ruimte om samen te ontspannen. Elke vestiging heeft ook de mogelijkheid om zelf teamactiviteiten te organiseren. Denk hierbij aan maatschappelijke activiteiten, samen bewegen of op pad, of een lokale bbq.

Feestelijke start aaff

Op 15 januari 2025 vierden we de officiële start van aaff. Een nieuw gezamenlijk avontuur van de fusiepartners Alfa en ABAB. Dit bijzondere moment hebben we gevierd met een feest, volledig verzorgd met eten, drinken en verassend entertainment dat volledig draaide om ontmoeten, verbinden en samen genieten. Kortom, alle benodigde ingrediënten voor een onvergetelijke avond.

Werk-privébalans

Een goede werk-privébalans is essentieel. Bij aaff is het mogelijk om je werkzaamheden dáár uit te voeren waar dat het beste past. Onze vijftig vestigingen onderscheiden zich over het algemeen als een stimulerende omgeving met aandacht voor licht, lucht, geluid en ergonomie; een steeds groter deel van de werkplekken beschikt over een zit-stabureau. Ook kunnen collega's thuis of bij de klant werken. Voor het inrichten van een thuiswerkplek reiken we onze collega's verschillende faciliteiten aan.

In onze arbeidsvoorwaarden bieden we flexibiliteit en voldoende verlofmogelijkheden. Bij aaff beschikken alle collega's over een verlofbudget waarmee ze extra verlof kunnen aankopen.

In de loop van 2025 zal er een vitaliteitsbudget beschikbaar komen. Daarmee kunnen collega's gebruikmaken van diverse faciliteiten en interventies, om vitaal te blijven.

Beroepsziekten en ongevallen

Er hebben zich in 2024 geen bedrijfsongevallen voorgedaan. Verzuim veroorzaakt wordt door de aard van de werkzaamheden uit zich in klachten van overspannenheid en of RSI. Op dit moment is er geen centrale registratie van de mate waarin verzuim wordt veroorzaakt door de werkzaamheden. In 2025 wordt deze registratie ingericht en kunnen we hier over rapporteren.

17 Klanten

17.1 Samenvatting

Bij aaff staat de klant centraal. We bieden deskundig, transparant en duurzaam advies, gericht op klanttevredenheid. Door de groeiende aandacht voor maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt de vraag naar onze duurzaamheidsdiensten toe. We bieden deskundig advies, CO₂-impactscans en ondersteuning bij duurzaamheidssubsidies. Samen met onze dochterondernemingen [Epiic](#) en [Innovencio](#) helpen we klanten om sneller te innoveren en stappen te zetten op duurzaamheidsgebied.

Feedback van klanten is belangrijk voor ons. Daarom organiseren we klantbijeenkomsten en feedbacksessies, en meten we de effectiviteit van onze maatregelen via klanttevredenheidsonderzoeken en impactanalyses. We streven naar het bevorderen van positieve impacts en het minimaliseren van negatieve impacts, en hechten belang aan transparante communicatie hierover.

aaff heeft processen opgezet om negatieve impacts snel en effectief aan te pakken. Klanten kunnen hun zorgen of klachten kenbaar maken via diverse kanalen, zoals online contactformulieren en directe contactmogelijkheden met onze adviseurs. We streven naar een snelle en zorgvuldige afhandeling van klachten.

Onze doelen richten zich op het beheersen van risico's en negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts, en het benutten van kansen. We monitoren onze prestaties om continu te verbeteren en bij te dragen aan de duurzame groei van zowel onze klanten als onze eigen organisatie.

17.2 Beleid ten aanzien van impact op klanten

Klantgericht en duurzaam advies

De klant staat ook bij aaff voorop. We bieden deskundig, transparant en duurzaam advies, vanuit een sterke focus op duurzaamheid en klanttevredenheid. We zijn overal in Nederland aanwezig om dicht bij onze klanten te zijn en hen te adviseren over verduurzaming van hun bedrijfsvoering, langetermijnwaardcreatie en de financiering van hun plannen.

Beleid en regelgeving

Op veel gebieden zijn we nog bezig om het beleid voor onze nieuwe organisatie vorm te geven. Daar waar nieuw beleid nog onvoldoende houvast biedt, gaan we uit van het eerdere beleid van onze fusiepartners. Met onze producten en diensten willen we onze klanten proactief helpen om risico's en negatieve effecten voor de klant en samenleving te vermijden of te minimaliseren en positieve kansen, resultaten en effecten te vergroten. Onze dienstverlening richt zich hierbij op het ondersteunen van onze klanten om te voldoen aan hun wettelijke en maatschappelijke verplichtingen, niet om deze te ontduiken. Hiermee beogen we zelf een positief effect te hebben op zowel de continuïteit van onze klant als de samenleving.

Ons beleid volgt nationale en internationale regelgeving. In geval van niet-naleving door ons, melden we dit aan de bevoegde instanties, inclusief een beschrijving van de aard van deze gebeurtenissen. Onze missie, visie en strategie zijn geïntegreerd in ons beleid, en daaronder vallen ook onze ethische code en ons duurzaamheidsbeleid.

Transparantie en prijsindexering

Transparantie staat bij aaff hoog in het vaandel. We vinden het belangrijk om klanten tijdig en correct te informeren over veranderingen, ook als ze daar minder enthousiast over zijn, zoals bij een prijsverhoging. In onze opdrachtbevestigingen vermelden we dat onze tarieven jaarlijks worden aangepast, maar we vinden extra communicatie daarover gepast. Daarom brengen we onze klanten elk jaar van tevoren op de hoogte van de jaarlijkse prijsindexering. Op die manier wordt een klant niet verrast bij de eerste factuur in het nieuwe kalenderjaar.

17.3 Processen om met klanten te overleggen over impacts

Duidelijke en heldere klantinformatie

Wij hechten waarde aan feedback van onze klanten. Daarom hebben we processen geïmplementeerd om regelmatig met klanten te overleggen over de impact van onze diensten. We organiseren klantbijeenkomsten en feedbacksessies om inzicht te krijgen in hun behoeften en zorgen. Daarnaast hebben we kanalen opgezet waar klanten hun zorgen kunnen melden. Ook werken we voortdurend aan het verbeteren van onze communicatie, zodat informatie over onze dienstverlening en ontwikkelingen in de markt duidelijk, begrijpelijk en relevant is. Zo blijven we onze dienstverlening afstemmen op de behoeften van onze klanten én versterken we het vertrouwen in onze samenwerking.

Duurzaamheidsinitiatieven en CO₂-impactscans

Om de positieve impact van onze diensten te vergroten, leveren we deskundig duurzaamheidsadvies en bieden we diensten aan zoals onze CO₂-impactscan. Door deze processen kunnen we proactief inspelen op veranderende wet- en regelgeving en de toenemende aandacht voor duurzaamheid in toeleveringsketens. Onze aanpak stelt ons in staat om zowel de voorlopers als de achterlopers op het gebied van duurzaamheid te ondersteunen, wat leidt tot een grotere vraag naar onze duurzaamheidsdiensten en -producten.

Effectiviteit van maatregelen

We meten de effectiviteit van onze maatregelen via klanttevredenheidsonderzoeken en impactanalyses. Dit deden beide fusiepartners in 2024 nog op verschillende manieren, zoals nader toegelicht in [paragraaf 5.4](#) van het bestuursverslag. We werken momenteel uit hoe we dit in de toekomst verder vormgeven.

Regelmatige rapportage en overleg

We rapporteren regelmatig over de stappen die we zetten om inzicht te krijgen in de standpunten van klanten, inclusief degenen die kwetsbaar zijn voor mogelijke negatieve impacts. Dit omvat overleg met brancheorganisaties en andere geloofwaardige vertegenwoordigers die inzicht hebben in hun situatie. Onze operationele verantwoordelijkheid voor dit overleg ligt bij specifieke functies binnen de organisatie, en we evalueren de effectiviteit van onze dialoog met klanten om ervoor te zorgen dat hun standpunten worden meegenomen in onze besluitvormingsprocessen.

17.4 Terugdringen van negatieve impacts

Snelle en effectieve herstelprocessen

Bij aaff zijn herstelprocessen ingericht om negatieve impacts snel en effectief aan te pakken. Klanten kunnen hun zorgen kenbaar maken via diverse kanalen, zoals een online contactformulier en directe contactmogelijkheden met onze adviseurs. We registreren alle klachten zorgvuldig en zorgen voor een snelle opvolging en zo goed mogelijke afhandeling. Ons doel is om materiële negatieve impacts te beheersen en de tevredenheid van onze klanten te waarborgen door transparant en integraal te communiceren. Dat doen we bovenal met oprechte aandacht voor de klacht van de klant en het ongemak dat hij/zij heeft ervaren.

Toegankelijke klachtenkanalen

Onze benadering en processen zijn gericht op herstel bij een materiële negatieve impact op onze klanten. We hebben interne en externe kanalen opgezet waar klanten hun zorgen en klachten kenbaar kunnen maken. We spannen ons in om te zorgen dat ze hiermee bekend zijn. Onze middelen en kanalen zijn toegankelijk voor alle klanten, consumenten en eindgebruikers die impact kunnen ondervinden. Eventuele klachten kunnen zij ook anoniem indienen. We behandelen ingediende klachten vertrouwelijk, met respect voor de privacy van degene die de klacht indient.

Klachten als kansen voor verbetering

Bij aaff zien we klachten als een kans om onze kwaliteit te verbeteren en klantrelaties te versterken. Een goede klachtenafhandeling voorkomt niet alleen negatieve beeldvorming, maar laat ons ook zien waarin we kunnen groeien. In onze nieuwe organisatie gaan we opnieuw na hoe we klachten kunnen voorkomen, hoe we omgaan met klachten en hoe het klachtenprotocol eruitziet. Inclusief wie er voor de afwikkeling van de klacht(en) verantwoordelijk is. Door transparant en zorgvuldig met klachten om te gaan, versterken we het vertrouwen dat de klant in ons mag hebben en blijven we ons verbeteren. Dit houdt ons scherp.

17.5 Beheersen van klantrisico's en benutten van kansen

Effectiviteit en transparantie

De klanttevredenheidsonderzoeken en impactanalyses maken duidelijk waar positieve en negatieve impacts ontstaan en hoe klanten die ervaren. We streven ernaar om positieve impacts te bevorderen en negatieve impacts te minimaliseren. Daarbij blijven we alert op signalen die wijzen op knelpunten of ongewenste effecten, zodat we tijdig kunnen bijsturen waar nodig.

Samenwerking en risicobeheersing

Onze deelname aan sectorale en multi-stakeholderinitiatieven helpt ons om materiële negatieve impacts aan te pakken en positieve uitkomsten te bevorderen. We monitoren daarvoor de effectiviteit van onze maatregelen via audits, impactbeoordelingen en stakeholderfeedback. Dit helpt ons om lessen te trekken en onze aanpak voortdurend te verbeteren.

Bij het beheersen van materiële risico's en kansen houden we rekening met reputatie- en juridische risico's, maar ook met zakelijke kansen zoals marktdifferentiatie en klantloyaliteit. We integreren onze risicobeheersingsprocessen in onze bestaande bedrijfsprocessen en rapporteren over de middelen die we inzetten om de impacts te beheersen.

17.6 Doelen en impact op klanten

Impact op klanten

De impact die aaff heeft op klanten, is een gevolg van onze dienstverlening. Wij proberen onze klanten bij te staan met deskundig en bevlogen advies, veelal gericht op de continuïteit van de mkb-onderneming.

Positieve impact met deskundig advies

aaff belooft haar klanten dienstverlening die dichtbij, deskundig en bevlogen is. We zijn kritisch, transparant en richten ons op de lange termijn. Dankzij onze landelijke dekking in Nederland met vijftig vestigingen zijn we altijd dicht bij onze klanten. We bieden zo niet alleen vakinhoudelijke, maar ook marktspecifieke kennis.

De aandacht voor duurzaamheid groeit onder onze (potentiële) klanten. Dat zien we als een kans. Deze toename wordt deels gedreven door veranderende wet- en regelgeving, maar ook door de toenemende duurzaamheidsdruk en aandacht voor dit onderwerp in toeleveringsketens. Dit geldt zowel voor voorlopers als achterlopers op het gebied van duurzaamheid. Om de materiële duurzaamheidsrisico's en kansen voor onze klanten effectief te kunnen monitoren en beheersen, hopen we komende jaren een eenduidige aanpak te implementeren.

Doelen

De impact van onze dienstverlening is vaak lastig kwantitatief vast te stellen en ook niet altijd rechtstreeks toe te wijzen. Als nieuwe organisatie hebben we hiervoor nog geen concrete doelen geformuleerd, maar we zijn van plan om deze in de loop van 2025 op te stellen.

In 2024 hebben de individuele fusieorganisaties voornamelijk gewerkt met bestaande doelen. Een van de doelstellingen was het bespreken van relevante duurzaamheidsthema's met grote klanten. We hebben dit vooral gedaan om meer bewustwording bij klanten te creëren op dit gebied, om hen zo in staat te stellen tijdig te anticiperen op de ontwikkelingen. Een andere doelstelling betrof de uitbreiding van duurzaamheidsadvies en de bijbehorende omzet.

Proces voor het bepalen van doelen

Bij het bepalen van onze doelen betrekken we inzichten van collega's die dagelijks klantcontact hebben. Dit vullen we aan met markt- en maatschappelijke ontwikkelingen, input van brancheorganisaties en wetgevende instanties.

Uiteraard monitoren we ook de voortgang op onze doelen, zoals het aandeel van de klanten waarmee duurzaamheid is besproken. De doelen en bijbehorende monitoring zijn deels nog gebaseerd op het beleid en de organisatiestructuur van de individuele fusiepartners, maar we verwachten in 2025 nieuwe doelen en bijbehorende monitoring in te richten.

Op basis van prestaties en klantenfeedback verbeteren we onze doelen en dienstverlening continu. Door dit proces zo in te richten, beheersen we materiële negatieve impacts, stimuleren we positieve impacts en spelen we effectief in op risico's en kansen – gericht op duurzame groei van klanten én onze organisatie.

18 Goed bestuur

18.1 Samenvatting

aaff ontstond op 17 juni 2024 uit de fusie van Alfa en ABAB. Het management werkt aan de integratie en nieuw beleid, dat we eind 2025 verwachten klaar te hebben. Tot die tijd blijft het bestaande beleid van kracht. aaff hecht veel waarde aan een gezonde bedrijfscultuur, gebaseerd op integriteit en vier kernwaarden, ondersteund door trainingen voor collega's.

Er is een klachten- en klokkenluidersregeling voor interne en externe stakeholders. Incidenten worden onafhankelijk onderzocht. aaff heeft een robuust beleid tegen corruptie en omkoping, met naleving van de Wwft. De afdelingen Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance (KVC) en Compliance & Risk Office (CRO) zijn verantwoordelijk voor kwaliteit en risicobeheersing en rapporteren periodiek aan de RvB en RvC.

Er zijn geen veroordelingen of boetes voor corruptie of omkoping, en geen politieke bijdragen. Het leveranciersbeleid is in ontwikkeling, met aandacht voor sociale en milieu-impact. We betalen onze leveranciers tijdig om hun financiële gezondheid te ondersteunen.

18.2 Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur

De juridische fusie per bovengenoemde datum was het startpunt van het proces om beide organisaties zowel organisatorisch als cultureel te laten samenvloeien. Vanaf het moment van de fusie is de RvB, samen met de groepsdirectie en het topmanagement (deze zijn eind 2024 geïnstalleerd), bezig om deze samensmelting in de gewenste banen te leiden.

Tot het moment dat de aaff-beleidslijnen vertaald zijn naar handboeken, arbeidsvoorwaarden en werkprocessen, gaan we uit van het bestaande beleid – ook al is dat soms nog niet uniform binnen de organisatie. Het gaat hierbij om het beleid inzake de toepassing van:

- Nederlandse en internationale wetgeving, zoals de Wta, VAO, Wab, BW, Wwft, NVKS, AVG, WNT, EU-verordeningen, IFRS et cetera;
- beroepsregels en -richtlijnen, zoals de VGBA en de ViO;
- vereisten van toezichthouders en handhaving, onder andere door de AFM, de NBA, SRA, het RB en de Belastingdienst;
- eigen intern beleid en kwaliteitsbeheersing, waaronder de NVKS, compliancebeleid en fraudepreventie.

De aaff-beleidslijnen zullen grotendeels overeenkomen met het voormalige eigen beleid van de fusiepartners, maar de fusie geeft ons ook de kans om nieuwe (verbeterde) keuzes te maken en deze te implementeren. De verwachting is dat aaff eind 2025 zijn eigen beleidslijnen heeft geïmplementeerd.

Belang van gezonde en zakelijke bedrijfscultuur

De RvB en RvC nemen een gezonde en zakelijke bedrijfscultuur zeer serieus. In 2024 zijn we daarom gestart om 'het aaff-verhaal' te schrijven op basis van input van collega's, klanten en andere stakeholders. In dit verhaal beschrijven we de gewenste cultuur van onze organisatie, die we verankeren in vier kernwaarden. Zoals te lezen in [hoofdstuk 12](#) van dit impactverslag, hechten wij daarbij ook veel waarde aan integriteit en moraliteit. We streven een kwaliteitsgerichte cultuur na en willen een lerende organisatie zijn.

aaff heeft een eigen afdeling Opleiding en Ontwikkeling, die in samenwerking met externe trainingsbureaus opleidingen verzorgt voor ons medewerkers. Het beleid van aaff voor opleiding rond gewenst zakelijk gedrag wordt meegenomen vanaf de onboarding van collega's en is een continu proces. Denk aan een diversiteit van trainingen om gewenst zakelijk gedrag, integriteit en professionele ethiek te bevorderen, aansluitend op onze kernwaarden. De professionals binnen onze organisatie die het meest blootstaan aan corruptie- en omkopingsrisico's zijn onder anderen de leden van het salesteam, accountants, fiscalisten, adviseurs en juristen.

Daarnaast kennen we een klachtenregeling, externe vertrouwenspersonen en een klokkenluidersregeling, beschikbaar voor zowel interne als externe stakeholders. Zij kunnen (anoniem) melden en deze regelingen beschermen hen tegen represailles. Deze regelingen staan op aaff.nl en maken onderdeel uit van de onboarding van nieuwe medewerkers.

Bij de opdrachtaanvaarding van onze klanten hebben wij aandacht voor de Verordening Gedrags- en Beroepsregels voor accountants (VGBA) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Dit komt terug in onze opdrachtbevestiging.

Incidenten op het gebied van ongewenst zakelijk gedrag, met name corruptie en omkoping, worden onverwijld, onafhankelijk en objectief onderzocht door onze complianceafdeling. Het risico op incidenten en de daadwerkelijk ondervonden incidenten brengen we jaarlijks in kaart. De complianceofficer handelt hier naar bevind van zaken. De beleidsrichtlijnen en -regels zijn vastgelegd in de arbeidsvoorwaarden, en deze toetsen we jaarlijks bij de medewerkers van aaff.

18.3 Beheer van relaties met leveranciers

aaff heeft nog geen eenduidig leveranciersbeleid geformuleerd. We streven naar een nieuw inkoopbeleid dat past bij het ambitieniveau van onze organisatie als B Corp. We kijken hierbij onder andere naar de sociale en milieu-impact in de waardeketen en onze bijdrage aan een vitale lokale economie.

18.4 Kwaliteit, risicobeheersing en preventie

aaff heeft een robuust beleid voor de preventie en opsporing van corruptie en omkoping. Onze organisatie voldoet hiermee aan de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en heeft zoals genoemd een klokkenluidersregeling. Deze maatregelen zorgen ervoor dat aaff opereert binnen de randvoorwaarden van de beroeps- en gedragsregels en de wettelijke vereisten.

Kwaliteit en risicobeheersing bij aaff

aaff krijgt twee afdelingen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en risicobeheersing binnen de organisatie. Dit zijn de afdeling KVC en de afdeling CRO. Om de kwaliteit van onze accountancy- en adviesdienstverlening goed te verankeren, vallen kwaliteit en compliance onder de rechtstreekse aansturing van de voorzitter van de Raad van Bestuur. De afdeling KVC zal zich bezighouden met de vertaling van de aaff-doelstellingen en strategisch beleid naar operationeel (kwaliteits)beleid, en stelt daarbij de norm. Ook zal deze afdeling de eerste lijn ondersteunen bij vaktechnische en compliancevraagstukken. Tot slot zal deze afdeling deze eerste lijn monitoren op de naleving van het kwaliteitsbeleid, wat bevordert dat aaff compliant is.

Nieuw is de afdeling Compliance & Risk Office, die het aaff-risicobeheersingsmodel zal onderhouden. Deze afdeling zal de interne risicobeheersingsmaatregelen periodiek toetsen op hun opzet, bestaan en werking. Compliance & Risk Office heeft een status aparte. Dit is de facto geen interne dienst, maar eerder een interne toezichthouder, die ons op alle mogelijke manieren helpt om te handelen conform externe en interne kwaliteitsstandaarden. Juist daarom heeft deze interne dienst een grote mate van autonomie. De afdeling CRO heeft dus een controlerende en toezichthoudende interne functie in de tweede lijn en zal periodiek rapporteren aan de RvB en RvC over haar bevindingen. Waar nodig zal deze afdeling aandringen op bijsturing.

De toezicht- en onderzoeksfuncties zijn hiermee losgekoppeld van elkaar en van de managementketen die bij de zaak betrokken is. Dit garandeert een onafhankelijke en objectieve beoordeling van eventuele beschuldigingen of incidenten van corruptie of omkoping. aaff heeft een rapportagebeleid richting de Raad van Bestuur (RvB), waardoor onderzoeksresultaten transparant en consistent worden gecommuniceerd aan de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen.

Het beleid inzake corruptie- en omkopingspreventie wordt duidelijk gecommuniceerd aan alle relevante personen binnen de organisatie via een periodieke rapportage door CRO. Deze informatie is toegankelijk voor alle stakeholders en wordt op maat gemaakt naar gelang de behoefte van de lezer.

Opleidingen

aaff biedt verplichte trainingsprogramma's aan om corruptie en omkoping te voorkomen, gericht op alle medewerkers, inclusief leden van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen. Periodiek toetsen we de kennis van onze collega's en stellen we vast of er sprake is van mogelijke belangenverstrengelingen. Leiderschapsopleidingen worden aanvullend aangeboden aan de leidinggevendenden, inclusief de leden van de RvB.

Bijna alle medewerkers van aaff vallen onder de opleidingsprogramma's voor corruptiebestrijding. Hierdoor worden de kennis, inzichten en vaardigheden om corruptie en omkoping te voorkomen en op te sporen breed gedragen binnen onze organisatie.

18.5 Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping

aaff heeft geen veroordelingen of geldboetes ontvangen voor inbreuken op wetgeving tegen corruptie en omkoping. We hanteren een sanctiebeleid gericht op passende maatregelen. Er zijn in 2024 geen bevestigde incidenten van corruptie of omkoping binnen aaff of zijn rechtsvoorgangers. Dit geldt ook voor het aantal bevestigde incidenten waarbij eigen werknemers werden ontslagen of disciplinaire maatregelen opgelegd kregen voor incidenten van corruptie of omkoping – dat aantal is nul. Er zijn geen openbare rechtszaken over corruptie of omkoping tegen aaff en zijn werknemers tijdens de rapportageperiode. Noch in voorafgaande jaren, waarin pas in de lopende rapportageperiode een uitspraak kwam.

18.6 Politieke invloed en lobbyactiviteiten

aaff heeft geen politieke bijdragen geleverd, noch financieel noch in natura. Er is afgesproken dat medewerkers die actief worden in de politiek, dit moeten melden. Onze organisatie is geen lid van een lobbyvereniging en doneert niet aan politieke partijen. Wel zijn we lid van branche- en andere organisaties die zich van tijd tot tijd ook laten horen in het maatschappelijk debat. Er zijn geen interne of externe onkosten gemaakt voor lobbyactiviteiten.

18.7 Betalingspraktijken

Onze dienstverlening – en in het verlengde daarvan ook onze betalingspraktijken – is erop gericht om de financiële gezondheid van onze leveranciers, met name mkb-ondernemers, te ondersteunen. Wij streven ernaar om betalingen tijdig te verrichten en hebben geen beleid of procedures om later te betalen dan noodzakelijk. Onze leveranciers hebben immers zelf ook financiële verplichtingen waar zij op hun beurt aan moeten voldoen.

19 Geconsolideerde jaarrekening



19.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024

(voor resultaatbestemming)

Activa (in €)		31 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	[1]		
Kosten van ontwikkeling		0	88.031
Goodwill		12.267.714	9.157.994
		12.267.714	9.246.025
Materiële vaste activa	[2]		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		33.554.830	34.954.141
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.998.867	6.120.037
Vaste bedrijfsmiddelen vooruitbetaald		460.008	453.107
		41.013.705	41.527.285
Financiële vaste activa			
Vorderingen op participanten en aandeelhouders	[3]	0	1.618.556
Latente belastingvorderingen	[4]	1.513.095	1.272.104
Overige vorderingen	[5]	14.520.075	6.608.907
		16.033.170	9.499.567
Totaal vaste activa		69.314.589	60.272.877
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	[6]	18.405.999	15.891.982
Nog te factureren bedragen aan klanten	[7]	19.473.966	17.916.019
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[8]	1.074.383	981.913
Overige vorderingen en overlopende activa	[9]	6.986.221	11.583.264
		45.940.569	46.373.178
Liquide middelen	[10]	56.241.784	67.634.030
Totaal vlottende activa		102.182.353	114.007.208
Totaal activa		171.496.942	174.280.085

Passiva (in €)		31 december 2024	31 december 2023
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	[11]	84.627.915	95.498.011
Aandeel derden in groepsvermogen	[12]	448.593	0
		85.076.508	95.498.011
Voorzieningen			
Voorziening voor belastingen	[13]	187.347	0
Voorziening overige	[14]	3.539.415	3.867.823
		3.726.762	3.867.823
Langlopende schulden			
Overige schulden	[15]	10.054.590	3.976.747
		10.054.590	3.976.747
Kortlopende schulden			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.714.290	2.433.661
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[16]	19.839.106	11.889.775
Overige schulden en overlopende passiva	[17]	50.085.686	56.614.068
		72.639.082	70.937.504
Totaal passiva		171.496.942	174.280.085

19.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024

(in €)		2024	2023
Netto-omzet	[18]	208.884.330	191.008.122
Overige bedrijfsopbrengsten	[19]	924.732	481.641
Som der bedrijfsopbrengsten		209.809.062	191.489.763
Lonen en salarissen		110.938.716	99.902.258
Sociale lasten en pensioenen	[20]	26.491.169	24.257.814
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	[21]	5.554.913	4.702.935
Overige bedrijfskosten	[22]	52.705.567	48.588.463
Som der bedrijfslasten		195.690.365	177.451.470
Bedrijfsresultaat		14.118.697	14.038.293
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	[23]	813.206	904.199
Rentelasten en soortgelijke kosten	[24]	(352.782)	(323.303)
Groepsresultaat voor belastingen		14.579.121	14.619.189
Belastingen	[25]	(4.082.572)	(3.877.644)
Groepsresultaat na belastingen		10.496.549	10.741.545
Resultaat aandeel derden	[26]	(247.433)	0
Resultaat na belastingen		10.249.116	10.741.545

19.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

(in €)		2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		14.118.697	14.039.635
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen, waardeverminderingen en boekresultaat	[21]	5.554.913	4.726.508
Mutatie voorzieningen	[13-14]	(328.408)	165.991
Aandeel derden in resultaat		(247.433)	0
		19.097.769	18.932.133
Veranderingen in werkkapitaal			
Mutatie vorderingen		(3.137.950)	(7.549.656)
Mutatie kortlopende schulden (exclusief banken)		(1.485.374)	14.467.811
		(4.623.324)	6.918.155
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		14.474.445	25.850.288
Ontvangen interest		962.584	567.977
Betaalde interest		(295.845)	(326.794)
Betaalde winstbelasting		(4.053.269)	(5.491.514)
		(3.386.530)	(5.250.331)
Kasstroom uit operationele activiteiten		11.087.915	20.599.958
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen		(4.157.566)	(3.108.135)
Investerings in overige financiële vaste activa	[3-5]	(692.086)	(5.965.671)
Desinvesteringen in overige financiële vaste activa	[3-5]	6.937.635	5.073.587
Investerings in immateriële vaste activa	[1]	(1.967.954)	(4.095.669)
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	[1]	0	0
Investerings in materiële vaste activa	[2]	(3.290.149)	(5.958.160)
Desinvesteringen in materiële vaste activa	[2]	113.486	1.236.521
		(3.056.634)	(12.817.527)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop en uitgifte van aandelen	[11]	8.606.811	(11.000.000)
Betaald dividend	[11]	(23.076.083)	(8.359.678)
Mutatie aandeel derden in het vermogen	[12]	448.593	
Ontvangsten uit langlopende schulden	[15]	11.871.678	590.875
Aflossingen op langlopende schulden	[15]	(3.907.276)	(488.098)
Ontvangsten inzake verkoop certificaten	[5]	6.715.436	4.808.642
Betaling inzake aankoop certificaten	[5]	(20.082.686)	(4.872.423)
		(19.423.527)	(19.320.683)
Netto kasstroom		(11.392.246)	(11.538.252)
Verloop geldmiddelen			
Stand per begin boekjaar		67.634.030	79.172.282
Mutatie liquide middelen	[10]	(11.392.246)	(11.538.252)
Stand per einde boekjaar		56.241.784	67.634.030

19.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening

Statutaire vestiging

De vennootschap is statutair gevestigd in de gemeente Tilburg aan de Ellen Pankhurststraat 1K. De vennootschap is ingeschreven bij het Handelsregister onder nummer 92474039.

aaff B.V. heeft ten doel het deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen in, het voeren van beheer over, het samenwerken met en het financieren van ondernemingen die ten doel hebben het verlenen van diensten op het gebied van accountancy of het verlenen van advies in belastingzaken en het verlenen van juridisch advies, alsook andere ondernemingen, alsmede het aangaan van geldleningen, het beheren en beleggen van vermogen en alle overige handelingen op commercieel en financieel gebied en het verstrekken van geldleningen en ten slotte al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De activiteiten van aaff B.V. bestaan voornamelijk uit: samenstellen van jaarrekeningen, wettelijke controles, (internationale) fiscale advisering, juridische advisering, subsidieadvisering, salarisadministratie, personeelsadvisering, bedrijfskundige en bedrijfseconomische advisering, begeleiding bij corporate finance, administratieve automatisering, ruimtelijke ordening en milieu, vastgoedadvisering, inkomens- en estateplanning, mediation, pensioenadvisering, MVO advies, administratieve dienstverlening en detachering van medewerkers.

De aandelen van de vennootschap zijn in handen van Stichting Administratiekantoor aaff. Deze stichting houdt de aandelen ten titel van beheer voor de certificaathouders en oefent de aandeelhoudersbevoegdheden uit.

Informatieverschaffing over continuïteit

- De jaarrekening is opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit.
- De Raad van Bestuur van aaff B.V. heeft als doel om de continuïteit van zijn dienstverlening te waarborgen. Hierbij worden zowel operationele als financiële aspecten in ogenschouw genomen. Er is door de Raad van Bestuur een risicoanalyse opgesteld waarin de risico's en de mogelijke impact voor de continuïteit zo goed mogelijk zijn ingeschat. Op basis van de risicobereidheid zijn maatregelen getroffen om de risico's tot het gewenste niveau te mitigeren.
- 2024 was een goed jaar voor aaff B.V. De belangrijkste kengetallen in het kader van de continuïteitsveronderstelling zijn ultimo 2024 als volgt (gebaseerd op de definitieve geconsolideerde jaarrekening 2024 van aaff B.V.):
 - Eigen vermogen: € 85,1 miljoen (2023: € 95,5 miljoen)
 - Resultaat: € 10,2 miljoen (2023: € 10,7 miljoen)
 - Werkkapitaal: € 29,5 miljoen (2023: € 43,1 miljoen)
 - Solvabiliteit: 49,4% (2023: 54,8%)
 - Liquiditeit:
 - Operationele kasstroom: € 11,1 miljoen (2023: € 20,1 miljoen)
 - Current ratio: 1,4 (2023: 1,6)

- Quick Ratio: 1,1 (2023: 1,4)

- aaff is in financieel opzicht een kerngezonde onderneming. Op basis van de meerjarenprognose is onze verwachting dat aaff ook in de (nabije) toekomst blijft voldoen aan zijn betalingsverplichtingen en dat de organisatie voldoende kasstromen blijft genereren om aan zijn verplichtingen te blijven voldoen.
- Op grond hiervan is de Raad van Bestuur van mening dat de continuïteit van aaff B.V. en zijn onderliggende dochtermaatschappijen is gewaarborgd.

Fusie verwerkt volgens de pooling of interest-methode

De fusie tussen Alfa Top-Holding B.V. en ABAB Groep B.V. is verwerkt volgens de pooling of interest-methode. Hierbij zijn de activa en passiva van de betrokken entiteiten tegen de bestaande boekwaarden overgenomen, zonder herwaardering en zonder de verwerking van goodwill. De ingangsdatum van de fusie voor de verslaglegging is 1 januari 2024, waarbij de financiële resultaten van beide kantoren vanaf dat moment als één entiteit worden gerapporteerd. De juridische fusiedatum is 12 juni 2024.

De vergelijkende cijfers zijn aangepast alsof de fusie aan het begin van de vergelijkende periode heeft plaatsgevonden. Dit waarborgt de consistentie en vergelijkbaarheid van de financiële informatie over de verslagperiodes heen.

Het eigen vermogen van de samengevoegde ondernemingen is zonder aanpassing overgenomen. Eventuele kosten in verband met de fusie, zoals herstructureringskosten, zijn separaat in de winst-en-verliesrekening toegelicht. De juridische mutaties ten tijde van de fusie zijn zichtbaar weergegeven als correctie ten gunste van de agioreserve.

Ondanks dat beide fusiepartijen in omvang significant verschillen, is de fusieorganisatie gebaseerd op een samensmelting van belangen. Er vindt gezamenlijke besluitvorming plaats, en geen van de fusiepartijen heeft beleidsbepalende invloed in het zakelijke en financiële beleid van de gefuseerde entiteit. Om deze reden is de transactie verwerkt als een samensmelting van belangen, onder toepassing van de pooling-of-interests-methode.

Er zijn geen activiteiten geïdentificeerd waarvan is besloten deze af te stoten als gevolg van de fusie. De samenvoeging heeft als doel schaalvoordelen en efficiencyverbeteringen te realiseren zonder wijzigingen in de aangeboden diensten of strategische koers.

De gemaakte fusiekosten (over de jaren 2023 en 2024) tellen op tot een bedrag van € 2.728.966.

Overzicht van financiële gegevens per fusiepartij

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de relevante financiële gegevens per fusiepartij.

Categorie	aaff B.V.	Alfa Top Holding B.V.	ABAB Groep BV
Uitgegeven aandelen	10	3.600.000	2.328.320
Activa begin boekjaar (in €)	100	102.735.426	71.544.749
Passiva begin boekjaar (in €)	0	30.522.429	48.259.735
Omzet vorige boekjaar (in €)	0	123.678.417	67.329.704
Overige bedrijfsopbrengsten (in €)	0	120.415	361.230
Netto resultaat (in €)	0	7.854.292	2.887.255

Deze tabel biedt inzicht in de financiële situatie van beide partijen voorafgaand aan de fusie.

Grondslagen voor consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van aaff B.V. zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen waarop een overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten, onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd, tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De financiële gegevens van aaff B.V. zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening zodat, gebruikmakend van artikel 2:402 BW, is volstaan met een verkorte winst-en-verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening.

Groepsverhoudingen

aaff B.V. staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens, vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW, is in onderstaande tabel opgenomen.

Geconsolideerde maatschappijen

Naam	Statutaire zetel	Aandeel in het geplaatste kapitaal
aaff Vastgoed B.V.	Wageningen	100%
Innovencio Beheer B.V.	Rossum	53%
Innovencio B.V.	Rossum	indirect 53%
aaff Groep B.V.	Tilburg	100%
aaff Legal B.V.	Tilburg	100%
aaff Bedrijfsadvies B.V.	Tilburg	100%
aaff Corporate Finance B.V.	Tilburg	100%
aaff Belastingadvies B.V.	Tilburg	100%
Epiic B.V.	Tilburg	100%
Subtracers B.V.	Tilburg	100%
aaff Salaris en Personeelsdiensten B.V.	Tilburg	100%
Stichting Administratiekantoor ABAB Accountants B.V.	Tilburg	100%
aaff Accountancy en Advies B.V.	Tilburg	100%
aaff RA B.V.	Tilburg	100%
aaff Audit en Assurance B.V.	Wageningen	100%
aaff Accountants en Advies B.V.	Wageningen	100%
aaff Consultants B.V.	Wageningen	100%
O-twee Accountants B.V.	Culemborg	100%
EBportaal.nl B.V.	Ede	100%
O-twee Corporate Finance B.V.	Dordrecht	100%
aaff International B.V.	Tilburg	100%
ABAB Vastgoedadvies B.V.	Tilburg	100%

Stichting Administratiekantoor aaff is een verbonden partij van de onderneming, die echter niet wordt meegeconsolideerd omdat ze geen economisch eigendom, economische rechten en risico's heeft op de resultaten uit aaff B.V.

Verbonden partijen

Alle deelnemingen van aaff B.V. worden aangemerkt als verbonden partij.

Daarnaast worden de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van aaff B.V. aangemerkt als verbonden partij. Stichting Administratiekantoor aaff en Stichting Continuïteit aaff zijn eveneens een verbonden partijen van de onderneming.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan worden de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat de overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming, vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de Raad van Bestuur zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de Raad van Bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien dit voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Algemene grondslagen

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, in verband met de verwerking van de fusie volgens de pooling-of-interest methode, aangepast.

Vreemde valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's, dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van aaff B.V. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Leasing

Operationale leasing

Bij de vennootschap zijn leasecontracten afgesloten, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet ten laste van de vennootschap komt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract. De belangrijkste leaseobjecten zijn vervoermiddelen van de medewerkers.

Financiële instrumenten

Algemeen

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), gekochte leningen en obligaties, verstrekte leningen en overige vorderingen, investeringen in eigenvermogensinstrumenten, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Kredietrisico's

Er zijn geen significante kredietrisico's. Diensten worden alleen geleverd aan kredietwaardige klanten. Het kredietrisico wordt beheerst door een debiteurenprocedure die voortdurend wordt bewaakt. Bij wanbetaling wordt een incassobureau ingeschakeld. Het kredietrisico wordt niet afgedekt door een kredietverzekering.

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben. De vennootschap heeft vorderingen verstrekt aan medewerkers voor de aankoop van certificaten. Er is geen historie van wanbetaling bekend.

Rente- en kasstroomrisico

De onderneming loopt beperkt risico over de rentedragende vorderingen en de rentedragende schulden.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

Onder immateriële vaste activa zijn opgenomen van derden gekochte software, goodwill van de voor de verwerving van praktijkovernames betaalde bedragen. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verweking van een gekocht immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening.

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen (inclusief direct aan de overname gerelateerde transactiekosten) en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

De geactiveerde positieve goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 10 jaar. De software wordt lineair afgeschreven gebaseerd op een verwachte economische levensduur over 5 jaar.

Extra voorwaardelijke nabetalings van goodwill worden verwerkt op het moment van betaling dan wel indien het bedrag op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Voor de grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen, wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik.

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht materieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening.

Afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van de desbetreffende activa, rekening houdend met de eventuele restwaarde van het actief. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering. De afschrijving bedraagt voor kantoorgebouwen 20 tot 33 jaar (verbouwingen 5 tot 10 jaar). De overige materiële vaste activa wordt afgeschreven over 5 jaar. Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven.

Kosten voor groot onderhoud worden in de boekwaarde van het actief verwerkt onder toepassing van de componentenbenadering. Hierbij worden belangrijke bestanddelen (inclusief groot onderhoud) met een verschillende gebruiksduur van elkaar onderscheiden en worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen posten zijn overige vorderingen, die naar hun aard als een overwegend langdurig financieel belang kunnen worden beschouwd. De opgenomen overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

De onder de financiële vaste activa opgenomen post latente belastingen is gevormd vanwege de verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva en is berekend tegen het tarief voor de vennootschapsbelasting, rekening houdend met het tijdstip van realisatie of afwikkeling van de latentie.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de onderneming in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van zijn schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor de jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Overnames

Een overname is een transactie waarbij de groep de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en verplichtingen) en de activiteiten van een overgenomen partij. Overnames worden verwerkt op basis van de 'purchase accounting' methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de groep (de overnamedatum). De verkrijgingsprijs wordt daarbij gesteld op het overeengekomen geldbedrag of equivalent voor de verkrijging van de overgenomen partij, dan wel de reële waarde van de op overnamedatum verstrekte tegenprestaties. De verkrijgingsprijs wordt vermeerderd met de kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname. Bij uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de koopsom. Voor zover er reeds sprake was van een bestaande relatie of er een andere overeenkomst met de overgenomen partij was, wordt op basis van de economische realiteit beoordeeld of de betreffende transactie als een afzonderlijke transactie (geen onderdeel van de overname) dient te worden verwerkt. De identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen partij verwerkt de groep op de overnamedatum. Deze activa en verplichtingen worden afzonderlijk verwerkt tegen hun reële waarden, mits het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen naar de groep zullen vloeien (activa) dan wel de afwikkeling zal resulteren in een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen (verplichtingen), en de kostprijs of reële waarde ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Zie de grondslag onder het hoofd 'Immateriële vaste activa' voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname.

Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Ook is het mogelijk dat een eerdere schatting van de aanpassing van de verkrijgingsprijs moet worden herzien. Dergelijke aanpassingen van de verkrijgingsprijs, die worden verwerkt als schattingswijzigingen, resulteren ook in aanpassingen van de bepaalde (positieve of negatieve) goodwill. De aangepaste goodwill wordt prospectief afgeschreven vanaf het moment van de wijziging van de verkrijgingsprijs. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast.

Bijzondere waardeverminderingen

De onderneming beoordeelt per balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 2,69% (2023: 0,0%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien er geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

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. Voor verwachte verliezen op nog te factureren bedragen aan klanten wordt een voorziening gevormd waarbij de lasten in de winst-en-verliesrekening worden verantwoord als onderdeel van de netto-omzet. Deze voorziening wordt op opdrachtniveau bepaald.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan één jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve is gevormd voor het verschil tussen de aankoopprijs en de reële waarde van de activa en passiva op het moment van verkrijging van de aandelen in Alfa Holding B.V. middels een Management and Employee Buy Out. De herwaarderingsreserve valt in 30 jaar evenredig vrij ten gunste van de overige reserves.

Certificaten in portefeuille

Het resultaat op certificaten loopt rechtstreeks via het eigen vermogen (overige reserves). Dit betreft het gerealiseerd resultaat op de in- en verkopen van eigen certificaten door de vennootschap. Hierbij wordt de FIFO-methode gehanteerd.

Aandeel derden in groepsvermogen

Het aandeel derden in groepsvermogen wordt gewaardeerd op het aandeel derden in de nettovermogenswaarde, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van aaff B.V.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Compensatieregeling

De compensatieregeling vindt zijn oorsprong in de wijziging van het pensioenstelsel (prepensioen).

Voor de medewerkers van 35 jaar en ouder en in dienst op 31 december 2005 bestaat een regeling, waardoor zij bij het bereiken van de 50-jarige leeftijd in aanmerking komen voor een belastbare leeftijdsafhankelijke toeslag gedurende maximaal tien jaar. Voor de actuariële berekening is rekening gehouden met dienstdtijd, salarisontwikkeling, sterfterisico's, niet-toetredingsrisico's en een disconteringsvoet.

Jubilea

Een verplichting is opgenomen voor jubileumuitkeringen. Het gaat hierbij om het 12½-, 25-, 40- en 50-jarig jubileum. De voorziening is bepaald op de contante waarde van de op balansdatum naar evenredigheid van het dienstverband opgebouwde rechten voor uit te keren jubileumgratificaties van medewerkers die op dat moment in dienst zijn, rekening houdend met de kans op voortijdige beëindiging van het dienstverband.

Langdurig zieken

Een voorziening voor langdurig zieken wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten.

Claims

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

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Netto-omzet

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening als netto-omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit huuropbrengsten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

aaff B.V. heeft de pensioenregeling verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. De pensioenregeling is een regeling op basis van defined contribution. Er is sprake van een zogenaamde beschikbare premieregeling. Dit is een pensioenregeling waarbij de onderneming aan het personeel toezegt een jaarlijkse premie te betalen, gebaseerd op het salaris van het betreffende jaar.

Het kapitaal moet uiterlijk bij pensionering omgezet worden in een periodieke uitkering. De hoogte van het pensioen is afhankelijk van de tijdens de opbouwfase betaalde premies, het rendement dat daarop is behaald en de marktrente op het moment van pensioenaankoop. Het beleggingsrisico gedurende de opbouwfase en het renterisico bij pensioenaankoop liggen bij de werknemer. Naast de beschikbare premieregeling heeft aaff B.V. voor de werknemers diverse risicoverzekeringen afgesloten ten behoeve van premieopbouw tijdens arbeidsongeschiktheid en vooroverlijden tijdens het dienstverband.

De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop of buitengebruikstelling van immateriële en materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Indien een schattingswijze plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Overige bedrijfskosten

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

Financiële baten en lasten

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

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met de beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover reeds bij de wet vastgesteld. Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde. Latente belastingvorderingen uit hoofde van verrekenbare verschillen en beschikbare voorwaartse verliescompensatie worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn, waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Grondslagen voor overzicht van kasstromen

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract is voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt. En voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

19.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Vaste activa

Immateriële vaste activa [1]

(in €)	Kosten van ontwikkeling	Goodwill	Totaal
<i>Verloopoverzicht 2024</i>			
Aanschafwaarde begin boekjaar	1.337.716	13.769.635	15.107.351
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(1.249.685)	(4.611.641)	(5.861.326)
Boekwaarde begin boekjaar	88.031	9.157.994	9.246.025
Investerings	0	4.757.836	4.757.836
Desinvesteringen aanschafwaarde	(110.000)	(1.239.220)	(1.349.220)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	61.989	1.239.220	1.301.209
Afschrijvingen	(40.020)	(1.648.116)	(1.688.136)
Waardevermindering	0	0	0
Boekwaarde einde boekjaar	0	12.267.714	12.267.714
Aanschafwaarde einde boekjaar	1.227.716	17.288.251	18.515.967
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(1.227.716)	(5.020.537)	(6.248.253)
Boekwaarde einde boekjaar	0	12.267.714	12.267.714

De goodwill is voornamelijk betaald voor toekomstig winstpotentieel van klantenportefeuilles van overgenomen praktijken. Hierbij heeft de directie op basis van inschattingen ten tijde van de overname en historische gegevens de inschatting gemaakt dat klanten gemiddeld ten minste tien jaar klant bij aaff blijven.

De investering in 2024 heeft betrekking op de overname per 30 januari 2024 van de aandelen van Innovencio B.V. De koopsom voor deze overname bedroeg €4,655 miljoen. Deze overname is volgens de purchase price allocation methode verwerkt. Daarnaast zijn er nog een aantal klantenportefeuilles overgenomen.

Desinvesteringen goodwill betreffen correcties van de koopprijs van eerdere overnames en het terugboeken van goodwill, die volledig in het boekjaar is afgeschreven.

In 2024 heeft evenals in 2023 geen impairment plaatsgevonden op overgenomen portefeuilles.

Materiële vaste activa [2]

(in €)	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen
Verloopoverzicht 2024		
Aanschafwaarde begin boekjaar	66.512.955	13.829.812
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(31.558.814)	(7.709.775)
Boekwaarde begin boekjaar	34.954.141	6.120.037
Investerings	75.294	2.757.564
Verwerving aanschafwaarde deelneming Innovencio B.V.	0	289.348
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	453.107	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	(165.429)	(1.475.008)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	165.429	1.456.219
Verwerving cumulatieve afschrijving deelneming Innovencio B.V.	0	(160.826)
Afschrijvingen	(1.927.712)	(1.988.467)
Boekwaarde einde boekjaar	33.554.830	6.998.867
Aanschafwaarde einde boekjaar	66.875.927	15.401.716
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(33.321.097)	(8.402.849)
Boekwaarde einde boekjaar	33.554.830	6.998.867
(in €)	Vaste bedrijfsmiddelen vooruitbetaald	Totaal materiële vaste activa
Verloopoverzicht 2024		
Aanschafwaarde begin boekjaar	453.107	80.795.874
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	0	(39.268.589)
Boekwaarde begin boekjaar	453.107	41.527.285
Investerings	460.008	3.292.866
Verwerving aanschafwaarde deelneming Innovencio B.V.	0	289.348
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	(453.107)	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	0	(1.640.437)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	0	1.621.648
Verwerving cumulatieve afschrijving deelneming Innovencio B.V.	0	(160.826)
Afschrijvingen	0	(3.916.179)
Boekwaarde einde boekjaar	460.008	41.013.705
Aanschafwaarde einde boekjaar	460.008	82.737.651
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	0	(41.723.946)
Boekwaarde einde boekjaar	460.008	41.013.705

Gestelde zekerheden

Voor de gestelde zekerheden en contractuele investeringsverplichtingen verwijzen wij u naar 'Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen'.

Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

Het pand aan De Run 6360 in Veldhoven (dat is opgenomen onder bedrijfsgebouwen en terreinen voor een bedrag van € 803.848) behoort niet tot aan de bedrijfsoperatie dienstbare materiële vaste activa. Het pand is in 2025 verkocht. De opbrengstwaarde is hoger dan de boekwaarde van het pand.

Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa over 2024 kan als volgt worden gespecificeerd:

(in €)	Vorderingen op participanten en aandeelhouders	Latente belasting- vorderingen	Vorderingen inzake geldlening certificaten	Overige vorderingen	Totaal
Stand per begin boekjaar	1.618.556	1.272.104	3.143.117	3.465.790	9.499.567
Toevoeging	0	249.537	10.116.698	1.501.283	11.867.518
Aflossing	(455.071)	0	(489.090)	0	(944.161)
Stand per einde boekjaar	1.163.485	1.521.641	12.770.725	4.967.073	20.422.924
Kortlopend deel	(1.163.485)	(8.546)	(2.408.926)	(808.797)	(4.389.754)
Stand per einde boekjaar	0	1.513.095	10.361.799	4.158.276	16.033.170

Vorderingen op participanten en aandeelhouders [3]

De vorderingen op participanten en aandeelhouders zien toe op vorderingen op de Stichting Administratiekantoor aaff. Deze vordering is verkregen voor de financiering van de certificaten van de participatieregeling bij aaff Groep B.V. (voorheen: ABAB Groep B.V.) Door de fusie tot aaff B.V. en het beheer van alle leningen aan certificaathouders in aaff B.V. zal de uitstaande vordering in aaff Groep B.V. in 2025 worden gecedeerd met de nieuw gecreëerde uitstaande schuld bij aaff B.V. In de jaarrekening zijn deze daarom beiden per saldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden aan participanten.

Lening Stichting Administratiekantoor aaff

aaff Groep B.V. heeft zes geldleningen verstrekt aan Stichting Administratiekantoor aaff (voorheen: Stichting Administratiekantoor Participatie ABAB). Deze geldleningen strekken aldaar ter financiering van de uitvoering van de participatieregeling. Stichting Administratiekantoor aaff is over deze leningen een jaarlijkse rente verschuldigd van respectievelijk 2,99%, 2,83%, 3,05%, 2,6%, 3,3% en 5,6%.

De lening Stichting Administratiekantoor aaff met een resterende looptijd van 1 jaar en korter bedragen € 1.163.485 (2023: € 299.994). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen.

Latente belastingvorderingen [4]

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekenmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie.

De latenties met een resterende looptijd van 1 jaar en korter bedragen € 8.546 (2023: € 0). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen.

Overige vorderingen [5]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Lening Alfabeta	3.696.957	3.137.586
Waarborgsommen	244.318	217.001
Vorderingen inzake geldlening certificaten	10.361.799	3.143.117
Overige vorderingen	217.001	111.203
	14.520.075	6.608.907

Lening Alfabeta

De geldlening welke aaff B.V. verstrekt heeft aan Alfabeta Nederland B.V. heeft betrekking op het door Alfabeta Nederland B.V. netto geïnvesteerde bedrag (aanschafwaarde minus afschrijvingen) voor iedere auto gedurende de periode, waarin deze aan aaff B.V. door middel van leasing ter beschikking wordt gesteld. Het gemiddeld rentepercentage over 2024 bedroeg 2,6%. De financieringsovereenkomst is door aaff B.V. te allen tijde opzegbaar. Het uitgeleende bedrag bedraagt per 31 december 2024 € 4.505.754 (2023: € 3.821.313).

De lening Alfabeta met een resterende looptijd van 1 jaar en korter bedragen € 808.797 (2023: € 683.727). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen.

Tot zekerheid voor de betaling van de onder de financiële activa opgenomen lening aan Alfabeta Nederland B.V. heeft Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft te München, Duitsland, een verklaring van hoofdelijk medeschuldenaarschap verstrekt. Tevens is aanvullend een verpanding overeengekomen door Alfabeta van de door haar voor aaff B.V. ingezette auto's die door aaff B.V. zijn gefinancierd.

Vorderingen inzake geldlening certificaten

De vorderingen betreffen verstrekte leningen aan medewerkers inzake de aankoop van certificaten; deze zijn deels rentedragend en hebben een maximale looptijd van tien jaar. Het deel van de leningen waarvan de looptijd korter dan een jaar is bedraagt € 2.408.926. Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Bij verkoop wordt het openstaande bedrag verrekend met de verkoopprijs van de certificaten.

Vlottende activa

Vorderingen op handelsdebiteuren [6]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Handelsdebiteuren	19.055.864	16.434.015
Afwaardering handelsdebiteuren	(649.865)	(542.033)
	18.405.999	15.891.982

In de vorderingen op handelsdebiteuren is een bedrag begrepen van € 571.836 (2023: € 468.961) welke langer dan 1 jaar openstaan.

Nog te factureren bedragen aan klanten [7]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Verrichte werkzaamheden klanten	23.206.658	20.525.167
Afwaardering te factureren bedragen	(3.732.692)	(2.609.148)
	19.473.966	17.916.019

Belastingen en premies sociale verzekeringen [8]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Latente belastingvordering (kortlopend deel)	8.546	134.814
Vennootschapsbelasting	1.065.837	847.099
	1.074.383	981.913

Overige vorderingen en overlopende activa [9]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Vordering inzake geldlening certificaten (kortlopend deel)	2.408.926	2.418.264
Vordering inzake lening Alphabet (kortlopend deel)	808.797	683.727
Vordering inzake lening STAK aaff (kortlopend deel)	0	299.994
Overige effecten	0	5.000.000
Vordering ter zake van pensioenen	351.852	320.331
Nog te ontvangen rente	221.443	391.316
Vooruitbetaalde kosten	2.843.888	1.817.008
Overige	351.315	652.624
	6.986.221	11.583.264

Alle overige vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd met naar verwachting korter dan 1 jaar.

Overige effecten

aaff Groep B.V. had op 17 januari 2023 bij ING Bank N.V. een Fixed Rate Note gesloten met de looptijd van 1 jaar. Dit product heeft de kenmerken van een (rente-)deposito waaronder hoofdsomgarantie op vervaldatum en een vaste couponrente, met de aanvullende voorwaarde dat bij tussentijdse verkoop de marktwaarde geldt.

Liquide middelen [10]

De liquide middelen zijn voor een bedrag van € 40.396.788 niet direct opeisbaar.

Dit bedrag bestaat uit:

- deposito's voor € 40.250.369
- gestelde bankgaranties voor € 146.419.

Groepsvermogen

Eigen vermogen [11]

Voor een overzicht van het verloop van het eigen vermogen in het boekjaar wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

Voor alle uitstaande certificaten geldt een terugkoopverplichting. De uitstaande certificaten worden gepresenteerd onder het eigen vermogen op grond van RJ 290.808.

Overzicht van het totaalresultaat van de rechtspersoon is als volgt:

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Geconsolideerd nettoresultaat toekomend aan de rechtspersoon	10.249.116	10.741.545
Totaal resultaat	10.249.116	10.741.545

Aandeel derden in groepsvermogen [12]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Aandeel derden Innovencio Beheer B.V.	448.593	0

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(in €)	Stand 1 januari 2024	Dotaties	Onttrekkingen	Stand 31 december 2024
Compensatieregeling	886.517	32.106	(380.045)	538.578
Jubilea	1.792.806	227.063	(384.733)	1.635.136
Langdurig zieken	385.000	482.188	(361.221)	505.967
Claims	803.500	894.424	(838.190)	859.734
Latente belastingen	0	187.347	0	187.347
Totaal	3.867.823	1.823.128	(1.964.189)	3.726.762

Voorziening voor belastingen [13]

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de bedrijfsgebouwen en terreinen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds wordt een latente belastingvoorziening opgenomen.

De latente belastingverplichting heeft hoofdzakelijk een langlopend karakter.

Voorziening overige [14]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Compensatieregeling	538.578	886.517
Jubilea	1.635.136	1.792.806
Langdurig zieken	505.967	385.000
Claims	859.734	803.500
	3.539.415	3.867.823

Compensatieregeling

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 2,69% (vorig boekjaar: 3,69%), verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% (vorig boekjaar: 2,0%) en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 287.226 als kortlopend (korter dan één jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 27.216.

Jubilea

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 2,80% (vorig boekjaar: 3,45%), verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% (vorig boekjaar: 2,0%) en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 214.576 als kortlopend (korter dan één jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 57.775.

Langdurig zieken

De voorziening wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die naar verwachting geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten. Van de voorziening is een bedrag van € 357.516 als kortlopend (korter dan één jaar) aan te merken.

Claims

Er zijn een aantal claims ingediend, die door de vennootschap worden betwist. Naar aanleiding van ingewonnen juridisch advies en rekening houdend met reeds getroffen voorzieningen ad € 859.734, verwacht de vennootschap dat de uitkomst van het een en ander geen verdere nadelige invloed van betekenis zal hebben op zijn financiële positie. De vennootschap heeft een verzekering afgesloten ter afdekking van claims. Het eigen risico betreft maximaal € 250.000 per claim.

Langlopende schulden

Het verloop van de overige schulden is als volgt:

(in €)	Stichting Continuïteit aaff	Annuititeiten- lening Stichting Alfa Omega	Venniv Zuid- Holding B.V.	CJM B.V.	Nog te betalen bedragen overnames	Waarborg- sommen	Overige	Totaal
Stand per begin boekjaar	0	3.337.114	0	0	1.131.675	42.227	46.341	4.557.357
Verkrijgingen	8.500.000		1.844.000	77.000	523.141	0	0	10.944.141
Aflossingen	(1.388.919)	(527.146)	(461.000)	(19.250)	(69.077)	0	0	(2.465.392)
Oprenting	38.928	0	0	0	0	0	0	38.928
Overige mutaties	0	0	0	0	17.081	0	0	17.081
Stand per einde boekjaar	7.150.009	2.809.968	1.383.000	57.750	1.602.820	42.227	46.341	13.092.115
Aflossingsverplichting	(749.319)	(569.318)	(614.667)	(25.666)	(1.076.055)	0	(2.500)	(3.037.525)
Langlopend deel	6.400.690	2.240.650	768.333	32.084	526.765	42.227	43.841	10.054.590

Overige schulden [15]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Stichting Continuïteit aaff	6.400.690	0
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	2.240.650	2.809.968
Venntiv Zuid-Holding B.V.	768.333	0
CJM B.V.	32.084	0
Nog te betalen bedragen overnames	526.765	1.062.599
Waarborgsommen	42.227	57.839
Overige	43.841	46.341
	10.054.590	3.976.747

Stichting Continuïteit aaff

Dit betreft een lening van oorspronkelijk €8.500.00 en € 1.450.678. De lening is verstrekt ten behoeve van de fusieovereenkomst en de participatieregeling aaff, in het bijzonder voor de financiering van de leningen die worden verstrekt door aaff B.V. aan individuele participanten. De lening van € 1.450.678 is gedurende het boekjaar volledig afgelost. De maximale rente bedraagt over 2024 4,21%. aaff is aan Stichting Continuïteit aaff dezelfde rente verschuldigd als de participant aan aaff (en veel is renteloos). De looptijd bedraagt ten hoogste tien jaar. De jaarlijkse aflossing is gelijk aan de aflossingen die aaff B.V. ontvangt van de individuele participant.

Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega

Dit betreft een achtergestelde, oorspronkelijk 30-jarige, annuïteitenlening die is verstrekt door Stichting Alfa Omega (geen verbonden partij). De lening is in 1999 aangegaan voor een bedrag van € 8.940.476 en wordt in dertig jaar afgelost naar nihil. De rente van de annuïteitenlening bedraagt 8%. Voor de annuïteitenlening zijn geen zekerheden gesteld. De lening is achtergesteld ten opzichte van de bankiers.

Venntiv Zuid-Holding B.V.

Betreft een lening verstrekt door Venntiv Zuid-Holding B.V. De looptijd is 36 maanden. De rente bedraagt 5%.

CJM B.V.

Betreft een lening verstrekt door CJM B.V. De looptijd is 36 maanden. De rente bedraagt 5%.

De looptijd van de verplichtingen zijn als volgt onder te verdelen:

(in €)	< 1 jaar	1 en 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Stichting Continuïteit aaff	749.319	2.819.614	3.581.076	7.150.009
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	569.318	2.240.650	0	2.809.968
Venntiv Zuid-Holding	614.667	768.333	0	1.383.000
CJM B.V.	25.666	32.084	0	57.750
Nog te betalen bedragen overnames	1.076.055	526.766	0	1.602.821
Waarborgsommen	0	0	42.227	42.227
Overige	2.500	43.841	0	46.341
	3.037.525	6.431.288	3.623.303	13.092.116

Kortlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen [16]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Omzetbelasting	9.979.146	8.932.754
Loonheffing	9.137.694	2.733.870
Vennootschapsbelasting	722.266	223.151
	19.839.106	11.889.775

Overige schulden en overlopende passiva [17]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten	31.888.558	30.774.433
Kortlopend deel - Nog te betalen bedragen overnames	1.076.055	624.766
Kortlopend deel - Stichting Continuïteit aaff	749.319	0
Kortlopend deel - Venntiv Zuid-Holding B.V.	614.667	0
Kortlopend deel - Stichting Alfa Omega	569.318	527.146
Kortlopend deel - CJM B.V.	25.666	0
Rekening-courant Venntiv Zuid-Holding B.V.	197.161	0
Rekening-courant STAK aaff	44.130	0
Vakantiedagen en vakantiegelden	8.742.184	8.405.040
Nog te betalen personeelsbeloningen	3.816.679	2.366.175
Nog te betalen preferente aandelen	0	11.000.000
Overige	2.361.949	2.916.508
	50.085.686	56.614.068

Alle overige schulden en overlopende passiva hebben een looptijd met naar verwachting korter dan 1 jaar.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Verplichtingen

(in €)	< 1 jaar	tussen 1 en 5 jaar	> 5 jaar
Huurverplichtingen	2.820.698	5.947.260	924.440
Leaseverplichtingen	3.642.544	6.222.605	0
Investeringsverplichtingen	613.164	0	0
Lopende verplichtingen ICT	1.005.319	3.368	0
Totaal	8.081.725	12.173.233	924.440

De in 2024 betaalde leasebedragen voor auto's bedragen € 3.782.517.

De in 2024 betaalde huur bedraagt € 2.283.625.

Garanties

Er zijn diverse garanties afgegeven naar aanleiding van het huren van panden van derden.

Het bedrag van de garanties is € 146.419.

Kredietfaciliteiten

De Rabobank heeft een bankgarantiefaciliteit afgegeven van € 500.000. Uit deze bankgarantiefaciliteit zijn bankgaranties verstrekt voor een bedrag van € 333.051.

Claims

Tegen de onderneming en/of groepsmaatschappijen zijn diverse claims ingediend die door haar/hen worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld alsmede het eventuele bedrag van aansprakelijkheid voor rekening van aaff Groep B.V., wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie.

Aansprakelijkheid

aaff Groep B.V. heeft artikel 2:403 BW verklaringen afgegeven voor aaff Corporate Finance B.V., aaff Belastingadvies B.V., aaff Legal B.V., aaff Accountancy en Advies B.V. en aaff RA B.V.

Fiscale eenheid

Tot 31 december 2024 maakten aaff Groep B.V. tezamen met Epiic B.V., aaff Corporate Finance B.V., aaff Bedrijfsadvies B.V., aaff Belastingadvies B.V., aaff International B.V., ABAB Vastgoedadvies B.V., aaff Salaris- en Personeelsdiensten B.V. en aaff Legal B.V. samen deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Tot en met 31 december 2024 maakten aaff Accountants en Advies B.V., aaff B.V. aaff Vastgoed B.V., aaff Consultants B.V., aaff Audit en Assurance B.V. O-twee Accountants B.V. en O-twee Consultants B.V. samen deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Vanaf 1 januari 2025 vormt aaff B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting samen met aaff Groep B.V., aaff Accountants en Advies B.V., aaff Vastgoed B.V., Innovencio Beheer B.V., aaff Consultants B.V., aaff Audit en Assurance B.V., aaff Legal B.V., aaff Bedrijfsadvies B.V., aaff Corporate Finance B.V. aaff Belastingadvies B.V. Epiic B.V. Subtracers B.V. en aaff Salaris en Personeelsdiensten B.V.

aaff Groep B.V., Epiic B.V., aaff Corporate Finance B.V., aaff Bedrijfsadvies B.V., aaff Belastingadvies B.V., aaff International B.V., ABAB Vastgoedadvies B.V., aaff Salaris- en Personeelsdiensten B.V. en aaff Legal B.V. maken samen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

aaff Accountants en Advies B.V., O-twee Accountants B.V. en EBportaal.nl B.V. maken samen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid als geheel.

19.6 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Netto-omzet [18]

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

in €	2024	2023
Samenstel & Advies en Overig	136.848.335	122.965.345
Audit en Assurance	15.207.998	14.848.780
Belastingadvies	30.953.213	29.973.447
Legal	8.422.049	7.231.372
Salaris- en personeelsdiensten	17.452.735	15.989.178
	208.884.330	191.008.122

Alle diensten van aaff B.V. worden vanuit Nederland verricht en gerealiseerd.

Overige bedrijfsopbrengsten [19]

(in €)	2024	2023
Verhuur	536.612	454.757
Overige	388.120	26.884
	924.732	481.641

Sociale lasten en pensioenen[20]

(in €)	2024	2023
Sociale lasten	16.456.202	14.960.224
Pensioenlasten	10.034.967	9.297.590
	26.491.169	24.257.814

aaff B.V. heeft voor zijn medewerkers en bestuurders verschillende pensioenregelingen afgesloten.

De pensioenregelingen voldoen aan de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet. De premies worden betaald aan verzekeringsmaatschappijen. De verschuldigde premies worden verantwoord als deze verschuldigd zijn. De pensioenlasten bestaan uit de met de pensioenverzekeraars overeengekomen premie. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa [21]

(in €)	2024	2023
Goodwill	1.648.116	1.126.276
Kosten van ontwikkeling	40.020	52.242
Bedrijfsgebouwen en terreinen	1.927.712	1.973.285
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.988.467	1.878.664
	5.604.315	5.030.467
Boekresultaat	(49.402)	(327.532)
	5.554.913	4.702.935

Overige bedrijfskosten [22]

(in €)	2024	2023
Overige personeelskosten	17.653.450	16.782.544
Huisvestingskosten	6.167.111	5.759.031
Autokosten	5.326.754	4.699.302
Verkoopkosten	3.844.345	3.428.477
Automatiseringskosten	12.643.035	11.155.602
Kantoorkosten	2.177.846	2.122.183
Algemene kosten	4.893.026	4.641.324
	52.705.567	48.588.463

In de overige bedrijfskosten zijn in 2024 voor € 4.142.085 aan fusie- en integratiekosten gerealiseerd. Deze zijn verantwoord in de rubriek waarop de betreffende kosten toezien.

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten [23]

(in €)	2024	2023
Ontvangen rente bank	813.206	880.676
Overige rentebaten	0	23.523
	813.206	904.199

Rentelasten en soortgelijke kosten [24]

(in €)	2024	2023
Rentelasten annuïteitenlening	266.969	306.017
Overige rentelasten	85.813	17.286
	352.782	323.303

Belastingen [25]

(in €)	2024	2023
Latente vennootschapsbelasting	(467.373)	(354.316)
Vennootschapsbelasting huidig boekjaar	4.549.727	4.216.222
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	218	15.738
Belasting over het resultaat	4.082.572	3.877.644
Resultaat vóór belastingen	14.579.121	14.619.189
Effectief belastingtarief	28,0%	26,5%
Toepasselijk belastingtarief	25,8%	25,8%

Het toepasselijk belastingtarief betreft het maximale tarief dat wordt gehanteerd in Nederland. De afwijking van het toepasselijk belastingtarief wordt veroorzaakt door het verschil in tarief voor de eerste trede van de belastingschijf, de beperkt aftrekbare kosten en de fiscaal niet aftrekbare goodwill.

Het verschil tussen effectief en toepasselijk belastingtarief kan als volgt worden toegelicht:

(in €)	2024	2023
Permanente verschillen goodwill	1,7%	0,2%
Beperkt aftrekbare kosten	0,8%	0,8%
Niet verrekenbare verliezen	0,3%	0,2%
Vershil in tarief voor de eerste trede van de belastingschijf	-0,6%	-0,6%
Correctie vennootschapsbelasting voorgaand boekjaar	0,0%	0,1%
	2,2%	0,7%

De afwijking van het toepasselijk belastingtarief wordt veroorzaakt door het verschil in tarief voor de eerste trede van de belastingschijf, de beperkt aftrekbare kosten, niet verrekenbare verliezen en de fiscaal niet aftrekbare goodwill.

De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dát deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten.

Resultaat aandeel derden [26]

(in €)	2024	2023
Innovencio Beheer B.V.	(247.433)	0

Gemiddeld aantal werknemers

In 2024 waren er gemiddeld 1.607 personeelsleden in dienst op basis van voljaarsequivalenten, waarvan uitvoerend 1.307 en ondersteunend 300 (2023: 1.535, waarvan uitvoerend 1.271 en ondersteunend 264).

Er zijn geen personeelsleden in het buitenland werkzaam (2023: 0).

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

(in €)	2024	2023
Bestuurders	1.774.820	3.326.318
Raad van Commissarissen	340.001	364.375
	2.114.821	3.690.693

Dit betreft de bezoldiging inclusief voormalige bestuurders en commissarissen.

Honoraria van de onafhankelijke (externe) accountant

De volgende honoraria van BDO Audit & Assurance B.V. en Visser & Visser Audit en Assurance B.V. zijn in het boekjaar ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

(in €)	BDO	Visser & Visser	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	277.000	60.500	337.500
Andere controleopdrachten	0	0	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0
Andere niet controlediensten	0	0	0
Totaal 2024	277.000	60.500	337.500
Onderzoek van de jaarrekening	155.000	45.000	200.000
Andere controleopdrachten	0	0	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0
Andere niet controlediensten	0	0	0
Totaal 2023	155.000	45.000	200.000

20 Enkelvoudige jaarrekening



20.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2024

(voor resultaatbestemming)

ACTIVA (in €)		31 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
Materiële vaste activa	[27]		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		5.003.652	5.223.896
Financiële vaste activa			
Deelnemingen	[28]	93.643.887	90.324.250
Latente belastingvorderingen	[29]	634.097	489.596
Vorderingen op groepsmaatschappijen	[30]	658.452	0
Overige vorderingen	[31]	10.361.799	3.143.117
		105.298.235	93.956.963
Totaal vaste activa		110.301.887	99.180.859
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	[32]	5.850	17.792
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[33]	473.578	474.581
Overige vorderingen en overlopende activa	[34]	2.825.169	2.481.632
		3.304.597	2.974.005
Liquide middelen	[35]	198.236	514.966
Totaal vlottende activa		3.502.833	3.488.971
Totaal activa		113.804.720	102.669.830
PASSIVA (in €)		31 december 2024	31 december 2023
Eigen vermogen	[36]		
Gestort en opgevraagd kapitaal		501.430	5.550.320
Agioreserve		31.409.425	17.753.724
Dividendreserve		0	5.910.711
Herwaarderingsreserve		636.658	783.578
Overige reserves		54.142.924	62.500.274
Onverdeeld resultaat		10.249.116	10.741.545
Certificaten in portefeuille		(12.311.638)	(7.742.141)
		84.627.915	95.498.011
Langlopende schulden			
Schulden aan groepsmaatschappijen	[37]	17.088.767	3.469.434
Overige schulden	[38]	8.683.567	2.867.808
		25.772.334	6.337.242
Kortlopende schulden			
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[39]	12.272	0
Overige schulden en overlopende passiva	[40]	3.392.199	834.577
		3.404.471	834.577
Totaal passiva		113.804.720	102.669.830

20.2 Enkelvoudige verkorte winst-en-verliesrekening over 2024

(in €)		2024	2023
Resultaat deelnemingen	[41]	10.194.757	10.830.612
Vennootschappelijk resultaat na belastingen		54.359	(89.067)
Totaal resultaat na belastingen		10.249.116	10.741.545

20.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de betreffende paragraaf van de geconsolideerde jaarrekening.

Verkorte winst-en-verliesrekening

De financiële gegevens van aaff B.V. zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, zodat, gebruikmakend van artikel 2:402 BW, is volstaan met een verkorte winst-en-verliesrekening in de enkelvoudige jaarrekening.

20.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Vaste activa

Materiële vaste activa [27]

(in €)	Bedrijfsgebouwen en -terreinen
<i>Verloopoverzicht 2024</i>	
Aanschafwaarde begin boekjaar	18.638.454
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(13.414.558)
Boekwaarde begin boekjaar	5.223.896
Investerings	339.839
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	0
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	0
Afschrijvingen	(560.083)
Boekwaarde einde boekjaar	5.003.652
Aanschafwaarde einde boekjaar	18.978.293
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(13.974.641)
Boekwaarde einde boekjaar	5.003.652

Gestelde zekerheden

Voor de gestelde zekerheden en contractuele investeringsverplichtingen verwijzen wij u naar 'Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen'.

Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

Het pand aan De Run 6360 in Veldhoven (dat is opgenomen onder bedrijfsgebouwen en terreinen voor een bedrag van € 803.848) behoort niet tot aan het productieproces dienstbare materiële vaste activa. Het pand is in 2025 verkocht. De opbrengstwaarde is hoger dan de boekwaarde van het pand.

Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

(in €)	Deelnemingen	Latente belasting-vorderingen	Vorderingen op groeps-maatschappijen	Vorderingen inzake geldlening certificaten	Totaal
Stand per begin boekjaar	90.324.250	489.596	0	3.143.117	93.956.963
Investerings	200	144.501	658.452	10.116.698	10.919.851
Aflossingen	0	0	0	(489.090)	(489.090)
Resultaat deelnemingen	10.194.757	0	0	0	10.194.757
Dividend	(6.875.320)	0	0	0	(6.875.320)
Stand per einde boekjaar	93.643.887	634.097	658.452	12.770.725	107.707.161
Korlopend deel	0	0	0	(2.408.926)	(2.408.926)
Stand per einde boekjaar	93.643.887	634.097	658.452	10.361.799	105.298.235

Lijst deelnemingen

Naam	Statutaire zetel	Aandeel in het geplaatste kapitaal
aaff Vastgoed B.V.	Wageningen	100%
Innovencio Beheer B.V.	Rossum	53%
Innovencio B.V.	Rossum	indirect 53%
aaff Groep B.V.	Tilburg	100%
aaff Legal B.V.	Tilburg	100%
aaff Bedrijfsadvies B.V.	Tilburg	100%
aaff Corporate Finance B.V.	Tilburg	100%
aaff Belastingadvies B.V.	Tilburg	100%
Epiic B.V.	Tilburg	100%
Subtracers B.V.	Tilburg	100%
aaff Salaris en Personeelsdiensten B.V.	Tilburg	100%
Stichting Administratiekantoor ABAB Accountants B.V.	Tilburg	100%
aaff Accountancy en Advies B.V.	Tilburg	100%
aaff RA B.V.	Tilburg	100%
aaff Audit en Assurance B.V.	Wageningen	100%
aaff Accountants en Advies B.V.	Wageningen	100%
aaff Consultants B.V.	Wageningen	100%
O-twee Accountants B.V.	Culemborg	100%
EBportaal.nl B.V.	Ede	100%
O-twee Corporate Finance B.V.	Dordrecht	100%
aaff International B.V.	Tilburg	100%
ABAB Vastgoedadvies B.V.	Tilburg	100%

Deelnemingen [28]

Betreft een tweetal deelnemingen van 100% in aaff Vastgoed B.V. te Wageningen en aaff Groep B.V. te Tilburg

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
aaff Vastgoed B.V.	79.920.586	73.052.575
aaff Groep B.V.	13.723.301	17.271.675
	93.643.887	90.324.250

Latente belastingvorderingen [29]

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekenmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie

De latenties met een resterende looptijd van 1 jaar en korter bedragen € 0 (2023: € 0).

Vorderingen op groepsmaatschappijen [30]

Betreft een vordering op aaff Groep B.V. Er wordt een rente berekend welke gelijk is aan de Euribor rente per begin van het kalenderjaar vermeerderd met 0,5 procentpunten. De rente over 2024 bedroeg 4,0% (2023: 2,5%).

Overige vorderingen [31]

Vorderingen inzake geldlening certificaten

De vorderingen betreffen verstrekte leningen aan medewerkers inzake de aankoop van certificaten; deze zijn deels rentedragend en hebben een maximale looptijd van tien jaar. Het deel van de leningen waarvan de looptijd korter dan een jaar is bedraagt € 2.408.926. Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Bij verkoop wordt het openstaande bedrag verrekend met de verkoopprijs van de certificaten.

Vorderingen

Vorderingen op handelsdebiteuren [32]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Handelsdebiteuren	5.850	17.792
Afwaardering handelsdebiteuren	0	0
	5.850	17.792

Belastingen en premies sociale verzekeringen [33]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Vennootschapsbelasting	217.162	474.581
Omzetbelasting	256.416	0
	473.578	474.581

Overige vorderingen en overlopende activa [34]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Vordering inzake geldlening certificaten (kortlopend deel)	2.408.926	2.418.264
Overige vorderingen en overlopende activa	416.243	63.368
	2.825.169	2.481.632

Alle overige vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd met naar verwachting korter dan 1 jaar.

Liquide middelen [35]

Alle onder deze post opgenomen tegoeden zijn direct opeisbaar en staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

Vermogen

Eigen vermogen [36]

De componenten van het eigen vermogen vertonen het navolgende verloop in het verslagjaar:

(in €)	Gestort en opgevraagd kapitaal	Preferent kapitaal	Agioreserve	Dividendreserve	Herwaarderingsreserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Certificaten in portefeuille	Totaal
Stand per 1 januari 2023	5.550.320	20.000.151	17.753.724	7.367.971	930.498	50.228.479	9.884.018	(8.348.696)	103.366.465
Winstbestemming vorig boekjaar	0	0	0	0	0	9.884.018	(9.884.018)	0	0
Dividend	0	0	0	(1.457.260)	0	(6.902.418)	0	0	(8.359.678)
Resultaat certificaten	0	0	0	0	0	143.124	0	(143.124)	0
Vrijval herwaardering	0	0	0	0	(146.920)	146.920	0	0	0
Verkopen certificaten in portefeuille	0	0	0	0	0	0	0	5.762.735	5.762.735
Inkoop aandelen	0	(20.000.151)	0	0	0	9.000.151	0	0	(11.000.000)
Aankopen certificaten	0	0	0	0	0	0	0	(5.013.056)	(5.013.056)
Resultaat boekjaar	0	0	0	0	0	0	10.741.545	0	10.741.545
Stand per 31 december 2023	5.550.320	0	17.753.724	5.910.711	783.578	62.500.274	10.741.545	(7.742.141)	95.498.011
Stand per 1 januari 2024	5.550.320	0	17.753.724	5.910.711	783.578	62.500.274	10.741.545	(7.742.141)	95.498.011
Winstbestemming vorig boekjaar	0	0	0	0	0	10.741.545	(10.741.545)	0	0
Dividend	0	0	0	0	0	(23.076.083)	0	0	(23.076.083)
Resultaat certificaten	0	0	0	0	0	(2.080.443)	0	2.080.443	0
Vrijval herwaardering	0	0	0	0	(146.920)	146.920	0	0	0
Fusie	(5.099.518)	0	5.099.518	(5.910.711)	0	5.910.711	0	0	0
Uitgifte aandelen	50.628	0	8.556.183	0	0	0	0	0	8.606.811
Verkopen certificaten in portefeuille	0	0	0	0	0	0	0	13.924.780	13.924.780
Aankopen certificaten	0	0	0	0	0	0	0	(20.574.720)	(20.574.720)
Resultaat boekjaar	0	0	0	0	0	0	10.249.116	0	10.249.116
Stand per 31 december 2024	501.430	0	31.409.425	0	636.658	54.142.924	10.249.116	(12.311.638)	84.627.915

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 501.430,20 verdeeld in 5.014.302 gewone aandelen van nominaal € 0,10. Alle aandelen zijn geplaatst en volgestort. Voor een toelichting inzake zeggenschap verwijzen wij u naar de overige gegevens (§ 2.7).

De storting op aandelen gedurende het boekjaar is verricht middels de inbreng van vermogen vanuit de gefuseerde ondernemingen dan wel middels bankstortingen vanuit de Stichting Administratiekantoor aaff voor de nieuw uitgegeven aandelen.

Agioreserve

Het agio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari).

Herwaarderingsreserve

Per 29 april 1999 heeft door middel van een Management and Employee Buy Out (MEBO) een volledige medewerkersparticipatieregeling plaatsgevonden. Deze is geëffectueerd door middel van de aankoop van alle aandelen in Alfa Holding B.V. De herwaarderingsreserve is gevormd voor het verschil tussen de aankoopprijs en de reële waarde van de activa en passiva. De aankoopprijs is verlaagd waardoor er badwill is ontstaan. Hiertegenover staat een hogere afgesproken rentevergoeding op de verstrekte lening door Stichting Alfa Omega.

Certificaten in portefeuille

Voor alle uitstaande certificaten geldt een terugkoopverplichting. De uitstaande certificaten worden gepresenteerd onder het eigen vermogen op grond van RJ 240.207. De omvang van het eigen vermogen met economische realiteit van vreemd vermogen bedraagt ultimo boekjaar € 83.991.257 (2023: € 94.714.433) . Op balansdatum houdt aaff B.V. in totaal 676.621 certificaten van aandelen voor een totaalbedrag van € 12.311.638 voor eigen rekening.

Voorstel resultaatbestemming

Bestemming resultaat vorig boekjaar

De jaarrekeningen 2023 zijn vastgesteld in de Algemene Vergaderingen van ieder van de fusie-entiteiten op de volgende datums:

- aaff B.V. (voorheen Silex Holding B.V.) op 23 april 2024
- ABAB Groep B.V. op 30 mei 2024
- Alfa Top-holding B.V. op 18 april 2024

Het resultaat na belastingen is in ieder van de fusie-entiteiten toegevoegd aan de overige reserve na vaststelling van de jaarrekening.

Bestemming resultaat huidig boekjaar

De directie van aaff B.V. stelt voor het resultaat de volgende bestemming te geven: Het resultaat over 2024 ad € 10.249.116 wordt geheel toegevoegd aan de overige reserves. Dit voorstel dient nog te worden goedgekeurd door de algemene vergadering en is derhalve nog niet verwerkt in de jaarrekening 2024 van de vennootschap.

Daarnaast stelt de directie voor om een dividend uit te keren van € 1,62 per certificaat. Dit dividend zal worden uitgekeerd uit de overige reserves. Het resterende bedrag blijft in de overige reserves. Ook dit voorstel dient nog te worden goedgekeurd door de algemene vergadering.

Langlopende schulden

Het verloopoverzicht 2024 is als volgt:

(in €)	Schulden aan groeps- maatschappijen	Stichting Continuïteit aaff	Annuïteiten- lening Stichting Alfa Omega	Waarborg- sommen	Overige	Totaal
Stand per begin boekjaar	3.469.434	0	3.337.114	42.227	15.613	6.864.388
Verkrijgingen	0	8.500.000	0	0	0	8.500.000
Aflossingen	(3.469.434)	(1.388.919)	(527.146)	0	(15.613)	(5.401.112)
Oprenting	0	38.928	0	0	0	38.928
Overige mutaties	17.088.767	0	0	0	0	17.088.767
Stand per einde boekjaar	17.088.767	7.150.009	2.809.968	42.227	0	27.090.971
Aflossingsverplichting	0	(749.319)	(569.318)	0	0	(1.318.637)
Langlopend deel	17.088.767	6.400.690	2.240.650	42.227	0	25.772.334

Schulden aan groepsmaatschappijen [37]

Betreft een schuld aan aaff Vastgoed B.V. De rente over 2024 bedroeg 2,5% (2023: 2,5%).

Overige schulden [38]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Stichting Continuïteit aaff	6.400.690	0
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	2.240.650	2.809.968
Overige	42.227	57.840
	8.683.567	2.867.808

Stichting Continuïteit aaff

Dit betreft een lening van oorspronkelijk €8.500.00 en € 1.450.678. De lening is verstrekt ten behoeve van de fusieovereenkomst en de participatieregeling aaff, in het bijzonder voor de financiering van de leningen die worden verstrekt door aaff B.V. aan individuele participanten. De lening van € 1.450.678 is gedurende het boekjaar volledig afgelost. De maximale rente bedraagt over 2024 4,21%. aaff is aan Stichting Continuïteit aaff dezelfde rente verschuldigd als de participant aan aaff (en veel is renteloos). De looptijd bedraagt ten hoogste tien jaar. De jaarlijkse aflossing is gelijk aan de aflossingen die aaff B.V. ontvangt van de individuele participant.

Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega

Dit betreft een achtergestelde, oorspronkelijk 30-jarige, annuïteitenlening verstrekt door Stichting Alfa Omega (geen verbonden partij). De lening is in 1999 aangegaan voor een bedrag van € 8.940.476 en wordt in dertig jaar afgelost naar nihil. De rente van de annuïteitenlening bedraagt 8%. Voor de annuïteitenlening is geen zekerheid gesteld. De lening is achtergesteld ten opzichte van de bankiers.

De looptijd van de verplichtingen zijn als volgt onder te verdelen:

(in €)	< 1 jaar	1 en 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0	17.070.426	17.070.426
Stichting Continuïteit aaff	749.319	2.819.614	3.581.076	7.150.009
Annuititeitenlening Stichting Alfa Omega	569.318	2.240.650	0	2.809.968
Waarborgsommen	0	0	42.227	42.227
	1.318.637	5.060.264	20.693.729	27.072.630

Kortlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen [39]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Loonheffing	12.272	0

Overige schulden en overlopende passiva [40]

(in €)	31 december 2024	31 december 2023
Kortlopend deel - Stichting Alfa Omega	569.318	527.146
Kortlopend deel - Stichting Continuïteit aaff	749.319	0
Rekening-courant Stichting Administratiekantoor aaff	1.211.371	0
Vakantiedagen en vakantiegelden	6.798	0
Nog te betalen accountantskosten	115.000	0
Overige	740.393	307.431
	3.392.199	834.577

Alle overige schulden en overlopende passiva hebben een looptijd met naar verwachting korter dan 1 jaar.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Investeringsverplichting

In 2024 zijn investeringsverplichting aangegaan met betrekking tot toekomstige boekjaren voor een bedrag van € 206.908.

Kredietfaciliteiten

De Rabobank heeft een bankgarantiefaciliteit afgegeven van € 500.000. Uit deze bankgarantiefaciliteit zijn bankgaranties verstrekt voor een bedrag van € 333.051.

Fiscale eenheid

Vanaf 1 januari 2025 vormt aaff B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting samen met aaff Groep B.V., aaff Accountants en Advies B.V., aaff Vastgoed B.V., Innovencio Beheer B.V., aaff Consultants B.V., aaff Audit en Assurance B.V., aaff Legal B.V., aaff Bedrijfsadvies B.V., aaff Corporate Finance B.V. aaff Belastingadvies B.V. Epiic B.V. Subtracers B.V. en aaff Salaris en Personeelsdiensten B.V.

De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid als geheel.

20.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en-verliesrekening

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen [41]

(in €)	2024	2023
Resultaat deelneming aaff Vastgoed B.V.	6.868.009	8.092.571
Resultaat deelneming aaff Groep B.V.	3.326.748	2.738.041
	10.194.757	10.830.612

Gemiddeld aantal medewerkers

In 2024 waren er gemiddeld 0 personeelsleden in dienst op basis van voljaarsequivalenten (2023:0).

Er zijn geen personeelsleden in het buitenland werkzaam.

Tilburg, 5 juni 2025

Bestuurders



F.K.D. Tsang RA (voorzitter)



mr. S.R.C. Meijers (vice-voorzitter)



drs. L.E. Sas



A.H. Bosch RA

Raad van Commissarissen



drs. A.E. Traas RA (voorzitter)



mr. J. Wielaart (vice-voorzitter)



drs. A.G.M. Loomans BSc



drs. E.C.H.M. Schuit



drs. J.F.M. Kamphuis



mr. P.H. Ruys



drs. R.L.J.C. Snepvangers RA

21 Overige gegevens



21.1 Statutaire regeling inzake de resultaatverdeling

Artikel 19 van de statuten inzake winstbestemming luidt als volgt:

Overeenkomstig de statuten wordt de winst, voor zover beschikbaar, toegevoegd aan de gewone winstreserve A, dan wel beschikbaar gesteld voor uitkering aan de aandeelhouders van aandelen A, op voorstel van het bestuur en met goedkeuring van de raad van commissarissen.

Aangezien uitsluitend aandelen A zijn geplaatst, zijn overige bepalingen omtrent preferente of andere soorten aandelen niet van toepassing. Uitkeringen aan aandeelhouders kunnen slechts plaatsvinden voor zover dit is toegestaan op basis van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent het eigen vermogen en continuïteit van de vennootschap.

21.2 Zeggenschap in de rechtspersoon

Aandelen

De aandelen van de vennootschap zijn in handen van de Stichting Administratiekantoor aaff. Deze stichting houdt de aandelen ten titel van beheer voor de certificaathouders en oefent de aandeelhoudersbevoegdheden uit.

21.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van aaff B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van aaff B.V. te Tilburg gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van aaff B.V. op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'informatieverschaffing over continuïteit' op pagina 108 van de jaarrekening en in het onderdeel 'financiële ontwikkelingen' op pagina 33 van het bestuursverslag heeft het bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- - kennis nemen van en het toetsen van de redelijkheid van de uitgangspunten van het bestuur voor de opgestelde continuïteitsveronderstelling en begroting;
 - evalueren van de begrote resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen;
 - inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en er geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de Raad van Commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 7 van het bestuursverslag, waarin het bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en waar de Raad van Commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Significante tekortkomingen inzake de interne beheersing hebben wij schriftelijk gecommuniceerd met het bestuur en de Raad van Commissarissen.

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

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Doorbreken interne beheersing door het bestuur	Onze controlewerkzaamheden en waarnemingen
Het bestuur bevindt zich in een positie om fraude te plegen, omdat het de mogelijkheid heeft administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.	Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en de opzet en implementatie geëvalueerd van de relevante interne beheersingsmaatregelen.
Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij: - journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt; - schattingen en schattingsprocessen; - significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.	Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening. Volledigheidshalve merken wij op dat deze werkzaamheden voor aaff Groep BV en de daaronder hangende entiteiten deels zijn uitgevoerd door een component auditor. Wij hebben deze component auditor voorzien van instructies voor het uitvoeren van deze werkzaamheden en kennis genomen van de (evaluatie van de) bevindingen en conclusies door middel van het uitvoeren van een dossierreview.

Juistheid en waardering nog te factureren diensten en juistheid van de omzet

Bij de controle van de juistheid en de waardering van de nog te factureren diensten en de juistheid van de omzet hebben wij rekening gehouden met een potentieel frauderisico. Dit potentiële frauderisico ziet toe op de inschatting van het deel van de uren die niet gefactureerd kunnen worden. Deze inschatting komt tot uiting in het afslagpercentage, dat bepaald wordt door het management. Het schattingselement is fraudegevoelig, hetgeen een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening als gevolg van fraude kan betekenen.

Onze controlewerkzaamheden en waarnemingen

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het proces van de nog te factureren diensten en de omzet.

Door middel van een detailcontrole op de nog te factureren diensten hebben wij vastgesteld of de facturen inbaar zijn. Daarnaast hebben wij de redelijkheid van het gehanteerde afslagpercentage gecontroleerd. Dit hebben wij gecontroleerd door het gehanteerde afslagpercentage per balansdatum te vergelijken met het gerealiseerde afboekingspercentage gedurende het jaar en het gerealiseerde afboekingspercentage na balansdatum. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij de redelijkheid van het gehanteerde afslagpercentage vastgesteld.

De juistheid van de omzet hebben wij vastgesteld door per medewerker de werkelijke uren te vermenigvuldigen met het begrote uurtarief (SOLL positie). Vervolgens hebben wij deze SOLL positie vergeleken met de daadwerkelijk verantwoorde omzet in de financiële administratie (IST positie).

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzet en de juistheid en waardering van de nog te factureren diensten.

Volledigheidshalve merken wij op dat deze werkzaamheden voor aaff Groep BV en de daaronder hangende entiteiten deels zijn uitgevoerd door een component auditor. Wij hebben deze component auditor voorzien van instructies voor het uitvoeren van deze werkzaamheden en kennis genomen van de (evaluatie van de) bevindingen en conclusies door middel van het uitvoeren van een dossierreview.

Juistheid en volledigheid van de omzet salaris & personeel (SNP)

De omzet SNP bestaat uit een tarief per loonstrook/taak. De tarieven per loonstrook/taak zijn afhankelijk van het aantal verwerkte loonstroken. Vanwege de eenvoud van het proces zien wij enkel een frauderisico in de niet reguliere omzetboekingen. Dit risico ziet toe op de juistheid en volledigheid van de SNP omzet.

Onze controlewerkzaamheden en waarnemingen

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het proces voor het genereren en verwerken van de SNP omzet.

De juistheid en volledigheid van de omzet hebben wij vastgesteld door het daadwerkelijk aantal opgestelde loonstroken/taken te vermenigvuldigen met het standaard tarief (SOLL positie). Vervolgens hebben wij deze SOLL positie vergeleken met de daadwerkelijk verantwoorde omzet in de financiële administratie (IST positie).

Daarnaast hebben wij journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid en volledigheid van de SNP omzet.

Volledigheidshalve merken wij op dat deze werkzaamheden voor aaff Groep BV en de daaronder hangende entiteiten deels zijn uitgevoerd door een component auditor. Wij hebben deze component auditor voorzien van instructies voor het uitvoeren van deze werkzaamheden en kennis genomen van de (evaluatie van de) bevindingen en conclusies door middel van het uitvoeren van een dossierreview.

Het risico op frauduleuze onttrekkingen ten gevolge van leemten in de betalingsorganisatie

Enkele functionarissen beschikken bij één bankrekening in de bankapplicatie over de bevoegdheid tot het verrichten van zelfstandige betalingen.

Hierdoor is een risico aanwezig op het onrechtmatig onttrekken van middelen via de bankapplicatie. Om die reden hebben wij aan dit frauderisico ten aanzien van onrechtmatige onttrekkingen significante aandacht besteed.

Onze controlewerkzaamheden en waarnemingen

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het betalingsproces.

Aan de hand van een overzicht van betalingsrechten van de bank vastgesteld dat de bevoegdheid voor het doen zelfstandige betalingen beperkt is tot enkele functionarissen.

Daarnaast hebben wij een download ontvangen van de banktransacties (CAMT053-bestand). Dit bestand hebben wij geanalyseerd op uitgaande betalingen die kunnen worden gerelateerd aan de functionarissen alsmede op betalingen naar meerdere bankrekeningnummers van dezelfde leverancier.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor frauduleuze onttrekkingen of vermoedens daarvan.

Volledigheidshalve merken wij op dat deze werkzaamheden voor aaff Groep BV en de daaronder hangende entiteiten deels zijn uitgevoerd door een component auditor. Wij hebben deze component auditor voorzien van instructies voor het uitvoeren van deze werkzaamheden en kennis genomen van de (evaluatie van de) bevindingen en conclusies door middel van het uitvoeren van een dossierreview.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen of vermoedens van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

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

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

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van bestuur en 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.

Utrecht, 2 juni 2025

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

Origineel getekend door A.C.M. Mens MSc RA