

Jaarverslag 2025



aaff.

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	5
2	Terugblik op 2025	7
3	Missie, visie en strategie	10
	3.1 Missie en bestaansreden	10
	3.2 Visie en langetermijndoelen	10
	3.3 Strategische koers en speerpunten	12
4	Structuur en governance	13
	4.1 Juridische structuur	13
	4.2 Governancestructuur	14
	4.3 aaff als matrixorganisatie	18
5	Financiële ontwikkelingen	20
	5.1 Omzet en resultaten	20
	5.2 Balanspositie en liquiditeit	20
	5.3 Solvabiliteit en kasstromen	20
	5.4 Investerings	20
6	Risicobeheersing en compliance	21
	6.1 Risicomanagement en compliance	21
	6.2 Actualiteiten in wet- en regelgeving	23
	6.3 IT, security en privacy	23
7	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid	25
	7.1 Algemene initiatieven en inspanningen	25
	7.2 Milieu (samenvatting)	25
	7.3 Sociaal (samenvatting)	25
	7.4 Governance (samenvatting)	26
8	Toekomstverwachtingen	27
	8.1 Overnames na balansdatum	29
9	Slotwoord	30
10	Bericht van de Raad van Commissarissen	31
	10.1 Strategie en marktpositie	31
	10.2 Toezicht op integratie	31
	10.3 Financieel toezicht	32
	10.4 Governance en samenstelling	32
	10.5 Vergaderingen en commissies	33

10.6	Contact met de organisatie	33
10.7	Externe accountant	34
10.8	Tot slot	34
11	Impactverslag – Algemene informatie	38
11.1	Algemene grondslagen	38
11.2	Governance	38
11.3	Strategie	40
11.4	Materiële impacts, risico's en kansen	42
11.5	Beleid, doelstellingen, acties en prestatie-indicatoren	44
11.6	aaff is B Corp: betekenis boven winstmaximalisatie	44
11.7	Onze maatschappelijke rol en impact op SDG's	45
12	Klimaat (E1)	48
12.1	Klimaat als strategische pijler	48
12.2	Vooruitkijken en veerkracht	48
12.3	Beleid, maatregelen en middelen	49
12.4	Energiegebruik en emissies	50
13	Eigen medewerkers (ESRS S1)	52
13.1	Samen maken we aaff	52
13.2	Goed werkgeverschap en co-eigenaarschap	52
13.3	Samenwerking en sociale dialoog	53
13.4	Onze medewerkers in beeld	53
13.5	Zekerheid en flexibiliteit voor elke levensfase	55
13.6	Iedereen doet ertoe	56
13.7	Groei en welzijn hand in hand	56
13.8	Veiligheid en vertrouwen voor iedereen	57
13.9	Samen eigenaar van onze toekomst	58
14	Klanten	59
14.1	Onze visie: duurzame waarde voor én met klanten	59
14.2	Onze rol in maatschappelijke transitie	59
14.3	Toepassing van B Corp-principes in klantrelaties	59
14.4	Betrokkenheid en dialoog met klanten	59
14.5	Impact van onze dienstverlening	60
14.6	Aandacht voor kwetsbare klantgroepen	60
14.7	Topsectoren: strategische keuzes en impact	60
14.8	Monitoring, tevredenheid en leerpunten	63
15	Governance en verantwoord bestuur (G1)	64
15.1	Goed bestuur: onze basis	64
15.2	Risicobeheersing en kwaliteit	65
15.3	Integriteit en cultuur	65
15.4	Zakelijk gedrag en compliance	65
15.5	Onze relaties met leveranciers	67

16	Geconsolideerde jaarrekening	68
16.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	69
16.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	71
16.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	72
16.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening	74
16.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	89
16.6	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	101
17	Enkelvoudige jaarrekening	105
17.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	106
17.2	Enkelvoudige verkorte winst-en-verliesrekening over 2025	108
17.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	109
17.4	Toelichting op de enkelvoudige balans	110
17.5	Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening	121
18	Overige gegevens	122
18.1	Statutaire regeling inzake de resultaatverdeling	123
18.2	Zeggenschap in de rechtspersoon	123
18.3	Informatie aan certificaathouders	124
18.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	126

Bestuursverslag



1 Voorwoord

Twee jaar aaff. Toen we in 2024 de fusie voltooiden, wisten we dat we aan iets bijzonders begonnen. Begin 2025 maakten we dat zichtbaar met onze nieuwe naam. Een grote operatie volgde waarbij al onze kantoren, voertuigen, systemen en communicatie-uitingen werden omgezet naar aaff. Het was meer dan een huisstijlwijziging; het markeerde het moment waarop we als één organisatie naar buiten traden.

Nu, een jaar verder, kunnen we met overtuiging zeggen: aaff staat. De naam is gevestigd, ons verhaal wordt herkend en we hebben onze bezetting stabiel gehouden. In een fusiejaar waarin reorganisatie en onzekerheid vaak leiden tot vertrek is dat een prestatie op zich.

We opereren in een complexe wereld. De winstgevendheid van het mkb staat onder druk, onzekerheid in de agrarische sector houdt aan en de geopolitieke situatie vraagt alertheid van iedereen. De consolidatieslag in onze sector gaat onverminderd door; steeds meer kantoren kiezen voor private equity. Wij kiezen bewust voor employee equity. Onze medewerkers zijn co-eigenaar van aaff. Dat maakt ons niet alleen onafhankelijk, maar ook gericht op de lange termijn.

Deze context was mede de aanleiding om in 2025 een nieuwe strategie te formuleren: *aaff ... met een stevig portfolio*. Niet vanuit urgentie, maar vanuit de overtuiging dat aaff wendbaar moet blijven in een wereld die steeds complexer wordt. We hebben drie robuuste keuzes gemaakt. Keuzes die ons wendbaar houden naar de toekomst en richting geven aan alles wat we doen:

Schaalsprong. We behouden onze top3 positie in de markt waarin wij acteren en groeien door. Schaal is nodig om te blijven investeren in technologie en mensen.

Voorhoede AI. We spelen in de voorhoede van onze branche op het vlak van kunstmatige intelligentie. AI wordt een cruciale tool voor onze medewerkers om het verschil te maken bij klanten.

Dichtbij de klant. Onze medewerkers combineren strategisch partnerschap met fysieke nabijheid én persoonlijk aandacht. Juist met de opkomst van AI zetten we extra in op persoonlijk contact.

Op dit robuuste fundament bouwen we aan een wendbaar portfolio. Bestaande labels zorgen voor continuïteit, nieuwe initiatieven dragen bij aan groei en toekomstbestendigheid. Met het OGSM-model (Objectives, Goals, Strategies & Measures) hebben we een methode ingevoerd die ons helpt om koers te houden en tijdig bij te sturen.

Financieel kijken we terug op een jaar met twee gezichten. We haalden een mooi rendement, maar dit kon alleen gerealiseerd worden doordat de integratiekosten die bij de fusie horen deels zijn gecompenseerd door de verkoop van ons pand in Veldhoven. Dat stelde ons in staat om te investeren in de toekomst én een solide resultaat te presenteren.

De interne integratie kent zijn uitdagingen. Dat is normaal voor een fusieorganisatie van onze omvang. We zijn er nog niet, en dat zeggen we eerlijk. Maar we maken stappen. We zien collega's die organisatiebreed en multidisciplinair samenwerken. We zien één aaff ontstaan. Verderop in dit jaarverslag laten we met voorbeelden zien hoe deze integratie in de praktijk vorm krijgt.

Vooruitkijkend blijven we investeren in wat ons onderscheidt: dichtbij zijn op de momenten die ertoe doen, het bevorderen van de veerkracht van ondernemers. Als B Corp stellen we betekenis boven winstmaximalisatie. We zijn er voor ondernemers in het mkb, juist in tijden van onzekerheid. De agrarische sector zien wij vanzelfsprekend als onderdeel van het mkb; lees dit verslag daarom overal waar mkb staat als 'mkb en agro'.

aaff gaat met vertrouwen het volgende jaar in. We zijn wendbaar, betrokken en overal van betekenis.



2 Terugblik op 2025

2025 was ons eerste volledige jaar als één organisatie. Na het fundament van 2024 gingen we dit jaar verder met ambitie én realiteitszin: we wisten dat integratie, systeemkeuzes, marktdynamiek en personeelskrachte het jaar zouden kleuren. We leerden veel, zetten belangrijke stappen en merkten dat verandering tijd en doorzettingskracht vraagt.

Hieronder blikken we terug en spiegelen we onze verwachtingen aan de resultaten en ervaringen van dit jaar.

Samen bouwen aan één aaff

Vanaf de start stond één vraag centraal: hoe zorgen we dat we als één organisatie functioneren? Ondanks verschillende IT-systemen, groeide ons inzicht in prestaties, klantbeleving en productiviteit. Met betere datatoegang en nauwere samenwerking konden we beter op feiten sturen. Dat gaf rust en richting.

We introduceerden daarnaast een performance managementaanpak voor het topmanagement. Deze aanpak hielp ons om scherper te sturen én ruimte te maken voor ontwikkeling, reflectie en leiderschap. Daarmee zetten we een stap naar een gedeeld sturingskompas.

Financiële realiteit: sterke onderkant, uitdagingen aan de bovenkant

Financieel kende 2025 twee gezichten. We behaalden een mooi rendement. Dat is goed voor onze co-eigenaren en een bevestiging van de waarde die we met elkaar creëren.

Maar zonder eenmalige baten, waaronder de verkoop van het pand in Veldhoven, lag het rendement lager. De omzet lag achter op begroting en forecast. De oorzaken zijn bekend: lagere instroom van nieuwe medewerkers, hogere uitstroom, langdurige ziekte, dalende declarabiliteit en structureel hoge productiecorrecties bij enkele diensten. De verwachting van een gematigd groeiscenario is dus slechts deels uitgekomen. Het dividend over boekjaar 2025 ligt € 0,07 boven de onderkant van het streefbedrag van € 1,40 per certificaat.

Deze combinatie van factoren raakt de kern van ons verdienmodel en vraagt om fundamentele keuzes in prioriteiten, dienstverlening en uitvoering.

Integratie en vakontwikkeling: stappen vooruit

2025 stond in het teken van integratie. De keuze voor een toekomstbestendig ERP/CRM-systeem zou veel tijd en energie vragen, net als de harmonisatie van processen en werkwijzen. Die verwachting bleek terecht. We werkten intensief aan uniforme data, processen en rapportages. Ondanks verschillende IT systemen kregen we meer inzicht in omzet, productiviteit en integratiekosten.

Tegelijk bleek systeemintegratie complexer dan verwacht. Verschillen in registraties door hanteren van verschillende dimensies en monitoring vroegen meer aandacht. Performancedialogen en dataverbeteringstrajecten gaven meer grip, maar de systeemintegratie is een meerjarentraject.

Ook investeerden we in vakontwikkeling. Denk aan de leerdag Accountancy en Advies, regionale leermiddagen en stappen richting één gezamenlijke klanttevredenheidsmeting.

Strategische richting: duidelijkheid over 2030

In 2025 kregen de contouren van onze strategie voor 2030 vorm. In werkgroepen werkten collega's vanuit de hele organisatie mee aan keuzes voor meer schaal, wendbaarheid en innovatie. En ook aan strategische keuzes om dicht bij de klant blijven, juist in een tijd die snel verandert.

Onze ambitie staat: in 2030 is aaff een van de top 3 zakelijke dienstverleners in het mkb segment. We willen daar komen door slimme groei, technologische investeringen (waaronder AI), betere verbinding tussen onze labels en door dichtbij en betrouwbaar te zijn voor klanten en collega's.

Economische onzekerheid en marktdynamiek: verwachting uitgekomen — en voelbaar

We voorzagen dat 2025 onzeker zou starten door geopolitieke spanningen, druk op handelsstromen en een grillig economisch klimaat.

Dat beeld kwam uit. Klanten waren voorzichtig en marges stonden onder druk. De arbeidsmarkt bleef krap. Dat merkten zowel onze klanten als onze eigen organisatie.

Onze klantfeedback liet hetzelfde beeld zien: waardering voor onze betrokkenheid, gecombineerd met de wens voor meer transparantie in kosten en strategische begeleiding.

Mens en organisatie: veel beweging, grote inzet

Door krapte op de arbeidsmarkt en de combinatie van integratie- en systeemgerichte werkzaamheden naast de dagelijkse werkzaamheden bleef de werkdruk hoog. Teams werkten hard om nieuwe collega's goed in te werken en processen te verbeteren.

We zetten stappen in onze arbeidsvoorwaarden, waaronder de doorontwikkeling van onze pensioenregeling. Het gesprek hierover voerden we zorgvuldig en in goede samenwerking met OR, bestuur en externe adviseurs. Het laat zien dat we blijven investeren in een duurzame relatie met onze medewerkers.

Duurzaamheid en kwaliteit: steviger fundament

2025 was een jaar van consolideren en doorpakken. Het kwaliteitshandboek groeide verder uit tot het centrale referentiekader, aangevuld met nieuwe regelgeving, praktijkervaring en feedback. In dit kader is ook de samenwerking tussen de afdelingen Vaktechniek, Compliance en Risk verder vormgegeven, met een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden.

We gingen 2025 in met het vooruitzicht dat de Europese Commissie het toepassingsbereik van de CSRD drastisch zou beperken, een verandering die veel van onze auditklanten zou raken. Tegelijk spraken we de ambitie uit om als B Corp in 2026 al volledig vrijwillig CSRD- compliant te zijn.

Dat beeld kwam grotendeels uit. De versoepelingen raken een belangrijk deel van onze auditportefeuille. Toch kozen wij bewust om te blijven investeren in CSRD- kennis en -processen, zowel voor klanten die de verplichting behouden als voor onze eigen organisatie.

We hebben in 2025 verder gebouwd aan ons kwaliteitshandboek en het geïntegreerde jaarverslag/CSRD- verslag.

Vooruitblik

Veel van onze verwachtingen voor 2025 kwamen uit. Soms positief, soms confronterend in hoezeer groei, integratie en transformatie tijd kosten. We starten 2026 met realisme en vastberadenheid. Het wordt een jaar waarin onze strategie tot uitvoering komt en we onze organisatie via Design for Success (D4S) – het direct na balansdatum gestarte herinrichtingsprogramma – beter in lijn brengen met onze koers. 2026 wordt daarmee een investeringsjaar waarin we bouwen aan een wendbare en slagvaardige basis, terwijl we ons bewust zijn dat deze noodzakelijke verandering tijdelijk druk op onze prestaties zet. We blijven echter investeren in wat ons onderscheidt: onze mensen, onze klanten en onze identiteit als co-eigenaarsorganisatie. Zo behouden we ook in uitdagende tijden het vizier op een gezonde toekomst, en blijven we dichtbij op de momenten die er écht toe doen.

3 Missie, visie en strategie

3.1 Missie en bestaansredenen

B Corp

Bij aaff geloven we dat bedrijven een actieve verantwoordelijkheid hebben in het vormgeven van een sociale, schone en toekomstbestendige economie. Als B Corp nemen we die verantwoordelijkheid serieus en willen we waarde creëren voor mens, maatschappij en milieu. De B Corp-principes helpen ons richting te kiezen en verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van onze beslissingen.

We hebben in onze statuten vastgelegd dat we met onze activiteiten een positieve invloed willen hebben op mens, maatschappij en milieu. Dat vraagt inzet en verantwoordelijkheid van iedereen binnen aaff. We blijven transparant over waar we staan, wat goed gaat en waar we moeten verbeteren. Zo willen we bijdragen aan positieve verandering en hopen we anderen te inspireren hetzelfde te doen. In hoofdstuk 11 gaan we hier verder op in.

Co- eigenaren en medewerkersparticipatie

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: co- eigenaarschap. Bij ons zijn alle medewerkers co- eigenaar van aaff. Medewerkers met een vast dienstverband ontvangen tien kerncertificaten en kunnen jaarlijks certificaten bijkopen. Dit model versterkt niet alleen onze onafhankelijkheid, maar zorgt ook voor meer betrokkenheid en een 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 medewerkers en de maatschappij.

Per 31 december 2025 kende aaff **1.723 co- eigenaren** (2024: 1.725).

3.2 Visie en langetermijndoelen

De wereld waarin wij werken verandert snel. De consolidatie in onze sector versnelt, kunstmatige intelligentie verandert ons vak in hoog tempo en geopolitieke onzekerheid raakt onze economie én onze klanten. In deze context heeft de Raad van Bestuur in 2025 samen met het topmanagement, de Young Board, de Raad van Commissarissen, de ondernemingsraad en medewerkers uit de hele organisatie een strategietraject doorlopen. Het resultaat is een heldere koers voor de komende jaren: *aaff ... met een stevig portfolio.*

Onze ambitie voor 2030 is duidelijk. We willen een wendbare top drie zakelijke dienstverlener zijn voor het mkb, met een innovatief portfolio van elkaar versterkende labels. Daarmee staan we dicht bij onze klanten en medewerkers. We zijn de ondernemende sparringpartner die meebeweegt, vooruitdenkt en waarmaakt.

Concreet streven we naar:

- een omzet tussen € 350 en € 450 miljoen;
- waarvan 30% uit "abonnementen" komt;
- een EBITDA van 16,0%;
- een productiviteit van meer dan € 170.000 per fte;
- een portfolio met minimaal vijf zelfstandige labels.

Onze strategie rust op een robuuste basis die het fundament vormt voor duurzame groei. Deze basis bestaat uit drie samenhangende keuzes: schaa sprong, voorhoede in AI en dicht bij de klant. Deze keuzes versterken elkaar. Schaal maakt het mogelijk te blijven investeren in AI en innovatie. Met AI verbeteren we onze expertise, processen en digitale toegankelijkheid. Doordat we slimmer en efficiënter werken, komen we dicht bij de klant te staan. Daardoor kunnen we als sparringpartner onze klanten beter, sneller en persoonlijker bedienen.

Op dit fundament bouwen we verder aan een wendbaar portfolio. Dat portfolio geeft ons ruimte om snel in te spelen op nieuwe markten, klantvragen en technologische ontwikkelingen. Labels zijn daarbij de bouwstenen: zelfstandige eenheden met een eigen identiteit, focus en groeipotentie, die wel ingebed blijven in de strategische koers en kernwaarden van aaff.

Onze kernactiviteit accountancy en advies blijft stevig verankerd. Daarnaast onderzoeken we welke onderdelen van onze dienstverlening zich lenen voor positionering als afzonderlijk label. Een voorbeeld is Epiic, ons impactlabel voor klanten die werken aan innovatie en transitithema's. In 2026 willen we Epiic en Innovencio integreren, waarmee we de vierde speler op het gebied van subsidieadvies in Nederland worden. Ook kijken we naar de doorontwikkeling van digitale klantenplatforms in combinatie met AI.

De komende jaren verwachten we het portfolio verder uit te breiden via spin-offs uit bestaande activiteiten en gerichte acquisities. We richten ons daarbij op verbreding binnen de zakelijke dienstverlening en IT. Zo ontstaan nieuwe functies, teams en kansen voor onze medewerkers. De Raad van Bestuur geeft richting aan het totale portfolio, verdeelt middelen en bewaakt de samenhang. Tegelijkertijd opereren de labels als miniondernemingen met een eigen resultaatverantwoordelijkheid en duidelijke doelstellingen.

Wij realiseren ons dat deze ambitie groot is. We combineren groei met vernieuwing en een nieuwe manier van organiseren. Maar we zijn ervan overtuigd dat we met de fusie en onze eigen signatuur – employee equity, B Corp en dicht bij de klant – een sterk fundament hebben om deze strategie samen te realiseren. Met deze koers kijken we met vertrouwen vooruit naar 2030.

3.3 Strategische koers en speerpunten

Waar gaat aaff naartoe?

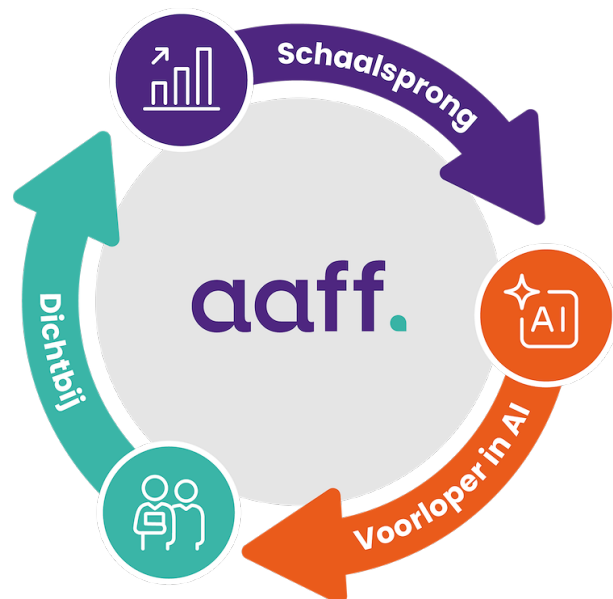
In 2025 heeft aaff een nieuwe strategie uitgedacht. Vanaf 2026 gaan we hiermee aan de slag. Onze ambitie: in 2030 zijn we een top 3 zakelijke dienstverlener voor het mkb. We zijn een voorloper in AI en zijn dicht bij onze klanten en elkaar.

Om daar te komen, maken we drie robuuste keuzes die elkaar versterken. In een notendop:

We gaan groeien. Dit stelt ons in staat om significant te investeren in AI. Door slimmer te werken, krijgt de menselijke factor steeds meer ruimte en blijven we dicht bij onze klanten en bij elkaar.

Deze keuzes geven richting aan waar we als aaff naartoe willen en hiermee maken we vandaag al verschil. Deze keuzes benadrukken wat we al goed doen, zorgen voor meer samenhang en creëren ruimte om verder te investeren in vernieuwing en verbetering.

1. We maken een **schaalsprong**. We verdubbelen in omzet door autonome groei en acquisities die onze huidige activiteiten versterken en/of voor verbreding zorgen in diensten of sectoren.
2. We worden **voorloper in AI**. We zijn een early adopter in AI. We hebben een toegewijd AI-team, integreren AI in onze werkprocessen en zetten in op AI-vaardigheden en -training. We experimenteren en zijn innovatief.
3. We blijven **dichtbij**. We zijn dicht bij onze collega's en klanten op een fysieke, digitale en menselijke manier. Onze adviseurs zijn strategische sparringpartners en onze kantoren zijn ontmoetingsplekken.

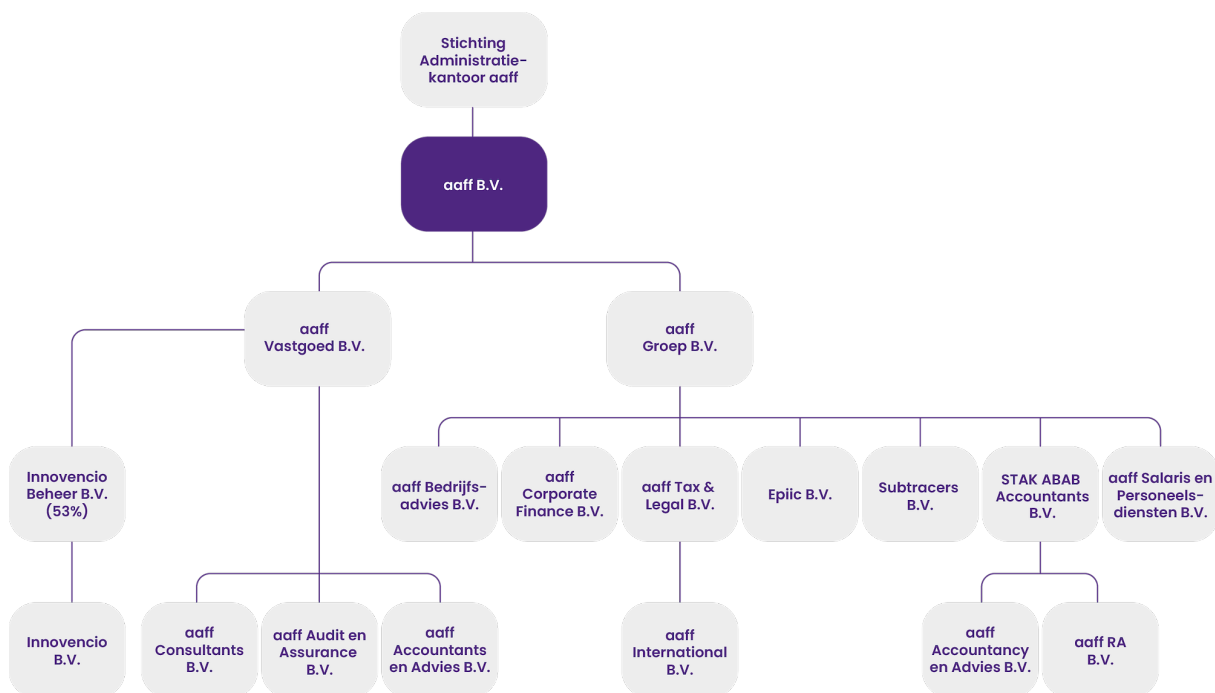


4 Structuur en governance

4.1 Juridische structuur

De juridische structuur van aaff is uniek binnen de accountancy. Het eigendom is namelijk geheel in handen van onze medewerkers, 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 driekoppige Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen is het toezichthoudende orgaan van de groep.

Juridische structuur:



In het verslagjaar zijn diverse juridische en organisatorische wijzigingen doorgevoerd:

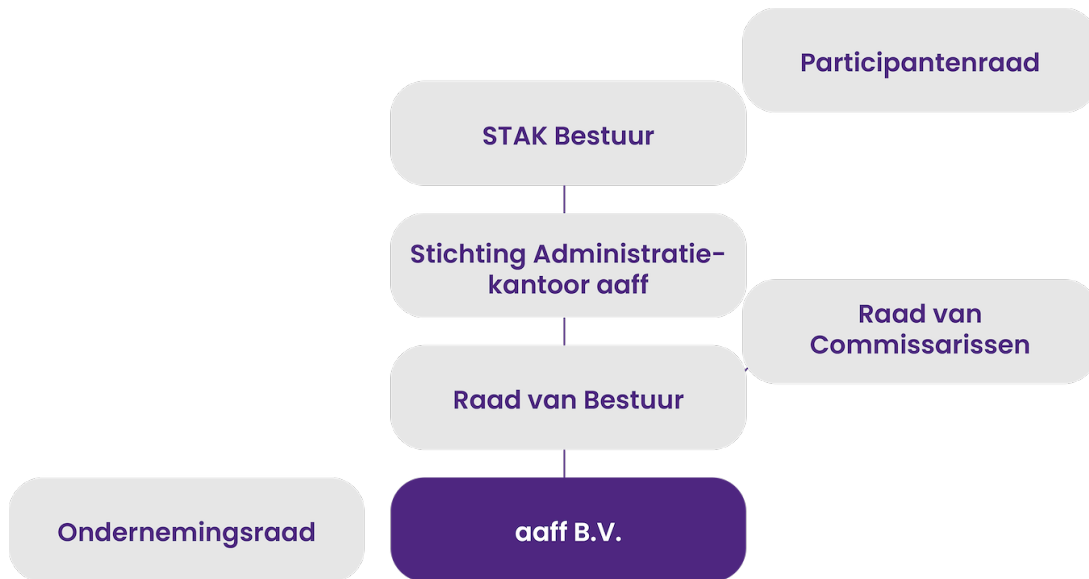
- Liquidatie van O-twee Corporate Finance B.V., O-twee Accountants B.V. en EBPortaal.nl B.V.;
- Liquidatie van ABAB Vastgoedadvies B.V.;
- Fusie van aaff Legal B.V. en aaff Belastingadvies B.V. tot aaff Tax & Legal B.V.

De volgende wijzigingen vonden plaats na balansdatum maar voor publicatie van het jaarverslag:

- aankoop van de resterende 47% van de aandelen Innovencio Beheer B.V. (1 januari 2026);
- overname van 100% van de aandelen van Locis Adviseurs B.V. te Lichtenvoorde (21 januari 2026);
- samenvoegen van de activiteiten tussen aaff RA B.V. en aaff Audit & Assurance B.V. (1 januari 2026), inclusief overgang naar één AFM- vergunning.

4.2 Governancestructuur

De governancestructuur wordt in de volgende paragrafen nader toegelicht per orgaan.



Participantenraad

De participantenraad vertegenwoordigt de certificaathouders en vervult een belangrijke rol in de governance van aaff.

De kernbevoegdheden zijn:

- het doen van bindende voordrachten voor twee bestuurders in het STAK-bestuur;
- het fungeren als formele vertegenwoordiging van de medewerkers als mede-eigenaren;
- het bieden van een platform voor dialoog, transparantie en betrokkenheid.

De participantenraad draagt daarmee bij aan een gezonde checks-and-balances structuur, passend bij een organisatie die volledig in handen is van haar medewerkers.

STAK-bestuur

De STAK beheert de aandelen van aaff B.V., oefent het stemrecht uit en bewaakt het belang van onze certificaathouders. Het bestuur heeft onder meer de bevoegdheid om:

- statuten van de stichting te wijzigen;
- bestuurders van aaff B.V. te benoemen en te ontslaan, op voordracht van de Raad van Commissarissen;
- overeenkomsten te sluiten en de stichting te vertegenwoordigen.

Bestuursleden worden benoemd voor maximaal vier jaar, met één herbenoeming mogelijk.

Samenstelling 2025:

- de heer drs. E.H.W. (Erik) Weusten – voorzitter;
- de heer ing. P. (Piet) Boer – bestuurslid;
- mevrouw mr. G.M.J. (Gaby) Ratering – bestuurslid;
- mevrouw mr. M.H. (Monique) Bieleman – bestuurslid.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur, bewaakt het publieke belang en ziet toe op een beheerste en integere bedrijfsvoering. Dit bestuursorgaan bestaat geheel uit externe, onafhankelijke leden en voldoet aan de wettelijke diversiteitseisen. De samenstelling ligt in lijn met het streefpercentage van minimaal 30% vrouwen volgens de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen.

Samenstelling 2025:



**de heer drs. A.E. Traas
RA (voorzitter)**
Zittingstermijn:
juni 2024 - juni 2028



**mevrouw drs. A.G.M.
Loomans Bsc**
Zittingstermijn:
juni 2024 - juni 2028



**mevrouw
drs. E.C.H.M. Schuit**
Zittingstermijn:
juni 2024 - juni 2028



**de heer mr. J. Wielaart
(vice-voorzitter)**
Zittingstermijn:
juni 2024 - juni 2028



**de heer drs. J.F.M.
Kamphuis**
Zittingstermijn:
juni 2024 - juni 2028



de heer mr. P.H. Ruys
Zittingstermijn:
juni 2024 - 9 juni 2026



**de heer drs. R.L.J.C.
Snepvangers RA**
Zittingstermijn:
juni 2024 - 9 juni 2026

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategische leiding en dagelijkse aansturing van aaff. De bestuursleden brengen ruime ervaring mee uit accountancy, bedrijfsvoering en governance.

Samenstelling 2025:



Fou-Khan Tsang
Voorzitter Raad van Bestuur

Verantwoordelijk voor:
Audit & Assurance, Compliance,
Kwaliteit en Vaktechniek. Fouk heeft
ook marketing & communicatie,
markten en sales en het
bestuurssecretariaat binnen zijn
domein. B Corp en duurzaamheid
zijn speciale aandachtsgebieden.



Arnoud Bosch
CFO / bestuurder

Verantwoordelijk voor:
de diensten Accountancy & Advies
en Salaris & Personeel. Arnoud is
ook verantwoordelijk voor finance
& control en de verduurzaming
van aaff



Linda Sas
Bestuurder

Verantwoordelijk voor:
ICT, Bedrijfsoperatie, Facilitair,
Inkoop, Support en Hospitality.
Linda is tevens verantwoordelijk
voor de diensten Juridisch en
Belastingadvies

Ronald Meijers trad in 2025 terug als vicevoorzitter en zette zijn loopbaan deels binnen aaff voort met focus op leiderschapontwikkeling (o.a. APLE). De rol van vicevoorzitter is niet opnieuw ingevuld. De Raad van Bestuur heeft zijn portefeuille onderling verdeeld.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad vervult een actieve rol bij medezeggenschap en vertegenwoordiging van onze medewerkers. In 2025 lag de focus op het verder harmoniseren van processen en arbeidsvoorwaarden binnen de gefuseerde organisatie.

Belangrijkste dossiers waar de OR in 2025 aan bijdroeg:

- vaststellen en voorbereiden van het nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket;
- introduceren van het vitaliteitsbudget (Alleo- platform);
- input voor harmonisatie van het functie- en salarishuis;
- medewerking aan de nieuwe medezeggenschapsstructuur (ingang per 2026);
- adviezen rond huisvesting, hybride werken en duurzame mobiliteit (o.a. leasefietsregeling);
- betrokkenheid bij HR- beleid gericht op instroom, werkdruk en strategische personeelsplanning.

De OR vormde daarmee een belangrijke schakel tussen medewerkers, het topmanagement en de Raad van Bestuur.

Compliance & Risk Office

Compliance & Risk Office (CRO) vormt een onafhankelijke tweedelijnsfunctie binnen de governance van aaff. CRO vormt een essentieel onderdeel van de governancestructuur van aaff. De afdeling borgt dat onze organisatie integer, gecontroleerd en in lijn met wet- en regelgeving opereert.

CRO heeft een onafhankelijke, toetsende rol en rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur en – waar relevant – aan de Raad van Commissarissen. Daarmee draagt CRO bij aan een transparante, beheerste en integere bedrijfsvoering.

CRO ziet erop toe dat aaff voldoet aan relevante wet- en regelgeving, waaronder:

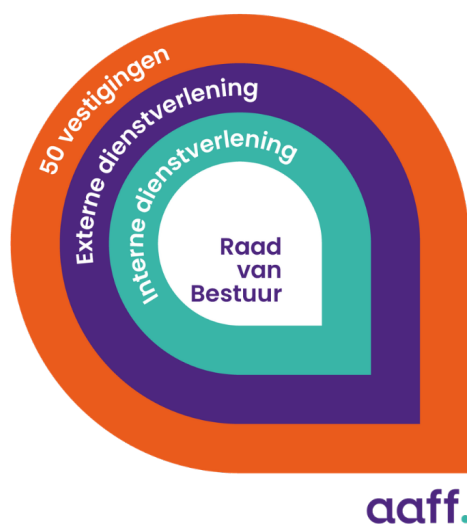
- Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme);
- AVG (privacy & gegevensbescherming);
- WTA (Wet toezicht accountantsorganisaties);
- NVKS (Nadere voorschriften kwaliteitssystemen).

Het team beoordeelt of het beleid voldoet aan de geïdentificeerde risico's en of dit beleid in de praktijk wordt nageleefd en rapporteert hier elk kwartaal over.

4.3 aaff als matrixorganisatie

aaff werkt als een matrixorganisatie. Binnen aaff werken collega's binnen een breed palet aan interne en externe diensten samen in de regio. Dit model bevordert flexibiliteit, kennisdeling en hoogwaardige dienstverlening voor onze klanten.

In het onderstaande model zie je de matrixorganisatie van aaff uitgebeeld. Hierin benoemen we ook de hoogtepunten van de interne en externe diensten van 2025.



Interne dienstverlening

Data, Technology & Business Operations (DT&BO)

DT&BO moderniseerde in 2025 het technologielandschap van aaff, met een vernieuwd IT-beleid, sterkere security. Binnen de organisatie wordt breed gebruik van gemaakt van AI/Copilot. Ook hebben wede eerste stappen gezet richting één geïntegreerd ERP/CRM-platform.

FISH (Facilitair, Inkoop, Support & Hospitality)

FISH verbeterde de huisvesting en duurzaamheid van aaff door kantoorlocaties te optimaliseren, panden te verduurzamen en de klimaatinfrastructuur te moderniseren. Daarnaast is de eerste stap gezet in het opzetten van Inkoopmanagement.

HX (Human Experience)

HX versterkte de medewerkerbeleving met een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket, professionalisering van opleidingen, één geïntegreerd HX-team en de start van strategische personeelsplanning.

Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance (KVC)

KVC borgde de kwaliteit en integriteit van aaff met één uniform kwaliteitsstelsel, sterke vaktechnische ondersteuning en het versterken van een cultuur die zowel de letter als de geest van regelgeving respecteert.

Marketing & Communicatie (M&C)

M&C vergrootte de zichtbaarheid en aantrekkingskracht van aaff met een succesvolle corporate campagne, sterke arbeidsmarktcommunicatie, groeiende online zichtbaarheid en professioneel ingerichte interne communicatie.

Externe dienstverlening

Accountancy & Advies

In 2025 heeft Accountancy & Advies de kwaliteit en klantbeleving versterkt met één uniforme werkwijze, een centraal inwerkprogramma en vond de eerste aaff-leerdag voor accountants plaats.

Audit & Assurance

Audit & Assurance versterkte de kwaliteit en betrouwbaarheid van zijn dienstverlening door verdere professionalisering van risico-beheersing en interne kwaliteitsborging.

Consulting & Innovatie (C&I)

C&I zette stappen in een landelijke uniforme dienstverlening, ontwikkelde AI- en datatoepassingen en verbeterde de strategische personeelsplanning binnen zijn adviesdomeinen.

Markten & Sales

Markten & Sales verstevigde de marktpositie van aaff met een scherpere sectorpositionering, sterkere commerciële samenhang en duurzame, integraal ondersteunde klantrelaties.

Salaris- & Personeelsdiensten (S&P)

S&P bouwde aan een toekomstbestendig fundament door uniforme werkprocessen te ontwikkelen, digitalisering, een vaktechnisch supportteam op te zetten en een sterk PE-erkend opleidingsaanbod te realiseren.

Tax & Legal

Tax & Legal professionaliseerde in 2025 zijn dienstverlening met nieuwe expertisegroepen, sterkere kantoor overstijgende samenwerking en een stabiele instroom van nieuw talent.

50 vestigingen

Midden

Amersfoort
Arnhem
Barneveld
Dodewaard
Dronen
Ede
Gorinchem
Harderwijk
Nijkerk
Nijmegen
Rossum
(Innovencio)
Wageningen

Noordoost

Aalten
Assen
Buitenpost
Emmen
Groningen
Hardenberg
Hoogeveen
Leeuwarden
Lichtenvoorde
(Locis adviseurs)
Nijverdalen
Sneek
Zelhem
Zwolle

West

Aalsmeer
Amsterdam
Bleiswijk
Dordrecht
IJsselstein
Heerhugowaard
Hoorn
Leiden
Naaldwijk

Zuidoost

Boxmeer
Den Bosch
Eindhoven
Helmond
Heythuysen
Uden
Venlo

Zuidwest

Breda
Goes
Raamsdonksveer
Roosendaal
Terneuzen
Tilburg

aaff beschikt over een landelijk dekkend netwerk van kantoren, verspreid over alle provincies van Nederland. De vestigingen zijn ondergebracht in de vijf regio's, zodat onze teams dicht bij klanten kunnen opereren en de aansturing efficiënt en regionaal georganiseerd is.

De geografische spreiding van onze kantoren, zoals weergegeven in de onderstaande kaart, onderstreept deze regionale structuur en onze ambitie om overal in Nederland van betekenis te zijn.



In 2025 is het huisvestingsbeleid verder geoptimaliseerd, met aandacht voor efficiënt ruimtegebruik, bereikbaarheid en duurzaamheid. In lijn met het hybride werkbeleid zijn locaties beoordeeld op hun functie, bezetting en toekomstbestendigheid. Waar nodig zijn vestigingen samengevoegd, aangepast of hebben een update gekregen. Daarnaast is er gewerkt aan de verdere verduurzaming van diverse panden, waaronder maatregelen gericht op energiereductie en het vergroten van de eigen opwekcapaciteit.

Het herijkte huisvestingsbeleid richt zich op een balans tussen landelijke aanwezigheid, moderne werkomgevingen en de afbouw van locaties die niet langer aansluiten bij de gewenste schaalgrootte of duurzaamheidseisen. Hiermee ondersteunt de huisvestingsportefeuille de strategische doelstellingen van aaff op het gebied van efficiëntie, medewerkerservaring en CO₂-reductie.

Personeelsomvang en samenstelling

Per 31 december 2025 telde aaff 1.911 medewerkers (2024: 1.874), gedurende het jaar zijn gemiddeld 1.616 fte (2024: 1.607 fte) bij aaff werkzaam. Hiervan werkte 279 fte in ondersteunende functies. De totale man-vrouwverdeling bedroeg 50,5% mannen en 49,5% vrouwen (2024: 51,8%/48,2%). De gemiddelde leeftijd bleef stabiel op 41 jaar.

Binnen het topmanagement was sprake van een evenwichtige verdeling. Deze bestond uit 8 mannen en 8 vrouwen. In de overige leidinggevende functies werkten 121 mannen en 61 vrouwen.

5 Financiële ontwikkelingen

De jaarrekening over 2025 is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. 2025 was het eerste volledige jaar waarin aaff als één geïntegreerde organisatie opereerde. Ondanks integratie-inspanningen en een uitdagende arbeidsmarkt heeft aaff financieel solide gepresteerd. De belangrijkste financiële kengetallen zijn hieronder weergegeven en in de volgende paragrafen kort toegelicht.

De belangrijkste financiële kentallen staan hieronder en worden in de volgende paragrafen verder toegelicht. Deze kengetallen zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening 2025 van aaff B.V.

5.1 Omzet en resultaten

De omzet in 2025 bedroeg € 213,5 miljoen (2024: € 208,9 miljoen) en is licht gestegen ten opzichte van 2024.

De brutomarge van 34,8% (2024: 34,5%) toont aan dat aaff de directe kosten goed onder controle heeft gehouden. Het nettoresultaat kwam uit op € 13,93 miljoen (2024: € 10,25 miljoen), waarmee de winstgevendheid een solide niveau behoudt ondanks stijgende kosten en integratie-uitgaven. De verkoop van het pand in Veldhoven heeft hier in 2025 sterk aan bijgedragen.

5.2 Balanspositie en liquiditeit

Met een balanstotaal van € 177,8 miljoen (2024: € 171,5 miljoen) en een eigen vermogen van € 91,7 miljoen (2024: € 84,6 miljoen) blijft de financiële positie van aaff sterk. Het nettowerkkapitaal steeg naar € 36,1 miljoen (2024: € 29,5 miljoen), onder andere door de verkoop van het pand in Veldhoven. De liquiditeitspositie blijft gezond met een current ratio van 1,49 (2024: 1,41) en voldoende kasstromen om aan alle kortlopende verplichtingen te voldoen.

5.3 Solvabiliteit en kasstromen

De solvabiliteit bedraagt 51,9% (2024: 49,5%) en blijft daarmee een gezonde en toekomstbestendige organisatie. De operationele kasstroom kwam uit op € 15,9 miljoen (2024: € 11,1 miljoen), waarmee aaff ook in 2025 ruim voldoende middelen genereerde om de bedrijfsvoering en geplande investeringen te financieren.

5.4 Investeringsen

In 2025 is € 5,58 miljoen (2024: € 5,26 miljoen) geïnvesteerd in vaste activa, waaronder digitalisering, ICT-infrastructuur en verdere verduurzaming van kantoorlocaties. Deze investeringen dragen bij aan een schaalbaar technologielandschap en de strategische ambitie om richting 2030 volledig uniform, efficiënt en klimaatbewust te opereren.

6 Risicobeheersing en compliance

6.1 Risicomanagement en compliance

Bij aaff nemen we risico's serieus. Ook afgelopen jaar hebben we opnieuw gekeken naar fraude binnen onze eigen organisatie. We weten dat dit risico altijd aanwezig is. Daarom hebben we onze frauderisicoanalyse geactualiseerd. De conclusie: het risico op fraude blijft beheersbaar. Waar de externe accountant in de managementletter aandachtspunten noemde, hebben we direct maatregelen genomen.

In 2025 is verder geïnvesteerd in het verstevigen van onze governance rondom risicobeheersing. Dit doen we onder andere via de structurele samenwerking tussen Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance (KVC) en de Compliance & Risk Office (CRO), beide rechtstreeks aangestuurd door de Raad van Bestuur. Binnen KVC zijn alle vaktechnische bureaus samengebracht, zodat wet- en regelgeving eenduidig wordt vertaald naar de praktijk

6.1.1 Risicomanagement en kwaliteitsborging

Wij hanteren één integraal risicobeheersingsmodel dat is verankerd in ons kwaliteitshandboek. Dit handboek vormt het centrale referentiekader voor kwaliteit, risicobeheersing en compliance binnen onze organisatie en wordt continu doorontwikkeld op basis van nieuwe wet- en regelgeving, praktijkervaring en feedback uit onze organisatie.

Onze risicobeheersing is gebaseerd op het principe van first line ownership, waarbij iedere dienst- en advieslijn verantwoordelijkheid draagt voor het identificeren en beheersen van risico's binnen de eigen processen.

In 2025 zijn we – mede naar aanleiding van de fusie – gestart met de organisatiebrede structurering van risicoanalyses, interne controles en rapportages. Dit traject loopt in 2026 door en omvat onder meer de implementatie van een organisatiebrede PDCA- cyclus. Daarnaast is in 2025 gestart met de implementatie van Naris: onze nieuwe Government, Risk & Compliance (GRC)-tooling.

Hiermee professionaliseren we onze risicomanagementprocessen en voldoen we aan de toenemende externe rapportagevereisten van onder meer toezichthouders en accountants.

6.1.2 Gedragscode en integriteit

Onze organisatie werkt vanuit duidelijke normen voor eerlijk, zorgvuldig en professioneel handelen. Eind 2025 hebben we hiervoor een interne gedragscode vastgesteld, die onderdeel is van de personeelsgids en vanaf 2026 standaard wordt meegegeven aan nieuwe medewerkers. De gedragscode vormt het vertrekpunt voor ons integriteitsbeleid en geldt aanvullend op de professionele regels die van toepassing zijn op accountants en andere beroepsgroepen binnen aaff.

6.1.3 Financiële processen en functiescheiding

Onze financiële processen zijn zo ingericht dat één persoon nooit alles alleen kan doen. Zo voorkomen we dat iemand ongecontroleerd transacties kan starten, goedkeuren en afronden.

Met ingang van 2026 hebben we een mandatenregister (bevoegdhedenmatrix) ingevoerd. Daarin staat precies wie bevoegd is om verplichtingen aan te gaan en betalingen goed te keuren. Dit maakt onze processen transparanter en verkleint het risico op fouten of fraude.

Het risico dat managementmaatregelen omzeilt of dat medewerkers samenspannen blijft altijd bestaan. Dit ondervangen we met een open aanspreekcultuur, duidelijke governance en periodieke interne en externe audits.

In 2025 zijn er geen materiële gevallen van non-compliance vastgesteld.

6.1.4 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Ons brede en samenhangende risicoprofiel omvat strategische, financiële, operationele, kwaliteits- en compliancerisico's. In dit hoofdstuk lichten wij de belangrijkste risico's en onze beheersingsmaatregelen toe. Deze risico's zijn onlosmakelijk verbonden met onze groei, onze dienstverlening en de veranderende omgeving waarin wij opereren.

6.1.4.1 Strategische en marktgerelateerde risico's

aaff opereert in een dynamisch werkveld waarin sectorontwikkelingen, economische schommelingen en toenemende concurrentie direct van invloed zijn op onze continuïteit. Om onze afhankelijkheid van specifieke sectoren te reduceren, blijven we investeren in diversificatie van onze dienstverlening en marktbenadering.

De transformatie van accountantskantoor naar adviesgedreven organisatie vraagt structureel om innovatie, wendbaarheid en executiekracht. Daarom hebben we in 2025 gericht geïnvesteerd in business development, leiderschapsontwikkeling.

6.1.4.2 Personele continuïteit en expertise

Net als in de bredere sector blijft de beschikbaarheid van gekwalificeerde professionals een belangrijk risico. Dit raakt zowel onze dienstverlening als de continuïteit van onze organisatie. Wij mitigeren dit risico door actief te investeren in recruitment, interne ontwikkelprogramma's en een aantrekkelijke werkomgeving met ruimte voor hybride werken en professionele groei. Ook besteden we structureel aandacht aan onze bedrijfscultuur en de cultuurdrivers die bijdragen aan betrokkenheid, integriteit en kwaliteit. Dit alles draagt bij aan het behoud en werving van talent.

6.1.4.3 Operationele en IT-gerelateerde risico's

Onze organisatie is in hoge mate afhankelijk van digitale systemen en een betrouwbare ICT-omgeving. Om de continuïteit hiervan te borgen, zijn wij in 2025 gestart om ons beleid op het gebied van informatiebeveiliging te herzien en af te stemmen op ISO27001.

Daarnaast worden systemen continu gemonitord, voeren we penetratietests uit en hebben we de migratie van IT-diensten naar de cloud verder vormgegeven. Deze maatregelen beperken het risico van de gevolgen van cyberaanvallen en waarborgen de beschikbaarheid van systemen.

6.1.4.4 Compliance, wet- en regelgeving en datakwaliteit

In 2025 hebben wij onze compliancestructuur verder versterkt door intensieve monitoring van wijzigingen in wet- en regelgeving, waaronder relevante ontwikkelingen op het gebied van AVG, Wwft en sectorale richtlijnen. Interne audits, e-learnings en kennissessies ondersteunen het bewustzijn en de naleving binnen onze organisatie.

Data-governance, data-opschoning en consistent beleid op het gebied van privacy en beveiliging blijven belangrijke onderdelen om boetes, reputatieschade en operationele verstoringen te voorkomen.

6.1.4.5 Integriteit, incidenten en fraude

aaff streeft naar een integere en veilige bedrijfsvoering. Onze organisatie beschikt over duidelijke beleidskaders rondom integriteit, klokkenluidersregeling, sanctiebeleid en frauderisico's. Functiescheiding, autorisatiemodellen in systemen en detectieve maatregelen vormen de basis van onze beheersing. Incidentmeldingen worden zorgvuldig onderzocht en waar nodig binnen de governance geëscaleerd. Hiermee versterken we een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om signalen te melden en waarin integriteit leidend is voor ons handelen.

6.1.5 Conclusie

De Raad van Bestuur is van mening dat de risico's die relevant zijn voor een beheerste en integere bedrijfsvoering in 2025 adequaat in beeld zijn gebracht en worden beheerst. Wij blijven investeren in een robuust risicobeheersings- en compliancekader, ondersteund door moderne tooling, continue kwaliteitsverbetering en een sterke interne governance. Hiermee waarborgen wij dat aaff duurzaam, wendbaar en toekomstbestendig kan blijven opereren.

6.2 Actualiteiten in wet- en regelgeving

aaff volgde wijzigingen in wet- en regelgeving zorgvuldig en besteedde extra aandacht aan gewijzigde richtlijnen. Gedurende het jaar voerden we interne audits uit, is het kwaliteitshandboek aangepast naar nieuwe maatstaven en boden we e-learnings en kennissessies aan.

6.3 IT, security en privacy

Digitale veiligheid en privacy zijn structureel onderdeel van ons risicobeheersingsmodel. Rollen, governance en rapportages zijn expliciet vastgelegd. In aanvulling hierop is ook de governance rondom de inzet en innovatie van AI verankerd.

Ter versteviging van het IT-fundament zijn aanvullende maatregelen getroffen, waaronder een volledige Data Security Engagement test en een crisismanagementoefening. Daarnaast zijn proactief nieuwe bedreigingen geïdentificeerd en tijdig gemitigeerd. Ook hebben we het proces van datalekken ingericht conform de AVG.

Voor toezicht en naleving hebben we naast de rollen van CISO en Privacy Officer ook een Functionaris Gegevensbescherming (FG) benoemd. De FG ziet toe op onafhankelijke toetsing van privacyprocessen en is aanspreekpunt voor de Autoriteit Persoonsgegevens.

Tot slot zijn we gestart met de opzet van een centraal verwerkingsregister. Het digitale register, dat in 2026 wordt geïntroduceerd, geeft inzicht in alle verwerkingen van persoonsgegevens en wordt continu geactualiseerd.



7 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid

7.1 Algemene initiatieven en inspanningen

In 2025 hebben we als aaff belangrijke stappen gezet om onze maatschappelijke, sociale en ecologische ambities verder te verankeren in onze organisatie. Dit hoofdstuk biedt een beknopt overzicht van onze prestaties en ontwikkelingen op het gebied van governance, duurzaamheid, medewerkers en klanten. Het vormt de samenhang tussen onze strategische koers en de impact die we realiseren.

Onze resultaten en ambities op ESG lichten we toe in ons impactverslag vanaf hoofdstuk 11. We zijn niet meer CSRD- plichtig, maar richten dit deel wel in op basis van de ESRS.

7.2 Milieu (samenvatting)

Als B Corp kiezen we bewust voor ondernemen met positieve impact. In 2025 stonden drie pijlers centraal: emissiereductie, energietransitie en het versterken van onze klimaatveerkracht. We werkten voort aan onze ambitie om in 2030 net- zero te zijn en ondertekenden het COP30- manifesto, waarmee we onze doelen in lijn willen brengen met het Science Based Targets Initiative.

Belangrijke stappen waren de verdere elektrificatie van ons wagenpark, investeringen in energie neutrale kantoren, uitbreiding van eigen energieopwekking (via 2.400 zonnepanelen op negentien locaties) en 100% groene stroom op locaties waar we zelf inkopen. Daarnaast startten we met de ontwikkeling van ons klimaattransitieplan, dat in 2026 verder vorm moet krijgen en richting moet geven aan onze route naar netto- nul.

7.3 Sociaal (samenvatting)

Onze medewerkers vormen het hart van aaff. 2025 was een jaar waarin we onze fundamenten op orde brachten en verder versterkten : de introductie van het nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket, het vitaliteitsbudget, de leasefietsregeling en de digitalisering van onboarding en van onze leerprogramma's. We investeerden in leiderschap via het APLEprogramma en in vaktechnische ontwikkeling via PE Academy en Studytube.

Inclusie en sociale veiligheid kregen extra aandacht met een nieuwe gedragscode, het SER- Diversity Charter en een verstevigd netwerk van vertrouwenspersonen. Met 1.723 co- eigenaren, 1.911 collega's en bijna 62.000 opleidingsuren bouwen we aan een organisatie waarin groei, welzijn en eigenaarschap samenkomen.

7.4 Governance (samenvatting)

Onze governance is ingericht om transparant, zorgvuldig en toekomstgericht te kunnen sturen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategische koers en bewaakt de integriteit, kwaliteit en risicobeheersing binnen onze organisatie. Met ons employee- equitymodel blijft eigenaarschap breed gedragen: alle medewerkers met een vast contract zijn co- eigenaar. Dit versterkt lange- termijnwaardcreatie, betrokkenheid en bewuste besluitvorming.

In 2025 hebben we geïnvesteerd in verdere professionalisering van risicobeheersing, onder andere via het kwaliteitshandboek, de doorontwikkeling van onze integriteits- en meldprocedures en de start met GRC- software. Ook herijkten we ons informatiebeveiligingsbeleid in lijn met ISO27001:2022 en versterkten we de governance rondom AI.



8 Toekomstverwachtingen

2026 wordt voor ons het jaar waarin we onze strategie zichtbaar maken in de uitvoering. Waar 2024 draaide om samenvoegen en 2025 om het verstevigen van structuur en besturing, richten we ons in 2026 op het vertalen onze koers naar concrete plannen, investeringen en meetbare doelen per dienst en regio. Met de start van het programma Design for Success (D4S) begin 2026 hebben we een integrale verander- en transformatieaanpak neergezet die deze vertaalslag ondersteunt, met focus op aanscherping van organisatiemodel, governance, sturing, processen, leiderschap en ondersteunende functies. De begroting, strategische sessies en jaarplanning laten een consistent beeld zien: we staan aan de start van een fase van gerichte groei, strategische investeringen en verdere integratie.

Economische en maatschappelijke context

De wereld om ons heen blijft onrustig. Geopolitieke onzekerheid, druk op internationale handelsstromen, razendsnelle AI ontwikkelingen en een krappe arbeidsmarkt blijven bepalend voor ondernemersklimaat en investeringsbereidheid. Tegelijkertijd verandert de inflatie en stabiliseert de rente, waardoor het economische perspectief voor 2026 voorzichtig positief blijft.

Voor onze kernsegmenten - mkb en agrarisch - blijven veerkracht en wendbaarheid cruciaal. De vooruitzichten laten beperkte maar stabiele binnenlandse groei zien, vooral gedragen door particuliere consumptie en overheidsinvesteringen. De arbeidsmarkt blijft daarbij structureel krap.

Strategische koers: tempo maken waar het ertoe doet

Alle scenario's laten hetzelfde beeld zien: 2026 is een investeringsjaar. Niet om te verbreden om het verbreden, maar om de organisatie toekomstbestendig te maken.

We investeren gericht in:

- digitalisering, AI toepassingen en automatisering om onze productiviteit blijvend te verbeteren;
- technologische vernieuwing in werkprocessen, waaronder verdere harmonisatie van systemen en werken vanuit één softwarepakket;
- duurzame inzetbaarheid en professionalisering van onze medewerkers, nodig in een krappe arbeidsmarkt;
- versterking van commerciële slagkracht, met nadruk op nieuwe business en cross-sell ;
- verbetering van datakwaliteit, risicobeheersing en compliance, passend bij onze ambitie om als B Corp voorop te lopen.

Financiële verwachtingen

2026 staat voor aaff in het teken van verdere integratie, gerichte investeringen en de start van Design for Success (D4S). Daarmee wordt 2026 nadrukkelijk een investeringsjaar, waarin financiële ruimte wordt ingezet om de organisatie verder toekomstbestendig in te richten en de strategische koers te ondersteunen.

Tegen deze achtergrond blijft het uitgangspunt dat aaff financieel gezond blijft opereren en stuurt op een duurzaam evenwicht tussen rendement, dividend en investeringsvermogen. Voor dividend geldt dat het streven blijft om binnen de afgesproken bandbreedte te blijven, passend bij de financiële ontwikkeling van de organisatie en de ruimte die nodig is voor de uitvoering van de veranderopgave.

De financiële verwachtingen voor 2026 staan daarmee in het teken van beheerst vooruitgaan. De focus ligt op het verder versterken van de onderliggende prestaties van de organisatie, terwijl tegelijk ruimte wordt gehouden voor de noodzakelijke investeringen en veranderingen die samenhangen met de volgende fase van ontwikkeling van aaff.

Organisatie en personele ontwikkeling

Onze personeelsontwikkeling blijft in 2026 een cruciale factor. De arbeidsmarkt blijft krap, maar door te investeren in leiderschap, performance management, werkdrukbalans en duurzame inzetbaarheid verwachten we onze aantrekkelijkheid als werkgever verder te versterken. We streven naar een netto groei van 5%.

Dienstverlening en markten

Onze marktpositie is stabiel, maar de realiteit verschilt per segment.

- Accountancy & Advies kent een solide basis, maar zet in 2026 vooral in op herstel van productiviteit en minder productieverlies.
- Tax & Legal verwacht herstel na de uitstroom in 2025, met hogere declarabiliteit en groei in omzet.
- Consulting & Innovatie blijft uitdagend door vertrek van enkele senior managers.
- Audit & Assurance is financieel nog niet op het gewenst niveau door lage productiviteit, teamopbouw en een zware kostenstructuur, maar ziet perspectief op herstel door schaalvergroting, productiviteitsverbetering en focus.
- Salaris & Personeel laat een positief beeld zien, maar met beperkte omzetgroei in 2026 door teamopbouw en instroom die pas vanaf 2027 vol effect heeft.

Ondernemers in het mkb blijven onzekerheden ervaren. Juist dan is onze rol belangrijk: dichtbij op de momenten die ertoe doen, met advies dat rust, richting en handelingsperspectief biedt.

Integratie en besturing

De integratie is in 2026 nog niet volledig afgerond. De introductie van één kwaliteitsstelsel, één methode voor performance- management en verdere harmonisatie van processen brengen rust en voorspelbaarheid in de organisatie.

Onze OGSM- cyclus - maandelijkse doen- sessies en kwartaalgewijze bijsturing - blijft de motor achter onze realisatiekracht.

Wet- en regelgeving: CSRD, ESG en B Corp

De versoepelingen vanuit Brussel vallen de meeste van onze klanten niet langer onder de CSRD-rapportageplicht. Dat vermindert de hoeveelheid verplichte werkzaamheden, maar niet onze ambitie.

Wij blijven investeren in kennis en tooling, zowel voor auditplichtige klanten als voor onze interne organisatie. aaff blijft vasthouden aan het streven om over boekjaar 2026 vrijwillig CSRD-compliant te zijn als B Corp.

Slotbeschouwing

2026 wordt geen jaar van afwachten. Het wordt een jaar van gericht doorpakken, met duidelijke keuzes, hernieuwd vertrouwen en een stevig fundament onder onze strategie.

We kijken met realisme én optimisme vooruit:

- de economische omgeving blijft onzeker,
- de arbeidsmarkt blijft krap,
- maar onze organisatie toont veerkracht, energie en groeiende samenhang.

Met de begroting 2026 zetten we de volgende stap. We investeren, we versterken en we bouwen aan een organisatie die klaar is voor de komende jaren. Voor onze klanten, onze collega's en onze samenleving.

8.1 Overnames na balansdatum

Na balansdatum hebben zich twee strategisch belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die onze positie in de markt verder versterken.

100% eigendom van Innovencio (1 januari 2026)

Per 1 januari 2026 heeft aaff de resterende 47% van de aandelen in Innovencio Beheer B.V. overgenomen. De overname ondersteunt onze ambitie om ondernemers beter te bedienen op het gebied van subsidie-, financierings- en innovatieadvies.

Overname Locis Adviseurs B.V. (21 januari 2026)

Op 21 januari 2026 heeft aaff 100% van de aandelen Locis Adviseurs B.V. verworven. Met deze stap voegen we specialistische kennis op ruimtelijke ordening, milieu en bouwen toe aan onze dienstverlening. Deze expertise sluit naadloos aan op de toenemende vraag van mkb-ondernemers en agrarische klanten naar geïntegreerde ondersteuning bij ontwikkel- en vergunningstrajecten. De naam Locis blijft herkenbaar in de markt.

9 Slotwoord

We bevinden ons als aaff in een bijzondere fase. Een fase waarin het oude er niet meer is, maar het nieuwe nog niet volledig staat. In de antropologie noemen ze dit een liminale fase: een tussentijd van transformatie. Het is spannend, soms ongemakkelijk, maar bovenal de plek waar iets nieuws ontstaat.

Als Raad van Bestuur zien we elke dag hoe onze medewerkers bouwen aan het aaff van morgen . In de dagelijkse praktijk, in de samenwerking tussen teams die elkaar een jaar geleden nog niet kenden, in de bereidheid om oude gewoontes los te laten en nieuwe wegen te verkennen. Dat vraagt moed. Dat vraagt doorzettingsvermogen. En die houding zien we overal in onze organisatie terug.

Die verbinding wordt zichtbaar in bijzondere initiatieven. Zoals het aaffteam dat zich voorbereidt op de Alpe d'HuZes. Medewerkers uit verschillende regio's en disciplines die samen trainen, samen fietsen, en samen geld ophalen voor kankeronderzoek. Het is precies wat we bedoelen met onze kernwaarden bondgenoten en impactmakers: samen iets doen dat groter is dan jezelf. Dit soort activiteiten laten zien dat aaff meer is dan een organisatie. Het is een gemeenschap die groeit.

We kijken vooruit naar 2026 met realisme én vertrouwen. Het zal een uitdagend jaar worden. De integratie vraagt nog veel van ons. De markt blijft complex. En de wendbaarheid die onze strategie vraagt, moet nog verder in de haarvaten van de organisatie komen. Toch zijn we ervan overtuigd dat we succesvol zullen zijn. Niet omdat we naïef zijn over de uitdagingen , maar omdat we zien wat er in deze organisatie aanwezig is. De energie, de betrokkenheid en de wil om er samen iets moois van te maken.

Dank aan al onze collega's, die elke dag het verschil maken. Voor klanten, voor elkaar, voor aaff. Dank aan onze klanten, die ons hun vertrouwen blijven geven, ook in een tijd van verandering. Dank aan de Raad van Commissarissen, voor de kritische en constructieve begeleiding. En dank aan de ondernemingsraad en participantenraad, voor de open dialoog en het meedenken over onze koers.

De liminale fase is per definitie tijdelijk. Wat blijft, is wat we er samen van maken. Wij kijken ernaar uit om dat te doen, met alle collega's, voor onze klanten, overal van betekenis. Samen bouwen we verder aan het aaff van morgen.

Namens de Raad van Bestuur,

Fou-Khan Tsang
Arnoud Bosch
Linda Sas

10 Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kijkt terug op een intensief tweede jaar van aaff. Een jaar waarin de organisatie belangrijke stappen heeft gezet in de integratie, een nieuwe strategie heeft geformuleerd, en waarin de financiële resultaten over het geheel genomen tevredenstellend zijn. Als toezichthouder hebben wij ons gericht op de voortgang van de integratie, de strategische koers, de financiële gezondheid en de governance van de organisatie.

De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van het verslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2025 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. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening over 2025 vast te stellen en decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de Raad van Bestuur inzake de dividenduitkering van € 1,47 per certificaat.

10.1 Strategie en marktpositie

In 2025 heeft de Raad van Bestuur, in nauwe samenwerking met het topmanagement en met betrokkenheid van de Ondernemingsraad en de Young Board, een nieuwe strategie geformuleerd: *aaff ... met een stevig portfolio*. De Raad van Commissarissen heeft dit strategietraject nauwgezet gevolgd en constructief-kritisch begeleid. Wij onderschrijven de drie robuuste keuzes - schaa sprong, voorhoede AI, en dichtbij de klant / medewerker – als fundament voor de toekomst van aaff.

De accountancy- en adviessector blijft sterk in beweging. Consolidatie versnelt, kunstmatige intelligentie transformeert het vak, en de arbeidsmarkt blijft krap. Te midden van deze dynamiek houdt aaff vast aan haar onderscheidende model van employee equity. Waar veel sectorgenoten kiezen voor private equity, kiest aaff bewust voor medewerkersparticipatie. De Raad van Commissarissen steunt deze koers en ziet dit als een belangrijke waarborg voor het aantrekken van talent, de onafhankelijkheid en cultuur van de organisatie.

10.2 Toezicht op integratie

De integratie van de voormalige fusiepartners is een doorlopend aandachtspunt geweest. Begin 2025 is de naamsverandering naar aaff doorgevoerd – een omvangrijke operatie die de nieuwe identiteit zichtbaar maakte. De Raad van Commissarissen heeft in elke vergadering de voortgang van de integratie besproken, waarbij we niet alleen keken naar operationele en financiële aspecten, maar nadrukkelijk ook naar cultuur, medewerkerstevredenheid en leiderschapsonwikkeling.

Wij hebben goedkeuring verleend voor de volgende tranche van het integratiebudget dat de Raad van Bestuur had voorgesteld. De integratie kent uitdagingen – dat is inherent aan een fusie van deze omvang – maar de voortgang is naar ons oordeel voldoende. De invoering van geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden, de voortgang op keuze van de ERP/CRM-systemen en de ontwikkeling van een uniforme werkwijze zijn belangrijke mijlpalen die in 2025 zijn bereikt of in gang gezet.

10.3 Financieel toezicht

De onderneming houdt ook in 2025 gezonde financiële structuren. De integratiekosten zijn deels gecompenseerd door incidentele baten, waaronder de verkoop van het pand in Veldhoven. De Raad van Commissarissen heeft elk kwartaal de financiële rapportages besproken en specifiek aandacht besteed aan de ontwikkeling van arbeidskosten, de omzet per fte, productiviteit, in- en uitstroom van medewerkers, en de toereikendheid van het dividend voor certificaathouders.

In december 2025 heeft de Raad van Commissarissen de begroting voor 2026 goedgekeurd, met specifieke aandacht voor de strategische projecten. Wij hebben besloten de opdracht aan BDO als externe accountant met één jaar te verlengen (boekjaar 2027), gezien de geplande ERP/CRM-implementatie.

10.4 Governance en samenstelling

In 2025 heeft de Raad van Commissarissen belangrijke stappen gezet in de verdere professionalisering van de governance. Het rooster van aftreden is formeel vastgesteld (reductie naar 5 leden in 2026), de reglementen van de commissies zijn afgerond, en er is een nieuwe portefeuilledverdeling binnen de Raad van Bestuur goedgekeurd. Tevens hebben wij ingestemd met de juridische herstructurering, waaronder de oprichting van de RvC van STAK Audit.

De Raad van Commissarissen bestaat uit zeven leden met complementaire expertises op het gebied van accountancy, audit, juridische zaken, HR en bestuur. In 2025 is het vertrek van Ronald Meijers uit de Raad van Bestuur op zorgvuldige wijze begeleid en afgerond.

10.4.1 Samenstelling Raad van Commissarissen

Lid	Functie	Commissies
drs. A.E. Traas RA	Voorzitter	KPC
mr. J. Wielaart	Vice-voorzitter	Remco (vz)
drs. J.F.M. Kamphuis	Lid	KPC (vz), Audit
drs. A.G.M. Loomans Bsc	Lid	Audit, Remco
mr. P.H. Ruys	Lid	-
drs. E.C.H.M. Schuit	Lid	KPC, Remco
drs. R.L.J.C. Snepvangers RA	Lid	Audit (vz)

10.5 Vergaderingen en commissies

De Raad van Commissarissen is in 2025 zeven keer regulier bijeengekomen en heeft daarnaast vijf extra vergaderingen gehouden, veelal via videoconferentie. Deze extra bijeenkomsten betroffen onder meer de besluitvorming rondom Innovencio, de juridische herstructurering, en specifieke M&A-onderwerpen.

10.5.1 Commissies

Auditcommissie – De Auditcommissie, onder voorzitterschap van de heer Snepvangers, is vier keer bijeengekomen. De commissie heeft zich gericht op de jaarrekening 2024, de begroting 2025 en 2026, de kwartaalrapportages, de samenwerking met de externe accountant, de financiële aspecten van de integratie, en de voortgang van het ERP/CRM-traject. Ook werd in de vergadering stilgestaan bij de invulling van het risicomanagement.

Kwaliteits- en Professionaliteitscommissie (KPC) – De KPC, onder voorzitterschap van de heer Kamphuis, is vier keer bijeengekomen. De commissie heeft veel tijd besteed aan de integratie van beide audittakken van de voormalige fusiepartners en aan de juridische structuur van de nieuwe audit- en assurance organisatie. Ook het onderzoek naar examenfraude is uitvoerig besproken. De uitkomst was dat er geen ongeoorloofde praktijken zijn vastgesteld. Daarnaast waren cybersecurity, de status van claims en de kwaliteit van de dienstverlening terugkerende onderwerpen. Ook zijn de rapportages van de compliance officer besproken.

Remuneratiecommissie (Remco) – De Remco, onder voorzitterschap van de heer Wielaart, is vijf keer bijeengekomen. De commissie heeft geadviseerd over de arbeidsvoorwaarden, de certificatenregeling, de bezoldiging van de Raad van Bestuur, en de KBI's en KPI's voor 2026. Daarnaast zijn de periodieke HX rapportages besproken, wat inzicht verschafte in de ontwikkeling van de cultuur en de medewerkerstevredenheid.

10.5.2 Presentie

De presentie van de leden van de Raad van Commissarissen bij de vergaderingen was goed. De voorzitter en mevrouw Loomans waren bij alle vergaderingen aanwezig. De overige leden hebben incidenteel een vergadering gemist, maar waren steeds goed geïnformeerd en betrokken via schriftelijke terugkoppeling en hadden vooraf hun input gegeven.

10.6 Contact met de organisatie

Naast de formele vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen in 2025 op diverse momenten contact gehad met de bredere organisatie. Er is gesproken met de Ondernemingsraad, de STAK, en de Participantenraad. In de verschillende vergaderingen hebben topmanagers presentaties gegeven. In juli heeft een gezamenlijke bijeenkomst van RvC en RvB plaatsgevonden in het kader van de periodieke evaluatie (deels met externe begeleiding), waar dieper is ingegaan op de strategische richting en de samenwerking. De terugkoppeling uit deze bijeenkomst is in het najaar besproken en heeft geleid tot concrete verbeterpunten.

10.7 Externe accountant

De Auditcommissie heeft de samenwerking met BDO Audit en Assurance B.V. geëvalueerd en is tevreden over de kwaliteit van de controle. BDO is in de Algemene Vergadering van juni 2025 herbenoemd als groepsaccountant voor de financiële audit voor de boekjaren 2025 en 2026. De voltallige Raad van Commissarissen heeft overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

10.8 Tot slot

Als Raad van Commissarissen kijken we terug op een jaar waarin aaff verder is gegroeid als organisatie. De strategie is helder, de integratie vordert, en de financiële resultaten zijn per saldo tevredenstellend. Tegelijkertijd beseffen we dat er nog veel werk te doen is. De komende jaren zullen bepalend zijn voor de positionering van aaff in een consoliderende markt.

Wij spreken onze waardering uit voor de Raad van Bestuur, het topmanagement en alle medewerkers van aaff. In een jaar waarin integratie, strategievorming en dagelijkse dienstverlening hand in hand moesten gaan, is er veel gevraagd van de medewerkers. De inzet en betrokkenheid die wij hebben gezien, stemmen ons positief voor de toekomst.

Wij zien met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkeling van aaff. Met de strategie die in 2025 is vastgesteld en de wendbaarheid die het portfoliomodel biedt, is aaff goed gepositioneerd om haar ambitie waar te maken.

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



Impactverslag



Inhoudsopgave

11	Impactverslag – Algemene informatie	38
11.1	Algemene grondslagen	38
11.2	Governance	38
11.3	Strategie	40
11.4	Materiële impacts, risico's en kansen	42
11.5	Beleid, doelstellingen, acties en prestatie-indicatoren	44
11.6	aaff is B Corp: betekenis boven winstmaximalisatie	44
11.7	Onze maatschappelijke rol en impact op SDG's	45
12	Klimaat (E1)	48
12.1	Klimaat als strategische pijler	48
12.2	Vooruitkijken en veerkracht	48
12.3	Beleid, maatregelen en middelen	49
12.4	Energiegebruik en emissies	50
13	Eigen medewerkers (ESRS S1)	52
13.1	Samen maken we aaff	52
13.2	Goed werkgeverschap en co-eigenaarschap	52
13.3	Samenwerking en sociale dialoog	53
13.4	Onze medewerkers in beeld	53
13.5	Zekerheid en flexibiliteit voor elke levensfase	55
13.6	Iedereen doet ertoe	56
13.7	Groei en welzijn hand in hand	56
13.8	Veiligheid en vertrouwen voor iedereen	57
13.9	Samen eigenaar van onze toekomst	58
14	Klanten	59
14.1	Onze visie: duurzame waarde voor én met klanten	59
14.2	Onze rol in maatschappelijke transitie	59
14.3	Toepassing van B Corp-principes in klantrelaties	59
14.4	Betrokkenheid en dialoog met klanten	59
14.5	Impact van onze dienstverlening	60
14.6	Aandacht voor kwetsbare klantgroepen	60
14.7	Topsectoren: strategische keuzes en impact	60
14.8	Monitoring, tevredenheid en leerpunten	63
15	Governance en verantwoord bestuur (G1)	64
15.1	Goed bestuur: onze basis	64
15.2	Risicobeheersing en kwaliteit	65
15.3	Integriteit en cultuur	65
15.4	Zakelijk gedrag en compliance	65
15.5	Onze relaties met leveranciers	67
	Dividendberekening	125

11 Impactverslag – Algemene informatie

11.1 Algemene grondslagen

Ons duurzaamheidsverslag maakt deel uit van het geconsolideerde jaarverslag van aaff. Ook dit verslag is op geconsolideerde basis opgesteld en kent dezelfde rapportageperiode als ons jaarverslag.

De informatie in ons duurzaamheidsverslag heeft betrekking op aaff en, waar van toepassing, op onze waardeketen en zakelijke relaties.

We volgen de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en bereiden ons voor op een vrijwillige CSRD-compliance in 2026. Zo laten we zien dat duurzaamheid voor ons geen vinkje is, maar een keuze die past bij wie we zijn: impactmakers.

Er heeft geen assurance plaatsgevonden op ons duurzaamheidsverslag.

11.2 Governance

Duurzaamheid besturen we vanuit een heldere structuur, waarin onze rollen, verantwoordelijkheden en employee- equitycultuur elkaar versterken.

11.2.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van wie we zijn. De Raad van Bestuur draagt als collectief de eindverantwoordelijkheid voor de verankering van duurzaamheid in onze strategie en besluitvorming, met daarbij specifieke accenten per lid. Voorzitter Raad van Bestuur Fouk Tsang bewaakt de strategische koers en de plaats van duurzaamheid binnen onze lange-termijnambities. CFO Arnoud Bosch stuurt de implementatie van de CSRD aan en richt zich op de interne verduurzaming van onze bedrijfsvoering.

De dagelijkse uitvoering ligt bij de directeur Finance, Control & Duurzaamheid, die hierover rapporteert aan de Raad van Bestuur. Voor specifieke deelonderwerpen doen de verantwoordelijke leden van het topmanagement hetzelfde, zoals de directeur HX voor training en arbeidsvoorwaarden.

De Raad van Commissarissen ziet toe op de kwaliteit en volledigheid van onze duurzaamheidsrapportage en de betrouwbaarheid van onze ESG-data. De Audit Commissie speelt hierin een centrale rol door te toetsen of risico's en kansen rondom duurzaamheid goed zijn meegenomen in onze interne beheersing. Door deze rollen bewust te scheiden, borgen we dat strategie, uitvoering en toezicht elkaar versterken.

Onze employee-equitystructuur is een belangrijk onderdeel van onze governance. Alle medewerkers zijn co-eigenaar en delen mee in het resultaat. Dat zorgt voor brede betrokkenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame groei en langetermijnwaardecreatie.

11.2.2 Kennis, expertise en werkwijze

Binnen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is brede kennis aanwezig over duurzaamheidsstrategie, risicomanagement, interne beheersing en relevante wet- en regelgeving. Bestuurders volgden de afgelopen jaren gerichte opleidingen en trainingen. Waar we aanvullende expertise nodig hebben, schakelen we externe deskundigen in. Jaarlijkse zelfevaluaties en onze verbindingen met universiteiten en hogescholen helpen ons om onze kennis actueel te houden.

Duurzaamheid is een vast onderdeel van onze reguliere besluitvorming. We bespreken onze impact, voortgang op doelstellingen, risico's en kansen en welke stappen nodig zijn om aan de rapportagevereisten te voldoen. Dankzij betere datastromen en monitoring groeit ons inzicht in effecten van keuzes op zowel maatschappelijke als organisatorische resultaten. De komende periode werken we aan een uniformere manier van monitoren en rapporteren, zodat besluiten nog beter onderbouwd zijn.

11.2.3 Beloning en langetermijnwaardecreatie

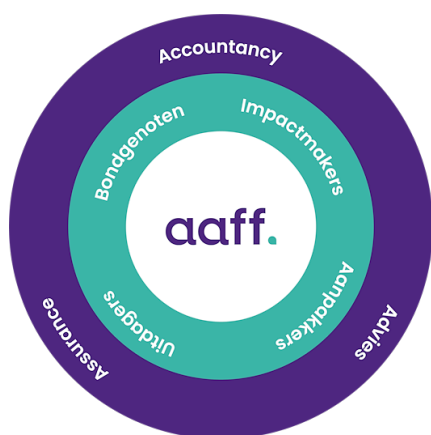
De Raad van Bestuur kent alleen een long-term incentive, waarvan een deel afhankelijk is van het behalen van duurzaamheidsdoelen. Deze doelen gaan onder meer over CO₂-reductie, medewerkerstevredenheid, de voortgang van onze B Corp-certificering en datakwaliteit. Tegelijk is dit een ontwikkelgebied: de koppeling tussen prestaties op duurzaamheid en beloning scherpen we de komende jaren verder aan, passend bij onze ambitie om duurzaamheid structureel in onze sturing te verankeren.

Doordat alle medewerkers co-eigenaar zijn, voelen zij gezamenlijk verantwoordelijkheid voor duurzame groei en het nakomen van onze maatschappelijke belofte. Zo blijft langetermijnwaardecreatie leidend in de keuzes die we dagelijks maken.

11.3 Strategie

Onze strategie begint bij ons bedrijfsmodel: we zijn accountants en adviseurs, maar bovenal bondgenoten van ondernemers. We helpen hen groeien op een manier die goed is voor mens, milieu en maatschappij. We willen het duurzaamste accountants- en advieskantoor van Nederland zijn. Daarom zijn we een B Corp en willen we een positieve bijdrage leveren aan de Sustainable Development Goals. Dit lichten we aan het eind van dit hoofdstuk uitgebreider toe.

Onze kernwaarden, impactmakers, aanpakkers, uitdagers en bondgenoten, vormen de basis van hoe we samenwerken en keuzes maken. Wat deze kernwaarden inhouden en hoe wij hiermee omgaan, is te lezen in onderstaand kader:



11.3.1 Waardeketen en waardecreatiemodel

We werken vanuit de overtuiging dat we overal van betekenis willen zijn. In ons werk voor klanten leveren we deskundige accountancy-, assurance- en adviesdiensten. Dat doen we op een manier die menselijk, eerlijk en toekomstgericht is.

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



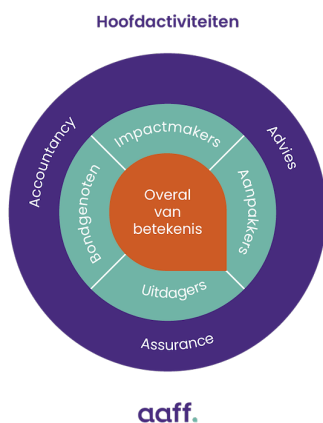
In dit verslag geven wij een integraal beeld van de manieren waarop wij waarde creëren en hoe het proces van waardecreatie verloopt. Ons waardecreatiemodel brengt schematisch in beeld hoe onze processen leiden tot resultaten voor mens, milieu, organisatie en financiën.

Dit model geeft een overzicht van:

- welke middelen ('input'), gerangschikt per hoofdthema, wij benutten om impact te maken;
- hoe we dit doen, dus met welke hoofdactiviteiten;
- welke resultaten ('output') we hiermee willen bereiken; en
- welke impact dit creëert op de voor ons belangrijkste SDG's (Sustainable Development Goals). De SDG's die voor ons het belangrijkste zijn, komen terug in onze keuzes en in de manier waarop we groei en verduurzaming vormgeven.

Middelen & activiteiten

Nodig om onze ambitie te realiseren



Resultaten

Waarde die we met ons bedrijfsmodel creëren



Impact

Hoe aaff van betekenis is



Kort samengevat richten we ons per hoofdthema op het volgende:

- **Organisatie:** we verankeren duurzaamheid in onze besluitvorming en governance, waarbij elke bestuurder verantwoordelijkheid draagt en ons co-eigenaarschap zorgt voor brede betrokkenheid.
- **Mens:** we werken aan tevreden medewerkers en klanten door groei en ontwikkeling te stimuleren en een diverse, evenwichtige organisatie te bouwen.
- **Milieu:** we verminderen onze CO₂-uitstoot richting net zero in 2030 en vergroten onze eigen duurzame energieopwekking om onze negatieve impact transparanter en kleiner te maken.
- **Financiën:** we realiseren stabiele resultaten voor certificaathouders en investeren gericht om onze dienstverlening te versterken en toekomstbestendig te blijven.

11.3.2 Stakeholder engagement

We betrekken onze stakeholders actief: van klanten tot medewerkers. Hun input helpt ons scherp te blijven en onze koers te toetsen. Thema's als klimaatneutraliteit, diversiteit en digitale innovatie zijn verweven in onze strategie. Dat zie je terug in onze keuzes: van het verduurzamen van ons wagenpark tot het opzetten van een Young Board om jonge medewerkers een uitgesproken stem te geven.

We luisteren continu. Bij klanten doen we dat via klanttevredenheidsonderzoeken en regelmatige gesprekken. Intern spreken bestuurders medewerkers tijdens kantoorbijeenkomsten, volgen we medewerkerstevredenheid en halen we perspectieven op via de Young Board, de ondernemingsraad en de participantenraad.

Deze signalen vormen input voor onze besluitvorming en de ontwikkeling van onze strategie. Nieuwe keuzes werken we stap voor stap uit. We delen concepten, vragen om feedback en verwerken verbeterpunten. Zo ontstaat een strategie die breed wordt gedragen en aansluit bij wat onze stakeholders belangrijk vinden.

11.3.3 Interactie van materiële impacts, risico's en kans op onze strategie en businessmodel

Onze materiële impacts, risico's en kansen sturen onze strategische keuzes en bepalen hoe we waarde creëren. De dubbele materialiteitsanalyse en onze organisatiebrede risicoanalyse (zie paragraaf 6.1.4) laten zien welke thema's voor ons het meest bepalend zijn voor zowel maatschappelijke impact als financiële gevolgen. Deze inzichten helpen ons om ambities, investeringen en de ontwikkeling van ons businessmodel goed in te richten.

Thema's zoals klimaat en energie, digitalisering en datakwaliteit, informatiebeveiliging, talentontwikkeling, diversiteit en inclusie en integriteit brengen risico's én kansen met zich mee. Ze raken kosten, regelgeving, IT-afhankelijkheid en reputatie, maar bieden ook kansen voor efficiëntere processen, aantrekkelijk werkgeverschap en adviesgedreven groei.

Dankzij betere datastromen, monitoring en risicobeheersing krijgen we steeds meer zicht op de financiële effecten, al zijn deze nog niet per thema volledig gekwantificeerd. Door impacts, risico's en kansen structureel mee te nemen in onze besluitvorming bouwen we aan een toekomstbestendig businessmodel dat duurzame groei mogelijk maakt.

11.4 Materiële impacts, risico's en kansen

In 2025 voerden we een volledige dubbele materialiteitsanalyse uit. We hebben gekeken naar wat er écht toe doet. Voor ons, onze klanten en de samenleving. Daaruit kwamen thema's als:

- Klimaat & duurzaamheid: energieneutrale kantoren, CO₂-net-zero in 2030;
- Diversiteit & inclusie: een gezonde en eerlijke werkomgeving;
- Governance & integriteit: co-eigenaarschap en B Corp-certificering;
- Digitalisering & innovatie: AI-toepassing en slimme oplossingen voor klanten;
- Sectoradvies: duurzaam ondernemen ondersteunen via klanten in het mkb.

Deze thema's brengen niet alleen uitdagingen, maar ook kansen. Door hierop te focussen, versterken we onze positie als duurzame partner.

11.4.1 Korte beschrijving van onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA)

In deze dubbele materialiteitsanalyse bekeken we de verschillende onderwerpen vanuit twee invalshoeken:

- onze impact op mens, milieu en maatschappij;
- de invloed ervan op onze organisatie en resultaten.

Na het beschrijven van ons businessmodel en onze waardeketen voerden we een uitgebreide stakeholderanalyse uit, waarin we achttien groepen betrokkenen raadpleegden via gesprekken en vragenlijsten. Hun inzichten hielpen ons om impacts, risico's en kansen (IRO's) in beeld te brengen.

Samen met externe specialisten werkten we deze lijst verder uit en gaven we elk onderwerp een score op onder meer omvang, ernst, en waarschijnlijkheid. Met een uniforme beoordelingsmethode en een drempelwaarde bepaalden we welke thema's materieel zijn. Deze selectie is vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan het management en de Raad van Bestuur.

11.4.2 Overzicht van materiële impacts, risico's en kansen

Uit onze gesprekken met stakeholders ontstond een lijst van 88 impacts, risico's en kansen (IRO's). Hiervan beoordeelden we er 30 als materieel. Deze zijn samengebracht in vijf hoofdthema's. Drie daarvan sluiten vrijwel geheel aan op de ESRS- thema's:

- klimaat (ESRS E1) en in beperktere mate milieu;
- eigen medewerkers en aantrekkelijk werkgeverschap (ESRS S1);
- goed bestuur en bedrijfscultuur (ESRS G1).

Daarnaast onderscheiden we twee thema's die kenmerkend zijn voor ons als aaff:

- co-eigenaarschap: onze eigendomsstructuur;
- impact van onze dienstverlening bij klanten.

Deze vijf thema's laten zien wie we zijn en waar we het verschil willen maken. Ze vormen de basis voor onze duurzaamheidsstrategie en voor dit verslag.

Onze twee organisatiespecifieke thema's sluiten inhoudelijk aan bij de ESRS-indeling. Co- eigenaarschap verwerken we daarom vooral onder het thema medewerkers en deels onder governance. Impact bij klanten behandelen we als apart onderwerp, waarbij we, waar relevant, elementen uit ESRS S4 toepassen, passend bij onze context als zakelijke dienstverlener.

Wijzigingen ten opzichte van vorig jaar

De uitkomsten liggen in lijn met eerdere analyses. Twee onderwerpen die we belangrijk vinden, maar nu niet als materieel hebben opgenomen:

- *Medewerkers in de (directe) toeleveringsketen.* Waar relevant nemen we deze mee binnen het thema eigen medewerkers. Wat we goed willen doen voor onze eigen medewerkers, willen we namelijk ook doen voor onze indirecte medewerkers.
- *Grondstoffen en circulaire economie.* In eerdere jaren wel materieel, nu niet. ESRS E5 sluit minder goed aan op onze praktijk als zakelijke dienstverlener. We hebben daarom hieraan in ons beleid nog geen prioriteit gegeven.

11.5 Beleid, doelstellingen, acties en prestatie-indicatoren

Onze ambities zijn helder:

- We zijn en blijven B Corp en bereiden ons voor op de aangescherpte standaard;
- We werken toe naar CSRD-compliance, ook al zijn we daartoe niet verplicht;
- CO₂-neutraal in 2030 met concrete stappen, zoals groene energie, een duurzaam mobiliteitsbeleid en energiezuinige kantoren. Daarom hebben wij ons aangesloten bij B Corps COP30 commitment om onze doelen in lijn te brengen met het Science Based Targets Initiative (SBTi);
- Diversiteit & inclusie, verankerd in beleid en cultuur.

We volgen internationale richtlijnen voor verantwoord ondernemen, waaronder de VN- richtlijnen voor mensenrechten en de ILO- principes voor arbeidsomstandigheden. Onze voortgang meten we met verschillende indicatoren: van B Corp-score tot medewerkerstevredenheid. Zo houden we onszelf scherp en transparant.

11.6 aaff is B Corp: betekenis boven winstmaximalisatie

Bij aaff willen we bijdragen aan een sociale, schone en toekomstbestendige economie. Daarom nemen we verantwoordelijkheid voor onze maatschappelijke en ecologische impact en dragen we bij aan de transitie die daarvoor nodig zijn. Als B Corp laten we zien dat we transparant werken en waarde willen creëren voor mens, maatschappij en milieu. We zijn trots dat we vanaf dag één dat we aaff heten de B Corp- certificering hebben voortgezet. Deze certificering sluit aan bij onze overtuiging dat organisaties meerwaarde moeten creëren voor alle betrokkenen, niet alleen voor onszelf.

11.6.1 Waarom B Corp?

B Corps zijn bedrijven die aantoonbaar voldoen aan de normen van B Lab voor sociale en milieuprestaties, transparantie en verantwoording. B Corp draait om de verantwoordelijkheid van bedrijven om bij te dragen aan een inclusieve, rechtvaardige en regeneratieve economie, met aandacht voor uiteenlopende domeinen:

- **Doel & stakeholdergericht bestuur:** purpose en verantwoord besluitvormen;
- **Eerlijk werk:** goede banen en een gezonde, veilige en positieve werkcultuur;
- **Inclusie & rechtvaardigheid:** ruimte en kansen voor iedereen;
- **Mensenrechten:** respect en zorgvuldigheid in keten en operatie;

- **Klimaatactie:** strategie, emissiereductie en bijdrage aan de benodigde transitie;
- **Milieuzorg & circulariteit:** verantwoord materiaal- en energiegebruik en aandacht voor hergebruik;
- **Publieke rol & collectieve actie:** een transparante en constructieve bijdrage aan beleid en systeemverandering.

Deze domeinen vormen een kompas dat ons helpt om bij elke beslissing ruimte te maken voor mens en planeet. We willen méér waarde toevoegen aan de maatschappij dan we eruit halen en goede voorouders zijn voor toekomstige generaties.

11.6.2 Verankerd in onze statuten

We hebben in onze statuten vastgelegd dat onze activiteiten een significante positieve invloed moeten hebben op maatschappij en milieu. Dat betekent dat iedereen binnen aaff verantwoordelijkheid draagt voor duurzame ontwikkeling. We verwachten dat onze medewerkers maatschappelijke belangen meewegen in hun werk, en daarbij oog hebben voor sociale en ecologische effecten, transparantie en verantwoordelijkheid. Met dit voorbeeld willen we ook anderen inspireren.

11.7 Onze maatschappelijke rol en impact op SDG's

11.7.1 Waardecreatie met de SDG's

Als accountants- en adviesorganisatie willen we bijdragen aan de transitie naar een duurzame en circulaire economie. Ondernemers krijgen steeds meer te maken met thema's als energietransitie, circulariteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat beïnvloedt hun strategie én hun resultaat.

Wij nemen hierin onze verantwoordelijkheid door onze dienstverlening toekomstbestendig te houden. Zo helpen we klanten veerkrachtig te blijven in een complexe wereld.

De CSRD kan daarbij richting geven. Dat deze is uitgesteld en afgeschaald vinden we een gemiste kans, omdat financiële en duurzaamheidsresultaten elkaar sterk raken. We blijven de CSRD wél als kompas gebruiken voor onze eigen rapportage.

We werken vanuit de kaders van B Corp en de Sustainable Development Goals (SDG's). Daarmee kijken we niet alleen naar financiële prestaties, maar ook naar bredere impact. We richten ons op negen SDG's, waarvan SDG 5, 8, 12, 13 en 16 voor ons het belangrijkste zijn.

11.7.2 Gendergelijkheid (SDG 5)



We bouwen aan een diverse en inclusieve organisatie waarin iedereen gelijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen. Als ondertekenaar van het SER- Charter werken we met duidelijke doelen voor diversiteit en inclusie.

We geloven in de kracht van verschillende perspectieven en zorgen daarom voor:

- een inclusief wervings- en doorgroeibeleid;
- gelijke beloning voor gelijk werk;
- een veilige werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn;
- structurele monitoring van onze diversiteitsdoelen.

11.7.3 Eerlijk werk en economische groei (SDG 8)



Bij ons gaat impact boven winst. Dankzij onze employee- equitystructuur zijn al onze medewerkers co- eigenaar en delen we samen in het resultaat. Dat vergroot betrokkenheid en maakt waardecreatie eerlijker verdeeld.

Dankzij onze employee- equity eigendomsstructuur deelt iedereen mee in het succes van aaff en voelen we ons allemaal verantwoordelijk voor het geheel. aaff is volledig in handen van onze medewerkers. Diegenen met een vast dienstverband zijn, ongeacht hun functie, co- eigenaar.

Met onze dienstverlening helpen we mkb-ondernemers groeien en daarmee lokale werkgelegenheid versterken. We geloven dat toekomstbestendige bedrijven werken vanuit meervoudige waarde en hun omgeving positief beïnvloeden.

11.7.4 Verantwoorde productie en consumptie (SDG 12)

Zowel milieukundige als geopolitieke ontwikkelingen vragen om een zuinigere en bewustere omgang met grondstoffen. We kijken daarom samen met klanten kritisch naar bestaande productie- en consumptiepatronen wanneer we kansen zien voor duurzamere keuzes en stappen richting een circulaire economie.



Veel klanten werken in productieketens of kunnen binnen hun dagelijkse bedrijfsvoering al bijdragen aan verantwoord gebruik van grondstoffen. Wij helpen hen om die bijdrage te versterken en te benutten.

11.7.5 Klimaatactie (SDG 13)



Voor veel klanten én voor onszelf zit een grote milieu-impact in de uitstoot van broeikasgassen door energiegebruik. We werken aan het terugdringen van deze impact, zowel in onze eigen bedrijfsvoering als in onze advisering. Onze ambitie: in 2030 net-zero zijn voor onze CO₂-uitstoot. Daarvoor zetten we in op energieneutrale kantoren, duurzame mobiliteit en circulaire materialen.

11.7.6 Vreedzame samenlevingen en sterke instituties (SDG 16)



Accountants spelen een belangrijke rol in een economie die draait op vertrouwen.

Door zekerheid te verschaffen over zowel financiële als niet-financiële informatie dragen we bij aan transparantie en betrouwbaarheid in het economisch verkeer. Dat sluit nauw aan bij onze kernwaarden.

12 Klimaat (E1)

Klimaatverandering is één van de grootste uitdagingen van deze tijd en raakt ons allemaal. Daarom werken we aan het verkleinen van onze uitstoot, het versterken van onze veerkracht en het ondersteunen van klanten bij hun transitie. We willen doen wat past bij ons: betekenisvol zijn voor ondernemers, voor elkaar en voor de wereld om ons heen. Onze B Corp- certificering gebruiken we daarbij als kompas.

12.1 Klimaat als strategische pijler

Klimaat maakt onderdeel uit van wie we zijn en hoe we ondernemen. We geloven dat ondernemen moet bijdragen aan een betere wereld. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het klimaatbeleid en werkt daarbij samen met management en medewerkers uit onze interne en externe diensten. Zo bewaken we onze duurzaamheidsambitie, houden we focus op onze koers en zorgen we ervoor dat klimaatprioriteiten worden omgezet in keuzes en acties.

B Corp is hierbij ons kompas. Sinds 2019 werken we met onze net- zero 2030- doelstelling vanuit B Corp. Daarmee willen we onze bedrijfsvoering zo inrichten dat we zo min mogelijk bijdragen aan klimaatverandering. In 2025 ondertekenden we het COP30 Manifesto van B Corp. Hiermee bevestigen we dat we koersvast blijven en onze doelen en acties in lijn brengen met het Science Based Targets Initiative en het Klimaatakkoord van Parijs, ongeacht politieke of maatschappelijke ontwikkelingen.

In 2025 startten we ook met het opstellen van een klimaattransitieplan. Dit plan sluit aan bij het Akkoord van Parijs en vormt in 2026 onze routekaart richting netto nul. Het bevat, zodra afgerond, concrete doelen, acties, investeringen, beslismomenten en de samenwerking die daarbij nodig is. Daarmee bouwen we voort op onze eerdere reductieplannen.

12.2 Vooruitkijken en veerkracht

12.2.1 Hoe klimaat ons raakt

We zien dat klimaatverandering ons op verschillende manieren kan raken. Denk aan schade aan kantoren door extreem weer, verstoringen in de energievoorziening of mobiliteitsproblemen. Ook kunnen kostbare aanpassingen aan gebouwen en hun klimaatinstallaties nodig zijn om kantoren tijdens langere hittegolven bruikbaar te houden. Daarnaast zien we transitierisico's, zoals strengere wetgeving, CO₂- beprijzing en mogelijke invloed op onze reputatie of concurrentiepositie.

Op korte termijn verwachten we beperkte financiële impact. Op de langere termijn kan klimaatverandering echter wel degelijk invloed hebben op ons verdienmodel en onze resultaten. Daarom bouwen we actief aan onze veerkracht, onder meer door scenario's te verkennen en onze afhankelijkheden te verkleinen.

Klimaatdoelstellingen proberen we te integreren in onze bedrijfsvoering en we ontwikkelen een transitieplan met concrete acties om onze eigen impact te verminderen en klanten te ondersteunen bij hun duurzaamheidsambities.

12.3 Beleid, maatregelen en middelen

12.3.1 Klimaatbeleid en interne maatregelen

Ons klimaatbeleid richt zich op het reduceren van CO₂-uitstoot en het ondersteunen van ondernemers bij hun duurzame keuzes. In 2025 hebben we verschillende stappen gezet om onze ambitie verder te realiseren.

- Verdere **elektrificatie van het wagenpark**. Al enkele jaren sluiten we alleen nog nieuwe leasecontracten af voor volledig elektrische voertuigen.
- **Eigen energieopwekking**. Sinds 2015 wekken we bij steeds meer kantoren (een deel van) onze energie zelf op. Inmiddels gaat het om ongeveer 2.400 panelen op negentien kantoren, goed voor een jaarlijkse opbrengst van circa 507.000 kWh.
- **Energiebesparende maatregelen in kantoren**. We verbeteren de isolatie, maken klimaatbeheersing energiezuiniger, monitoren het verbruik en werken waar mogelijk toe naar gasloze panden. Door krapte op het stroomnet (netcongestie) en de laadbehoefte voor elektrische auto's is van het gas afgaan op meeste locaties voorlopig niet haalbaar. Alleen de kantoren en die al gasloos zijn, vormen hierop een uitzondering.
- **Inkoop van 100% groene stroom**. Dit geldt voor locaties waar we zelf energie inkopen. Waar dat niet kan, gebruiken we Garanties van Oorsprong om te zorgen dat elders in Nederland een gelijke hoeveelheid duurzaam opgewekte stroom wordt toegevoegd aan het net.
- **Samenwerking met verhuurders**. Dit geldt voor gehuurde locaties, waar onze eigen invloed op energiemaatregelen beperkter is.
- **Duurzamere mobiliteit**. We bieden een hogere kilometervergoeding voor zakelijke ritten met privéauto's als deze auto's elektrisch zijn.
- **Stimulering van fietsen en openbaar vervoer**. Dit doen we via een aantrekkelijke fietskilometervergoeding, een leasefietsregeling, en volledige vergoeding van OVreizen.

We monitoren ons energiegebruik en volgen de voortgang van deze maatregelen. De resultaten hiervan nemen we op in dit jaarverslag.

12.3.2 Ondersteuning van klanten

We helpen ondernemers met CO₂-analyses, subsidieadvies en integratie van duurzaamheid in hun bedrijfsvoering. Samen met onze dochteronderneming Epiic versnellen we innovaties en ondersteunen we onze klanten bij de grote transitie van deze tijd.

12.3.3 Innovatie en digitalisering

We maken steeds meer gebruik van datagedreven oplossingen en AI in onze werkprocessen. Deze technologieën vragen extra rekenkracht en zorgen daardoor voor meer energiegebruik. Dat maakt ze een groeiend onderdeel van ons totale energieverbruik. We vinden transparantie en regelmatige evaluatie belangrijk, zodat we kunnen sturen op efficiëntie en bewust gebruik. Daarom zetten we stappen om dit energiegebruik beter in beeld te krijgen.

12.4 Energiegebruik en emissies

12.4.1 CO₂-footprint en scopes

Met ongeveer 50 vestigingen en ruim 1900 medewerkers is onze CO₂-footprint aanzienlijk. In 2025 bedroeg deze 2631 ton CO₂-equivalent. Deze worden onderverdeeld in drie scopes:

- Scope 1: Directe emissies uit gasverbruik en leaseauto's.
- Scope 2: Indirecte emissies uit ingekochte energie.
- Scope 3: Overige indirecte emissies in de waardeketen.

Door een herziene berekeningswijze verschuift een klein deel van onze scope 1 emissies naar scope 3. Voorheen telden we bij scope 1 ook de emissies mee die vrijkomen bij de winning en productie van brandstoffen (in jargon 'well to tank', kortweg WTT). Volgens het GHG-protocol is dit formeel niet juist, en horen deze WTT-emissies in scope 3. In scope 1 rekenden wij dus "van bron tot gebruik" ('well to wheel', WTW) in plaats van alleen de uitstoot bij verbranding ('tank to wheel', TTW). Vanaf dit jaar splitsen we dit conform de officiële methode. Dezelfde liter benzine of m³ gas veroorzaakt dus zowel scope-1 als scope-3 uitstoot.

Verdeling CO ₂ -emissies	Hoeveelheid		CO ₂ -uitstoot (ton CO ₂)			
	Aantal x 1000 eenheid		Scope 1	Scope 2	Scope 3	Totaal Scope 1-3
Energiegebruik kantoren			407	0,2	81	488
<i>Inkoop elektra kantoren</i>	2.751 kWh		0	0	0	0
<i>Solar eigen opwek</i>	507 kWh		0	0	0	0
<i>Gasverbruik kantoren</i>	229 m ³		407	0	81	488
<i>Warmtenetten</i>	0,01 GJ		0	0,2	0	0
Zakelijk verkeer			335	0	716	1.051
<i>Leaseauto brandstof</i>	169 liter		335	0	103	438
<i>Vliegreizen</i>	226 km		0	0	41	41
<i>Zakelijk privéauto</i>	2.988 km		0	0	571	571
<i>Laden EV</i>	2.000 kWh		0	0	1	1
Woon-werkverkeer			0	0	1.092	1.092
<i>OV</i>	372 km		0	0	5	5
<i>Woon-werk privéauto</i>	5.780 km		0	0	1.087	1.087
Totale uitstoot 2025			742	0,2	1.889	2.631
<i>Uitstoot per medewerker (fte)</i>			0,46	0	1,17	1,63

Energiegebruik en energiemix in MegaWattuur (MWh)	2025	%
Gebruik fossiele energie	8604	60%
Gebruik nucleaire energie	0	0%
Gebruik hernieuwbare energie	5700	40%
Totaal energiegebruik	14304	MWh

De uitstoot in scope 1, 2 en 3 gezamenlijk komt hiermee in 2025 op 2.631 ton CO₂. Afgerond is dit 1,63 ton CO₂ per fte, minder dan de 2,1 ton van 2024. Dit heeft een aantal verschillende oorzaken. Allereerst de verdere elektrificatie van ons wagenpark. Daarnaast werken we ook aan het energiezuiniger maken van onze gebouwen. Tegelijkertijd werken we nog aan het verbeteren van de kwaliteit en volledigheid van onze data. We kunnen daarom niet volledig uitsluiten dat sommige gegevens nog ontbreken of dat in eerdere jaren hogere aannames zijn gebruikt bij ontbrekende cijfers.

12.4.2 Energie en digitalisering

Naast emissies uit onze panden en mobiliteit groeit ook het energiegebruik van digitale toepassingen, zoals AI, dataopslag en videobellen, binnen onze totale CO₂-uitstoot. We vinden het belangrijk om hierover transparant te zijn en deze impact waar mogelijk te beperken. Dit jaar hebben we daarom voor het eerst geprobeerd deze emissies onder scope 3 in kaart te brengen. De beschikbare data bleek hiervoor nog niet betrouwbaar en volledig genoeg om mee te nemen in onze berekening. Op basis van de beschikbare gegevens, aangevuld met aannames, gaan we op dit moment uit van emissie (onder scope 3) ongeveer één tot twee procent van onze totale uitstoot. Dit is een aandachtspunt, maar vooralsnog geen bepalende factor in onze reductiedoelen.

12.4.3 Carbon credits en interne koolstofbeprijzing

In 2025 was er geen sprake van kwantificeerbare GHG verwijdering of het gebruik van carbon credits. Ook hebben we nog geen interne koolstofbeprijzing toegepast. Een van de fusiepartners had dit eerder wel als ambitie uitgesproken, maar nog niet geïmplementeerd. Bij het opstellen van onze nieuwe CO₂reductiedoelen en het klimaattransitieplan onderzoeken we of dit voor de toekomst wel een effectieve maatregel kan zijn.

12.4.4 Blik vooruit

In 2026 ronden we ons klimaattransitieplan af. Dit plan bevat de route, prioriteiten, investeringen en keuzes die nodig zijn om onze impact te verkleinen en onze net- zero- doelstelling te halen. We blijven onze voortgang monitoren, onze rapportage verder verbeteren en concrete stappen zetten. Daarbij willen we onze cijfers eerder en efficiënter beschikbaar hebben, zodat we tijdig kunnen bijsturen. Niet omdat het moet, maar omdat het past bij wie we willen zijn: overal van betekenis.

13 Eigen medewerkers (ESRS S1)

13.1 Samen maken we aaff

Onze medewerkers vormen het hart van aaff. Dankzij hun inzet en vakmanschap kunnen we groeien, vernieuwen en waarde creëren voor onze klanten. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we in 2025 werkten aan goed werkgeverschap, sociale dialoog en een inclusieve cultuur.

2025 was een jaar van vernieuwing. We introduceerden een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket, lanceerden het vitaliteitsbudget en startten initiatieven, zoals de leasefietsregeling en mentale ondersteuning via OpenUp. Ook digitaliseerden en standaardiseerden we onze onboarding en rolden we APLE uit, het aaff permanente leiderschapseducatie programma.

Samen met de ondernemingsraad ontwikkelden we een arbeidsvoorwaardenpakket dat beter aansluit bij de behoeften van onze medewerkers. Inclusie en sociale veiligheid kregen extra aandacht, met een vernieuwde gedragscode en heldere meldprocedures.

13.1.1 Beloond met de HR Award

aaff kreeg in 2025 erkenning voor onze mensgerichte aanpak. We wonnen de HR Award tijdens het AV Top 50 Event van *Accountancy Vanmorgen*, waarbij de jury benadrukte dat 'human experience' in iedere laag van onze organisatie zichtbaar is. Deze waardering onderstreept dat we als organisatie bouwen met en voor onze medewerkers.

13.2 Goed werkgeverschap en co-eigenaarschap

Bij aaff geloven we dat goed werkgeverschap verder gaat dan alleen het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Het draait om een cultuur waarin medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Onze visie sluit naadloos aan bij de principes van B Corp, waarin medewerkers worden gezien als een belangrijke groep belanghebbenden binnen de organisatie.

Echte betrokkenheid ontstaat wanneer medewerkers eigenaarschap ervaren. Daarom worden zij bij een vast contract co-eigenaar van aaff. Via medewerkersparticipatie delen zij financieel mee in de ontwikkeling van onze organisatie. Als aaff groeit, groeit ook de waarde van hun certificaten, wat het ondernemerschap verder versterkt.

Ons participatiemodel, de B Corp-certificering en de manier waarop we onze organisatie hebben ingericht, zijn meer dan formele structuren. Ze vormen een belofte van transparantie, duurzaamheid en wederzijds vertrouwen. We leggen verantwoordelijkheid laag in de organisatie, stimuleren ondernemerschap en bieden ruimte voor groei in kennis en vaardigheden. Zo creëren we een werkomgeving waarin medewerkers niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst het verschil kunnen maken.

13.3 Samenwerking en sociale dialoog

13.3.1 De rol van de ondernemingsraad (OR)

Bij aaff zien we dialoog als een motor voor verandering. De ondernemingsraad speelt daarin een belangrijke rol. De OR is niet alleen toezichthouder, maar vooral een actieve gesprekspartner die meedenkt over beleid en organisatieontwikkeling. Samen werken we aan thema's zoals diversiteit, beloning, vitaliteit en duurzaamheid.

In juli 2025 voerden we in nauwe co-creatie met de tijdelijke OR (TOR) het nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket in. Het pakket geldt voor alle medewerkers en is samengevat in de aaffgids. Bijna 99% van onze medewerkers stemden ermee in. Dat hoge percentage laat zien dat OR en organisatie samen een breed gedragen pakket hebben ontwikkeld.

De samenwerking versterkte niet alleen het pakket, maar ook het vertrouwen en de betrokkenheid binnen de organisatie. Dat bleek ook bij de OR-verkiezingen: dertig collega's stelden zich kandidaat voor negen zetels en 59% van de stemgerechtigden bracht een stem uit. In juli droeg de TOR het stokje over aan de nieuwe OR, die een brede afspiegeling vormt van aaff.

In 2026 gaan we samen met de OR een nieuwe pensioenregeling vormgeven, die we per 2027 willen invoeren.

13.3.2 De rol van de Young Board

De Young Board startte in 2025 om het perspectief van jonge professionals structureel te betrekken bij strategische keuzes. De belangstelling was groot: vierenzeventig collega's solliciteerden op drie plekken. Gedurende het jaar wisselde de samenstelling, maar de focus bleef: verbinding versterken tussen jonge collega's, de Raad van Bestuur en het topmanagement.

De Young Board nam actief deel aan strategische sessies en werkte mee aan trajecten zoals de aaff-strategie en de digitale strategie. Ook op thema's als leiderschap, innovatie en performance management gaf de Young Board gevraagd en ongevraagd advies. Leden waren bovendien betrokken bij de uitvoering van strategische keuzes, onder andere via de projectenportefeuille en binnen verschillende disciplines.

Met hun frisse blik en inhoudelijke expertise leverde de Young Board in zijn eerste jaar een zichtbare bijdrage aan organisatiebrede ontwikkelingen.

13.4 Onze medewerkers in beeld

Achter elk succes van aaff staan onze medewerkers. In dit onderdeel laten we de ontwikkeling van ons personeelsbestand in 2025 zien: de instroom, uitstroom en de belangrijkste kenmerken van onze medewerkers.

13.4.1 Nieuwe medewerkers

In 2025 startten 255 nieuwe medewerkers bij aaff. In hetzelfde jaar vertrokken 274 collega's. Het verlooppercentage over 2025 komt daarmee uit op 14,8%.

13.4.2 Samenstelling medewerkersbestand

Op 31 december 2025 werkten 1.911 medewerkers bij aaff (inclusief Innovencio en exclusief oproepkrachten, stagiaires en externe inhuur). Gemiddeld waren dit jaar 1.616 fte actief binnen de organisatie, waarvan 244 fte in ondersteunende functies.

Het grootste deel van onze medewerkers heeft een vast contract. Voor tijdelijke medewerkers is er vaak zicht op een vaste aanstelling. Stagiaires die hun studie afronden, krijgen in veel gevallen een oproepovereenkomst als eerste stap richting verdere groei binnen aaff.

Hieronder volgt de opbouw van ons personeelsbestand.

Verdeling man/vrouw

	Man	Vrouw	Totaal
Lid RvB	2	1	3
Lid topmanagement	8	8	16
Leidinggevende (overig)	122	62	184
Niet-leidinggevende	847	861	1.708
Totaal	979	932	1.911

Verdeling naar leeftijdscategorie

	<30	30-50	>50	Totaal
Lid RvB	0	0	3	3
Lid topmanagement	0	7	9	16
Leidinggevende (overig)	2	111	71	184
Niet-leidinggevende	469	762	477	1.708
Totaal	471	880	560	1.911

Verschillende dienstverbanden

	Man	Vrouw	Totaal
Aantal	979	932	1.911
Fte	896	720	1616
Onbepaalde tijd	934	880	1.814
Bepaalde tijd	46	51	97
Fulltime	563	156	719
Parttime	417	775	1.192
Gemiddelde duur dienstverband (jr)	10	10	10
Gemiddelde leeftijd (jr)	42	41	41
Oproepkrachten	29	31	60

Medewerkers niet in loondienst

Inhuur en ZZP	Man	Vrouw	Totaal
Aantal	30	27	57

13.4.3 Arbeidsmarkt

In 2025 bleef de arbeidsmarkt krap en in beweging. Hoewel de spanning iets afnam, bleef het tekort aan gekwalificeerde professionals voelbaar in veel disciplines. Deze schaarste had invloed op onze werving, ontwikkeling en inzetbaarheid. We zien drie duidelijke ontwikkelingen die richting geven aan onze keuzes:

- De strijd om talent blijft groot, vooral in accountancy, fiscale functies en juridische rollen.
- De technologische transitie versnelt. Automatisering en AI veranderen het werk en vragen om nieuwe digitale vaardigheden.
- We kijken steeds bewuster naar vaardigheden in plaats van diploma's, zodat we onze talentpool kunnen verbreden.

Onze recruitmentstrategie en resultaten

Om effectief te blijven werven, werkte het recruitmentteam in 2025 met een aangescherpte en meer gestructureerde aanpak. Hierbij hebben we ingezet op:

- Strategische recruitmentplanning: optimalisatie van alle stappen, van sourcing tot onboarding.
- Skill-based hiring en interne ontwikkeling: meer aandacht voor vaardigheden en gericht opleiden, waardoor we talent konden aantrekken én behouden.
- Arbeidsmarktcampagnes: genderneutrale teksten en creatieve campagnes om zichtbaarheid te vergroten.
- Kandidaatervaring: door structurele feedbackverbeteringen behaalden we een score van 8,7.

13.5 Zekerheid en flexibiliteit voor elke levensfase

Met het nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket geven we medewerkers meer regie over hun werkprivébalans. Zij kunnen extra verlof kopen, gebruikmaken van het vitaliteitsbudget en kiezen voor de leasefietsregeling. Deze mogelijkheden sluiten aan bij wat medewerkers in verschillende levensfasen nodig hebben.

Grote gebeurtenissen, zoals geboorte, ziekte, overlijden of mantelzorg vragen soms om extra ruimte. Daarom bieden we een verlofbudget, buitengewoon en bijzonder verlof en mantelzorgverlof.

We zorgen ook voor financiële en mentale zekerheid. Bij ziekte is er loondoorbetaling en zijn er aanvullende verzekeringen. Voor mentale ondersteuning werken we samen met OpenUp en via het vitaliteitsbudget (Alleo) kunnen medewerkers kiezen voor activiteiten die bijdragen aan hun welzijn en herstel.

13.6 Iedereen doet ertoe

We willen dat iedereen zich welkom, gezien en veilig voelt binnen onze organisatie. Diversiteit en inclusie zijn daarom geen projecten, maar vaste onderdelen van onze cultuur. We geloven dat verschillen in achtergrond, perspectief en ervaring bijdragen aan betere besluiten en een organisatie die écht dicht bij medewerkers en klanten staat.

In 2025 hebben we hier concrete stappen in gezet. De werkgroep Diversiteit & Inclusie ontwikkelde een nieuwe gedragscode en een vaste plek voor dit thema in onze onboarding. We ondertekenden het SER-charter Diversiteit in Bedrijf en voerden in dat kader de Barometer Culturele Diversiteit uit. Op basis van de resultaten daarvan bouwen we aan verbeteringen en nieuwe initiatieven, zoals anoniem solliciteren in 2026.

13.6.1 Gelijke beloning

Ook kijken we kritisch naar gelijke kansen. In bijna alle functieschalen is de gecorrigeerde loonkloof, waarbij we rekening houden met de functieschalen en leeftijd, lager dan 3%. Alleen in de hoogste twee schalen ligt deze tussen de 3% en 5%. Dit is aanzienlijk minder dan het gecorrigeerde niveau van circa 7,5% in de brede accountancysector in 2024.

Bij aaff is het ongecorrigeerde verschil in beloning tussen mannen en vrouwen 21%. Dat ligt boven het landelijke gemiddelde van 14,5%. Dit komt vooral doordat vrouwen vaker in lagere functies werken en mannen vaker in hogere posities. Ondersteunende rollen zijn bovendien vaker door vrouwen vervuld en leidinggevende functies vaker door mannen. In 2026 werken we met een actieplan aan een eerlijkere verdeling.

13.7 Groei en welzijn hand in hand

13.7.1 Goed van start

Een goede start helpt om je snel thuis te voelen. Daarom introduceerden we een digitale onboardingapp en bouwen we de informatie hierin continu uit. Nieuwe medewerkers beginnen gezamenlijk met de aafftrap en komen na honderd dagen terug om ervaringen te delen en de onboarding verder te verbeteren.

13.7.2 Blijven groeien

Bij aaff kiezen we voor een werkomgeving waarin je niet alleen kunt presteren, maar ook kunt blijven groeien. Dit doen we door het geven van ruimte om jezelf te ontwikkelen. In 2025 maakten 139 medewerkers promotie. Hiervan is sprake als een medewerker een nieuwe functie bekleedt in een hogere salarisschaal.

Geslacht	Aantal
Man	70
Vrouw	69
Totaal	139

Daarnaast lanceerden we de aaff leergids en rolden we Studytube uit als nieuwe digitale leeromgeving (LMSsysteem). Voor vaktechnische ontwikkeling investeerden we in een brede uitrol van PE Academy/PO Online. Digitalisering en AI spelen een steeds grotere rol, daarom trainen we medewerkers actief in het gebruik van Copilot.

Medewerkers maken volop gebruik van deze ontwikkelmogelijkheden: samen volgden zij 61.987 uur aan opleidingen, gemiddeld komt dat op 32,5 uur per medewerker.

Geslacht	Aantal opleidingsuren	Gemiddeld aantal uren per medewerker
Man	34.539	35,1
Vrouw	27.448	29,7
Totaal	61.987	32,5

13.7.3 Ontwikkeling van onze leidinggevenden

Sterk leiderschap en ruimte om te groeien zijn essentieel voor een gezonde organisatie. In 2025 lanceerden we onze leiderschapsvisie en startte de aaff academie met APLE, ons programma voor permanente leiderschapseducatie. Hieraan nemen alle leidinggevenden deel, waarmee we het belang van leiderschapsontwikkeling organisatiebreed onderstrepen. Hiermee versterken we de vakbekwaamheid van onze huidige leidinggevenden én investeren we in medewerkers die doorgroeien naar een leidinggevende rol.

13.7.4 Ontwikkeling van onze overige medewerkers

In 2025 hielden we bewust vast aan de performancemethodieken die we al kenden. Tegelijkertijd werkten we aan één gezamenlijke aanpak voor heel aaff. Deze nieuwe werkwijze, die we in 2026 invoeren, stimuleert persoonlijk leiderschap en zorgt voor betekenisvolle gesprekken en een stevige feedbackcultuur. Medewerkers bespreken minimaal twee keer per jaar hun voortgang en bijdrage aan team en organisatiedoelen.

13.7.5 Verzuim en vitaliteit

Welzijn is minstens zo belangrijk als groei. In 2025 zagen we het verzuim stijgen van 3,7% naar 4,6%. Daarom kozen we voor een nieuwe aanpak waarin vitaliteit centraal staat. We introduceerden het vitaliteitsbudget via Alleo en investeerden in initiatieven zoals de leasefietsregeling, het Preventief Medisch Onderzoek en mentale ondersteuning via OpenUp. Ook selecteerden we een nieuwe arbodienst voor extra expertise en ondersteuning vanaf 2026.

13.8 Veiligheid en vertrouwen voor iedereen

Een veilige werkomgeving is voor ons niet onderhandelbaar. In 2025 hebben we gewerkt aan een helder en laagdrempelig stelsel voor ondersteuning en meldingen. We harmoniseerden de klachtencommissie, de klokkenluidersregeling en het netwerk van vertrouwenspersonen, zodat onze medewerkers zeker weten waar zij terecht kunnen en dat hun melding zorgvuldig wordt behandeld. Ook benoemden we een extra interne vertrouwenspersoon. Dit zorgt voor meer diversiteit in het team en betere regionale spreiding.

In 2025 hebben de vertrouwenspersonen achttien keer een medewerker kunnen adviseren en begeleiden bij een vertrouwenskwesitie. In onderstaande tabel is de aard van deze meldingen weergegeven.

Soort melding	Aantal
Integriteit	2
HR-adviesaanvraag	1
Intimidatie	7
Onveiligheid binnen het werk	3
Agressie	1
Ongewenst gedrag	1
Gender discriminatie	3

Ook heeft aaff een klachtencommissie ongewenst gedrag en omgangsvormen, die eventuele klachten van deze aard in behandeling neemt. In 2025 diende niemand een klacht in bij de klachtencommissie.

In de aaff klokkenluidersregeling is anoniem melden via het nieuwe meldportaal SpeakUp mogelijk geworden. Transparantie en zorgvuldigheid staan hierbij centraal.

13.8.1 Incidenten

Er zijn van 2025 geen incidenten bekend, die geleid hebben tot sociale schade of schendingen van mensenrechten. Ook zijn er aan aaff en zijn voorgangers geen boetes, geldstraffen of andere sancties opgelegd die hiermee verband houden.

13.9 Samen eigenaar van onze toekomst

Bij aaff geloven we in gedeeld eigenaarschap. Medewerkersparticipatie via certificaten biedt medewerkers de mogelijkheid om financieel te delen in de ontwikkeling van onze organisatie en vergroot de betrokkenheid bij aaff als geheel.

Binnen dit participatiemodel vervult de participantenraad een belangrijke rol. Deze raad vertegenwoordigt de certificaathouders en ziet toe op een zorgvuldige inrichting en uitvoering van het participatiebeleid. De samenstelling van de raad, met leden uit verschillende staffels en een goede afspiegeling van de organisatie draagt bij aan een evenwichtige vertegenwoordiging van de belangen van participanten.

Op deze manier is de stem van certificaathouders geborgd binnen het kader van het participatiebeleid en wordt transparant toezicht gehouden op de werking van medewerkersparticipatie binnen aaff.

Op 31 december 2025 telden we 1.723 co-eigenaren. Medewerkers ontvangen bij een vast contract tien kerncertificaten en kunnen jaarlijks extra certificaten kopen. Daarmee investeren zij niet alleen financieel, maar ook inhoudelijk in de toekomst van aaff. Ons model versterkt de cultuur van ondernemerschap, transparantie en samen bouwen aan een gezonde organisatie.

14 Klanten

14.1 Onze visie: duurzame waarde voor én met klanten

Bij aaff draait het om meer dan cijfers. Vanuit onze B Corp-certificering delen we onze ambitie met klanten. We willen ondernemers helpen keuzes te maken die bijdragen aan een toekomstbestendige onderneming én samenleving. Daarom kiezen we bewust voor een rol die verder gaat dan traditionele dienstverlening: we willen impact realiseren door duurzame keuzes voor de klant mogelijk te maken. En juist daar ligt een grote kans: in de samenwerking.

14.2 Onze rol in maatschappelijke transitie

We begeleiden onze klanten bij de grote transitie waar Nederland voor staat, zoals energie, circulariteit en de verduurzaming van voedselketens. Vanuit onze kennis en betrokkenheid helpen we ondernemers hun plek te vinden in deze veranderingen en gericht vooruit te gaan. aaff neemt zelf ook een maatschappelijke rol. Wij delen onze kennis in netwerken om transitie te bevorderen, zoals de VLB, Coviva en TLN. Een voorbeeld hiervan is onze deelname aan *De Week van ons Eten*, een landelijk initiatief waarin we samen met klanten, partners en andere betrokkenen het gesprek aangaan over de toekomst van voedselproductie en consumptie. Zo dragen we bij aan bewustwording én verandering, lokaal en landelijk.

14.3 Toepassing van B Corp-principes in klantrelaties

Onze B Corp-certificering is voor ons meer dan een label; het is een manier van werken. We willen bijdragen aan noodzakelijke transitie door ondernemers te helpen hun bedrijfsvoering toekomstbestendig te maken. We kijken verder dan financiële resultaten en nemen ESG- thema's actief mee in klantgesprekken. We denken mee over keuzes die bijdragen aan een gezonde onderneming én samenleving. Zo gebruiken we B Corp als kompas voor consistente keuzes in onze dienstverlening.

14.4 Betrokkenheid en dialoog met klanten

We vinden transparantie belangrijk en zoeken actief de dialoog met klanten over thema's als digitalisering, verduurzaming en toekomstbestendige groei. We willen weten wat hen beweegt, waar kansen liggen en hoe we kunnen bijdragen aan hun maatschappelijke doelen. Dit doen we via:

- structurele klantgesprekken waarin duurzaamheid, waar mogelijk, onderdeel van is;
- lokale netwerken en kennissessies waar klanten en partners elkaar ontmoeten;
- praktijkgerichte tools en begeleiding, afgestemd op sector en omvang van de onderneming.

Klanten waarderen het dat we meedenken en naast hen staan. Tegelijkertijd weten we dat we hierin kunnen groeien. Daarom blijven we leren van ervaringen en feedback.

14.5 Impact van onze dienstverlening

We ondersteunen klanten op meerdere fronten, onder andere via:

- advies over duurzaamheidsstrategieën, wet- en regelgeving en voorbereiding op rapportageverplichtingen;
- sectorgerichte begeleiding bij duurzame transitie's;
- CO₂-impactscans, met inzicht in uitstoot en eerste handelingsperspectief.
- via Epiic, als expert in innovatie- en duurzaamheidsstrategie, project & subsidiebegeleiding;
- personeelsstrategie, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, goed werkgeverschap en cultuurontwikkeling;
- digitale kennisdeling, onder meer via nieuwsbrieven waarin we inzichten delen over thema's die bijdragen aan goed en duurzaam ondernemerschap.

Door deze bundeling van expertise ondersteunen we onze klanten niet alleen inhoudelijk, maar ook praktisch: van strategie tot uitvoering. We combineren vakkennis met aandacht voor de mens achter de onderneming.

14.6 Aandacht voor kwetsbare klantgroepen

We voelen ons verantwoordelijk voor alle ondernemers, maar hebben extra aandacht voor klantgroepen die onder druk staan. Denk aan agrarische bedrijven die voor grote opgaven staan. We denken mee over praktische oplossingen en helpen hen realistische stappen te zetten. Hiermee geven we invulling aan onze rol richting klanten die extra risico lopen in grote transitie's.

14.7 Topsectoren: strategische keuzes en impact

Om met gerichte marktkennis echt het verschil te maken, focussen we op acht topsectoren. In de businessplannen van deze topsectoren staan duurzaamheid en een gezonde onderneming centraal. De accenten verschillen per sector, maar overlappen ook. Hieronder lichten we de topsectoren toe en onze rol daarin.

14.7.1 Melkveehouderij

De sector staat onder druk door maatschappelijke discussies en regelgeving rond stikstof, klimaat, dierenwelzijn en waterkwaliteit. Ondernemers willen hun ecologische voetafdruk verkleinen, onder meer door slimmer voer- en watergebruik en integraal natuurbeheer met aandacht voor biodiversiteit en bodemgezondheid. aaff ondersteunt met oplossingen voor emissiereductie, efficiënt grondstoffengebruik en het ontwikkelen van duurzaamheidsplannen.

14.7.2 Akkerbouw

Duurzaamheid komt nadrukkelijk terug in onze visie op deze sector. Akkerbouwers zetten in op technologische innovaties, waarbij regelgeving rond waterkwaliteit en klimaat een belangrijke rol speelt, net als duurzame productontwikkeling. aaff ondersteunt hen niet alleen bij het voldoen aan deze regelgeving, maar ook bij risicomangement en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

14.7.3 Tuinbouw

In de tuinbouw zijn duurzaamheid en innovatie onlosmakelijk verbonden. Belangrijke thema's zijn de energietransitie, inzet van geothermie, CO₂-reductie, circulariteit en robotisering. aaff ondersteunt met subsidieadvies, verduurzamingsplannen en het maken van strategische keuzes.

14.7.4 Varkenshouderij

Varkenshouders hebben dagelijks te maken met strengere eisen rond milieu, mest en dierenwelzijn. De overstap naar marktconcepten, zoals Beter Leven, biologisch, nieuwe verdienmodellen en ketensamenwerking vragen gerichte begeleiding. aaff ondersteunt ondernemers van strategie tot uitvoering, zodat zij succesvol kunnen inspelen op deze veranderingen.

14.7.5 Transport & Logistiek

Duurzaamheid is een van de grootste transitiethema's in deze sector, waarbij CO₂-reductie centraal staat. aaff speelt hierin een actieve rol. We ontwikkelen CO₂-rapportages en geven inzicht in de impact daarvan op zowel de bedrijfsvoering als het milieu. Daarnaast doen we actie aan interne en externe kennisdeling, maken podcasts over milieu en impact en nemen actief deel aan relevante netwerken.

14.7.6 Handel & e-commerce

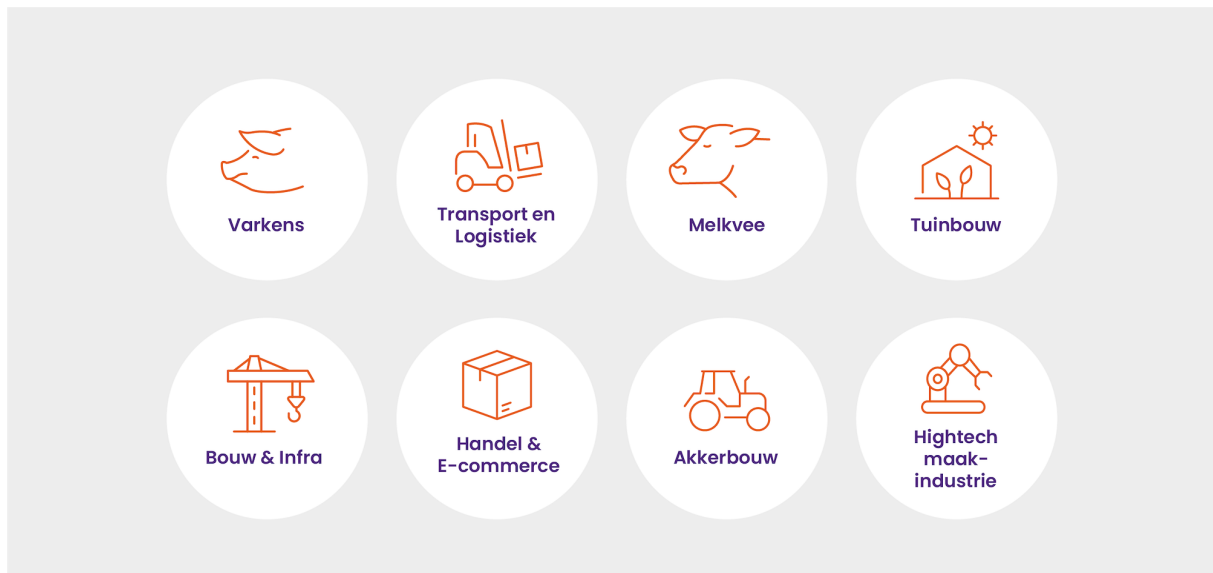
Naast digitalisering en internationalisering is duurzaamheid een strategisch speerpunt in deze sector. Klanten werken aan MVO-beleid, waarbij transparantie richting klanten en investeerders centraal staat. aaff ondersteunt met advies over circulaire modellen en compliance met duurzaamheidseisen.

14.7.7 Hightech maakindustrie

De hightech maakindustrie speelt een sleutelrol in innovatie, verduurzaming en internationale concurrentiekracht. aaff ondersteunt bedrijven bij het vormgeven van hun maatschappelijke impact, onder meer via begeleiding bij rapportages, energie-efficiëntie en duurzame productieketens. We helpen ondernemers toekomstgericht te sturen met datagedreven inzichten en adviseren bij investeringen in schone technologie en mensgericht werkgeverschap. Daarnaast stimuleren we samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en ketenpartners.

14.7.8 Bouw & Infra

Deze sector staat onder druk door ontwikkelingen en regelgeving, zoals de CSRD, stikstof, netcongestie en de noodzaak tot verduurzaming. aaff ondersteunt ondernemers bij maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie en circulair bouwen. We helpen ondernemers hun CO₂-uitstoot inzichtelijk te maken, rapportages op te stellen en stappen te zetten richting duurzamer bouwen. Via brancheorganisaties dragen we bij aan kennisdeling in de keten.



14.8 Monitoring, tevredenheid en leerpunten

14.8.1 Waarom we monitoren

We willen beter zicht krijgen op de impact die we maken bij onze klanten. Na de fusie werkten we nog met verschillende manieren om klanttevredenheid en klantimpact te meten. Inmiddels ligt er een voorstel voor één gezamenlijke aanpak, die we de komende periode invoeren. Zo kunnen we onze dienstverlening op een eenduidige manier volgen en gericht verbeteren.

We nemen klachten en kritische signalen serieus. Ze worden geregistreerd en opgevolgd met betrokken medewerkers en waar nodig met onze compliance- afdeling. Ook passen we processen aan als dat helpt. Daarnaast halen we waardevolle inzichten uit informele feedback, zoals klantgesprekken. Alles bij elkaar vormt dit de basis voor onze continue verbetercyclus.

14.8.2 Wat we zagen in 2025

In 2025 voerden twee delen van de organisatie nog eigen klantonderzoeken uit. Ze gebruikten verschillende vragenlijsten en methoden. Dat gaf goede inzichten per onderdeel, maar nog geen gezamenlijk beeld.

Beide onderzoeken lieten zien dat klanten overwegend tevreden zijn. Het algemene beeld bleef het hele jaar stabiel. Tegelijkertijd zien klanten ruimte voor verbetering. Ze vragen vooral om heldere communicatie en zorgvuldige opvolging van afspraken. Ook verwachten ze dat we verwachtingen beter managen, veranderingen duidelijk begeleiden en vaker met concrete voorstellen komen.

Deze uitkomsten geven ons een realistisch totaalbeeld: we doen veel goed, maar klanten verwachten meer voorspelbaarheid, helderheid en pro-activiteit.

14.8.3 Hoe we hiermee verdergaan

Met het voorstel voor een uniforme monitoringsaanpak meten we vanaf 2026 op dezelfde manier in de hele organisatie. Dat maakt trends inzichtelijk en helpt ons om klantrelaties verder te versterken. Het zorgt er ook voor dat we transparant blijven over wat klanten van ons ervaren én wat we daarvan leren.

15 Governance en verantwoord bestuur (G1)

15.1 Goed bestuur: onze basis

In 2025 hebben we als jonge organisatie belangrijke stappen gezet om onze identiteit en cultuur te versterken. We geloven in een cultuur waarin integriteit en moraliteit centraal staan, waarden die ook bij onze rechtsvoorgangers diep verankerd waren. We willen een lerende organisatie zijn. Dat zie je terug in onze aanpak: we stimuleren openheid, samenwerking en voortdurende verbetering. Fouten zien we als kansen om samen van te leren.

Het aaff-verhaal, dat we in 2025 intern hebben gepubliceerd, vormt ons kompas en geeft richting aan onze strategie. Het beschrijft wie we zijn, waar we voor staan en hoe we samen werken aan onze missie. Iedere dienst heeft een eigen aaff-verhaal opgesteld, waardoor herkenning, eigenaarschap en samenhang worden versterkt binnen onze organisatie.

15.1.1 Co-eigenaarschap: samen eigenaar

Co-eigenaarschap is een vast onderdeel van onze governance. Alle medewerkers in vaste dienst zijn co-eigenaar via certificaten die worden beheerd door de Stichting Administratiekantoor (STAK). De participantenraad vertegenwoordigt alle certificaathouders richting STAK en bestuur. Ook heeft zij het recht om twee bestuurders van de STAK bindend voor te dragen. Daarmee is de invloed van medewerkers structureel geborgd.

Dit model versterkt betrokkenheid en helpt ons om keuzes te maken met oog voor de lange termijn. Het bevordert transparantie, duurzame waardecreatie en weerspiegelt onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. In hoofdstuk 4 en hoofdstuk 11 gaan we dieper in op onze organisatorische structuur en de rol van co-eigenaarschap.

15.1.2 Onze governancestructuur

We hebben een zorgvuldig ingerichte governancestructuur die gericht is op transparantie, slagkracht en betrokkenheid. De organisatie wordt geleid door een driehoofdige Raad van Bestuur (RvB), die verantwoordelijk is voor het strategisch beleid en de algemene leiding. De RvB stuurt rechtstreeks op cruciale thema's, zoals kwaliteit, compliance en risicobeheersing.

De dagelijkse coördinatie en beleidsuitvoering liggen bij de Groepsdirectie, bestaande uit de leden van de RvB en de voorzitters van drie interne raden: de interne dienstenraad, de externe dienstenraad en de regionaard. Deze raden zorgen voor afstemming en samenwerking binnen respectievelijk de ondersteunende afdelingen, de klantgerichte diensten en de regionale vestigingen.

De toezichthoudende organen binnen aaff bestaan uit de Raad van Commissarissen (RvC) en diverse medezeggenschapsorganen. Medewerkers worden vertegenwoordigd via de ondernemingsraad, de participantenraad en de Young Board, die de stem van jonge professionals laat horen.

Een bijzondere rol speelt de afdeling Compliance & Risk Office (CRO). Dit team werkt onafhankelijk als interne toezichthouder in de tweede lijn. CRO toetst interne beheersmaatregelen, bewaakt compliance en rapporteert rechtstreeks aan de RvB en RvC. Waar nodig adviseert het team over bijsturing. Zo versterken we samen integriteit en goed bestuur binnen aaff.

15.2 Risicobeheersing en kwaliteit

In 2025 hebben we ons kwaliteits- en risicobeheersingsmodel verder versterkt. Twee afdelingen spelen hierin een centrale rol: Kwaliteit, Vaktechniek & Compliance (KVC) en Compliance & Risk Office (CRO).

KVC en CRO vallen rechtstreeks onder de voorzitter van de RvB. Dat laat zien hoe belangrijk kwaliteit en compliance voor ons zijn. De teams werken nauw samen, maar behouden ieder hun eigen rol: KVC ondersteunt collega's bij vaktechnische en compliancevraagstukken, terwijl CRO onafhankelijk toetst of onze interne beheersmaatregelen effectief zijn en hierover rapporteert aan de RvB en RvC. Waar nodig adviseert CRO over verbeteringen.

Om risico's organisatiebreed eenduidig vast te leggen en te monitoren, werken we aan de verdere implementatie van GRC-software (Governance, Risk & Compliance). Dit systeem maakt risico's organisatiebreed inzichtelijk en helpt ons om eenduidig te monitoren en continu te verbeteren. Naar verwachting is dit eind 2026 volledig operationeel.

15.3 Integriteit en cultuur

De juridische fusie medio 2024 markeerde het begin van een intensief integratieproces. 2025 was het eerste volledige jaar waarin aaff als één organisatie opereerde. We hebben actief gewerkt aan één manier van werken, onder andere door beleid, processen en cultuur te harmoniseren.

Uniforme arbeidsvoorwaarden, met uitzondering van pensioenen, zijn inmiddels geïmplementeerd, inclusief nieuwe regelingen zoals het vitaliteitsbudget. Ook is OpenUp in gebruik genomen om mentale en fysieke vitaliteit te ondersteunen.

De fusie biedt niet alleen continuïteit, maar ook ruimte voor vernieuwing en verbetering. We blijven daarom investeren in een open, veilige en lerende cultuur, waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken en ervaringen delen.

15.4 Zakelijk gedrag en compliance

15.4.1 Gezonde bedrijfscultuur

Een gezonde, inclusieve, integere en professionele manier van handelen vinden we essentieel. Daarom investeren we voortdurend in opleiding, bewustwording en voorbeeldgedrag in alle lagen van onze organisatie.

15.4.2 Opleiding en ontwikkeling

Vanaf hun start bij aaff trainen we medewerkers over zakelijk gedrag, integriteit en professionele ethiek. Extra aandacht en ontwikkelprogramma's hebben we voor functies met een hoger integriteitsrisico, zoals sales, accountants, fiscalisten, adviseurs en juristen.

15.4.3 Regelingen en bescherming

We hebben een klachtenregeling, interne en externe vertrouwenspersonen en een klokkenluidersregeling. Melders kunnen anoniem blijven en worden beschermd. Deze regelingen bespreken we tijdens onboarding en verschillende interne kanalen, zodat iedereen weet waar hij of zij terecht kan. De klokkenluidersregeling staat ook op onze website zodat iedereen, zowel medewerkers als externen, misstanden bij aaff kan melden.

Bij nieuwe klantopdrachten toetsen we op naleving van de VGBA en Wwft. Dit is vastgelegd in onze opdrachtbevestiging.

15.4.4 Behandeling van incidenten en klachten

Meldingen van structureel collectief ongewenst gedrag of mogelijke integriteitsschendingen worden onafhankelijk onderzocht door CRO, vaak samen met KVC of, waar passend, de werkgroep Diversiteit, Inclusiviteit en Veiligheid.

We volgen ons interne beleid voor incidentenonderzoek, sancties en belangenverstrengeling, zodat dit zorgvuldig en onafhankelijk gebeurt.

Door de fusie zijn er nog geen volledige cijfers over sancties en incidenten. Vanaf volgend jaar rapporteren we deze structureel volgens onze governance-afspraken.

15.4.5 Preventie en opsporing

Onze toezicht- en onderzoeksfuncties zijn losgekoppeld van de managementketen die bij een zaak betrokken is. Dit garandeert een onafhankelijke en objectieve beoordeling van meldingen. Onderzoeksresultaten worden transparant en consistent gerapporteerd aan de RvB en toezichthoudende organen. Het beleid rond corruptie- en omkopingspreventie staat duidelijk beschreven in ons kwaliteitshandboek en is voor alle medewerkers toegankelijk.

Alle medewerkers volgen verplichte trainingen om corruptie en omkoping te voorkomen. Ook leidinggevenden en de RvB krijgen specifieke leiderschapsopleidingen. We toetsen periodiek kennis en controleren jaarlijks op mogelijke belangenverstrengeling. Zo blijft integriteit stevig verankerd in ons dagelijks werk.

15.4.6 Incidenten van corruptie of omkoping

In 2025 zijn er geen bevestigde incidenten van corruptie of omkoping binnen aaff of bij onze rechtsvoorgangers. We hebben geen veroordelingen of boetes ontvangen en er zijn geen rechtszaken geweest. Ook zijn er geen medewerkers ontslagen of disciplinair gestraft om deze reden.

We hanteren een sanctiebeleid dat gericht is op passende maatregelen, maar in 2025 was dat niet nodig. Dit geeft vertrouwen dat onze preventieve aanpak werkt.

15.4.7 Transparantie in politieke betrokkenheid

aaff levert geen politieke bijdragen en is geen lid van lobbyverenigingen. We zijn wel aangesloten bij brancheorganisaties en B Lab (de organisatie achter B Corp) die zich soms laten horen in het maatschappelijk debat.

15.5 Onze relaties met leveranciers

Onze dienstverlening ondersteunt de financiële gezondheid van ondernemers. Wij vinden het belangrijk dat onze keten gezond, eerlijk en toekomstbestendig werkt. Wanneer wij zelf klant zijn, willen we een goede en betrouwbare partner zijn voor onze leveranciers. We vernieuwen ons inkoopbeleid, passend bij ons ambitieniveau als B Corp. Bij elke inkoopafweging kijken we ook naar kwaliteit, sociale en milieu-impact en onze bijdrage aan een vitale, lokale economie.

15.5.1 Betalingspraktijken

We betalen leveranciers op tijd en hebben geen beleid of procedures om later te betalen dan nodig. Zo helpen we hen hun verplichtingen na te komen en dragen we bij aan hun financiële gezondheid. We monitoren onze betalingstermijnen en contractuele afspraken actief.



Geconsolideerde jaarrekening

16.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

Activa (in €)		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	[1]		
Kosten van ontwikkeling		0	0
Goodwill		10.041.778	12.267.714
		10.041.778	12.267.714
Materiële vaste activa	[2]		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		32.786.941	33.554.830
Andere vaste bedrijfsmiddelen		7.478.069	6.998.867
Vaste bedrijfsmiddelen vooruitbetaald		275.835	460.008
		40.540.845	41.013.705
Financiële vaste activa			
Latente belastingvorderingen	[3]	1.365.055	1.513.095
Overige vorderingen	[4]	16.359.254	14.520.075
		17.724.309	16.033.170
Totaal vaste activa		68.306.932	69.314.589
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	[5]	17.419.037	18.405.999
Nog te factureren bedragen aan klanten	[6]	20.713.507	19.473.966
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[7]	1.311.233	1.074.383
Overige vorderingen en overlopende activa	[8]	5.954.404	6.986.221
		45.398.181	45.940.569
Liquide middelen	[9]	64.053.253	56.241.784
Totaal vlottende activa		109.451.434	102.182.353
Totaal activa		177.758.366	171.496.942

Passiva (in €)		31 december 2025	31 december 2024
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	[10]	91.723.673	84.627.915
Aandeel derden in groepsvermogen	[11]	1.111.827	448.593
		92.835.500	85.076.508
Voorzieningen			
Voorziening voor belastingen	[12]	250.395	187.347
Voorziening overige	[13]	4.084.795	3.539.415
		4.335.190	3.726.762
Langlopende schulden			
Overige schulden	[14]	7.199.203	10.054.590
		7.199.203	10.054.590
Kortlopende schulden			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.126.948	2.714.290
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[15]	19.339.337	19.839.106
Overige schulden en overlopende passiva	[16]	50.922.188	50.085.686
		73.388.473	72.639.082
Totaal passiva		177.758.366	171.496.942

16.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

(in €)		2025	2024
Netto-omzet	[17]	213.539.226	208.884.330
Overige bedrijfsopbrengsten	[18]	6.988.579	924.732
Som der bedrijfsopbrengsten		220.527.805	209.809.062
Lonen en salarissen		111.298.833	108.547.469
Sociale lasten en pensioenen	[19]	28.485.792	28.882.416
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	[20]	5.535.297	5.554.913
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa	[21]	545.000	0
Overige bedrijfskosten	[22]	55.062.891	52.705.567
Som der bedrijfslasten		200.927.813	195.690.365
Bedrijfsresultaat		19.599.992	14.118.697
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	[23]	1.404.727	813.206
Rentelasten en soortgelijke kosten	[24]	(471.654)	(352.782)
Resultaat voor belastingen		20.533.065	14.579.121
Belastingen	[25]	(5.936.504)	(4.082.572)
Resultaat na belastingen		14.596.561	10.496.549
Resultaat aandeel derden	[26]	(663.233)	(247.433)
Nettoresultaat		13.933.328	10.249.116

16.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

(in €)		2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		19.599.992	14.118.697
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen, waardeverminderingen en boekresultaat		(172.412)	5.554.913
Mutatie voorzieningen	[12-13]	545.380	(328.408)
Aandeel derden in resultaat		(663.233)	(247.433)
		19.309.727	19.097.769
Veranderingen in werkkapitaal			
Mutatie vorderingen		210.712	(3.137.950)
Mutatie kortlopende schulden (exclusief banken)		930.337	(1.485.374)
		1.141.049	(4.623.324)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		20.450.776	14.474.445
Ontvangen interest		1.535.579	962.584
Betaalde interest		(404.492)	(295.845)
Betaalde winstbelasting		(5.680.549)	(4.053.269)
		(4.549.462)	(3.386.530)
Kasstroom uit operationele activiteiten		15.901.314	11.087.915
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving groepsmaatschappijen		0	(4.157.566)
Investerings in overige financiële vaste activa	[3-5]	(2.234.702)	(692.086)
Desinvesteringen in overige financiële vaste activa	[3-5]	1.476.439	6.937.635
Investerings in immateriële vaste activa	[1]	(1.108.288)	(1.967.954)
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	[1]	102.620	0
Investerings in materiële vaste activa	[2]	(4.470.849)	(3.290.149)
Desinvesteringen in materiële vaste activa	[2]	7.342.790	113.486
		1.108.010	(3.056.634)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop en uitgifte van aandelen	[10]	0	8.606.811
Betaald dividend	[10]	(7.176.244)	(23.076.083)
Mutatie aandeel derden in het vermogen	[11]	663.234	448.593
Ontvangsten uit langlopende schulden	[14]	0	11.871.678
Aflossingen op langlopende schulden	[14]	(2.877.177)	(3.907.276)
Ontvangsten inzake verkoop certificaten	[4]	11.186.169	6.715.436

(in €)		2025	2024
Betaling inzake aankoop certificaten	[4]	(10.993.837)	(20.082.686)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(9.197.855)	(19.423.527)
Netto kasstroom		7.811.469	(11.392.246)
Verloop geldmiddelen			
Stand per begin boekjaar		56.241.784	67.634.030
Mutatie liquide middelen	[9]	7.811.469	(11.392.246)
Stand per einde boekjaar		64.053.253	56.241.784

16.4 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, subsidieadvies, salarisadministratie, personeelsadvies, bedrijfskundige en bedrijfseconomische advisering, begeleiding bij corporate finance, administratieve automatisering, ruimtelijke ordening en milieu, vastgoedadvies, inkomens- en estateplanning, mediation, pensioenadvies, 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.
- 2025 was een goed jaar voor aaff B.V. De belangrijkste kengetallen in het kader van de continuïteitsveronderstelling zijn ultimo 2025 als volgt (gebaseerd op de definitieve geconsolideerde jaarrekening 2025 van aaff B.V.):
 - Eigen vermogen (zonder aandeel derden): € 91,7 miljoen (2024: € 84,6 miljoen)
 - Resultaat: € 13,9 miljoen (2024: € 10,2 miljoen)
 - Werkkapitaal: € 36,1 miljoen (2024: € 29,5 miljoen)
 - Solvabiliteit: 51,9% (2024: 49,5%)
 - Liquiditeit:
 - Operationele kasstroom: € 15,9 miljoen (2024: € 11,1 miljoen)
 - Current ratio: 1,5 (2024: 1,4)

- Quick Ratio: 1,2 (2024: 1,1)
- 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.

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 Bedrijfsadvies B.V.	Tilburg	100%
aaff Corporate Finance B.V.	Tilburg	100%
aaff Tax & Legal 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%
aaff International 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.

Schattingswijziging

In het verslagjaar is een schattingswijziging verwerkt met betrekking tot de opbrengstverantwoording van subsidieadviesdiensten op no cure no pay-basis van de overgenomen entiteit Innovencio B.V. De schattingswijziging betreft het moment waarop deze opbrengsten betrouwbaar kunnen worden bepaald, alsmede de omvang van de bijbehorende voorziening voor niet-realiseerbare opbrengsten.

Deze aanpassing vloeit voort uit voortschrijdend inzicht, gebaseerd op aanvullende historische ervaringsgegevens, verbeterde statistische onderbouwing en een aangescherpte risico-inschatting per subsidietraject binnen deze entiteit.

De aard van de dienstverlening en de gehanteerde grondslagen voor opbrengstverantwoording zijn ongewijzigd gebleven. De schattingswijziging heeft uitsluitend betrekking op de herijking van de onderliggende ramingen binnen Innovencio B.V.

Deze schattingswijziging is prospectief verwerkt en volledig verantwoord in het resultaat van het lopende boekjaar. Vergelijkende cijfers zijn niet aangepast. Het effect van de schattingswijziging bedraagt per saldo circa € 0,65 miljoen (positief), exclusief het effect van belastingen.

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, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. In geval van het herstel van een materiële fout worden de vergelijkende cijfers aangepast, waarbij de verschillen met de oorspronkelijke cijfers in de toelichting worden vermeld.

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 vervolgwaaarding 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 waardeverminderingverlies 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. 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.

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 diensttijd, 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. En een vast bedrag van € 150 bij ieder 5-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-afrekbare 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.

16.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Vaste activa

Immateriële vaste activa [1]

(in €)	Kosten van ontwikkeling	Goodwill	Totaal
<i>Verloopoverzicht 2025</i>			
Aanschafwaarde begin boekjaar	1.227.716	17.288.251	18.515.967
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(1.227.716)	(5.020.537)	(6.248.253)
Boekwaarde begin boekjaar	0	12.267.714	12.267.714
Investerings	0	103.355	103.355
Desinvesteringen aanschafwaarde	0	(141.251)	(141.251)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	0	38.631	38.631
Afschrijvingen	0	(1.681.671)	(1.681.671)
Waardevermindering	0	(545.000)	(545.000)
Boekwaarde einde boekjaar	0	10.041.778	10.041.778
Aanschafwaarde einde boekjaar	1.227.716	17.250.355	18.478.071
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(1.227.716)	(7.208.577)	(8.436.293)
Boekwaarde einde boekjaar	0	10.041.778	10.041.778

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 2025 heeft betrekking op een aantal klantenportefeuilles die zijn overgenomen.

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

In het verslagjaar is vastgesteld dat de omzet van de kasstroomgenererende eenheid O-twee structureel achterblijft ten opzichte van de bij acquisitie gehanteerde verwachtingen. Tevens laat de geactualiseerde begroting voor 2026 een verdere daling zien. Deze ontwikkelingen vormen een indicatie voor een bijzondere waardevermindering. Vanuit deze indicatie is vervolgens vastgesteld dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid "O-twee" waaraan goodwill is toegerekend, lager is dan de boekwaarde. Op basis hiervan is een bijzondere waardevermindering op de goodwill verantwoord. De realiseerbare waarde is bepaald als hoogste van de opbrengstwaarde, zijnde de omzet van de kasstroomgenererende eenheid vermenigvuldigd met een omzet- multiple in lijn met de aankooptransactie in 2023 met daarop de reële waarde van het eigen vermogen in mindering genomen, en de bedrijfswaarde. De gehanteerde aannames zijn gebaseerd op de meest recente begroting, externe

marktontwikkelingen en de aannames die aanwezig waren bij de totstandkoming van de aankooptransactie in 2023. De bijzondere waardevermindering bedraagt naar schatting € 545.000 en is verantwoord ten laste van het resultaat van het verslagjaar. De afwaardering is onomkeerbaar; terugneming van een bijzondere waardevermindering op goodwill is niet toegestaan.

Materiële vaste activa [2]

(in €)	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen
Verloopoverzicht 2025		
Aanschafwaarde begin boekjaar	66.875.927	15.401.716
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(33.321.097)	(8.402.849)
Boekwaarde begin boekjaar	33.554.830	6.998.867
Investerings	1.694.853	2.500.161
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	397.306	62.702
Desinvesteringen aanschafwaarde	(4.143.088)	(694.033)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	3.209.280	638.162
Afschrijvingen	(1.926.240)	(2.027.790)
Boekwaarde einde boekjaar	32.786.941	7.478.069
Aanschafwaarde einde boekjaar	64.824.998	17.270.546
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(32.038.057)	(9.792.477)
Boekwaarde einde boekjaar	32.786.941	7.478.069
(in €)	Vaste bedrijfsmiddelen vooruitbetaald	Totaal materiële vaste activa
Verloopoverzicht 2025		
Aanschafwaarde begin boekjaar	460.008	82.737.651
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	0	(41.723.946)
Boekwaarde begin boekjaar	460.008	41.013.705
Investerings	275.835	4.470.849
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	(460.008)	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	0	(4.837.121)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	0	3.847.442
Afschrijvingen	0	(3.954.030)
Boekwaarde einde boekjaar	275.835	40.540.845
Aanschafwaarde einde boekjaar	275.835	82.371.379
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	0	(41.830.534)
Boekwaarde einde boekjaar	275.835	40.540.845

Gestelde zekerheden

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

Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa over 2025 kan als volgt worden gespecificeerd:

(in €)	Latente belastingvorderingen	Overige vorderingen	Totaal
Stand per begin boekjaar	1.521.641	17.779.767	19.301.408
Toevoeging	0	7.615.273	7.615.273
Aflossing	(156.586)	(6.253.433)	(6.410.019)
Stand per einde boekjaar	1.365.055	19.141.607	20.506.662
Korlopend deel	0	(2.782.353)	(2.782.353)
Stand per einde boekjaar	1.365.055	16.359.254	17.724.309

Latente belastingvorderingen [3]

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 € nihil (2024: € 8.546). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen.

Overige vorderingen [4]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Vorderingen inzake geldlening certificaten	11.442.716	10.361.799
Lening Alphabet	3.967.267	3.696.957
Waarborgsommen	246.329	244.318
Overige effecten	68.666	0
Bankgaranties	408.305	75.254
Overige vorderingen	225.971	141.747
	16.359.254	14.520.075

Lening Alphabet

De geldlening welke aaff B.V. verstrekt heeft aan Alphabet Nederland B.V. heeft betrekking op het door Alphabet 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 2025 bedroeg 2,4%. De financieringsovereenkomst is door aaff B.V. te allen tijde opzegbaar. Het uitgeleende bedrag bedraagt per 31 december 2025 € 4.735.262 (2023: € 4.505.754).

De lening Alphabet met een resterende looptijd van 1 jaar en korter bedragen € 767.995 (2024: € 808.797). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende 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.

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 € 1.928.542 (2024: € 2.408.926). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Bij verkoop wordt het openstaande bedrag verrekend met de verkoopprijs van de certificaten. De rente op deze vorderingen op certificaathouders ligt tussen de 0% en 4,31%.

Flottende activa

Vorderingen op handelsdebiteuren [5]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Handelsdebiteuren	18.493.344	19.055.864
Afwaardering handelsdebiteuren	(1.074.307)	(649.865)
	17.419.037	18.405.999

In de vorderingen op handelsdebiteuren is een bedrag begrepen van € 1.110.196 (2024: € 571.836) welke langer dan 1 jaar openstaan.

Nog te factureren bedragen aan klanten [6]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Verrichte werkzaamheden klanten	23.593.237	23.206.658
Afwaardering te factureren bedragen	(2.879.730)	(3.732.692)
	20.713.507	19.473.966

Belastingen en premies sociale verzekeringen [7]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Latente belastingvordering (kortlopend deel)	0	8.546
Vennootschapsbelasting	1.311.233	1.065.837
	1.311.233	1.074.383

Overige vorderingen en overlopende activa [8]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Vordering inzake geldlening certificaten (kortlopend deel)	1.928.542	2.408.926
Vordering inzake lening Alphabet (kortlopend deel)	767.995	808.797
Vordering ter zake van pensioenen	356.320	351.852
Nog te ontvangen rente	90.591	221.443
Vooruitbetaalde kosten	2.395.437	2.843.888
Overige	415.519	351.315
	5.954.404	6.986.221

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

Liquide middelen [9]

De liquide middelen zijn voor een bedrag van € 45.070.609 niet direct opeisbaar.

Dit bedrag bestaat uit:

- deposito's voor € 44.924.190
- gestelde bankgaranties voor € 146.419

Groepsvermogen

Eigen vermogen [10]

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 2025	31 december 2024
Geconsolideerd nettoresultaat toekomend aan de rechtspersoon	13.933.328	10.249.116
Totaal resultaat	13.933.328	10.249.116

Aandeel derden in groepsvermogen [11]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Aandeel derden Innovencio Beheer B.V.	1.111.827	448.593

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(in €)	Stand 1 januari 2025	Dotaties	Onttrekkingen	Stand 31 december 2025
Compensatieregeling	538.578	56.129	(278.200)	316.507
Jubilea	1.635.136	789.990	(308.405)	2.116.721
Langdurig zieken	505.967	723.267	(424.473)	804.761
Claims	859.734	410.572	(423.500)	846.806
Latente belastingen	187.347	167.843	(104.795)	250.395
	3.726.762	2.147.801	(1.539.373)	4.335.190

Voorziening voor belastingen [12]

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 [13]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Compensatieregeling	316.507	538.578
Jubilea	2.116.721	1.635.136
Langdurig zieken	804.761	505.967
Claims	846.806	859.734
	4.084.795	3.539.415

Compensatieregeling

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 2,42% (vorig boekjaar: 2,69%), verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% (vorig boekjaar: 2,0%) en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 20.142 als kortlopend (korter dan één jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 11.258.

Jubilea

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 3,02% (vorig boekjaar: 2,80%), verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% (vorig boekjaar: 2,0%) en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 262.279 als kortlopend (korter dan één jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 45.023.

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 € 610.270 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 € 846.806, 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	Annuïteiten- lening Stichting Alfa Omega	Venntiv Zuid- Holding B.V.	CJM B.V.	Nog te betalen bedragen overnames	Waarborg- sommen	Totaal
Stand per begin boekjaar	7.150.009	2.809.968	1.383.000	57.750	1.602.820	88.568	13.092.115
Verkrijgingen	0	0	0	0	0	0	0
Aflossingen	(939.357)	(569.318)	(614.667)	(25.666)	(1.018.555)	0	(3.167.563)
Oprenting	67.163	0	0	0	0	0	67.163
Overige mutaties	0	0	0	0	13.622	0	13.622
Stand per einde boekjaar	6.277.815	2.240.650	768.333	32.084	597.887	88.568	10.005.337
Aflossingsverplichting	(1.040.467)	(614.863)	(768.333)	(32.084)	(347.887)	(2.500)	(2.806.134)
Langlopend deel	5.237.348	1.625.787	0	0	250.000	86.068	7.199.203

Overige schulden [14]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Stichting Continuïteit aaff	5.237.348	6.400.690
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	1.625.787	2.240.650
Venntiv Zuid-Holding B.V.	0	768.333
CJM B.V.	0	32.084
Nog te betalen bedragen overnames	250.000	526.765
Waarborgsommen	86.068	86.068
	7.199.203	10.054.590

Stichting Continuïteit aaff

Dit betreft een lening van oorspronkelijk €8.500.00. 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 2025 4,03%. 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%. De lening is in januari 2026 vervroegd volledig afgelost.

CJM B.V.

Betreft een lening verstrekt door CJM B.V. De looptijd is 36 maanden. De rente bedraagt 5%. De lening is in januari 2026 vervroegd volledig afgelost.

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

(in €)	< 1 jaar	1 en 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Stichting Continuïteit aaff	1.040.467	2.599.991	2.637.356	6.277.814
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	614.863	1.625.788	0	2.240.651
Venntiv Zuid-Holding	768.333	0	0	768.333
CJM B.V.	32.084	0	0	32.084
Nog te betalen bedragen overnames	347.887	250.000	0	597.887
Waarborgsommen	2.500	10.000	76.068	88.568
	2.806.134	4.485.779	2.713.424	10.005.337

Kortlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen [15]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Omzetbelasting	10.132.634	9.979.146
Loonheffing	8.202.724	9.137.694
Vennootschapsbelasting	1.003.979	722.266
	19.339.337	19.839.106

Overige schulden en overlopende passiva [16]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten	31.959.902	31.888.558
Kortlopend deel - Nog te betalen bedragen overnames	347.887	1.076.055
Kortlopend deel - Stichting Continuïteit aaff	1.040.467	749.319
Kortlopend deel - Venntiv Zuid-Holding B.V.	768.333	614.667
Kortlopend deel - Stichting Alfa Omega	614.863	569.318
Kortlopend deel - CJM B.V.	32.084	25.666
Rekening-courant Venntiv Zuid-Holding B.V.	0	197.161
Rekening-courant STAK aaff	55.868	44.130
Vakantiedagen en vakantiegelden	8.986.343	8.742.184
Nog te betalen personeelsbeloningen	3.748.451	3.816.679
Overige	3.367.990	2.361.949
	50.922.188	50.085.686

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	2.975.333	4.940.205	514.280
Leaseverplichtingen	4.525.484	10.146.285	0
Investeringsverplichtingen	153.478	0	0
	7.654.295	15.086.490	514.280

De in 2025 betaalde leasebedragen voor auto's bedragen € 4.384.438.

De in 2025 betaalde huur bedraagt € 2.719.088.

Investeringsverplichting

In 2025 zijn investeringsverplichtingen aangegaan met betrekking tot toekomstige boekjaren voor een bedrag van € 153.478.

Garanties

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

Het bedrag van de garanties is € 146.419.

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 Corporate Finance B.V., aaff Belastingadvies B.V., aaff Tax & 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. maakten samen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Door de liquidatie van O-twee Accountants B.V. en EBportaal.nl B.V. is deze in 2025 ontbonden.

Vanaf 1 januari 2025 maken aaff Vastgoed B.V. en aaff Audit en Assurance B.V. samen deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Design for Success (D4S)

Begin 2026 is binnen aaff het programma Design for Success (D4S) gestart. Dit programma vormt de integrale verander- en transformatieaanpak gericht op de verdere inrichting van de organisatie ter ondersteuning van de langetermijnstrategie van aaff. D4S richt zich onder meer op het aanscherpen van het organisatiemodel, governance, sturing, processen, leiderschap en ondersteunende functies, met als doel het versterken van de wendbaarheid, uitvoeringskracht en toekomstbestendigheid van de organisatie.

In het kader van D4S zijn na balansdatum door de Raad van Bestuur richtinggevende besluiten genomen over de opzet en fasering van het programma en zijn voorbereidende werkzaamheden gestart, waaronder nadere uitwerkingen op het gebied van organisatie-inrichting en verandergovernance. De uitvoering van het programma vindt gefaseerd plaats in de jaren 2026 en verder.

De financiële gevolgen van D4S zijn per balansdatum 31 december 2025 nog niet vast te stellen. Eventuele effecten zullen worden verantwoord in de periode waarin de bijbehorende besluiten worden genomen en de kosten zich feitelijk voordoen.

Overnames na balansdatum

Na balansdatum hebben zich de volgende materiële gebeurtenissen voorgedaan:

- Per 1 januari 2026 heeft aaff de resterende 47% van de aandelen in Innovencio Beheer B.V. verworven, waarmee zij 100% eigenaar is geworden.
- Op 21 januari 2026 heeft aaff 100% van de aandelen in Locis Adviseurs B.V. verworven. Deze transacties hebben geen invloed op de cijfers over het boekjaar 2025. De financiële effecten zullen worden verwerkt in het boekjaar 2026.

Deze transacties hebben geen invloed op de cijfers over het boekjaar 2025. De financiële effecten zullen worden verwerkt in het boekjaar 2026.

Inzage in dossiers

Na balansdatum is aaff geïnformeerd dat financiers van een voormalige cliënt inzage vragen in dossiers met betrekking tot ten behoeve van deze cliënt uitgevoerde werkzaamheden.

Per balansdatum was geen claim ingediend en bestond geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting. Derhalve is per 31 december 2025 geen voorziening opgenomen. De uiteindelijke uitkomst en eventuele financiële gevolgen kunnen op dit moment niet betrouwbaar worden ingeschat.

16.6 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Netto-omzet [17]

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

in €	2025	2024
Samenstel, Bedrijfsadvies en overige	137.131.038	128.047.014
Audit en Assurance	13.387.088	15.207.998
Juridisch en Belastingadvies	36.153.734	39.375.262
Salaris- en personeelsdiensten	17.401.678	17.452.735
Subsidieadvies	9.465.688	8.801.321
	213.539.226	208.884.330

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

Overige bedrijfsopbrengsten [18]

(in €)	2025	2024
Verkoop pand	6.252.709	0
Verhuur	597.523	536.612
Overige	138.347	388.120
	6.988.579	924.732

In 2025 is het pand te Veldhoven verkocht. De verkoop heeft geleid tot een boekwinst van € 6.252.709, welke is opgenomen onder de Overige bedrijfsopbrengsten. De transactie is incidenteel en het resultaat is van uitzonderlijke omvang. Om die reden is deze boekwinst als bijzondere bate afzonderlijk gepresenteerd in de winst- en verliesrekening.

Sociale lasten en pensioenen [19]

(in €)	2025	2024
Sociale lasten	17.883.365	18.847.449
Pensioenlasten	10.602.427	10.034.967
	28.485.792	28.882.416

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 [20]

(in €)	2025	2024
Goodwill	1.681.671	1.648.116
Kosten van ontwikkeling	0	40.020
Bedrijfsgebouwen en terreinen	1.926.240	1.927.712
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.027.790	1.988.467
	5.635.701	5.604.315
Boekresultaat	(100.404)	(49.402)
	5.535.297	5.554.913

Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa [21]

(in €)	2025	2024
Goodwill	545.000	0

Overige bedrijfskosten [22]

(in €)	2025	2024
Overige personeelskosten	15.265.443	17.653.450
Huisvestingskosten	6.820.534	6.167.111
Autokosten	5.764.937	5.326.754
Verkoopkosten	5.075.380	3.844.345
Automatiseringskosten	16.273.776	12.643.035
Kantoorkosten	2.182.884	2.177.846
Algemene kosten	3.679.937	4.893.026
	55.062.891	52.705.567

In de overige bedrijfskosten zijn in 2025 voor € 3.850.718 aan fusie- en integratiekosten gerealiseerd (2024: € 4.142.085). Deze zijn verantwoord in de rubriek waarop de betreffende kosten toezien.

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten [23]

(in €)	2025	2024
Ontvangen rente bank	1.104.549	650.603
Overige rentebaten	300.178	162.603
	1.404.727	813.206

Rentelasten en soortgelijke kosten [24]

(in €)	2025	2024
Rentelasten annuïteitenlening	224.794	266.969
Overige rentelasten	246.860	85.813
	471.654	352.782

Belastingen [25]

(in €)	2025	2024
Latente vennootschapsbelasting	219.635	(467.373)
Vennootschapsbelasting huidig boekjaar	5.704.437	4.549.727
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	12.432	218
Belasting over het resultaat	5.936.504	4.082.572
Resultaat vóór belastingen	20.533.065	14.579.121
Effectief belastingtarief	28,9%	28,0%
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 €)	2025	2024
Permanente verschillen goodwill	1,9%	1,7%
Beperkt aftrekbare kosten	0,6%	0,8%
Niet verrekenbare verliezen	1,1%	0,3%
Vershil in tarief voor de eerste trede van de belastingschijf	-0,5%	-0,6%
	3,1%	2,2%

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 €)	2025	2024
Innovencio Beheer B.V.	(663.233)	(247.433)

Gemiddeld aantal werknemers

In 2025 waren er gemiddeld 1.616 personeelsleden in dienst op basis van voljaarsequivalenten, waarvan uitvoerend 1.337 en ondersteunend 279 (2024: 1.607, waarvan uitvoerend 1.307 en ondersteunend 300).

Er zijn geen personeelsleden in het buitenland werkzaam (2024: 0).

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

(in €)	2025	2024
Bestuurders	1.837.893	1.774.820
Raad van Commissarissen	332.263	340.001
	2.170.156	2.114.821

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	327.500	0	327.500
Andere controleopdrachten	20.130	0	20.130
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0
Andere niet controlediensten	0	0	0
Totaal 2025	347.630	0	347.630
Onderzoek van de jaarrekening	277.000	45.000	322.000
Andere controleopdrachten	0	0	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0
Andere niet controlediensten	0	0	0
Totaal 2024	277.000	45.000	322.000



Enkelvoudige jaarrekening

17.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

ACTIVA (in €)		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
Materiële vaste activa	[27]		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		3.860.124	5.003.652
Financiële vaste activa			
Deelnemingen	[28]	80.540.989	93.643.887
Latente belastingvorderingen	[29]	631.047	634.097
Vorderingen op groepsmaatschappijen	[30]	4.029.161	658.452
Overige vorderingen	[31]	11.442.716	10.361.799
		96.643.913	105.298.235
Totaal vaste activa		100.504.037	110.301.887
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	[32]	42.659	5.850
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[33]	286.547	473.578
Overige vorderingen en overlopende activa	[34]	2.042.488	2.825.169
		2.371.694	3.304.597
Liquide middelen	[35]	93.166	198.236
Totaal vlottende activa		2.464.860	3.502.833
Totaal activa		102.968.897	113.804.720

PASSIVA (in €)		31 december 2025	31 december 2024
Eigen vermogen	[36]		
Gestort en opgevraagd kapitaal		501.430	501.430
Agioreserve		31.409.425	31.409.425
Herwaarderingsreserve		489.738	636.658
Overige reserves		58.077.565	54.142.924
Onverdeeld resultaat		13.933.328	10.249.116
Certificaten in portefeuille		(12.687.813)	(12.311.638)
		91.723.673	84.627.915
Voorzieningen			
Voorziening overige	[37]	28.580	0
Langlopende schulden			
Schulden aan groepsmaatschappijen	[38]	0	17.088.767
Overige schulden	[39]	6.905.362	8.683.567
		6.905.362	25.772.334
Kortlopende schulden			
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[40]	885.792	12.272
Overige schulden en overlopende passiva	[41]	3.425.490	3.392.199
		4.311.282	3.404.471
Totaal passiva		102.968.897	113.804.720

17.2 Enkelvoudige verkorte winst-en-verliesrekening over 2025

(in €)		2025	2024
Resultaat deelnemingen	[42]	7.897.102	10.194.757
Vennootschappelijk resultaat na belastingen		6.036.226	54.359
Totaal resultaat na belastingen		13.933.328	10.249.116

17.3 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.

17.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

Vaste activa

Materiële vaste activa [27]

(in €)	Bedrijfsgebouwen en -terreinen
<i>Verloopoverzicht 2025</i>	
Aanschafwaarde begin boekjaar	18.978.293
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(13.974.641)
Boekwaarde begin boekjaar	5.003.652
Investeringen	255.227
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	(3.938.405)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	3.016.114
Afschrijvingen	(476.464)
Boekwaarde einde boekjaar	3.860.124
Aanschafwaarde einde boekjaar	15.295.115
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(11.434.991)
Boekwaarde einde boekjaar	3.860.124

Gestelde zekerheden

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

Financiële vaste activa

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

(in €)	Deelnemingen	Latente belastingvorderingen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Vorderingen inzake geldlening certificaten	Totaal
Stand per begin boekjaar	93.643.887	634.097	658.452	12.770.725	107.707.161
Investeringen	0	0	3.370.709	5.380.571	8.751.280
Aflossingen	0	(3.050)	0	(4.780.038)	(4.783.088)
Resultaat deelnemingen	7.897.102	0	0	0	7.897.102
Dividend	(21.000.000)	0	0	0	(21.000.000)
Stand per einde boekjaar	80.540.989	631.047	4.029.161	13.371.258	98.572.455
Korlopend deel	0	0	0	(1.928.542)	(1.928.542)
Stand per einde boekjaar	80.540.989	631.047	4.029.161	11.442.716	96.643.913

Lijst deelnemingen

Naam	Statutaire zetel	Aandeel in het geplaatste kapitaal
aaff Vastgoed B.V.	Wageningen	100%
aaff Groep B.V.	Tilburg	100%

Deelnemingen [28]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
aaff Vastgoed B.V.	65.065.449	79.920.586
aaff Groep B.V.	15.475.540	13.723.301
	80.540.989	93.643.887

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 (2024: € 0).

Vorderingen op groepsmaatschappijen [30]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
aaff Groep B.V., rekening-courant	2.808.406	1.316.904
aaff Vastgoed B.V., rekening-courant	1.166.349	0
	3.974.755	1.316.904

Betreft een vordering op aaff Groep B.V. en aaff Vastgoed 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 2025 bedroeg 3,285% (2024: 4,0%).

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 € 1.928.542 (2024: € 2.408.926). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Bij verkoop wordt het openstaande bedrag verrekend met de verkoopprijs van de certificaten. De rente op deze vorderingen op certificaathouders ligt tussen de 0% en 4,31%.

Vorderingen

Vorderingen op handelsdebiteuren [32]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Handelsdebiteuren	42.659	5.850
Afwaardering handelsdebiteuren	0	0
	42.659	5.850

Belastingen en premies sociale verzekeringen [33]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Vennootschapsbelasting	0	217.162
Omzetbelasting	286.547	256.416
	286.547	473.578

Overige vorderingen en overlopende activa [34]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Vordering inzake geldlening certificaten (kortlopend deel)	1.928.542	2.408.926
Overige vorderingen en overlopende activa	113.946	416.243
	2.042.488	2.825.169

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	Agioreserve	Dividendreserve	Herwaarderingsreserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Certificaten in portefeuille	Totaal
Stand per 1 januari 2024	5.550.320	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	10.741.545	(10.741.545)	0	0
Dividend	0	0	0	0	(23.076.083)	0	0	(23.076.083)
Vrijval herwaardering	0	0	0	(146.920)	146.920	0	0	0
Fusie	(5.099.518)	5.099.518	(5.910.711)	0	5.910.711	0	0	0
Uitgifte aandelen	50.628	8.556.183	0	0	0	0	0	8.606.811
Verkopen certificaten in portefeuille	0	0	0	0	0	0	13.924.780	13.924.780
Aankopen certificaten	0	0	0	0	0	0	(20.574.720)	(20.574.720)
Resultaat certificaten	0	0	0	0	(2.080.443)	0	2.080.443	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	0	0	10.249.116	0	10.249.116
Stand per 31 december 2024	501.430	31.409.425	0	636.658	54.142.924	10.249.116	(12.311.638)	84.627.915
Stand per 1 januari 2025	501.430	31.409.425	0	636.658	54.142.924	10.249.116	(12.311.638)	84.627.915
Winstbestemming vorig boekjaar	0	0	0	0	10.249.116	(10.249.116)	0	0
Dividend	0	0	0	0	(7.176.244)	0	0	(7.176.244)
Vrijval herwaardering	0	0	0	(146.920)	146.920	0	0	0
Verkopen certificaten in portefeuille	0	0	0	0	0	0	11.786.702	11.786.702
Aankopen certificaten	0	0	0	0	0	0	(11.448.028)	(11.448.028)
Resultaat certificaten	0	0	0	0	714.849	0	(714.849)	0
Resultaat boekjaar	0	0	0	0	0	13.933.328	0	13.933.328
Stand per 31 december 2025	501.430	31.409.425	0	489.738	58.077.565	13.933.328	(12.687.813)	91.723.673

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 € 91.233.935 (2024: € 83.991.257) . Op balansdatum houdt aaff B.V. in totaal 632.923 certificaten van aandelen voor een totaalbedrag van € 12.687.813 voor eigen rekening.

Voorstel resultaatbestemming

Bestemming resultaat vorig boekjaar

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de Algemene Vergaderingen op 5 juni 2025.

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 2025 ad € 13.933.328 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 2025 van de vennootschap.

Daarnaast stelt de directie voor om een dividend uit te keren van € 1,47 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.

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is al volgt:

(in €)	Stand 1 januari 2025	Dotaties	Onttrekkingen	Stand 31 december 2025
Jubilea	0	28.580	0	28.580

Voorziening overige [37]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Jubilea	28.580	0

Jubilea

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 3,02% , verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 0 als kortlopend (korter dan één jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 0.

Langlopende schulden

Het verloopoverzicht 2025 is als volgt:

(in €)	Schulden aan groepsmaatschappijen	Stichting Continuïteit aaff	Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	Waarborgsommen	Totaal
Stand per begin boekjaar	17.088.767	7.150.009	2.809.968	42.227	27.090.971
Verkrijgingen	0	0	0	0	0
Aflossingen	(17.088.767)	(939.357)	(569.318)	0	(18.597.442)
Oprenting	0	67.163	0	0	67.163
Overige mutaties		0	0	0	0
Stand per einde boekjaar	0	6.277.815	2.240.650	42.227	8.560.692
Aflossingsverplichting	0	(1.040.467)	(614.863)	0	(1.655.330)
Langlopend deel	0	5.237.348	1.625.787	42.227	6.905.362

Schulden aan groepsmaatschappijen [38]

Betreft een schuld aan aaff Vastgoed B.V. De rente over 2025 bedroeg 3,285% (2024: 2,5%).

Overige schulden [39]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Stichting Continuïteit aaff	5.237.348	6.400.690
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	1.625.787	2.240.650
Overige	42.227	42.227
	6.905.362	8.683.567

Stichting Continuïteit aaff

Dit betreft een lening van oorspronkelijk €8.500.00. 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 2025 4,03% (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	0	0
Stichting Continuïteit aaff	1.040.467	2.599.991	2.637.356	6.277.814
Annuïteitenlening Stichting Alfa Omega	614.863	1.625.788	0	2.240.651
Waarborgsommen	0	0	42.227	42.227
	1.655.330	4.225.779	2.679.583	8.560.692

Kortlopende schulden

Belastingen en premies sociale verzekeringen [40]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Loonheffing	121.602	12.272
Vennootschapsbelasting	764.190	0
	885.792	12.272

Overige schulden en overlopende passiva [41]

(in €)	31 december 2025	31 december 2024
Kortlopend deel - Stichting Alfa Omega	614.863	569.318
Kortlopend deel - Stichting Continuïteit aaff	1.040.467	749.319
Rekening-courant Stichting Administratiekantoor aaff	55.868	1.211.371
Vakantiedagen en vakantiegelden	80.971	6.798
Nog te betalen accountantskosten	122.183	115.000
Overige	1.511.138	740.393
	3.425.490	3.392.199

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 2025 zijn investeringsverplichting aangegaan met betrekking tot toekomstige boekjaren voor een bedrag van € 153.478.

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.

Gebeurtenissen na balansdatum

Design for Success (D4S)

Begin 2026 is binnen aaff het programma Design for Success (D4S) gestart. Dit programma vormt de integrale verander- en transformatieaanpak gericht op de verdere inrichting van de organisatie ter ondersteuning van de langetermijnstrategie van aaff. D4S richt zich onder meer op het aanscherpen van het organisatiemodel, governance, sturing, processen, leiderschap en ondersteunende functies, met als doel het versterken van de wendbaarheid, uitvoeringskracht en toekomstbestendigheid van de organisatie.

In het kader van D4S zijn na balansdatum door de Raad van Bestuur richtinggevende besluiten genomen over de opzet en fasering van het programma en zijn voorbereidende werkzaamheden gestart, waaronder nadere uitwerkingen op het gebied van organisatie-inrichting en verandergovernance. De uitvoering van het programma vindt gefaseerd plaats in de jaren 2026 en verder.

De financiële gevolgen van D4S zijn per balansdatum 31 december 2025 nog niet vast te stellen. Eventuele effecten zullen worden verantwoord in de periode waarin de bijbehorende besluiten worden genomen en de kosten zich feitelijk voordoen.

Overnames na balansdatum

Na balansdatum hebben zich de volgende materiële gebeurtenissen voorgedaan:

- Per 1 januari 2026 heeft aaff de resterende 47% van de aandelen in Innovencio Beheer B.V. verworven, waarmee zij 100% eigenaar is geworden.
- Op 21 januari 2026 heeft aaff 100% van de aandelen in Locis Adviseurs B.V. verworven. Deze transacties hebben geen invloed op de cijfers over het boekjaar 2025. De financiële effecten zullen worden verwerkt in het boekjaar 2026.

Deze transacties hebben geen invloed op de cijfers over het boekjaar 2025. De financiële effecten zullen worden verwerkt in het boekjaar 2026.

Inzage in dossiers

Na balansdatum is aaff geïnformeerd dat financiers van een voormalige cliënt inzage vragen in dossiers met betrekking tot ten behoeve van deze cliënt uitgevoerde werkzaamheden.

Per balansdatum was geen claim ingediend en bestond geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting. Derhalve is per 31 december 2025 geen voorziening opgenomen. De uiteindelijke uitkomst en eventuele financiële gevolgen kunnen op dit moment niet betrouwbaar worden ingeschat.

17.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en-verliesrekening

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen [42]

(in €)	2025	2024
Resultaat deelneming aaff Vastgoed B.V.	6.144.863	6.868.009
Resultaat deelneming aaff Groep B.V.	1.752.239	3.326.748
	7.897.102	10.194.757

Gemiddeld aantal medewerkers

In 2025 waren er gemiddeld 5 personeelsleden in dienst op basis van voljaarsequivalenten (2024:0).

Er zijn geen personeelsleden in het buitenland werkzaam.

Tilburg, 29 mei 2026

Raad van Bestuur

F.K.D. Tsang RA

drs. L.E. Sas

A.H. Bosch RA

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

Overige gegevens



18.1 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.

18.2 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.

18.3 Informatie aan certificaathouders

Algemeen

Per 12 juni 2024 het moment van de fusie tussen Alfa en ABAB is een volledige nieuwe medewerkersparticipatieregeling in de organisatie tot stand gekomen. Deze is geëffectueerd door middel van certificering van alle aandelen in aaff B.V.

Aantal certificaten

	2025
	Aantal certificaten
Certificaten in omloop	4.381.379
Certificaten in portefeuille	632.923
Stand per einde boekjaar	5.014.302

Verloop certificaten in portefeuille

	2025
	Aantal certificaten
Stand per begin boekjaar	676.621
Uitgifte certificaten	0
Inkopen	569.128
Verkopen	(612.826)
Stand per einde boekjaar	632.923

Het voor de prijsbepaling relevante vermogen voor totaal geplaatste certificaten

(in €)	31 december 2025
Aandelenkapitaal	501.430
Agio	31.409.425
Herwaarderingsreserve	489.738
Overige reserves	58.077.565
Onverdeeld resultaat	13.933.328
Certificaten in portefeuille	(12.687.813)
Totaal eigen vermogen	91.723.673
Uitsluiting herwaarderingsreserve	(489.738)
Egalisatiereserve verkoop pand (extracomptabel)	(781.110)
Vrijval egalisatiereserve verkoop pand (extracomptabel)	156.222
Totaal eigen vermogen voor bepaling koers	90.609.047
Totaal aantal certificaten in omloop	4.381.379
Prijs per certificaat per 31 december 2025	20,68

Dividendberekening

Voor de bepaling van het dividendbeleid van aaff B.V. is een notitie opgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In deze notitie is bepaald dat het jaarlijkse dividend wordt berekend door 50% van de geconsolideerde APM (Alternatieve Prestatie Maatstaf) nettowinst van aaff B.V. over het verslaggevingsboekjaar te nemen. Deze wordt uitgedrukt in een bedrag per certificaat. De APM nettowinst betreft een alternatieve berekeningswijze van de nettowinst van aaff B.V., waarbij de geconsolideerde nettowinst wordt genormaliseerd met tevoren vastgestelde bijzondere baten en/of lasten.

(in €)	2025
Groepsresultaat voor belastingen (EBT)	20.533.065
Bij: Incidentele integratiekosten	3.851.000
Bij: Impairment goodwill	545.000
Af: Gecorrigeerd boekresultaat*	(5.200.000)
Af: Egalisatiereserve*	(1.052.709)
Bij: Vrijval egalisatiereserve	210.542
Af: Vennootschapsbelasting	(5.371.111)
Af: Resultaat aandeel derden	(663.233)
APM nettowinst	12.852.554
Dividenduitkering - op basis van APM nettowinst - 50%	6.426.277
Totaal aantal certificaten in omloop	4.381.379
Dividend per certificaat	1,47

* In 2025 is het pand te Veldhoven verkocht. De verkoop heeft geleid tot een boekwinst van € 6.252.709, welke is opgenomen onder de Overige bedrijfsopbrengsten. Voor de toekomstige hogere huisvestingslasten is een (extracomptabele) egalisatiereserve ad € 1.052.709 gevormd; deze valt vrij over een periode van 5 jaar.

18.4 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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; 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 en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'informatieverschaffing over continuïteit' op pagina 74 van de jaarrekening en in het onderdeel 'continuïteit en fraude' op pagina 20 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;
 - kennis nemen van de tussentijdse cijfers in het nieuwe boekjaar;
 - 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 paragraaf 6 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. Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem geëvalueerd. Eventuele 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. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen of vermoedens van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Doorbreken interne beheersing door het bestuur

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.

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.

Onze controlewerkzaamheden en waarnemingen

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.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij een verzoek om inlichtingen hebben gedaan en aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening

Tot slot hebben wij de memoriaalboekingen en extracomptabele mutaties boven de threshold gecontroleerd.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.

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.

aaff Accountants & Advies B.V.

Door middel van een data-analyse op de afloop op de nog te factureren diensten hebben wij vastgesteld of de facturen inbaar zijn en niet handmatig zijn afgeboekt in het nieuwe boekjaar.

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).

Aanvullend hebben wij een data-analyse uitgevoerd op de gefactureerde voorschotten. Hierbij hebben wij vastgesteld dat de voorschotten worden gefactureerd via het omzetdagboek en de debiteurenposities aflopen via het bankdagboek.

Tot slot hebben wij vastgesteld dat er geen uren verantwoord kunnen worden op gesloten projectcodes.

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.

Juistheid en waardering nog te facturen 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.

aaff Groep B.V.

Door middel van een data-analyse op de afloop van de nog te factureren diensten hebben wij vastgesteld of de betreffende vorderingen inbaar zijn en of geen handmatige afboekingen hebben plaatsgevonden in het daaropvolgende boekjaar.

Aanvullend hebben wij een data-analyse uitgevoerd op de gefactureerde voorschotten. Hierbij hebben wij vastgesteld dat de voorschotten worden gefactureerd via het omzetsdagboek en de debiteurenposities aflopen via het bankdagboek.

Daarnaast hebben wij de redelijkheid van de gevormde voorziening gecontroleerd. Deze controle bestond uit het toetsen van de gehanteerde percentages (rekenregels), het vergelijken van de gerealiseerde afboekingen in het boekjaar met het toegepaste voorzieningspercentage en het analyseren van de afloop van de voorziening in het nieuwe boekjaar.

Tevens hebben wij de statisch gevormde voorziening getoetst aan de hand van bevestigingen van de opdrachtverantwoordelijken. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij de redelijkheid van het gehanteerde percentage vastgesteld.

De juistheid van de omzet is vastgesteld door per medewerker de verloonde uren volgens de salarisadministratie te vergelijken met de door medewerkers verantwoorde uren, mede in relatie tot de verwachte productiviteit. Eventuele verschillen hebben wij nader onderzocht. Ten aanzien van de volledigheid van de omzet hebben wij vastgesteld dat alle urenstaten zijn ingediend. Daarnaast hebben wij beoordeeld of tariefwijzigingen in overeenstemming zijn met de genomen besluiten en door middel van een data-analyse getoetst of deze wijzigingen correct zijn geautoriseerd.

Tot slot hebben wij vastgesteld dat de onderhanden projecten stand op gesloten projectcodes nihil bedraagt.

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.

Frauderisico in de omzet

Wij onderkennen een frauderisico in niet reguliere omzetboekingen/ memoriaalboekingen in de omzetstromen ten aanzien van het bestaan van de omzet. Voor het significante risico op de reguliere boekingen in de omzet verwijzen wij naar het risico ten aanzien van "juistheid en waardering nog te factureren diensten en juistheid van de omzet".

Onze controlewerkzaamheden en waarnemingen

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het proces van de omzet.

Per jaareinde hebben wij afgrenzingswerkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat de omzet in het juiste boekjaar is verantwoord. Wij hebben onderzocht of er in het volgende boekjaar onrechtmatige creditnota's zijn die een indicatie kunnen geven van een te hoog geboekte omzet in het boekjaar.

Daarnaast hebben wij data-analyses uitgevoerd met betrekking tot (handmatige) opbrengstentransacties die buiten verkoopdagboek zijn verantwoord.

Tot slot 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 volledigheid van de omzet.

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 fraude of fouten.

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 fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de 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, 29 mei 2026

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

Origineel getekend door A.C.M. Mens MSc RA