

Vooruitgang begint met het kiezen van de juiste partner.

Partner in progress

Crowe Foederer
Helder verslag 2024



Inhoudsopgave **Helder Verslag 2024**

1. Voorwoord	3
2. Persbericht resultaten 2024 & Kern KPI's	4
2.1. Persbericht resultaten 2024	4
2.2. Kern KPI's	5
3. Crowe Foederer	8
3.1. Wat doen we?	8
3.2. Wie zijn we?	8
3.3. Missie, visie en belangrijkste strategische doelstellingen	10
3.4. Samenwerking Rivean en gevolgen voor onze juridische structuur	11
3.5. Onze vestigingen	12
3.6. Onze multidisciplinaire services	14
3.7. Onze Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen	14
3.8. Onze maatschappelijke betrokkenheid: Crowe Foundation	16
4. ESG rapportage	18
4.1 Inleiding	18
4.2. Methodologie en gevolgde stappen	19
4.3. Resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse	20
5. ESG-thema's E: Environment	23
5.1. Materiële milieuthema's: Energie en emissies	23
5.2. Beleid en doelstellingen voor CO ₂ -reductie	24
5.3. Energieverbruik en broeikasgasuitstoot	25
6. ESG-thema's S: Social	28
6.1. Onze mensen: samenstelling van het personeelsbestand	28
6.2. Training en ontwikkeling van medewerkers	32
6.3. Betrokken en tevreden medewerkers	36
6.4. Werktijden en krappe arbeidsmarkt	38
6.5. Diversiteit, inclusiviteit en beloningsverhoudingen	39
7. ESG-thema's G: Governance & kwaliteit	44
7.1 Kwaliteit en beroepswetgeving	45
7.2. Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	47
7.3. Dataveiligheid en innovatie	49
8. Crowe internationaal	52
8.1. Crowe Global	52
8.2. Ons lidmaatschap bij Crowe Global	52
8.3. Onze internationale desks	52
9. Directieverslag	53
9.1. Groei	53
9.2. Resultaat	53
9.3. Kostenontwikkeling	53
9.4. Eigen vermogen/solvabiliteit/liquiditeit	55
9.5. Medewerkers	55
9.6. Risico's en onzekerheden	56
9.7. Verwachtingen 2025	57

1. Voorwoord

Jaarverslagen zijn er in alle soorten en maten. Uiteraard de verslagen met een jaarrekening volgens de wettelijke voorschriften die met name een toelichting geven van de financiële performance van een organisatie. Dit geldt ook voor ons maar daarnaast maken we al enkele jaren een Helder verslag dat naast financiële KPI's ook ingaat op een meer kwalitatieve toelichting. Vorig jaar brachten we een apart ESG-verslag uit. Dit jaar zullen we onderdelen daarvan opnemen in dit verslag. Dit betreft een samenvatting van de belangrijkste ESG-doelstellingen van Crowe Foederer. Vanaf nu zullen we dat combineren en hiermee een verslag doen van de Kracht van Crowe. We geven u een inkijk in de dynamische organisatie die we zijn. Uiteraard kijken we daarmee ook terug op de financiële performance van het afgelopen boekjaar maar willen we u met name informeren over de zaken die ons kenmerken.

Van oorsprong zijn we een accountantsorganisatie maar we hebben ons de laatste jaren ontwikkeld tot een moderne multidisciplinaire dienstverlener die midden in de maatschappij staat. De ontwikkeling van onze diensten op gebied van HR, IT, Corporate Finance en Data Science hebben geleid tot niet alleen een diversiteit in dienstverlening maar met name ook in medewerkers. En deze ontwikkeling is nog zeker niet ten einde. Wij blijven ons verbeteren en we voelen ons uitgedaagd door de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Die uitdaging zit ook zeker in de interne verbondenheid die we zoeken. Verbinden en samenwerken is voor ons de basis om onze klanten te kunnen ondersteunen in hun brede vraag. Wij zijn als organisatie veel meer dan een optelsom van professionals en tonen dit aan door hard te werken aan samenwerken. Dit doen we zonder de individuele behoeftes en wensen van onze medewerkers uit het oog te verliezen. Jezelf kunnen zijn is niet voor niets de basis voor onze campagne met Louis van Gaal.



Dit zien we ook terug in de jarenlange relaties met onze klanten die zelfs teruggaan tot de oprichting van ons kantoor. Wij gaan mee met de ontwikkeling van de actieve en latente vragen van onze klanten. Zij worden ook uitgedaagd door de maatschappelijke ontwikkelingen. En dus zullen we blijven investeren in oplossingen en in de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit is niet alleen de technische kwaliteit van een product of advies maar met name ook de klanttevredenheid. In een maatschappij moeten ondernemingen en instellingen steeds meer voldoen aan regels. Wij hebben hier een adviesrol als ook een controle rol. Daarbij niet uit het oog verliezen dat we de bijdrage leveren om onze klanten proactief te ondersteunen bij het realiseren van hun doelstellingen.

Dit alles is niet statisch maar een dynamische ontwikkeling die onze maximale aandacht zal blijven houden.

Johan Daams
Voorzitter Raad van Bestuur
Crowe Foederer Holding B.V.

2. Persbericht resultaten 2024 & Kern KPI's

Op 30 januari 2025 hebben we onderstaand persbericht gepubliceerd met een terugblik op 2024:

2.1 Persbericht Crowe Foederer, 30 januari 2025

Crowe Foederer: Goede resultaten in 2024 en groei naar € 100 miljoen omzet

Eindhoven 30 januari 2025 - In 2024 is accountants- en adviesorganisatie Crowe Foederer flink gegroeid. De omzet steeg over 2024 met ruim 9% en bereikte de € 90 miljoen. Het aantal medewerkers is dankzij extra recruitmentinspanningen en de inzet van Louis van Gaal met 6% gegroeid en de grens van 700 collega's is daarmee gepasseerd. "Met ons partnership met PSV, de afronding van de samenwerking met investeringsmaatschappij Rivean Capital, een hoge klanttevredenheid, een aangescherpte technology & AI propositie én de opening van de nieuwe vestiging in Den Bosch, zijn we klaar voor een verdere groei richting de € 100 miljoen in 2025" aldus Johan Daams, CEO van Crowe Foederer.

Goede resultaten

De groei van 9% in 2024 is volledig autonoom gerealiseerd. De omzetgroei is zichtbaar in alle service lines maar met name in onze accountancy- en technology dienstverlening. Binnen de technology-tak, waar we inmiddels een volledig IT, HR tech, Data & AI dienstenpakket aan kunnen bieden, helpen we organisaties bij hun digitale transformatie. Bovendien lukt het nog steeds om in een zeer krappe arbeidsmarkt nieuwe medewerkers aan onze organisatie te binden. Zo zijn we in 2024 gegroeid van 660 collega's naar ruim 700 medewerkers per 1 januari 2025. Daarbij merken we dat de inzet van Louis van Gaal als onze ambassadeur voor de arbeidsmarkt zijn vruchten afwerpt, dit naast onze extra recruitmentactiviteiten.

Klaar voor groeiversnelling

Daams: "Na onze aankondiging van de voorgenomen samenwerking met investeringsmaatschappij Rivean Capital eind oktober 2024, zijn deze week de definitieve handtekeningen gezet. Met de hulp van Rivean willen we onze ambitie verwezenlijken om in de komende jaren in omzet en medewerkers te verdubbelen en door te stoten naar de top 10 van Nederlandse financiële adviesorganisaties." Dat Crowe Foederer klaar is om te versnellen blijkt ook uit een hoge klanttevredenheid. Uit een recent uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat klanten de organisatie waarderen met een hoge Net Promotor Score (NPS) van 66 en een bijbehorend rapportcijfer 8. Daarnaast merkt de organisatie de landelijke en regionale magneetfunctie van de samenwerking met PSV als 'partner in progress'. De spin-off van diverse gezamenlijke activiteiten op het gebied van naamsbekendheid, klant- en medewerkers-events, is na een half jaar al duidelijk merkbaar.

Uitbreiding met nieuw kantoor in Den Bosch

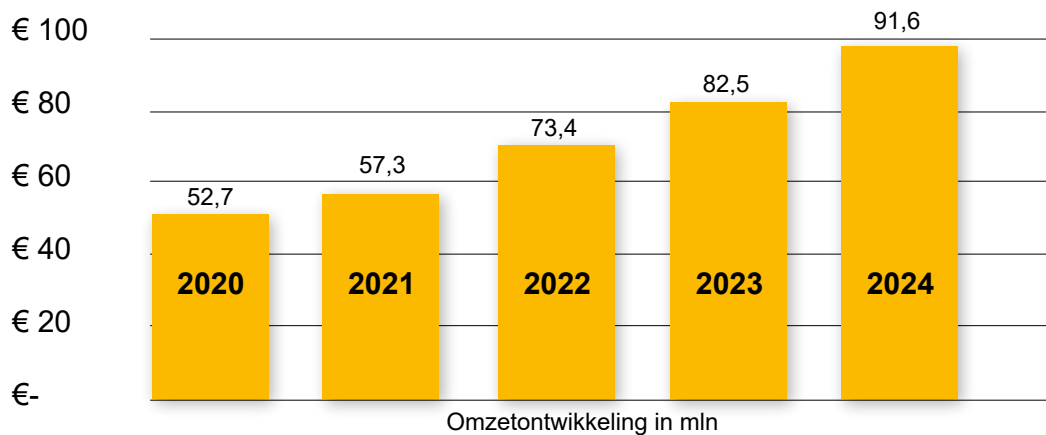
Daams: "Vanaf deze week zijn we actief vanuit onze nieuwe vestiging in Den Bosch. Den Bosch is een logische nieuwe aanvulling voor ons in de as langs de A2, waar we al vertegenwoordigd zijn in Amsterdam en Eindhoven. Naast uitbreiding in klanten verwachten we ook makkelijker nieuwe medewerkers uit deze regio aan te kunnen trekken. Met deze strategische stappen versterken we onze positie als toonaangevende financiële dienstverlener én zetten we vol in op meer groei en innovatie in 2025."

Kerncijfers omzet

2.2 Kern KPI's



1 Omzet afgelopen 3 jaar

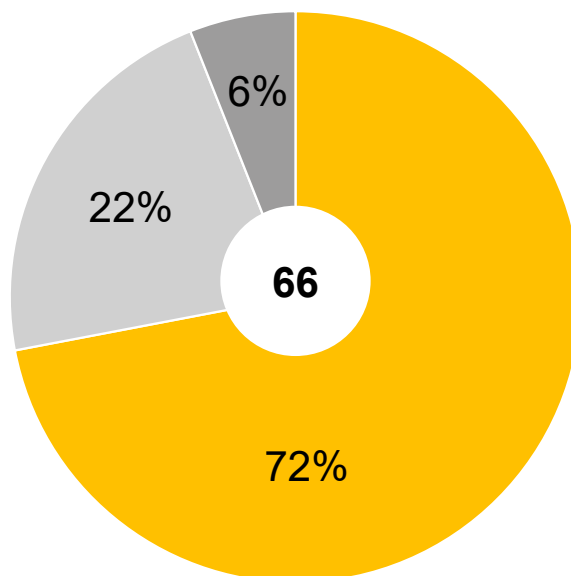


2 Omzet service lines 2024

	2023	2024	Groei
Audit & Assurance	€ 21.000.000	€ 24.000.000	14,3%
Financial Advisory Services	€ 19.900.000	€ 20.300.000	2,0%
Tax Advisory Services	€ 15.000.000	€ 16.300.000	8,7%
HRM services	€ 10.800.000	€ 12.400.000	14,8%
Corporate Finance Services	€ 2.800.000	€ 2.600.000	-7,1%
Technology	€ 13.000.000	€ 16.000.000	23,1%
Totaal	€ 82.500.000	€ 91.600.000	11%

3 Klanttevredenheid

Europese NPS score 66 (promoters minus detractors). Gemiddeld rapportcijfer: 8

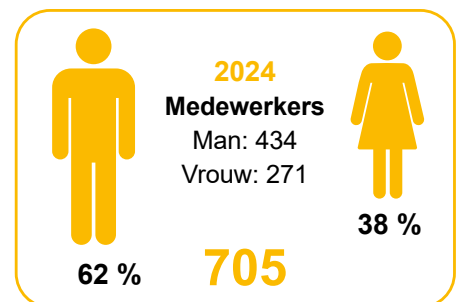
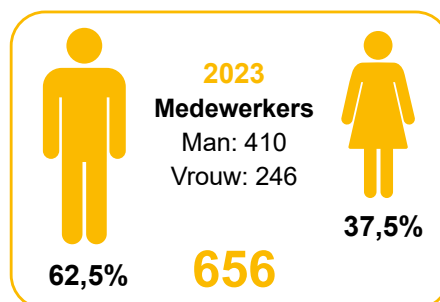
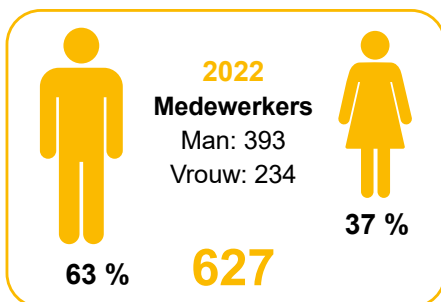
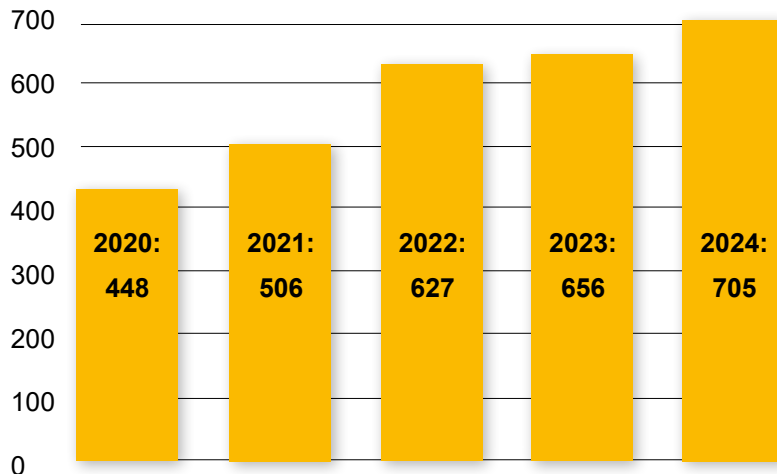


■ Promoters ■ Passives ■ Detractors

Kerncijfers medewerkers



1 Aantal medewerkers & verdeling



2 Leeftijd medewerkers



3 Type dienstverband

Jaar	Medewerkers	Oproep	Stagiair	Totaal
2022	566	52	9	627
2023	589	51	16	656
2024	615	63	27	705

4 Verloopcijfers

Jaar	Uit dienst	Verloopcijfer
2022	70	13%
2023	88	16%
2024	91	16%

Toelichting: Voor de rapportage over het verloop in ons personeelsbestand worden stagiaires en oproepkrachten buiten beschouwing gelaten.

5 Employee NPS & arbeidsbelasting (5 punts schaal)

Jaar	e-NPS	PSA
2022	+48	3,7
2023	+44	3,8
2024	+36	3,8

3. Crowe Foederer

3.1 Wat doen we?

Crowe Foederer is anno medio 2025 een landelijk accountants- en advieskantoor met 730 medewerkers en 9 vestigingen in de regio Amsterdam, Noord-Brabant en Limburg. We zijn een zelfstandig opererende organisatie met een eigen identiteit en karakter en werken samen met het wereldwijde Crowe Global netwerk dat actief is in meer dan 150 landen. We onderscheiden 6 service lines: audit, financial services, tax, HR services, corporate finance en technology. Met dit complete dienstenassortiment zijn we inmiddels veel meer dan een 'traditioneel' accountants & advieskantoor. Met name door ons uitgebreide pakket aan HR- en technology diensten kunnen we MKB-ondernemingen en grote organisaties volledig ontzorgen op al hun vraagstukken. Dat doen we met vakinhoudelijke expertise, onze multidisciplinaire aanpak, slimme technieken zoals data science en vooral met een warme en persoonlijke aanpak. Zo vormen we het beste van twee werelden: we hebben alles in huis om de beste kwaliteit te leveren en we doen dat met een persoonlijke benadering.

3.2 Wie zijn we?

Je kan op vele plekken een jaarrekening krijgen, je kan bij vele accountants- en advieskantoren werken of klant zijn, maar onze benadering maakt ons wie wij zijn. Deze onderscheidende, eigenzinnige manier van werken is de belofte van ons bedrijf: À la Crowe en altijd met als doel om vooruitgang te realiseren. Dit doen we vanuit onze eigen kracht, de kracht van Crowe.



Onze nauwe samenwerking met Louis van Gaal en PSV geven vorm en inhoud aan deze eigen wijze van werken. In januari 2024 zijn we van start gegaan met onze zeer succesvolle merk- en arbeidsmarkt campagne À la Louis. Hier is Louis van Gaal de verpersoonlijking van ons merk en onze cultuur.

De perfecte match tussen Louis en kernwaarden van ons bedrijf zien we op 5 belangrijke punten:

A Authentiek

Louis is een authentieke persoonlijkheid, die zichzelf blijft in elke situatie. Hij zegt wat hij denkt en doet wat hij zegt. Hij heeft een eigen mening en laat die blijken en horen. En hij houdt zeker van een lach in het leven. Crowe Foederer is geen dertien-in-een-dozijn accountants- en advieskantoor. In ons medewerkerstevredenheidsonderzoek scoort 'de ruimte om jezelf te mogen zijn' het hoogste. Daarbij is er ruimte voor uitdagingen, ook op lastige momenten in het (werkzame) leven, leren van elkaar en anderen zoals Louis.

B Leiderschap

Louis inspireert en motiveert zijn spelers. Hij is veeleisend, maar ook betrokken en loyaal. En: hij durft moeilijke beslissingen te nemen. Wisselt op een WK de keeper voor een penalty-serie. En met succes. Bij Crowe is leiderschap op zowel vakinhoudelijk als managerial vlak van essentieel belang.

C Talentontwikkeling

Louis heeft oog voor talentontwikkeling en geeft jonge spelers de kans. Won met een piepjonge Patrick Kluivert de Champions League. Ook bij Crowe staat talentontwikkeling hoog in het vaandel. We dagen collega's uit iedere dag hun talenten optimaal te benutten en stimuleren groei. Zowel verticaal als horizontaal. We maken onze mensen beter, we trainen en leiden ze op.

Partner in progress

In juli 2024 zijn we een meerjarige samenwerking aangegaan met PSV als partner in progress. Organisaties vertrouwen op ons, als cruciale adviseur, om continu de te nemen stappen in hun zakelijke ambities te toetsen of mee uit te stippelen. Wij spelen een cruciale rol als adviseurs en coaches van ondernemers en bestuurders in het creëren en faciliteren van het juiste prestatieklimaat. Daarbij staan wij staan achter onze klanten en doen er alles aan om klanten en onze medewerkers tot grote(re) prestaties te begeleiden. In de kern willen we allemaal graag één ding: beter worden, groeien en ontwikkelen. Datzelfde doet de staf van PSV, zij coachen topvoetballers in top teams. Kortom: de staf/coaches van PSV spelen, net als wij, een cruciale rol in het creëren en faciliteren van het juiste prestatieklimaat.



D Maatschappelijk betrokken

Allebei vinden we maatschappelijke betrokkenheid zeer belangrijk. Dat doen we niet voor de Bühne maar vanuit intrinsieke betrokkenheid bij onze collega's, bijvoorbeeld met het Fonds Gehandicapten Sport, de Omgekeerde Supermarkt en Spieren voor Spieren. We stimuleren samenwerkingen met maatschappelijke organisaties en zien Louis ook hierover een sterk pleidooi houden.

E Intelligent & professioneel

Louis staat bekend om zijn professionele houding en toewijding aan het voetbal. Hij heeft visie, hecht veel waarde aan discipline en hard werken. Is in de voetballerij een bijzonder type coach, de denker die analyseert, uitdenkt, slimme en verrassende plannen maakt in plaats van alleen een opgewonden peptalk houdt. Collega's bij Crowe Foederer hebben deze kenmerken ook en zetten dit iedere dag in om de klant van het beste advies te voorzien.

3.3 Missie, visie en belangrijkste strategische doelstellingen

Onze missie

Wij ondersteunen organisaties in hun bedrijfsmatige behoefte en vraagstukken. Dit doen wij met een multidisciplinaire kwaliteitsaanpak, persoonlijke benadering, continue investering in ons talent. Dit alles ondersteund door de inzet van hoogwaardige en praktisch toepasbare technologische oplossingen.

Onze visie

Het zijn van een toonaangevende accountants- en adviesorganisatie met een multidisciplinaire kwaliteitsaanpak voor samenwerkende professionals en de inzet van hoogwaardige technologische oplossingen gericht op de bedrijfsmatige vraagstukken van ondernemingen en instellingen.



Onze belangrijkste strategische ambities zijn:

- Constante kwaliteitsverbetering en –beheersing: we geven invulling aan onze zorgfunctie in het maatschappelijk verkeer vanuit de wettelijke en beroeps-technische eisen.
- Technologie en Innovatie: we gaan door met het ontwikkelen van ons hoogwaardige automatiseringsplatform met zoveel als mogelijk gedigitaliseerde processen en de optimale inzet van data science voor zowel onze dienstverlening als de eigen organisatie.
- Klanten: we zijn een toonaangevende multidisciplinaire dienstverlener voor zowel de algemene als de specialistische klantvragen van ondernemingen en instellingen (van kleine tot grote organisaties). Dit doen we door onze deskundigheid, technologie, multidisciplinaire aanpak en onze persoonlijke benadering.
- Maatschappelijke betrokkenheid: we werken aan een duidelijke maatschappelijke footprint die een passende bijdrage levert aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder duurzaamheid en gelijke kansen. Ook als werkgever heeft diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer onze volle aandacht.
- Medewerkers & arbeidsmarkt: we zijn Employer of Choice in het segment van middelgrote (accountants- en advies) organisaties en worden ook als zodanig herkend. Voor medewerkers hebben we een learning & development omgeving met instroom en doorstroommogelijkheden waardoor talent zich kan ontwikkelen in onze sterk op samenwerking gerichte organisatie.

3.4 Samenwerking met Rivean Capital en gevolgen voor onze juridische structuur

Per 28 februari 2025 zijn de definitieve overeenkomsten getekend in de samenwerking met Rivean Capital waarbij zij een - klein - meerderheidsbelang hebben genomen in onze organisatie. Dit is het resultaat van een proces dat in het voorjaar van 2024 gestart is. Begin 2024 heeft een strategische oriëntatie plaatsgevonden van het bestuur samen met de aandeelhouders. Reden hiervan is de 100% groei in de voorafgaande jaren en de te maken keuzes voor de toekomst.

Gezamenlijk is besloten dat we wederom streven naar een verdubbeling in 5 jaren. Op autonome wijze én in combinatie met acquisities. De huidige uitdagingen in het managen van een diverse en complexe organisatie en de toename van die uitdagingen bij een dergelijk groei scenario heeft geresulteerd in een strategische keuze voor samenwerking met private equity. Hierop zijn gesprekken gestart met partijen waaronder Rivean Capital welke heeft geleid tot een Letter of Intent met Rivean medio 2024. En uiteindelijk de definitieve afwikkeling begin 2025.

Als gevolg van de samenwerking zijn de volgende belangrijke stappen gezet:

- Aanpassing van de juridische structuur met een nieuw groepshoofd Crowe Foederer Group B.V.
- Financiering van de transactie deels door de huidige en nieuwe aandeelhouders en deels extern. Als gevolg hiervan zijn alle huidige aandeelhoudersleningen afgelost en is een nieuwe aandeelhouderslening gevormd. De financiering van de transactie loopt via Crowe Foederer Bidco B.V. welke een tussenholding is tussen Crowe Foederer Group B.V. en Crowe Foederer Holding B.V.
- Een robuust governance model met een belangrijke rol van de toekomstige RvC. De huidige RvC is gestopt per ultimo februari 2025 en er zal een nieuwe, 5-hoofdige, RvC worden gevormd op niveau van Crowe Foederer Group B.V.
- Als gevolg van wetgeving op het Audit domein heeft er een herstructurering plaatsgevonden waardoor Crowe Foederer Audit & Assurance B.V. valt onder een Audit & Assurance Holding B.V. en die weer onder een STAK Audit & Assurance (samen de Audit staak). Hiermee is geborgd dat de zeggenschap ingevolge de WTA ligt bij daartoe bevoegde accountants.

3.5 Onze vestigingen

De dienstverlening van Crowe Foederer Holding en haar werkmaatschappijen geschiedt, na de opening van een nieuwe vestiging in begin 2025 in 's-Hertogenbosch, vanuit 9 vestigingen in Nederland:

Eindhoven, tevens hoofdkantoor

Eindhoven is de stad waar Crowe Foederer in 1961 is opgericht door Jef Foederer. Een groot deel van onze cliënten, vaak familiebedrijven in het MKB tot grootbedrijf, komt uit deze regio. Ook het bestuur en de centrale (ondersteunende) diensten van de groep zetelen in Eindhoven. Daarmee is deze vestiging het hoofdkantoor waar ruim de helft van onze collega's hun thuisbasis hebben. De regio Eindhoven wordt gezien als de 'slimste regio van Nederland'. De combinatie van industrie, technologie en design maakt Eindhoven aantrekkelijk voor verschillende innovatieve bedrijven. Een steeds groter deel van dit type bedrijven is cliënt bij Crowe Foederer Eindhoven. Het succesvolle ondernemersklimaat van deze regio draagt zeker bij aan de groei van ons klantenbestand.

De groei van onze vestiging in Eindhoven heeft inmiddels gezorgd dat we naast de 2 bedrijfspanden (Beukenlaan 40 en 60) inmiddels ook een etage hebben gehuurd bij Beukenlaan 70.

Amsterdam

Het klantenbestand van Crowe Foederer Amsterdam omvat veel MKB, private equity en internationale, meer corporate bedrijven. Veel internationale bedrijven zien Amsterdam als de springplank naar Europa. Daarmee is deze regio anders dan de rest van Nederland. Amsterdam is een full service accountants- en advieskantoor met ruim 100 medewerkers. Kenmerkend voor Amsterdam is met name de Internationale advisering maar ook specialisten op het gebied van BTW, HR Services, bedrijfsfinancieringen en fusie- en overnameadvies. Cliënten zijn vaak afkomstig uit regio Amsterdam en overige delen van de Randstad, maar met name ook buitenlandse cliënten via het sterke Crowe Global netwerk. De aard van cliënten varieert van technology, media & telecom, vastgoed en financiële dienstverlening tot healthcare, entertainment en fashion.

Bladel

De vestiging in Bladel is veruit de grootste vestiging in zijn regio: de Kempen in Noord-Brabant. Deze regio staat in de top van de sterkste industriële regio's van Nederland. Crowe Foederer Bladel kenmerkt zich door haar persoonlijke multidisciplinaire dienstverlening aan het MKB, met de nadruk op accountancy en belastingadvies. Crowe Foederer Bladel werkt nauw samen met Crowe Foederer Eindhoven en heeft circa 45 medewerkers.

Roermond

Roermond heeft een sterke economische groei doorgemaakt. Deze vestiging, met 50 medewerkers, is stevig in de regio verankerd en lift mee op deze ontwikkeling. De groei van de audit en fiscale praktijk is vooral toe te schrijven aan het vergroten van bestaande business. Crowe Foederer Roermond is een gemengde praktijk met een gevarieerd klantenpakket. Roermond bedient met haar Limburgse "collega-vestigingen" in Venlo en Venray met name klanten uit Noord en Midden-Limburg, maar ook klanten uit Duitsland en België.

Oostzaan

Door zijn geografische ligging is Crowe Foederer Oostzaan zowel regionaal als internationaal actief. Veel relaties komen uit de driehoek Zaanstreek, Waterland en Amsterdam. Amsterdam ligt naast de deur. Mede door de uitstekende infrastructuur bedient Oostzaan ook een flink aantal internationale ondernemingen. Zowel de Audit- als Financial Services praktijk groeit in Oostzaan. Op ons kantoor in Oostzaan zijn 20 collega's werkzaam.

Lelystad

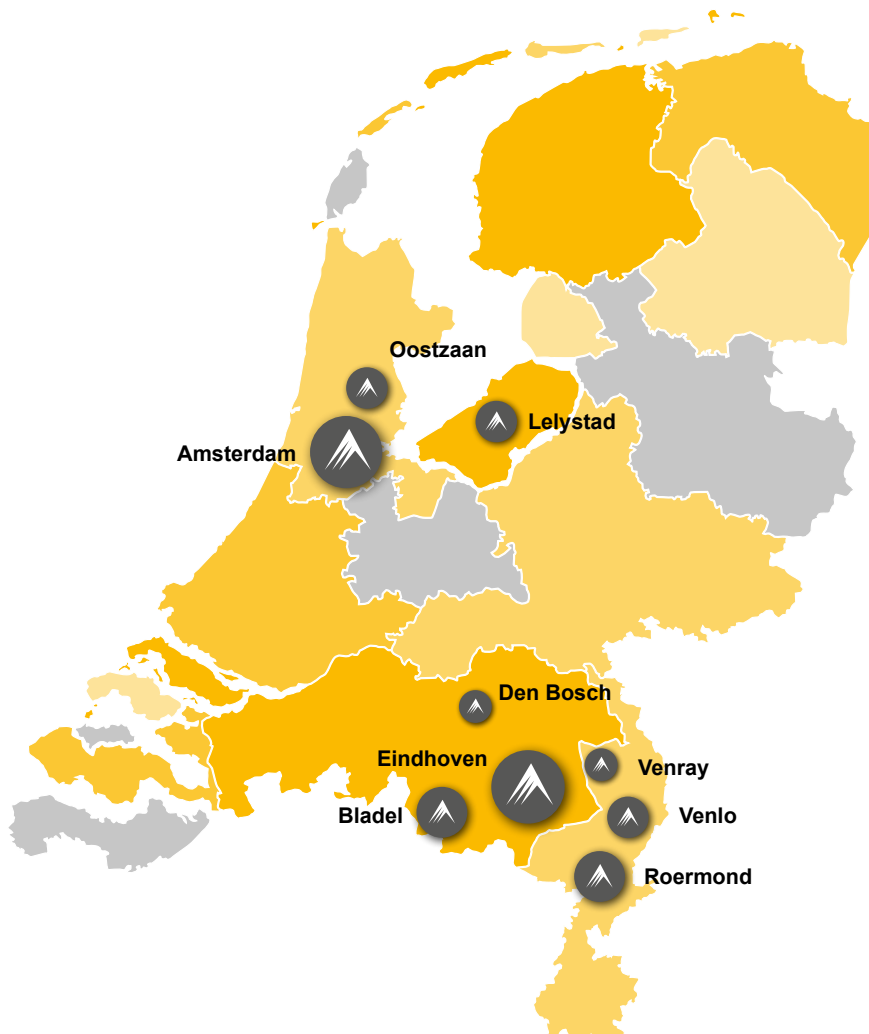
Klanten van Crowe Foederer Lelystad zijn voornamelijk MKB-ondernemingen uit Lelystad en de provincie Flevoland. Het kantoor is sterk in de sectoren handel, productie en dienstverlening. Bijzonder aan de vestiging Lelystad is het van oudsher grote aantal klanten in de scheepvaart. Crowe Foederer Lelystad heeft 17 medewerkers en doet voornamelijk accountancy en kent een relatief grote fiscale praktijk. Crowe Foederer Lelystad huist in een kenmerkende regio. De provincie Flevoland is sterk gericht op de agrarische sector. Almere is meer gericht op Amsterdam.

Venlo & Venray

De Noord-Limburgse regio staat bekend om haar levendige logistieke sector, maakindustrie en cradle-to-cradle ambities. Daarnaast fungeert de regio als verbindingspunt naar Duitsland. Vanuit onze kantoren in Venlo en Venray ondersteunen 70 collega's dagelijks onze klanten in deze sectoren. Ook zijn wij sterk betrokken bij lokale netwerken en evenementen, zoals het Venlose Zomerparkfeest, ondernemersverenigingen en lokale hockey- en voetbalclubs. Vanaf juni 2024 is ons kantoor in Venlo gehuisvest in het iconische pand dat vroeger de Kamer van Koophandel was.

's-Hertogenbosch

Begin 2025 hebben we een nieuwe vestiging opgestart in 's-Hertogenbosch. Dit is een logische nieuwe aanvulling voor ons in de as langs de A2, waar we al vertegenwoordigd zijn in Amsterdam en Eindhoven. Naast uitbreiding in klanten verwachten we ook makkelijker nieuwe medewerkers uit deze regio aan te kunnen trekken.



3.6 Onze multidisciplinaire services

De afgelopen jaren hebben we ons ontwikkeld tot een multidisciplinaire dienstverlener. Onderstaand is een korte impressie weergegeven van onze servicelines en de belangrijkste diensten.

Audit & Assurance • Controle; wettelijk en vrijwillig • Overige assurance opdrachten • CSRD	Advisory Services • Administratieve dienstverlening en Jaarrekeningen • Digitale en financiële interne beheersing • Duurzaamheid • Pre Audit • Tax Control Framework • Not for profit • Strategische advisering	Fiscaal • Algemene belastingmiddelen zoals Vpb, BTW, IB en BTW • Successiewet • Internationaal belastingrecht • Global mobility • Family Business • Douane en invoerrechten • Transfer Pricing
Corporate Finance • Ver/aankoop begeleiding • Financiering • Waarderingen • Due diligence • Faillissementsonderzoeken & WHOA	HR Services • Support ◦ Loonadministratie (full service), talentmanagement, helpdesk • Technology ◦ HR software, HR control framework, optimalisatie • Advies ◦ Pensioen beloning, fiscaal en sociale zekerheid, arbeidsrecht • Vitaal: Arbo dienst en verzuimbeheersing • Data en insights • Crowe Academy	Technology • Consultancy ICT management, • Security en awareness • Data Science (BI en AI) • Beheer & Support, Cloud solutions, On premise • Business solutions (Microsoft) • Smart workplace

3.7 Onze Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Bij Crowe Foederer is sprake van een sterke organisatie structuur waaronder een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is uitvoerend en de Raad van Commissarissen houdt toezicht. Door de samenwerking met Rivean Capital zal de RvC worden ingericht op, het nieuwe niveau van het groepshoofd, Crowe Foederer Group B.V. De RvC op niveau van Crowe Foederer Holding B.V is beëindigd per de datum waarop we de samenwerking met Rivean zijn aangegaan. De selectie van kandidaten voor de RvC is gestart en zal in het 2e halfjaar van 2025 leiden tot installatie van de nieuwe RvC.



Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur komen uit onze eigen gelederen. Zo verankeren we de bestuurstaken en de uitvoering ervan met onze professionele dienstverlening en de noodzakelijke kwaliteitsbeheersing.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat op dit moment uit J.G.F. Daams RA, mr. H. Everaerd en drs. M.J. Daemen RA. Johan Daams is bestuursvoorzitter en verantwoordelijk voor het algemeen beleid van onze organisatie. Hugo Everaerd is bestuurder van Tax Advisory Services B.V en als vestigingsleider van Amsterdam ook medeverantwoordelijk voor onze Internationale dienstverlening. Marc Daemen is bestuurder van Audit & Assurance B.V. en partner op de vestiging Eindhoven.

Alle leden van de Raad van Bestuur hebben de Nederlandse nationaliteit, beschikken over jarenlange bestuurlijke ervaring en zijn allen al vele jaren in dienst bij Crowe. Derhalve hebben ze een zeer ruime ervaring met de sectoren, producten en geografische locaties van Crowe. Marc Daemen en Johan Daams zijn ingeschreven bij de NBA als RA.

Er is sprake van dezelfde samenstelling van het bestuur voor zowel Crowe Foederer Group B.V. , Crowe Foederer Bidco B.V. als Crowe Foederer Holding B.V.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is in 2024 niet gewijzigd en zoals hiervoor aangegeven zijn de leden gezamenlijk terug getreden eind februari 2025 bij het aangaan van de samenwerking met Rivean Capital. Het doel is om uiteindelijk een nieuwe 5-hoofdige RvC te gaan benoemen met het streven om de leden zo snel mogelijk te benoemen in het 2e half jaar van 2025. Met de samenstelling zal rekening gehouden worden met de gestelde eisen rondom diversiteit maar ook de beoogde nieuwe accountantswetgeving.

De werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC worden bepaald door statutaire en interne afspraken. Toezicht houden op het bestuur is uiteraard haar belangrijkste taak.



3.8 Onze maatschappelijke betrokkenheid: Crowe Foundation

Maatschappelijk betrokken zijn is een belangrijke strategische doelstelling van onze organisatie. Wij denken dat we als accountants & advies organisatie het grootste verschil kunnen maken door een duidelijke keuze te maken waar we ons op focussen. Dit is het thema 'Gelijke Kansen', waar we met intrinsiek betrokken medewerkers en een ruim budget vanuit de Crowe Foundation bijdragen aan goede doelen waar dit thema centraal staat. Dit doen we voor zowel lokale als landelijke initiatieven.

Crowe Foundation

De stichting Crowe Foundation, met ANBI-status, is begin 2022 opgericht om de gekozen goede doelen te kunnen ondersteunen in geld, tijd of andere middelen: zoals aandacht & publiciteit. De insteek daarbij is altijd de combinatie met een actieve betrokkenheid van onze medewerkers. Hiervoor maken we intern gebruik van het actieve netwerk van onze 20 ambassadeurs die op alle kantoren vertegenwoordigd zijn. Zij hebben als taak om goede doelen te inventariseren, informatie over de mogelijkheden om bij te dragen aan goede doelen te delen én zijn vrijwel altijd ook zelf actief betrokken bij onze goede doelen.



Zowel intern als extern besteden we veel aandacht aan onze maatschappelijke betrokkenheid. Zo zijn bestuurders en vertegenwoordigers van de goede doelen aanwezig op onze events zoals: onze (online) kwartaalupdates en vormen onze goede doelen een vaste rubriek in ons bedrijfsmagazine Nuance. Ten slotte is onze maatschappelijke betrokkenheid een vaste rubriek geworden in ons jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek. Op de stelling: ik heb de afgelopen 12 maanden ervaren dat we met de Crowe Foundation goed invulling geven aan onze maatschappelijke betrokkenheid werd in 2024 een mooie 3,7 gescoord (2023: 3,8) op een schaal van 5.

Centrale en lokale goede doelen

In 2024 zijn een drietal landelijke initiatieven ondersteund:

- Spieren voor Spieren, sinds begin 2024
- De Omgekeerde Supermarkt, sinds eind 2022
- Fonds Gehandicaptensport sinds begin 2022

Daarnaast zijn in 2024 bijdrages geleverd aan diverse lokale initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn het Ronald McDonaldhuis in Amsterdam. Dit huis zorgt ervoor dat het gezin dicht bij hun zieke kind kan verblijven. Een tiental collega's hebben gekookt voor ouders en deelgenomen aan de benefietavond. Ook zijn we gestart met het ondersteunen van Stichting Durf Te Vragen. Daarbij hebben 7 collega's geholpen bij lessen op scholen. Stichting Durf Te Vragen is in 2017 opgericht door Dylan Haegens en Marit Haegens-Brugman. Met een bereik van bijna 2 miljoen jongeren willen zij met de stichting het onderwerp mentale gezondheid en psychische problemen bespreekbaar maken. Voor kinderen die tijdens Sinterklaas geen cadeautje kunnen ontvangen zijn een drietal lokale acties ondersteund voor: de stichting 'Samen Gaan we het Doen' uit Lelystad, de stichting 'Houten Geeft' en de stichting 'Wens Elfje 'in Lomm'. Andere lokale goede doelen waren: Stichting Mibosi, Kinderfonds Midden-Limburg, Stichting Kinderhospice Kwatro, Maatje040, Concerti Fetti en Blaai2BeatCancer.

Het volledige bestuursverslag inclusief jaarrekening is terug te vinden op: [Crowe Foundation - Crowe Foederer](#)



Crowe Foundation:
echte vooruitgang
boek je nooit
alleen.

Gelijke kansen *à la Crowe*

4. ESG rapportage

4.1 Inleiding

Crowe neemt haar poortwachtersrol serieus. Als accountants- en adviesorganisatie zijn wij niet alleen toetsend, maar ook richtinggevend. Sinds 2021 publiceren wij jaarlijks ons *Helder Verslag*. Wat oorspronkelijk begon als een openbaar financieel verslag, is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot een breed verantwoordingsdocument waarin ook duurzaamheidsaspecten structureel zijn opgenomen. Deze verbreding weerspiegelt de ontwikkeling die wij als organisatie doormaken: van financiële transparantie naar geïntegreerde verantwoording over zowel financiële als niet-financiële prestaties.

Met de uitgave van dit geïntegreerde verslag over 2024 zetten wij hierin een volgende stap. Voor het eerst brengen we onze belangrijkste ESG-informatie en financiële verslaglegging volledig samen in één verslag. Daarmee onderstrepen we dat duurzaamheid voor ons geen afzonderlijk domein is, maar fundamenteel verweven raakt met onze strategie, onze bedrijfsvoering en de manier waarop wij onze maatschappelijke opdracht invullen.

Transparantie is daarbij essentieel. We streven ernaar om stakeholders – van klanten en toezichthouders tot collega's en partners – op een toegankelijke, betrouwbare manier inzicht te geven in onze duurzaamheidsambities, risico's en prestaties.

Daarom rapporteren wij, vooruitlopend op wettelijke verplichtingen, al sinds 2023 in lijn met de *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. Deze standaarden vormen de kern van de *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, de Europese richtlijn die grote ondernemingen verplicht te rapporteren over hun impact op mens, milieu en maatschappij. Hoewel Nederland de CSRD, op moment van publicatie, nog niet volledig heeft omgezet in nationale wetgeving – en de implementatie in afwachting is van verdere besluitvorming via de zogeheten EU Omnibuswet– beschouwen wij deze rapportage als een logische en noodzakelijke stap richting toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Onze dienstverlening sluit hier naadloos op aan. Met de nieuwe service Sustainability Advisory Services (SAS) ondersteunen wij organisaties en instellingen bij het ontwikkelen van een gedragen duurzaamheidsstrategie, het opzetten van rapportageprocessen en het integreren van duurzaamheid in hun bedrijfsvoering. Naast advisering bij regelgeving zoals de CSRD, richten we ons op het versterken van waardecreatie, risicobeheersing en maatschappelijke impact. We combineren inhoudelijke expertise met praktische tools en advies op maat, zodat duurzaamheid concreet en uitvoerbaar wordt binnen iedere organisatiecontext.

4.2 Methodologie en gevolgde stappen

Voor de tot standkoming van onze ESG-rapportage zijn schematisch de volgende stappen doorlopen:

Stap 1: Van Long-list naar Short-list

Op basis van de ESRS-thema's is een initiële longlist opgesteld. Voor elk thema is beoordeeld of er sprake is van een (potentiële) impact, risico of kans voor Crowe. Alleen de thema's die mogelijk materieel zijn op basis van impact- of financiële materialiteit zijn opgenomen in de shortlist voor verdere analyse.



Stap 2: Beoordeling impactmaterialiteit ('inside-out')

Voor alle thema's op de shortlist is een inschatting gemaakt van de impact die Crowe heeft op mens en milieu. Deze is kwalitatief en – waar mogelijk – kwantitatief beoordeeld op basis van de criteria uit ESRS 1, zoals schaal, reikwijdte en onomkeerbaarheid. Thema's zijn hierbij concreet gemaakt en vertaald naar Crowe-specifieke impact.



Stap 3: Beoordeling financiële materialiteit ('outside-in')

Parallel aan stap 2 is voor dezelfde thema's beoordeeld in hoeverre deze kunnen leiden tot risico's of kansen die financiële gevolgen kunnen hebben voor Crowe. De inschatting is gebaseerd op de waarschijnlijkheid van optreden en de verwachte financiële impact, conform de bepalingen in ESRS 1.



Stap 4: Toepassing materialiteitsdrempel

Bij het stellen van de materialiteitsgrens is gebruik gemaakt van een passende drempelwaarde. Alle thema's met ten minste een score van 'gemiddeld' worden als materieel beschouwd. In kwantitatieve termen uitgelegd: Thema's die op ten minste één van beide dimensies een minimale score van 2,8 (op een schaal van 1–5) behalen, worden als materieel aangemerkt.



Stap 5: Herziening van de shortlist

De shortlist is herijkt op basis van aanvullende inzichten, waaronder input uit de stakeholderdialoog en een analyse van markt- en sectorgenoten (peer analyse). Op basis hiervan is onder meer het thema 'data governance' als nieuw potentieel materieel onderwerp toegevoegd en zijn de voormalige thema's 'Broeikasgasuitstoot' en 'Energieverbruik' samengevoegd tot het thema 'Milieu impact'.



Stap 6: Actualisatie scores van materiële thema's

Alle thema's op de aangepaste shortlist zijn opnieuw gewaardeerd op een schaal van 1-5 vanuit zowel impact- als financieel perspectief, met inachtneming van de nieuw verkregen inzichten.

4.3 Resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse

Hieronder presenteren wij de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse, uitgevoerd in lijn met de vereisten van de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) en de bijbehorende *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS).

De analyse maakt onderscheid tussen twee perspectieven:

- Impactmaterialiteit: de daadwerkelijke of potentiële positieve en negatieve effecten van onze organisatie op mens en milieu;
- Financiële materialiteit: de invloed van duurzaamheidskwesties op de waarde creatie en financiële positie van onze organisatie, nu en in de toekomst.

De uiteindelijke rangschikking van thema's is gebaseerd op een gecombineerde score van beide perspectieven. Deze kwantitatieve benadering biedt een gestructureerd overzicht van de relatieve materialiteit van elk thema. Tegelijkertijd erkennen wij dat deze optelsom niet altijd volledig recht doet aan de complexiteit en onderlinge samenhang van de onderwerpen.

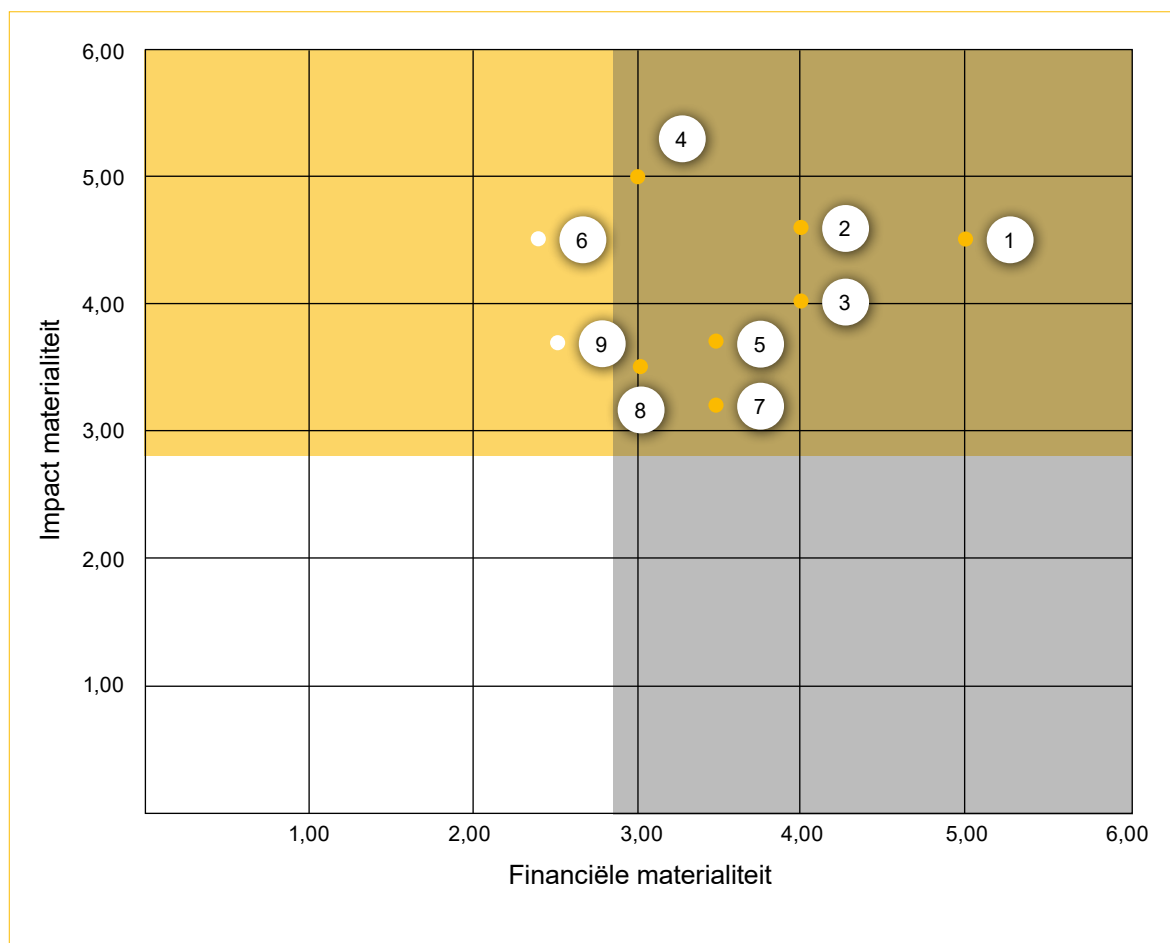
Daarom hanteren wij de gecombineerde score als uitgangspunt, maar interpreteren wij de resultaten aanvullend vanuit professioneel oordeel en strategische relevantie. De thema's die als materieel zijn geïdentificeerd vormen de kern van onze duurzaamheidsstrategie en zullen in dit verslag nader worden toegelicht.



De volgende duurzaamheidsthema's worden door Crowe als materieel beschouwd:

#	Omschrijving	Financiële materialiteit	Impact materialiteit	ESG	IRO beschrijving
1	Training en ontwikkeling	5,0	4,5	S	Training en ontwikkeling staan centraal in de organisatie, waardoor werknemers zich blijven ontwikkelen en de kwaliteit van de dienstverlening verbetert. Dit draagt bij aan zowel werknemer- als klanttevredenheid, wat leidt tot hogere productiviteit en retentie van zowel klanten als personeel.
2	Beroepswetgeving en kwaliteit	4,0	4,5	G	Crowe houdt zich aan de beroepswetgeving en heeft een sterke focus op kwaliteit. Hierdoor is onze dienstverlening betrouwbaar, regelconform en van hoge kwaliteit. Dit draagt bij aan tevreden klanten en een positieve impact op de maatschappij.
3	Betrokken en tevreden medewerkers	4,0	4,0	S	Medewerkers hebben binnen Crowe veel inspraak in hun werk. Hierdoor wordt betrokkenheid verbeterd, wat het werkplezier goed doet. Dit leidt tot verbeterde personeelsretentie, meer inzet en lager verzuim.
4	Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	3,0	5,0	G	De bedrijfscultuur vormt het kader waarbinnen elke beslissing bij Crowe wordt genomen. Een integere en ethische cultuur leidt tot verantwoorde keuzes, versterkt onze rol als poortwachter van de maatschappij, bevordert personeelsretentie en draagt bij aan een sterke reputatie.
5	Werktijden en krappe arbeidsmarkt	3,5	3,7	S	Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het lastig kan zijn om voldoende medewerkers aan te trekken voor de hoeveelheid werk. Dit kan in de toekomst de werkdruk voor huidige medewerkers vergroten en kan de groeiambities van Crowe belemmeren.
6	Preventie en identificatie van corruptie en fraude	2,5	4,5	G	Crowe vervult een maatschappelijke rol in de preventie en identificatie van corruptie en fraude. Door deze risico's te beheersen, voorkomen we economische schade en beschermen we de belangen van onze stakeholders.
7	Data veiligheid en innovatie	3,5	3,3	G	Een datalek wordt effectief voorkomen door het implementeren van sterke beveiligingsmaatregelen en het creëren van bewustzijn rondom gegevensbescherming. Dit waarborgt de privacy van klanten en medewerkers en beschermt bedrijfsinformatie tegen ongeautoriseerde toegang.
8	Diversiteit en inclusiviteit	3,0	3,5	S	Binnen Crowe is een actief diversiteitsbeleid van kracht, waarbij alle medewerkers gelijk worden behandeld. Dit zorgt er eerder voor dat zij zich geaccepteerd en gezien kunnen voelen op de werkvloer, wat kan bijdragen aan een lager verzuim en een hogere productiviteit.
9	Milieu impact	2,5	3,7	E	Het gebruik van energie leidt tot de uitstoot van broeikasgassen, wat bijdraagt aan de opwarming van de aarde. Dit thema omvat CO ₂ -uitstoot en energieverbruik.

Schematisch treft u onze bevindingen aan in onderstaand dubbele materialiteitsmatrix.



Legenda & keuze

Impact materialiteit		Keuze	2,8
Financiële materialiteit		Keuze	2,8
Impact & financiële materialiteit		Vlakken handmatig aanpassen o.b.v. keuze	

5. ESG-thema's E: Milieu

5.1 Materiële milieuthema's: Energie en emissies

Zoals uit onze materialiteitsanalyse blijkt, zijn er binnen Crowe twee klimaat gerelateerde thema's als materieel aangemerkt: ons energieverbruik en de uitstoot van broeikasgassen.

Hoewel Crowe een zakelijke dienstverlener is en geen fysieke producten levert, erkennen wij onze verantwoordelijkheid in de aanpak van klimaatverandering. Onze directe ecologische voetafdruk is relatief beperkt, maar dat ontslaat ons niet van de plicht om bewust om te gaan met onze energieconsumptie en uitstoot. Juist als kennisorganisatie willen we het goede voorbeeld geven.

Daarom zijn wij transparant over onze milieuprestaties. We rapporteren over onze energiebronnen, de omvang van onze uitstoot en de maatregelen die wij nemen om deze te beperken. Ook hebben wij doelen gesteld die passen bij onze ambities op het gebied van duurzaamheid. Hiermee maken we inzichtelijk waar we staan en waar we naartoe willen.

Onze dienstverlening omvat onder andere financiële advisering, IT-ondersteuning, HR-services, salaris-administratie en accountancy. Crowe heeft dus kennis als voornaamste product. Op basis van de klimaatprojecties van het KNMI (2023) voor 2050 en 2100 hebben we onderzocht wat de mogelijke impact is van de klimaatscenario's met een hoge CO₂-uitstoot.

Onze werkzaamheden zijn locatie-onafhankelijk en kunnen bij extreme weersomstandigheden op afstand worden voortgezet. Omdat onze digitale infrastructuur hoofdzakelijk in de Cloud is ondergebracht, blijft ook de toegang tot essentiële systemen gegarandeerd.



Waar onze eigen risico's gering zijn, kunnen klanten wel op diverse manieren geraakt worden. Zij worden geconfronteerd met veranderende weersomstandigheden, veranderende wet- en regelgeving of eisen die vanuit de keten worden opgelegd. Dit zorgt voor een toenemende behoefte aan advies, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging, subsidiemogelijkheden of strategische verduurzaming. Hierin zien wij kansen om als adviseur van waarde te zijn.

Onze klantenportefeuille is breed en gespreid over verschillende sectoren. Hoewel we ook bedrijven bedienen die actief zijn in of afhankelijk zijn van fossiele energie, maakt de brede spreiding onze organisatie veerkrachtig. Daardoor achten wij een separaat transitieplan voor Crowe niet noodzakelijk.

5.2 Beleid en doelstellingen voor CO₂-reductie

In deze rapportage brengen wij voor de tweede keer onze CO₂ uitstoot systematisch in kaart. Bij het opstellen van onze reductiedoelstellingen houden we rekening met de groeiambities van onze organisatie, de verdeling van emissies over de verschillende scopes én relevante richtlijnen zoals het Science Based Targets initiative (SBTi).

We kiezen bewust voor een methodiek die aansluit bij onze bedrijfsvoering en die tegelijkertijd ambitie en haalbaarheid combineert. Daarbij onderzoeken we zowel absolute als relatieve benaderingen, bijvoorbeeld in verhouding tot omzet. Ook kijken we nadrukkelijk naar de bijdrage van scope 3-emissies, aangezien dit het grootste deel van onze totale uitstoot vormt.

Door nu al op structurele wijze inzicht te geven in onze uitstoot, leggen we de basis voor gerichte actie en verdere verduurzaming van onze organisatie. In 2026 verwachten wij hierover concrete vervolgstappen te rapporteren.

We verkennen actief welke maatregelen op korte termijn kunnen bijdragen aan het terugdringen van onze uitstoot. Daarbij ligt de focus onder andere op het inkopen van groene stroom, het versneld overstappen op elektrische mobiliteit en verwarmingsoplossingen, en het verbeteren van de energie-efficiëntie van onze IT-infrastructuur. Energiebesparing vormt een belangrijk aandachtspunt, waarvoor al verschillende initiatieven zijn genomen.

Op de middellange termijn is het ons streven om al onze kantoren te laten voldoen aan minimaal energielabel A. Ook onderzoeken we de mogelijkheid om in de toekomst (gedeeltelijk) zelf duurzame energie op te wekken. Ons uiteindelijke doel is om volledig gebruik te maken van hernieuwbare energiebronnen.

Hierbij moet ook rekening gehouden worden met locked-in broeikasgassen. Lease-contracten voor de vloot zijn vaak op basis van 5 jaar, dus voordat deze volledig herzien en vernieuwd kunnen worden kost tijd. Ook zijn we voor veel van onze softwareoplossingen afhankelijk van onze IT-leveranciers en de manier waarop zij energie verbruiken. Daarnaast zijn sommige kantoorlocaties gehuurd voor een bepaalde periode. Duurzame aanpassingen zoals het plaatsen van zonnepanelen of het gasvrij maken van een pand zijn dan vrijwel onmogelijk.

Gedurende 2024 heeft Crowe haar impact op het klimaat inzichtelijk gemaakt op basis van een materialiteitsanalyse en CO₂-berekening. In 2023 zijn we begonnen met het systematisch meten van onze milieu-impact. Daarbij zijn maatregelen getroffen die bijdragen aan energiebesparing, zoals verbeterde isolatie en verduurzaming van kantoren. Zo verbruikt ons kantoor in Venlo geen gas meer en wordt op dit moment deel van de gebruikte stroom opgewekt doormiddel van zonnepanelen. Daarnaast is sinds 2023 een fietsleaseregeling van kracht om duurzamer woon-werkverkeer te stimuleren en wordt er een bewuste keuze gemaakt aan de beschikbaar gestelde leaseauto's van het kantoor.

De komende jaren willen we verdere stappen zetten richting een duurzame organisatie, waaronder volledige overstap op hernieuwbare energie, het elektrificeren van ons wagenpark en het bevorderen van OV-gebruik en fietsen onder medewerkers. Deze initiatieven vormen de kern van ons klimaatbeleid voor de toekomst.

In onze ESG-rapportages maken we op meerdere punten gebruik van aannames bij het berekenen van de CO₂-uitstoot, vanwege ontbrekende of beperkte data. In 2024 hebben we hierin duidelijke stappen vooruit gezet, waardoor het aantal benodigde schattingen is verminderd en de nauwkeurigheid van onze berekeningen is toegenomen ten opzichte van 2023.

De belangrijkste wijzigingen betreffen de uitstoot van ons wagenpark en het woon-werk verkeer, waarbij we meer gegevens hebben verzameld en derhalve minder aannames hebben moeten maken.

5.3 Energieverbruik en broeikasgasuitstoot

Ons energieverbruik

Energieverbruik en energiemix	2022	2023	2024
Verbruik fossiele energie (MWh)	3.019,38	2.543,28	2.499,71
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	99%	91%	88%
Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	6,88	46,86	13,88
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	0%	1%	0%
Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen			
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen (MWh)	25,93	233,20	324,55
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) (MWh)	0	0	-
Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh)	25,93	233,20	324,55
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	1%	7%	11%
Totale energieverbruik (MWh)	3.052,20	2.823,34	2.838,13

Ons stroomverbruik bestaat uit het stroomverbruik van panden en van de elektrische auto's in het eigen wagenpark. Het overige energieverbruik is afkomstig van het verbranden van fossiele brandstoffen, zoals benzine of diesel voor het eigen wagenpark of gas voor het verwarmen van gebouwen. Het totale energieverbruik is vrijwel gelijk gebleven aan het totale energieverbruik van 2023, ondanks de toename in personeel en auto's in het eigen wagenpark.

Onze broeikasgasuitstoot

Bruto uitstoot	2022 (Basisjaar)	2023 (Jaar-1)	2024 (Huidige jaar)	%-tage toe-of afname
Scope 1 Broeikasgasuitstoot				
Bruto Scope 1 Broeikasgasuitstoot (tCO ₂ eq)	440	413	446	8,0%
Percentage Scope 1 broeikasgasuitstoot uit een gereguleerd emissiehandelssysteem (%)	-	-	-	0,0%
Scope 2 Broeikasgasuitstoot				
Bruto locatie-gebaseerde Scope 2 Broeikasgasuitstoot (tCO ₂ eq)	428	402	383	-4,7%
Bruto markt-gebaseerde Scope 2 Broeikasgasuitstoot (tCO ₂ eq)	496	396	404	1,9%
Significante scope 3 broeikasgasemissies				
Totaal bruto indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies (tCO ₂ eq)	4.209	4.701	6.145	30,7%
1. ingekochte goederen en diensten	3.184	3.572	4.295	20,2%
1a. Cloud computing en data-center diensten	1.014	1.194	1.430	19,8%
2. Vaste activa (grondstof, productie en transport ervan)	206	167	659	294,5%
3. Brandstof en energie-gerelateerde activiteiten (niet in scope 1 of 2)	153	163	207	25,9%
4. Transport en distributie toeleveranciers	-	-	0	
5. Afval gegenereerd in bedrijfsprocessen	40	38	64	65,5%
6. Werkreizen	142	203	211	3,8%
7. Woon-werkverkeer	479	553	704	27,3%
8. Ingehuurde of gelease activa	4	4	6	53,4%
9. Transport en distributie afnemers	*	*	*	
10. Verwerken van geproduceerde goederen	-	-	-	0,0%
11. Gebruik van verkochte goederen	*	*	*	
12. Afvalverwerking verkochte producten	*	*	*	
13. Verhuurde of uitgeleasde activa	-	-	-	0,0%
14. Franchisenemers	-	-	-	0,0%
15. Bedrijfsprocessen van investeringen	-	-	-	0,0%
Totaal broeikasgasemissies				
Totaal broeikasgasemissies (locatie-gebaseerd) (tCO ₂ eq)	5.129	5.516	6.970	26,4%
Totaal broeikasgasemissies (markt-gebaseerd) (tCO ₂ eq)	5.197	5.510	6.991	26,9%

Van de totale uitstoot in 2024 is circa 88% toe te rekenen aan scope 3-emissies. Een aanzienlijk deel hiervan is afkomstig van ingekochte goederen en diensten, met name de aanschaf van hardware voor ACA IT-Solutions. Daarnaast vormen cloudcomputing- en datacenterdiensten een belangrijke bron van scope 3-uitstoot. Hoewel de datacenters die wij direct gebruiken klimaatneutraal opereren, geldt dit niet voor de serverparken van onze softwareleveranciers. De diverse cloudapplicaties die wij inzetten dragen daardoor substantieel bij aan onze emissies. Naarmate steeds meer van onze resterende on-premise applicaties naar de cloud migreren, neemt deze uitstoot jaarlijks verder toe. Daarnaast vormen zakelijke reizen, en in het bijzonder het woon-werkverkeer, een substantieel onderdeel van onze scope 3-emissies. Gezamenlijk met de scope 1-emissies van het eigen wagenpark zijn deze categorieën verantwoordelijk voor circa 17% van onze totale CO₂-uitstoot. Ter vermindering van deze emissies is in het leasebeleid vastgelegd dat er enkel auto's gereden kunnen worden met een gemaximeerde uitstoot.

Onze scope 1 emissies zijn gestegen met 7,4% ten opzichte van 2023, gerekend met herziene cijfers. Deze stijging komt met name door de toename van werknemers die gebruik maken van de leaseregeling van Crowe. Deze zijn met 17% toegenomen.

Uitsplitsing Scope 1	2022 (Basisjaar)	2023 (Jaar-1)	2024 (Huidige jaar)	%-tage toe -of afname
Scope 1 Broeikasgasuitstoot				
Bruto Scope 1 Broeikasgasuitstoot (tCO ₂ eq)	440,14	413,13	443,52	7,4%
Onderdelen overzicht				
Gasverbruik panden	203,91	152,71	153,15	0,3%
Eigen wagenpark	236,23	260,43	290,37	11,5%

Voor de berekening van onze CO₂-footprint in scope 1 en 2 is gebruikgemaakt van daadwerkelijke verbruiksgegevens, in combinatie met bijbehorende emissiefactoren. Deze emissiefactoren zijn ontleend aan Nederlandse data afkomstig uit een onafhankelijke en gerenommeerde bron. De berekening van onze CO₂-uitstoot bevat echter een aantal schattingen en aannames. Bijvoorbeeld voor de gebruikte emissiefactoren: hoewel deze als betrouwbaar worden beschouwd, zijn ze gebaseerd op gemiddelden. Scope 3-emissies zijn berekend op basis van de spend-based methode. Hierbij wordt de uitstoot bepaald aan de hand van de uitgaven per kosten- of uitgavencategorie. De gebruikte emissiefactoren zijn afkomstig uit een gerenommeerde internationale database en, waar van toepassing, gecorrigeerd voor valutakoersen en inflatie. Indien beschikbaar is gebruikgemaakt van Nederlandse of Europese data.

Bruto uitstoot

Binnen onze organisatie passen we geen mechanismen toe om onze CO₂-uitstoot te compenseren, zoals deelname aan emissiehandel of andere vormen van compensatie. Ook verwijderen we geen CO₂ uit de atmosfeer via onze bedrijfsactiviteiten. Dit betekent dat de uitstootcijfers die wij rapporteren volledig overeenkomen met onze werkelijke, oftewel bruto, uitstoot. Omdat er geen sprake is van compensatie of CO₂-verwijdering, hebben we geen aparte overzichten opgenomen van netto-uitstoot of onttrokken emissies.

6. ESG-thema's S: Sociale thema's

6.1 Onze mensen & samenstelling van het personeelsbestand

Binnen Crowe staat de mens centraal. Als kennisintensieve dienstverlener is onze impact grotendeels afhankelijk van het vakmanschap, de motivatie en het welzijn van onze medewerkers. Daarom zien wij goed werkgeverschap niet alleen als maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook als een randvoorwaarde voor kwalitatieve dienstverlening en duurzame groei.

In dit hoofdstuk lichten wij de sociale thema's toe die in onze dubbele materialiteitsanalyse als materieel zijn aangemerkt. De analyse bevestigt dat met name de relatie met onze eigen medewerkers van strategisch belang is. In 2024 zijn vier sociale onderwerpen als materieel geïdentificeerd:

1. Training en ontwikkeling
2. Betrokken en tevreden medewerkers
3. Werktijden en krappe arbeidsmarkt
4. Diversiteit en inclusiviteit

Deze thema's weerspiegelen de waarden waarop onze organisatie is gebouwd en vormen de kern van ons sociaal beleid.



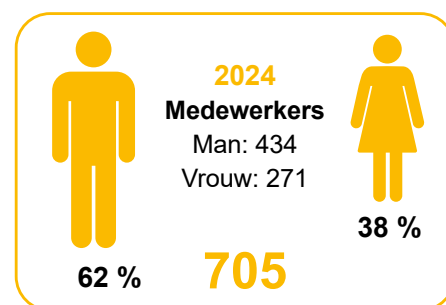
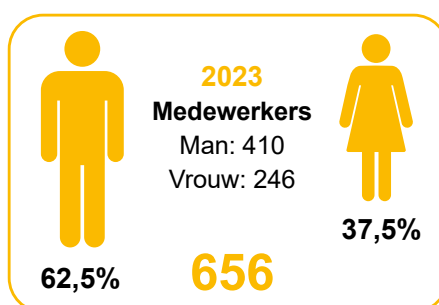
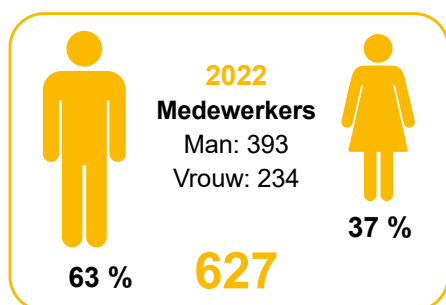
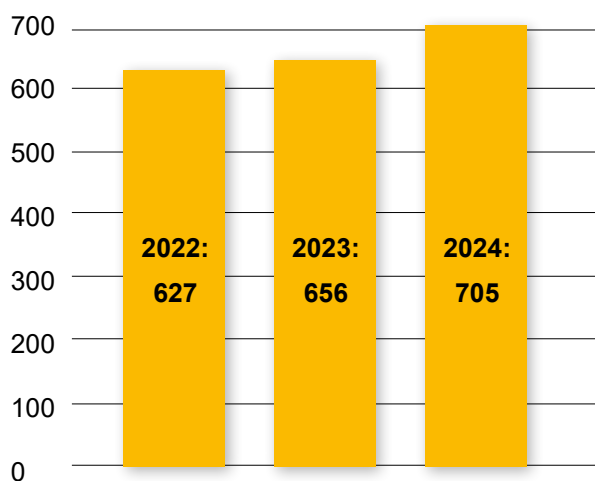
In dit hoofdstuk geven we inzicht in hoe we binnen Crowe invulling geven aan goed werkgeverschap en een sociaal veilige en stimulerende werkomgeving. Daarbij presenteren we kerncijfers over onder meer instroom, uitstroom, verzuim, trainingsuren en personele samenstelling, aangevuld met toelichting op ons beleid en onze doelstellingen.



Samenstelling van ons personeelsbestand

Per 31 december 2024 werkten er in totaal 705 medewerkers bij Crowe, verdeeld over 434 mannen (62%) en 271 vrouwen (38%). Dit betekent een verdere toename ten opzichte van 2023 (656 medewerkers) en 2022 (627 medewerkers). De man-vrouwverhouding bleef in deze periode stabiel, met een lichte stijging van het aandeel vrouwen van 37% in 2022 naar 38% in 2024. Deze groei weerspiegelt de ontwikkeling van Crowe als organisatie én onze inzet om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven in een krappe arbeidsmarkt. Zie verder de onderstaande kengetallen:

Aantal medewerkers & verdeling



Toelichting: De gepresenteerde cijfers hebben betrekking op het aantal medewerkers ('headcount') per 31 december van het betreffende boekjaar. De meeste medewerkers zijn bij Crowe in loondienst met een contract voor een vast aantal uren. Oproepkrachten, vaak werkstudenten, vormen daarop een uitzondering.

Leeftijd medewerkers

2022 leeftijdsverdeling			2023 leeftijdsverdeling			2024 leeftijdsverdeling		
Tot 25 jr	113	18%	Tot 25 jr	111	17%	Tot 25 jr	144	20%
25-35 jr	219	35%	25-35 jr	232	35%	25-35 jr	236	33%
35-45 jr	109	17%	35-45 jr	117	18%	35-45 jr	119	17%
45-55 jr	109	17%	45-55 jr	108	16%	45-55 jr	113	16%
55-65 jr	64	10%	55-65 jr	76	12%	55-65 jr	78	11%
65 e.v.	13	2%	65 e.v.	12	2%	65 e.v.	15	2%
Gemiddelde leeftijd 31-12-2022			Gemiddelde leeftijd 31-12-2023			Gemiddelde leeftijd 31-12-2024		
37,0			37,3			36,7		

Type dienstverband

Jaar	Medewerkers	Oproep	Stagiair	Totaal
2022	566	52	9	627
2023	589	51	16	656
2024	615	63	27	705

Toelichting: Op dit moment beschikken wij nog niet over een uitsplitsing naar gender van tijdelijke medewerkers of medewerkers met niet-gegarandeerde uren. In lijn met de rapportageverplichtingen onder ESRS S1 'karakteristieken van het personeelsbestand' is het ons voornemen deze datapunten in komende verslagjaren nader te ontsluiten.



Verloopcijfers

Jaar	Uit dienst	Verloopcijfer
2022	70	13%
2023	88	16%
2024	91	16%

Toelichting: Voor de rapportage over het verloop in ons personeelsbestand worden stagiaires en oproepkrachten buiten beschouwing gelaten, aangezien deze functies van tijdelijke aard zijn en daardoor geen representatief beeld geven van de structurele bezetting.

Kruisverwijzing naar de jaarrekening

Het totaal aantal medewerkers zoals opgenomen in deze duurzaamheidsrapportage wijkt af van het cijfer in onze jaarrekening. Daar staat toegeelicht dat er in 2024 584 medewerkers in dienst waren op basis van een volledig dienstverband ten opzichte van 570 medewerkers in 2023. Deze afwijking komt voort uit verschillen in meetmoment en methodologie. In de jaarrekening wordt het gemiddelde aantal Fte's (*Full Time Equivalenten*) over het boekjaar 2024 gehanteerd, terwijl deze paragraaf uitgaat van de feitelijke 'headcount' en dus het aantal werknemers per 31 december 2024.

Door de voortdurende groei van Crowe en het ruime aanbod aan parttime- en flexibele werkregelingen, ligt het aantal medewerkers op peildatum doorgaans structureel hoger dan het jaargemiddelde in fte's. In beide cijfers zijn zzp'ers, werkstudenten en stagiaires inbegrepen⁸. Deze toelichting is van belang om de consistentie tussen de financiële en niet-financiële verslaglegging te waarborgen, zoals voorgeschreven in de verbodingsvereisten tussen de ESRS en de jaarrekening. Transparantie over gehanteerde definities en verschillen in scope draagt bij aan de betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid van onze rapportage.

Verbeterpunten in dataverzameling

Op dit moment rapporteren we nog niet over een volledige uitsplitsing naar gender voor tijdelijke medewerkers, oproepkrachten of externen. Ook de differentiatie naar contracttype (vast/tijdelijk/flex) wordt in toekomstige verslagjaren verder uitgewerkt. Dit is in lijn met de vereisten onder de ESRS S1, die oproepen tot meer granulariteit in de personeelsgegevens.

6.2 Training en ontwikkeling van medewerkers

Bij Crowe staat de ontwikkeling van onze medewerkers centraal. Wij geloven dat onze mensen de drijvende kracht zijn achter de onderneming. Daarom hebben wij een cultuur opgebouwd waarin groei en ontwikkeling van hun carrière alle ruimte krijgen. Of je nu net begint of al langer bij ons werkt, er zijn volop mogelijkheden om verder door te groeien. Onze opleidingsprogramma's zijn afgestemd op de functie en de ervaring van de medewerker. Met de juiste ondersteuning en middelen helpen we onze mensen om hun kennis, vaardigheden en carrière verder te ontwikkelen.

Wij beschouwen de ontwikkeling van onze medewerkers niet alleen als individueel succes, maar als een essentiële bouwsteen voor de groei en kwaliteit van Crowe als geheel. Daarom investeren we actief in hun professionele ontwikkeling – via opleidingen, *training-on-the-job* en het stimuleren van een cultuur waarin constructieve feedback centraal staat.

Samen streven we naar het beste resultaat. Kritische reflectie wordt binnen Crowe niet geschuwd, maar juist gewaardeerd – mits deze altijd opbouwend en met respect wordt geuit. We verwachten dat iedere medewerker verantwoordelijkheid neemt: voor de kwaliteit van het eigen werk én voor het collectieve succes van onze organisatie. Daarom is vakbekwaamheid, in combinatie met continue ontwikkeling, van cruciaal belang voor iedereen binnen Crowe.

Opleiding en training

Er zijn drie type opleidingen die vanuit Crowe worden ondersteund. Het gaat hier om opleidingen of trainingen die noodzakelijk zijn voor het goed vervullen van de huidige functie, toekomstige functie, of als deze bijdraagt aan de persoonlijke groei en ontwikkeling van de werknemer.

Om studie en scholing actief te ondersteunen, biedt Crowe een royale studiekostenregeling. Alle kosten die samenhangen met een opleiding, van lesgeld en tentamens tot reiskosten, worden door Crowe vergoed. Daarnaast krijgen medewerkers extra verlofdagen voor tentamens en voorbereiding, waarbij deze dagen als werktijd gelden. Voor accountancyopleidingen richting Register Accountant (RA) en Accountants-Administratieconsulent (AA), geldt bovendien dat ook de wekelijkse studiedag (één dag per week) wordt gezien als reguliere werktijd. Voor vervolgstudies na het behalen van deze accountancy titel worden individuele afspraken gemaakt.

Gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker en per serviceline

Service line	Gemiddelde opleidingsuren - 2023	Gemiddelde opleidingsuren - 2024
Crowe Foederer Audit & Assurance B.V.	166	166
Crowe Foederer Corporate Finance B.V.	92	68
Crowe Foederer Data Science B.V.	-	30
Crowe Foederer Financial Advisory Services B.V.	76	91
Crowe Foederer Holding B.V.	17	7
Crowe Foederer HR Services B.V.	76	114
Crowe Foederer Tax Advisory Services B.V.	76	81
Gemiddeld	106	110

De tabel toont het aantal formeel geregistreerde opleidingsuren dat Crowe in 2024 heeft vergoed. Deze cijfers geven een indicatie van de investering in training en ontwikkeling, maar vormen geen volledig beeld: individuele studie-inspanningen buiten werktijd en niet-geregistreerde opleidingsuren zijn hierin niet meegenomen. Het werkelijke aantal bestede uren aan kennisontwikkeling ligt daardoor aantoonbaar hoger.

Voor 2023 waren er nog geen opleidingsgegevens beschikbaar voor de serviceline Data Science, aangezien deze destijds nog in opbouw was. Binnen HR Services valt op dat het aantal geregistreerde opleidingsuren in 2024 aanzienlijk hoger ligt dan in 2023. Deze stijging is het gevolg van een aanpassing in het beleid hoe uren geschreven, waardoor opleidingsuren sindsdien nauwkeuriger en vollediger worden vastgelegd.

In de registratie zijn alleen medewerkers meegenomen die daadwerkelijk uren hebben geschreven op opleidingsactiviteiten. In 2024 betreft dit 624 medewerkers. Medewerkers die geen opleidingsuren hebben geregistreerd zijn daarmee niet opgenomen in deze cijfers, maar dit impliceert niet dat zij geen ontwikkelingspanningen hebben geleverd.

In 2024 hebben 624 medewerkers, inclusief stagiaires, oproepkrachten en externen, minimaal één training of opleiding gevolgd. Dit betekent dat 89% van ons personeel actief aan zijn of haar ontwikkeling heeft gewerkt. In onze verschillende service lines besteden medewerkers jaarlijks gemiddeld 110 uur per persoon aan opleidingen. Waarbij de serviceline Audit & Assurance hier nog aanzienlijk bovenuit steekt door de regeling met vervolgstudies op kosten van Crowe.

Ook verplichte permanente educatie (PE) uren, mits door Crowe vergoed, zijn in deze cijfers meegenomen. De gegevens zijn afkomstig uit onze urenregistratie en omvatten zowel interne als externe trainingen. Studietijd die medewerkers buiten werktijd besteden aan opdrachten of zelfstudie is hierin niet verwerkt, maar zorgt er wel voor dat de werkelijke opleidingsinzet nog hoger ligt. Deze gegevens worden gerapporteerd in het kader van ESRS S1, waarin organisaties gevraagd wordt inzicht te geven in hun inzet op scholing en loopbaanontwikkeling als onderdeel van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Verdere verfijning van de dataverzameling is voorzien voor toekomstige verslagjaren.

Genderverdeling in opleidingsuren (2024)

Service line	Gemiddelde opleidingsuren - mannelijke werknemers	Gemiddelde opleidingsuren - vrouwelijke werknemers
Crowe Foederer Audit & Assurance B.V.	143	218
Crowe Foederer Corporate Finance B.V.	67	69
Crowe Foederer Data Science B.V.	19	42
Crowe Foederer Financial Advisory Services B.V.	106	67
Crowe Foederer Holding B.V.	2	7
Crowe Foederer HR Services B.V.	131	93
Crowe Foederer Tax Advisory Services B.V.	74	82
Gemiddeld	112	105

De tabel hierboven toont het gemiddelde aantal geregistreerde opleidingsuren in 2024, uitgesplitst naar gender en per serviceline. Gemiddeld genomen is het verschil tussen mannen (112 uur) en vrouwen (105 uur) beperkt. Wanneer we inzoomen op de afzonderlijke servicelines, zien we echter grotere onderlinge verschillen. Het meest in het oog springende verschil betreft de serviceline Audit & Assurance, waar vrouwelijke medewerkers gemiddeld 218 opleidingsuren registreerden tegenover 143 uur bij mannelijke collega's.

Deze scheve verdeling hangt waarschijnlijk samen met de verdeling van functieniveaus binnen deze serviceline: een relatief groter aandeel van de vrouwelijke medewerkers bevindt zich in juniorposities waarin verplichte opleidingstrajecten omvangrijker zijn, terwijl een groter aandeel van de mannelijke medewerkers werkzaam is op meer senior niveaus, waar het aantal formele opleidingsuren doorgaans lager ligt.

Voor toekomstige verslaglegging nemen we als verbeterpunt mee om bij de registratie van opleidingsuren ook onderscheid te maken naar functieniveau en geslacht. Dit zal ons in staat stellen gerichtere analyses te maken van de toegankelijkheid en benutting van ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie.

Permanente educatie

Binnen Crowe zijn veel van onze professionals, zoals Register Belastingadviseurs, Register Valuators, Accountants-Administratieconsulenten en Register Accountants, verplicht om jaarlijks te voldoen aan de vereisten van permanente educatie. Wij ondersteunen hen hierin door relevante vakinhoudelijke cursussen aan te bieden, zowel fysiek als online, zodat iedereen zich kan blijven ontwikkelen en zijn of haar vakbekwaamheid op peil kan houden.

Ook externe PE-cursussen die niet rechtstreeks door Crowe georganiseerd worden, kunnen onder voorwaarden voor vergoeding in aanmerking komen. Deze ondersteuning sluit goed aan bij ons beleid dat gericht is op continue ontwikkeling van onze mensen en op het waarborgen van de kwaliteit van onze dienstverlening.

Gesprekken en Persoonlijk Jaarplan

Opleiding en ontwikkeling zijn bij Crowe verankerd in een bredere gesprekscyclus. Aan het einde van elk kalenderjaar voeren wij met vrijwel iedere medewerker een formeel eindejaargesprek waarin prestaties, inzet, gedrag, samenwerking en ontwikkelambities worden besproken. Deze gesprekken bieden ruimte om terug te blikken op het afgelopen jaar én om concrete afspraken te maken voor persoonlijke groei en verdere ontwikkeling. Halverwege het jaar vinden daarnaast evaluatiegesprekken plaats om de voortgang te monitoren en tijdig bij te sturen. Centraal in deze aanpak staat het Persoonlijk Jaarplan, waarin medewerkers hun doelen, leervensen en prestatieafspraken vastleggen voor het komende jaar. Belangrijke gespreksonderwerpen zijn onder andere de kwaliteit van het werk, de gerealiseerde resultaten en individuele ambities. We moedigen medewerkers aan om ook buiten deze formele momenten hun ontwikkelbehoeften bespreekbaar te maken.

Deze cyclus geldt voor alle medewerkers, met uitzondering van stagiaires, werkstudenten en oproepkrachten. In 2024 namen 571 van de 705 deel aan deze gesprekken. In 2023 was dit 549 van de 656 werknemers en in 2022, 534 van de 627 werknemers. Deze werkwijze ondersteunt een cultuur van continue ontwikkeling en draagt actief bij aan duurzame inzetbaarheid.

6.3 Betrokken en tevreden medewerkers

Mensen maken het verschil bij Crowe

Bij Crowe draait alles om onze mensen. Zij zijn het hart van de organisatie en vormen de drijvende kracht achter onze resultaten. Hun kennis, inzet en professionaliteit bepalen elke dag de kwaliteit van onze dienstverlening. Daarom staat ons HR-beleid volledig in het teken van het ondersteunen, ontwikkelen en behouden van dit menselijke kapitaal.

Onze professionals, of het nu gaat om accountants, fiscalisten of consultants, combineren vakinhoudelijke expertise met een sterke ethische houding en veerkracht. We stellen hoge eisen aan de kwaliteit van ons werk, en die verantwoordelijkheid nemen we serieus. Dat zie je terug in onze mensen én in de manier waarop we hen begeleiden en ondersteunen binnen onze organisatie.

De impact van Crowe reikt verder dan onze eigen medewerkers. Ook bij klanten hebben we invloed op het personeelsbeleid, zowel direct via onze HR-diensten als indirect door het advies dat we geven. Door kwaliteit centraal te stellen in alles wat we doen, dragen we ook bij aan het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers buiten onze organisatie.

Een toekomstbestendige organisatie vraagt om gerichte investeringen in talent. Daarom zetten we in op thema's als opleiding, loopbaanontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, waardering en een effectieve werving- en onboardingstrategie. Wij geloven in hechte, langdurige relaties, niet alleen met klanten, maar ook met collega's. Een stabiel personeelsbestand draagt bij aan continuïteit en versterkt het vertrouwen, zowel intern als extern.



Een cultuur van betrokkenheid en vertrouwen

Betrokkenheid van medewerkers vinden wij essentieel. Niet alleen omdat het bijdraagt aan werkplezier, maar ook omdat het zorgt voor integriteit en kwaliteit. Bij Crowe stimuleren wij een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om hun mening te geven, ideeën te delen of eventuele misstanden te melden, altijd in een veilige en vertrouwelijke omgeving. Deze openheid is een belangrijk fundament van onze werkwijze. Wij hechten waarde aan inzicht in de medewerkerbeleving en meten dit jaarlijks. Via het medewerkerstevredenheidsonderzoek brengen we in kaart hoe collega's hun werk, de organisatie en de cultuur ervaren. De uitkomsten hiervan vormen een belangrijke input voor ons HR-beleid en organisatieontwikkeling. We hechten grote waarde aan een kritische blik van binnenuit en hebben dit structureel verankerd in ons kantoorhandboek, werkprocessen en vaktechnisch toezicht. Op die manier blijven we gericht werken aan een aantrekkelijke, professionele en lerende werkomgeving.

Medewerkerstevredenheid en werkbeleving

In 2024 heeft Crowe opnieuw het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) laten uitvoeren door Expoints. De respons lag met 80% op een vergelijkbaar niveau als in 2023 (81%), waarmee de uitkomsten als representatief kunnen worden beschouwd. Het onderzoek richt zich op twee centrale dimensies van werkbeleving: trots op de organisatie (Company Pride) en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Medewerkers kregen stellingen voorgelegd over onderwerpen als leiderschap, samenwerking, ontwikkelingsmogelijkheden en strategische koers, waarmee een breed beeld wordt verkregen van hun tevredenheid en betrokkenheid.

Employee Net Promoter Score (e-NPS)

Een vast onderdeel van het onderzoek is de Employee Net Promoter Score (e-NPS), die inzicht geeft in het ambassadeurschap onder medewerkers. Hen wordt gevraagd in hoeverre zij Crowe als werkgever zouden aanbevelen aan bijvoorbeeld kennissen, (oud-)studiegenoten of zakelijke relaties, op een schaal van 0 (zeer onwaarschijnlijk) tot 10 (zeer waarschijnlijk).

In 2024 kwam de e-NPS uit op +36, wat nog altijd een sterke score is, maar wel een daling betekent ten opzichte van voorgaande jaren (+44 in 2023 en +48 in 2022).

Jaar	e-NPS	PSA
2022	+48	3,7
2023	+44	3,8
2024	+36	3,8

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

De PSA wordt beschouwd als een belangrijke graadmeter voor duurzame inzetbaarheid en psychosociaal welzijn binnen Crowe. De PSA-score geeft inzicht in de ervaren psychosociale arbeidsbelasting en wordt opgebouwd uit een reeks stellingen over werkdruk, balans en mentale belasting. De gemiddelde PSA-score bleef stabiel op 3,8 in 2023 en 2024 (ten opzichte van 3,7 in 2022), wat duidt op een bestendige perceptie van de werk-privébalans binnen Crowe.

Gebruik van de resultaten

De combinatie van een aanhoudend positieve e-NPS en stabiele PSA-score laat zien dat medewerkers zich over het algemeen betrokken en gewaardeerd voelen. Tegelijkertijd onderstrepen de uitkomsten het belang van gerichte aandacht voor duurzame inzetbaarheid, werkdrukbeheersing en personeelsbehoud in een concurrerende arbeidsmarkt. De resultaten van het onderzoek worden actief gebruikt om interne processen te verbeteren én vormen waardevolle input voor onze materialiteitsanalyse.

Blik op de toekomst

Naast dit jaarlijkse onderzoek gebruikt Crowe ook andere vormen van dialoog met medewerkers, zoals voortgangsgesprekken, de personeelsgesprekscyclus en overleg met de ondernemingsraad, om de verbinding met de organisatie te versterken. Het beleid voor deze dialoog met medewerkers wordt in 2025 verder verbeterd. De jaarlijkse cyclus zal bestaan uit een doelstellingsgesprek en twee ontwikkelgesprekken waarin de voortgang ten opzichte van de doelstellingen besproken wordt. Daarnaast wordt de tevredenheid onder nieuwe werknemers vroeg in het dienstverband extra gemonitord middels persoonlijke enquêtes en een voortgangsgesprek aan het einde van de proeftijd.

6.4 Werktijden en krappe arbeidsmarkt

Flexibiliteit in werken is binnen Crowe belangrijk. We ondersteunen uiteenlopende werkvormen, van deeltijd tot thuiswerken of aangepaste werktijden, zodat werk past bij ieders levensfase en voorkeur. We hanteren bij voorkeur vaste contracten, maar bieden ook alternatieven zoals freelance- of oproepcontracten als dat beter aansluit bij de situatie van de medewerker. Natuurlijk handelen we conform geldende wet- en regelgeving. Al onze reguliere werknemers en oproepkrachten hebben toegang tot sociale voorzieningen zoals ziekte- en werkloosheidsdekking, evenals een pensioenregeling. Voor stagiaires en zelfstandigen geldt dit niet; zij kiezen bewust voor hun zelfstandige rol en dragen dan ook eigen verantwoordelijkheid voor deze risico's.

Gezinsverlof

Crowe biedt verschillende vormen van gezinsverlof, waaronder zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof en bijzonder verlof. In 2024 maakte 21,3% van onze medewerkers gebruik van een vorm van gezinsverlof, een toename ten opzichte van 2023 (19,2%) en 2022 (13,0%). Deze stijging weerspiegelt onder andere een toename in bekendheid met de regelingen én de bredere inzet op werk-privébalans. In totaal viel 89,9% van onze medewerkers onder de regeling voor gezinsverlof (2023: 91,5%). De lichte daling komt onder meer door de hogere aantallen stagiaires en werkstudenten die niet binnen de scope van deze regeling vallen.

Verzuim

In 2024 bedroeg het gemiddelde ziekteverzuimpercentage bij Crowe 3,5% over alle servicelines, in 2023 was dit 3,4%. Daarmee ligt dit percentage bij Crowe onder het gemiddelde in de financiële dienstverlening, maar ook onder het nationale gemiddelde. We monitoren verzuim actief binnen alle teams via ons welzijns- en vitaliteitsbeleid, waarbij preventie, re-integratie en gezonde werkvormen centraal staan.

Werktijden en werkdruk: balans in flexibiliteit

Hoewel flexibiliteit in werktijd en functie veel voordelen biedt, zijn er ook uitdagingen. De aard van onze dienstverlening vereist soms een snelle inzet en een piekbelasting. Op die momenten wordt overwerk verwacht. Toch vinden we het belangrijk dat werkdruk beheersbaar blijft en de balans tussen werk en privé wordt gerespecteerd. We hebben daarom een heldere grens gesteld: bij een fulltime dienstverband mag het aantal overuren per jaar niet boven de 150 uren uitkomen. We monitoren dit nauwkeurig. Overuren dienen zoveel als mogelijk gecompenseerd te worden in tijd alvorens te worden uitbetaald. Zo stimuleren we evenwicht, zelfs tijdens drukke periodes.

6.5 Diversiteit, inclusiviteit en beloningsverhoudingen

Bij Crowe vinden we het belangrijk dat iedereen zichzelf kan zijn. We stimuleren een cultuur waarin diversiteit wordt gewaardeerd en inclusie vanzelfsprekend is. Ongeacht afkomst, overtuiging of levensvisie: iedereen moet zich welkom en gezien voelen. We geloven in gelijke kansen voor iedereen en creëren een werkomgeving waarin talent tot bloei kan komen.

In 2023 is actief gewerkt aan het opstellen van een integraal diversiteits- en inclusiebeleid, dat in 2024 organisatie breed in praktijk is gebracht. Dit beleid steunt op drie uitgangspunten:

- Wij bevorderen diversiteit en inclusie binnen Crowe én onze zakelijke relaties.
- Wij streven naar een werkomgeving die vrij is van discriminatie, intimidatie en elke vorm van oneerlijke behandeling.
- Alle medewerkers hebben recht op gelijke kansen, ongeacht ras, etniciteit, geslacht, seksuele oriëntatie, handicap, religie of andere beschermde kenmerken.



Diversiteit betekent
verscheidenheid en gaat over
de mix van verschillen tussen
mensen.

Dat kunnen zichtbare verschillen zijn zoals leeftijd, sekse, huidskleur, een lichamelijke beperking. Maar ook onzichtbare verschillen, zoals cultuur, seksuele voorkeur, politieke overtuiging, talenten in je werk, je belastbaarheid of je persoonlijkheid.



Inclusie is de insluiting van alle mensen, met alle diversiteit die ze hebben te bieden en met de daarbij behorende gelijkwaardige rechten en plichten.



Goed werkgeverschap: inclusief, divers, activerend en adaptief organisatiebeleid.

Genderbalans en vrouwen in leidinggevende posities

Binnen onze bredere visie op inclusiviteit is de gezonde balans tussen mannen- en vrouwen op senior- en bestuursniveau een belangrijk speerpunt. Uiteraard zullen we daarbij andere groepen niet uit het oog verliezen. Over 2024 bedroeg het aandeel vrouwen in partner & senior functies 18,2%. Over 2023 was dit percentage 18,0%. Desondanks streven we ernaar om dit percentage jaarlijks te vergroten. Dit percentage is gebaseerd op ons functiehuis, waarbij 'partner & senior functies' gelijk is gesteld aan de functiefamilie 'management'. Daarin vallen functies zoals partner, bestuurder, senior manager en manager. Voor bovenstaande getallen kijken we naar professionals werkzaam in de operationele organisatie bij onze servicelines. Daarmee wordt iedereen werkzaam bij onze stafafdelingen buiten beschouwing gelaten. Het gaat daar namelijk om unieke functies, waardoor ze lastig te vergelijken zijn met functies elders binnen de organisatie. In enkele gevallen zijn er ook staffuncties aanwezig binnen onze servicelines, bijvoorbeeld secretariële functies. Ook deze functies zijn buiten beschouwing gelaten.

Binnen de niet-management functies is het aandeel vrouwen 37,7% in het rapportagejaar 2024. Dat wil zeggen dat de doorstroom van vrouwen lager is dan die van mannen. Om deze doorstroom structureel te versterken, zijn de volgende acties in gang gezet:

- Inclusief werven en selecteren;
- Gelijke kansen voor alle medewerkers met bijzondere aandacht voor vrouwen in onze organisatie;
- Stuur- en kengetallen voor monitoring op dashboardniveau;
- Analyse van arbeidsvoorwaarden op doorstroombemlemingen.

Daarnaast biedt Crowe veilige en vertrouwelijke kanalen om ervaringen en zorgen bespreekbaar te maken.

In 2023 hebben wij een streefdoel vastgesteld om minimaal 33% van de partner & senior functies te laten vervullen door vrouwen. Hoewel we deze doelstelling nog steeds onderschrijven voor de lange termijn, zullen we het tijdsad van dit doel op basis van de huidige ontwikkelingen en groeiambities moeten heroverwegen. Oorspronkelijk hadden we ons voorgenomen dit doel ultimo 2026 behalen. Dit blijkt echter niet haalbaar gezien de huidige ontwikkelingen. Momenteel zijn we ons doel aan het herformuleren naar een concrete, jaarlijkse groeiambitie. Het doel zullen we in ons verslag over 2025 presenteren, jaarlijks monitoren en over rapporteren. Daarbij blijven we transparant over voortgang, keuzes en eventuele barrières.

Beloningsverhoudingen

Bij Crowe hanteren wij het uitgangspunt van gelijke beloning voor gelijke functies. Dat betekent dat het startsalaris voor mannen en vrouwen gelijk is en dat eventuele verschillen in beloning uitsluitend voortkomen uit objectieve criteria zoals werkervaring, functie-inhoud en prestaties. Dit principe is verankerd in ons HR-beleid en wordt actief gemonitord.

In 2024 bedroeg het gemiddelde jaarsalaris van vrouwelijke medewerkers 73,6% van dat van hun mannelijke collega's. Dat is in lijn met 2023, toen dat nog 74,1% was. Dit grote verschil tussen het gemiddelde salaris van mannen en dat van vrouwen wordt vooral verklaard door de huidige opbouw van het personeelsbestand: slechts 18,2% van de personeelsleden in een managementfunctie is vrouw. Dit is voornamelijk het gevolg van een historisch gegroeide situatie waarin mannelijke medewerkers gemiddeld langer in dienst zijn en vaker seniorposities bekleden. In de paragraaf hierboven stellen we al dat dit het aandeel vrouwen binnen de managementfuncties een van de lange termijn doelen is binnen het diversiteitsbeleid van Crowe.

Dat het verschil grotendeels te verklaren is door een ongelijke verdeling van mannen en vrouwen over managementfuncties blijkt uit de meer evenwichtige beloningsverhouding binnen de afzonderlijke functieniveaus. Een gedetailleerde analyse van niet-leidinggevende functies (junior, medior en senior) toont aan dat de salarissen van mannen en vrouwen binnen dezelfde functiegroepen grotendeels in balans zijn. Deze functieniveaus zijn onderling beter vergelijkbaar, doordat verschillen in ervaring, prestatiegeschiedenis en rolhoud beperkter zijn. Ze vormen daarmee een betrouwbare indicatie van de mate van gelijke behandeling tussen mannen en vrouwen. Dit suggereert dat eventuele beloningsverschillen voornamelijk voortkomen uit de huidige genderverdeling over functieniveaus, en niet uit ongelijke beloning binnen gelijke functies.

Analyse beloningsverhoudingen en functieverdeling naar gender (peildatum 31-12-2024)

Functiefamilie	Percentage vrouwelijke beloning t.o.v. mannelijke (gemiddeld)	Percentage vrouwen in dienst
Junior	100,9%	51,2%
Medior	93%	30,2%
Senior	94,8%	33,6%
Totaal	92,4%	38,5%

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat starters bij Crowe gelijk behandeld worden; er is geen noemenswaardig beloningsverschil tussen mannen en vrouwen op junior niveau. Voor de meer ervaren functies ontstaat er echter een verschil in gemiddelde beloning. Dat gaat gepaard met een daling in het percentage vrouwen naar 30,2-33,6%. Dat wil zeggen dat minstens 2 van elke 3 medewerkers in die functiegroepen man is. Hier zien we dat de doorstroming van vrouwen dient te verbeteren. Dat het beloningsverschil op totaalniveau lager is dan deze is bij de individuele functieniveaus wordt ook verklaard door het relatief grote aantal mannen in dienst. Met name in de functies die meer ervaring vereisen zijn er beduidend meer mannen werkzaam. Dit fenomeen verklaard ook voor een groot deel waarom over heel Crowe de gemiddelde vrouw minder verdiend dan de gemiddelde man: de gemiddelde man heeft meer werkervaring en bekleedt vaker een (meer) senior functie.

Deze analyse toont aan dat de beloningsverschillen vooral optreden door de huidige verdeling van mannen en vrouwen over functieniveaus. Om dit fenomeen beter te begrijpen en potentieel andere ontwikkelingen te ontdekken, blijven we intern kritisch de beloningsverhoudingen volgen. We doen dit via periodieke analyses op basis van actuele HR-data, waarbij gekeken wordt naar:

- salarisverhoudingen per functiegroep;
- verschillen tussen nieuwkomers en zittende medewerkers;
- effecten van mobiliteitsbudgetten (excl. km-vergoedingen);
- verdeling van beloning naar geslacht.

Hoewel het beloningsverschil binnen functieniveaus relatief beperkt is (maximaal circa 7%), verdient het blijvende aandacht. Analyse van medewerkers die in 2024 in dienst zijn getreden laat zien dat ook onder deze groep beloningsverschillen blijven bestaan op medior- en seniorniveau. Slechts 26,1% van deze nieuwe instroom op die niveaus is vrouw. Opvallend is verder dat bij medior- en seniorfuncties de gemiddelde man 3 tot 5 jaar ouder is dan zijn vrouwelijke collega's, wat waarschijnlijk wijst op meer werkervaring binnen dezelfde functiegroep. Binnen de juniorgroep is dit beeld omgekeerd: daar zijn vrouwelijke medewerkers gemiddeld ouder.

Deze inzichten onderstrepen het belang van blijvend inzetten op gelijke kansen bij doorgroei, transparantie in beloningsbeleid én een goede monitoring van onze HR-processen. Wij zullen deze verschillen dan ook verder analyseren en nagaan of dit ontstaat door objectieve aantoonbare oorzaken of dat er gerichte acties noodzakelijk zijn.

Hoewel er op totaalniveau dus nog sprake is van een beloningsverschil, is ons beleid erop gericht dit verschil op termijn te verkleinen. Naarmate ervaren (mannelijke) senioren uitstromen en een meer diverse groep medewerkers doorstroomt naar hogere functies, verwachten wij een verdere nivellering van de gemiddelde beloningen. We achten de huidige spreiding bij junioren en nieuwe medewerkers een positieve indicatie van die ontwikkeling. Deze ontwikkeling wordt actief gemonitord en besproken binnen onze HR-strategie en management overleggen.

In toekomstige verslagjaren wil Crowe verdere transparantie bieden in de beloningsanalyses als onderdeel van verantwoord werkgeverschap. Dit gaan we onder meer doen door:

- een jaarlijkse publicatie van beloningsverhoudingen per functiegroep;
- het vaststellen van een interne signaleringsgrens voor onverklaarbare verschillen;
- en het formuleren van een monitoringsplan gericht op evenwichtige doorstroom.

7. ESG-thema's G: Governance

Binnen Crowe vormen kwaliteit, integriteit en goed bestuur het fundament van onze organisatie. Deze kernwaarden zijn leidend voor al onze activiteiten en bepalen hoe wij opereren in een omgeving die gekenmerkt wordt door maatschappelijke verwachtingen, toenemende regelgeving en technologische verandering. Onze governance-aanpak is stevig verankerd in wettelijke beroepsregels, interne risicobeheersingsstructuren en strategische lange termijn doelen. Zij biedt richting aan ons handelen en stelt ons in staat om risico's effectief te beheersen, de naleving van wet- en regelgeving te waarborgen en onze dienstverlening continu te verbeteren.



De verantwoordelijkheid voor duurzaamheid, kwaliteit en ethisch zakelijk gedrag is belegd op bestuursniveau en geborgd binnen een samenhangend systeem van compliance, risicobeheersing en kwaliteitsmanagement. Daarbij geldt dat goed bestuur voor Crowe méér is dan het voldoen aan formele vereisten: het gaat om het versterken van vertrouwen – bij klanten, stakeholders, toezichthouders en in de samenleving als geheel. In dit hoofdstuk lichten wij toe hoe governance bij Crowe is ingericht en hoe wij invulling geven aan interne risicobeheersing, compliance en verantwoord leiderschap. Daarbij besteden we nadrukkelijk aandacht aan thema's zoals kwaliteitsborging, onafhankelijkheid, integriteit, bedrijfscultuur, informatiebeveiliging en stakeholderverantwoordelijkheid.

Op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse zijn drie governance-thema's als materieel geïdentificeerd: kwaliteit en beroepswetgeving, zakelijk gedrag en bedrijfscultuur, en dataveiligheid en innovatie. Deze thema's raken de kern van onze maatschappelijke rol en professionele integriteit. Ze weerspiegelen waar Crowe voor staat: een organisatie die handelt volgens de hoogste kwaliteits- en beroepsnormen, een open en integere bedrijfscultuur bevordert, en verantwoordelijkheid neemt voor veilige en toekomstgerichte informatieverwerking.

Ten opzichte van de dubbele materialiteitsanalyse van vorig jaar is het thema 'Dataveiligheid en innovatie' als materieel aangemerkt. Dit betekent echter niet dat dit thema vorig jaar als niet belangrijk werd beschouwd. De exclusie komt met name doordat de huidige European Sustainability Reporting Standards (ESRS) weinig tot geen focus hebben op het thema. Echter, zijn wij van mening dat het thema dataveiligheid en innovatie een essentieel onderdeel is van een duurzame bedrijfsvoering en van het toekomstbestendig maken van onze organisatie.

7.1 Kwaliteit en beroepswetgeving

Kwaliteit als leidend principe

Bij Crowe staat kwaliteit centraal in alles wat we doen. Het vormt een strategische kernwaarde én een voorwaarde voor maatschappelijke legitimiteit. Dit geldt niet alleen voor onze traditionele dienstverlening als accountants- en adviesorganisatie, maar nadrukkelijk ook voor onze technologische en data gedreven oplossingen. Door te voldoen aan geldende wet- en regelgeving en professionele standaarden, leveren wij een dienstverlening die betrouwbaar, integer, toekomstgericht en regelconform is. Dit draagt niet alleen bij aan duurzame klantrelaties, maar ook aan het publieke vertrouwen in de sector.

Onze ambitie om hoogwaardige en integere dienstverlening te leveren is vastgelegd in het strategisch plan 2021–2026 en wordt breed gedragen binnen de organisatie. Deze ambitie vertaalt zich in gerichte investeringen in training, toezicht, tooling en kennisontwikkeling. Onze visie op kwaliteit steunt op de volgende pijlers:

- Naleving van wet- en regelgeving en beroepsnormen, zoals de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) en de Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NV COS); Nadere Voorschriften Kwaliteits Systeem/ Nadere Voorschriften Kwaliteitsmanagement (NVKS/ NVKM) en ISQM 1,

en het Reglement Beroepsuitoefening van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB), inclusief de Tax Principles.

- Werken volgens normen van (ISO)- certificering, zoals onze ISO 27001-certificering die onderstreept dat wij hoge eisen stellen aan de beveiliging van data en informatiesystemen.
- Het expliciet afstemmen van de ontwikkeling en inzet van onze AI-oplossingen op de principes van de Europese AI Act. Hiermee borgen we niet alleen technische kwaliteit, maar ook verantwoord en transparant gebruik van kunstmatige intelligentie binnen onze dienstverlening.
- Toepassing van interne richtlijnen en standaarden, inclusief het correct gebruik van software, tools en methodieken.
- Overtreffen van klantverwachtingen door proactieve communicatie, transparantie en inhoudelijke scherpte.

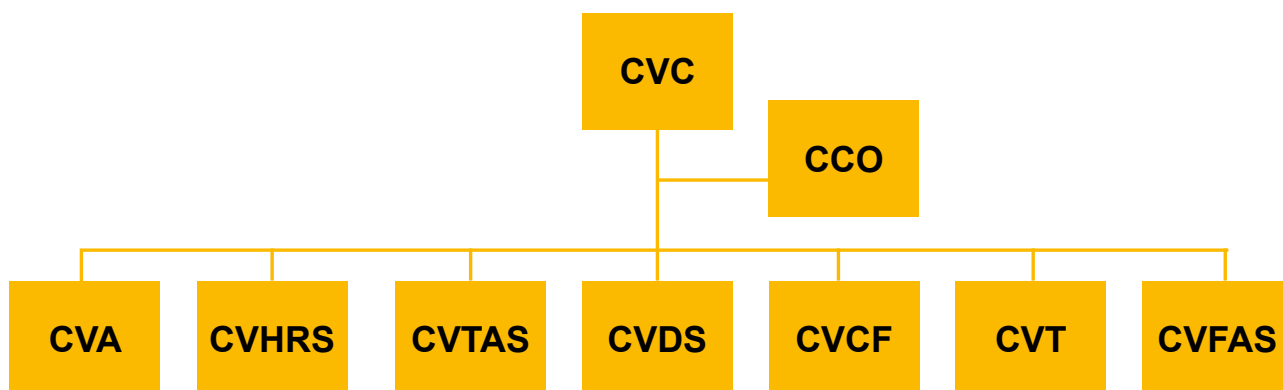


Structuur, toezicht en vaktechniek

Crowe Foederer kent een corporate kwaliteitsaanpak die onder verantwoordelijkheid staat van onze Corporate Commissie Vaktechniek (CVC) en die hieronder is weergegeven. Deze commissie is verdeeld naar de verschillende servicelines Lines met hun eigen vaktechnische normen en standaarden alsmede een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid vanuit ons multidisciplinaire benadering.

De Commissie Vaktechniek Crowe (CVC) is rechtstreeks gepositioneerd als staffunctie onder de Raad van Bestuur binnen Crowe. De functie van voorzitter van de CVC wordt gevormd door het bestuur de bestuursvoorzitter van Crowe. De opzet van CVC is onderstaand weergegeven.

CVC	= Commissie Vaktechniek Crowe
CCO	= Corporate Compliance Officer
CVA	= Commissie Vaktechniek Audit
CVFAS	= Commissie Vaktechniek Financial Advisory Services
CVHRS	= Commissie Vaktechniek HR Services
CVTAS	= Commissie Vaktechniek Tax Advisory Services
CVCF	= Commissie Vaktechniek Corporate Finance
CVT	= Commissie Vaktechniek Technology
CVDS	= Commissie Vaktechniek Data Sciences



Doelstellingen

De belangrijkste doelstellingen van CVC en haar onderliggende (sub)commissies voor de komende jaren zijn:

- Ons kwaliteitsbeleid is opgenomen in onze kwaliteitshandboeken en is de verantwoordelijkheid van de CVC;
- Doorlopend kritische beoordeling van de opzet en werking van de kwaliteitsbeheersingsmaatregelen via een systeem van self-assessment, interne reviews en externe reviews;
- Voldoende kwalitatieve en kwantitatieve bezetting en continuïteit van CVC en (sub)commissies;
- Aanleveren input voor opleidings- en trainingsprogramma voor de hard controls met jaarlijkse evaluatie;
- Optimale inrichting van de organisatie belast met audit opdrachten.

De Commissie Vaktechniek bevordert harmonisatie van werkwijzen, biedt vaktechnische ondersteuning en speelt een sleutelrol in de versterking van onze integriteitsinfrastructuur. In 2024 is gestart met de uniformering van het kwaliteitsstelsel, waarbij multidisciplinariteit en risicogericht denken centraal staan. Ook binnen onze auditpraktijk vond structureel overleg plaats met de Autoriteit Financiële Markten (AFM) over wettelijke vereisten, zoals de inrichting van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, onafhankelijkheidsregels en de toepassing van beroepsnormen.

De naleving van kwaliteitsbeleid en -maatregelen wordt gemonitord door de Compliance-afdeling, die werkt op basis van een uitgebreid compliance programma. We blijven structureel investeren in de verdere professionalisering en bemensing van zowel Vaktechniek als Compliance, waarmee we anticiperen op veranderende eisen en verwachtingen.

Multidisciplinaire samenwerking en auditkwaliteit

Een van onze strategische doelstellingen is multidisciplinaire dienstverlening. Het aanbieden van meerdere hoogwaardige diensten aan dezelfde relatie vereist een strakke afstemming en gezamenlijke kwaliteitsverantwoordelijkheid. Uiteraard afgestemd op de actieve en/of latente vraag van onze klanten. Via onze aanpak met Multidisciplinaire Serviceteams (MDST) worden klantvragen integraal benaderd – afgestemd op complexiteit, schaal en inhoudelijke thema's. Denk bijvoorbeeld aan audits, waarbij naast financials ook specialisten op het gebied van IT, fiscaliteit, data sciences, of HR worden ingezet gezien de complexiteit van deze vraagstukken. Zo wordt geborgd dat relevante expertise aanwezig is om een deugdelijk en volledig oordeel te vellen over de betrouwbaarheid van jaarrekeningen.

Roadmap en interne kwaliteitsbeoordeling

De kwaliteitsborging van onze auditdienstverlening vraagt blijvende aandacht, mede vanwege maatschappelijke en vaktechnische ontwikkelingen. Daarom hanteren wij een specifieke roadmap die als leidraad dient voor continue verbetering. Deze roadmap is ingebed in ons bredere kwaliteitsstelsel en richt zich op structurele versterking van processen, compliance en vaktechniek.

Tijdens de meest recente interne reviewcyclus in 2024, evenals op basis van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), zijn geen signalen geconstateerd die wijzen op structurele tekortkomingen in de vakbekwaamheid van bestuursleden of uitvoerende accountants. Uiteraard zijn en blijven we structureel bezig met kwaliteit en kwaliteitsverbetering.

7.2 Zakelijk gedrag en bedrijfscultuur

Crowe hecht grote waarde aan een integere en kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur. Integriteit, vakmanschap, transparantie en professionele verantwoordelijkheid vormen het fundament van onze dienstverlening. In onze dagelijkse praktijk worden wij – als organisatie én als individuele professional – geconfronteerd met financiële, vaktechnische, commerciële en ethische uitdagingen. Om hierin op verantwoorde wijze te kunnen handelen, bevorderen wij een open, professioneel-kritische werkomgeving waarin ruimte is voor reflectie, tegenspraak en voortdurende kwaliteitsontwikkeling.

Ons beleid is erop gericht medewerkers richting te geven op basis van duidelijke gedragsnormen, geworteld in zowel professionele als maatschappelijke standaarden. We verwachten dat iedereen binnen Crowe verantwoordelijkheid neemt voor integer handelen en elkaar daar ook op aanspreekt. Integriteit staat vanzelfsprekend hoog in het vaandel bij al onze activiteiten, van klantrelaties tot interne besluitvorming. Hoewel er geen apart beleidsdocument is onder de titel 'zakelijk gedrag en bedrijfscultuur', zijn deze thema's diep verankerd in onze bestaande systemen, zoals het kwaliteitsbeleid, compliance programma's en vaktechnische kaders. Onze kernwaarden en gedragsregels zijn vastgelegd in diverse documenten, waaronder het personeelsreglement, de gedragscode ongewenste omgangsvormen, het arbobeleidsplan, het handboek Kwaliteit en de klokkenluidersregeling.

Deze zijn voor alle medewerkers toegankelijk via het intranet. Nieuwe medewerkers worden hiermee bekend gemaakt tijdens hun onboarding, en gedurende het dienstverband blijven deze uitgangspunten onder de aandacht via verplichte e-learnings, compliance-updates en trainingen. Daarmee wordt een cultuur bevorderd waarin kwaliteitsgericht denken en handelen vooropstaat, alle personeelsleden zich hiervan bewust zijn en hier ook naar handelen.

Elke serviceline beschikt over een eigen kwaliteitssysteem waarin het relevante gedrag en integriteitsbeleid is uitgewerkt. Daarin worden onder meer de onafhankelijkheidsregels, het giftenbeleid, omgang met belangenverstrengeling, (data) privacy, fraudepreventie en vertrouwelijkheid behandeld. Voor functies met verhoogd integriteitsrisico – zoals partners, klantacceptanten en eindverantwoordelijke accountants – zijn aanvullende waarborgen en controlemomenten ingericht. De naleving van deze gedragslijnen wordt actief gemonitord door onze Compliance-afdeling, de vaktechnische commissies en de centrale Commissie Vaktechniek. De serviceline bestuurders en onze CEO dragen de eindverantwoordelijkheid voor het toezicht op gedrag en compliance. De effectiviteit van het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en indien nodig aangescherpt.

Ondanks het feit dat onze leveranciersketen relatief beperkt is, benaderen wij ook deze relaties met dezelfde ethische standaard als intern geldt. Wij doen zaken met softwareleveranciers, IT-partners en facilitaire dienstverleners. In overeenkomsten leggen we afspraken vast over integriteit, privacy en naleving van kwaliteitsnormen. We hanteren eerlijke betaaltermijnen en hebben in 2024 geen geschillen of sancties gekend op dit vlak.



Crowe hanteert een strikt *zero-tolerance*-beleid ten aanzien van corruptie, omkoping en belangenverstrengeling. Giften en uitnodigingen zijn uitsluitend toegestaan binnen strikte grenzen, en altijd onder de daarvoor geldende interne meld- en toetsingsprocedures. Iedere serviceline heeft uitgewerkte richtlijnen voor fraudepreventie en ethisch handelen. Trainingen op het gebied van integriteit, corruptiebestrijding en meldverplichtingen maken standaard deel uit van het leertraject van medewerkers.

Ook extern vervullen wij een rol in de bestrijding van integriteitsrisico's. Onze cliëntacceptatieprocedures zijn streng en gericht op het vroegtijdig signaleren van fraude, corruptie of andere ongewenste praktijken. Hierbij screenen we cliënten, hun uiteindelijk belanghebbenden (UBO's) en het management op integriteit, reputatie en naleving van regelgeving zoals de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme). Indien tijdens onze dienstverlening signalen van misstanden optreden, volgen wij een strikt escalatie- en meldprotocol.

De meldstructuur bij vermoedens van misstanden is laagdrempelig, veilig en vertrouwelijk. Zowel medewerkers als derden kunnen meldingen doen via interne vertrouwenspersonen of een onafhankelijke interne compliance-officer. Anonieme meldingen zijn mogelijk. In 2024 zijn geen meldingen van ongepast of onwettig gedrag ontvangen, en zijn er geen disciplinaire of juridische maatregelen genomen op dit vlak.

Wij hanteren een duidelijke klachtenprocedure. In 2024 zijn elf formele klachten geregistreerd, met name met betrekking tot communicatie of werkuitvoering. Geen van deze klachten betrof integriteitsschendingen of fraude. Alle klachten zijn conform interne procedures opgevolgd en waar nodig zijn verbetermaatregelen getroffen. Wij beschouwen klachten en signalen als belangrijke instrumenten voor kwaliteitsverbetering.

Crowe blijft politiek neutraal en neemt niet deel aan partijpolitieke lobbyactiviteiten. Wel leveren wij een inhoudelijke bijdrage aan maatschappelijke en vaktechnische discussies via brancheorganisaties. Deze betrokkenheid is transparant, inhoudelijk gericht en past bij onze onafhankelijke rol in het maatschappelijk verkeer.

7.3 Dataveiligheid en innovatie

Organisaties verwerken dagelijks grote hoeveelheden informatie. Het beschermen van deze gegevens is een complexe en voortdurend veranderende uitdaging. Crowe benut klantgegevens om haar dienstverlening te optimaliseren en klanten te ondersteunen bij het maken van goed onderbouwde keuzes. Dit vertrouwen is alleen mogelijk wanneer klanten overtuigd zijn dat hun gegevens bij ons in veilige handen zijn. Het voorkomen van datalekken heeft dan ook continu een hoge prioriteit: een inadequate beveiliging van data kan leiden tot reputatieschade, verlies van vertrouwen, juridische gevolgen en financiële schade.

Tegelijkertijd biedt databeveiliging ook kansen. Crowe ondersteunt klanten in hun digitale transformatie met oplossingen die helpen bij het in kaart brengen en beheersen van digitale risico's. Onze diensten richten zich op het waarborgen van de integriteit van hun IT-structuur en het voorkomen van ongeautoriseerde toegang tot systemen. In een wereld van toenemende digitale verbondenheid speelt informatiebeveiliging een sleutelrol in het waarborgen van continuïteit en reputatie. Onze benadering van cyberbeveiliging is gebaseerd op fundamentele principes die zijn geïntegreerd in alle lagen van onze bedrijfsvoering. We verwerken veiligheid als bouwsteen in onze digitale infrastructuur, waardoor we onze weerbaarheid tegen cyberdreigingen versterken en risico's op incidenten reduceren.

Binnen Crowe zijn diverse beleidslijnen en richtlijnen vastgesteld om te voldoen aan privacywetgeving en effectief databeheer, waaronder het privacy beleid. Deze worden periodiek geëvalueerd en aangepast. Dataveiligheid is een gedeelde verantwoordelijkheid en verweven met het leveren van betrouwbare, hoogwaardige dienstverlening.

Training en bewustwording

Crowe heeft data-specialisten aangesteld als aanspreekpunt voor vertrouwelijkheid en gegevensbescherming. Zij vergroten het bewustzijn binnen de organisatie en bevorderen een organisatiebrede focus op privacy en veiligheid. Volgens opgesteld beleid worden er jaarlijks beveiligingsbewustzijnstrainingen aangeboden voor alle medewerkers.

Voor incidentbeheer is een duidelijke procedure opgesteld voor het signaleren en afhandelen van datalekken. Ook beschikken we wel over een proces voor regelmatige back-ups van alle kritieke systemen en gegevens. Deze worden gevalideerd, veilig opgeslagen (waaronder offline kopieën) en zijn toegankelijk in geval van bijvoorbeeld een ransomware-aanval.

Technische beveiligingsmaatregelen

Crowe maakt gebruik van industriestandaarden in versleutelingsalgoritmen en authenticatiemechanismen om gevoelige, vertrouwelijke of persoonlijk identificeerbare informatie (PII) te beveiligen – zowel tijdens transport als in rust. Multifactor-authenticatie is vereist voor bepaalde soorten toegang of gevoelige activa. Het gebruik van administratieve privileges op gebruikerswerkstations is standaard uitgeschakeld en wordt uitsluitend toegepast wanneer nodig.



Daarnaast voeren wij op ad-hoc basis kwetsbaarheidsbeoordelingen, penetratietests en phishing-oefeningen uit. Ons patchmanagementbeleid schrijft voor dat patches maandelijks worden geïnstalleerd op alle systemen en software via een geautomatiseerde patchoplossing. Systeem- en netwerkactiviteitslogs worden opgeslagen in een centraal Security information and event management (SIEM)-systeem en we beschikken over Intrusion Detection Systems (IDS) voor monitoring. Endpoint Detection & Response (EDR) technologieën zijn geïmplementeerd op alle eindpunten. Daarnaast neemt Crowe SOC (Security operation Center) diensten af via een Externe leverancier. Deze leverancier voert 24/7 monitoring uit op de netwerk en infrastructuur van Crowe uit. Door deze dienstverlening extern onder te brengen, wordt objectiviteit geborgd en voorkomen wij het risico van ‘de slager die zijn eigen vlees keurt’. Crowe heeft recentelijk een cybersecurityverzekering afgesloten met een passende dekking

AI en ISO

In het afgelopen jaar heeft ons Data Science-team actief gewerkt aan een betrouwbaar kader voor het gebruik van generatieve kunstmatige intelligentie (GenAI). Dit kader is afgestemd op de beginselen van de Europese AI-verordening voor verantwoord en ethisch gebruik van AI. Deze zijn geïntegreerd in onze aanpak voor betrouwbare AI en opgesteld in ons AI-beleid. Daarnaast is Crowe ook bezig met het ontwikkelen van haar eigen AI-tool. Crowe hanteert momenteel geen organisatiebrede ISO-certificering. Binnen de organisatie zijn echter verschillende entiteiten, zoals ACA-IT Solutions B.V., Crowe Foederer HR Services B.V., Crowe Vitaal B.V. en Crowe Foederer Data Sciences B.V., reeds gecertificeerd.



8. Crowe internationaal

8.1 Crowe Global

Crowe is lid van Crowe Global, een toonaangevend internationaal netwerk (9e grootste internationale netwerk) op het gebied van accountancy, belastingadvies, juridische zaken, advisory, risk consulting en payroll services. Crowe Global helpt al bijna 100 jaar organisaties met slimme en grensoverschrijdende beslissingen. Hiervoor biedt Crowe Global een wereldwijd bereik op persoonlijke schaal.

Gezamenlijk tellen de meer dan 750 aangesloten bedrijven een totaal van 42.000+ aan internationale experts.



8.2 Ons lidmaatschap bij Crowe Global

In meerdere opzichten gaat het met ons lidmaatschap van ons internationale netwerk de goede kant op. Crowe Global is op de lijst van Internationale netwerken een vaste waarde in de top met een 9e plek. De omzet die binnenkomt via de andere leden van het netwerk is weer gestegen. We zijn met verschillende medewerkers vertegenwoordigd in diverse commissies. Een belangrijk deel van business development vindt echter plaats middels persoonlijke contacten via de diverse internationale events en kantoorbezoeken.

8.3 Onze internationale desks

Naast ons internationale Crowe netwerk beschikken we over gespecialiseerde internationale desks die voor extra ondersteuning bij grensoverschrijdend zakendoen in bijvoorbeeld Duitsland, België of China. Vanuit onze Belgium, German en China Desk begeleiden en adviseren we bedrijven en particulieren op de Nederlandse markt en vice versa. De desks zijn daarbij de vertrouwde adviseur en aanspreekpunt, die bijvoorbeeld juridische en fiscale valkuilen helpt te vermijden of helpt om verder uit te breiden.

9. Directieverslag

We hebben ervoor gekozen om de jaarrekening geen integraal onderdeel te laten zijn van dit verslag. Dit deel kunt u terugvinden in de jaarstukken zoals deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder KvK-nummer: 17034844. Wel is hieronder het directieverslag opgenomen dat onderdeel is van de jaarrekening 2024 van Crowe Foederer Holding B.V.

9.1 Groei

De omzet bedraagt over 2024 € 91,6 miljoen en is fors toegenomen ten opzichte van 2023 (€ 82,5 miljoen). De omzetgroei van 11% in 2024 komt volledig voort uit autonome groei. Alle servicelines laten daarbij groei zien.

De brutomarge (inclusief vermindering Inkoopwaarde van de omzet) is ten opzichte van 2023 met € 6,3 miljoen toegenomen tot € 80,6 miljoen.

In 2024 is het productiviteitspercentage licht afgenomen ten opzichte van 2023. De loonquote uitgedrukt in personeelskosten ten opzichte van de brutomarge is echter afgenomen met 1,9%. Het personeelsbestand is in 2024 licht toegenomen tot 584 FTE gerekend over een heel boekjaar. De groei in medewerkers en in het bijzonder de integratie van nieuwe collega's door overnames vereist veel aandacht aan integratie, coaching en trainingen.

De gemiddelde brutomarge per medewerker is gestegen van € 130.300 in 2023 naar € 138.000 in 2024.

9.2 Resultaat

Crowe Foederer realiseerde in 2024 een resultaat van € 9,7 miljoen (na belasting). Dit is een behoorlijke toename ten opzichte van 2023 dat met een nettoresultaat van € 7,9 miljoen werd afgesloten.



9.3. Kostenontwikkeling

In vergelijking met 2023 zijn de totale kosten toegenomen met € 4,1 miljoen, hetgeen voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door de toename van de personeelskosten met € 3,6 miljoen. De gemiddelde personeelskosten per medewerker stijgen met 5%.

De overige bedrijfskosten stijgen beperkt met € 0,6 miljoen met het belangrijkste aandeel bij Verkoopkosten hetgeen veroorzaakt wordt door de investeringen in marketing. Daarnaast nemen de rentelasten toe met € 0,2 miljoen maar nemen de rentebaten toe met € 0,3 miljoen zodat deze samen nagenoeg gelijk blijven.

In 2024 is voor € 1,0 miljoen geïnvesteerd in de doorontwikkeling van onze data science oplossing waaronder de acquisitie van een prototype op gebied van Artificial Intelligence. Het team van Foederer Data Science is verder op orde gebracht en gegroeid naar 14 FTE ultimo 2024. De investeringen in 2023 en 2024 hebben geleid tot een schattingswijziging van de resterende economische levensduur van de in het verleden geactiveerde ontwikkelingskosten. De resterende levensduur is per 1-1-2023 teruggebracht van 3 naar 2 jaren zodat deze kosten geheel afgeschreven zijn ultimo 2024. De afschrijvingskosten van de ontwikkelingskosten data science zijn met € 0,1 miljoen toegenomen tot € 1,2 miljoen.

De afschrijvingskosten goodwill zijn afgenomen met € 0,5 miljoen vanwege het verstrijken van de afschrijvingstermijn van 10 jaar van eerdere acquisities.

Er is voor € 2,3 miljoen geïnvesteerd in materiele vaste activa waarvan € 1,9 miljoen in kantoorpanden waaronder met name het nieuwe bedrijfspand in Venlo dat in 2024 in gebruik is genomen. De afschrijvingskosten stijgen met € 0,1 miljoen door de ingebruikname van het pand in Venlo.



9.4 Eigen vermogen/solvabiliteit/liquiditeit

Het resultaat over het boekjaar 2024 in combinatie met de uitgifte van aandelen aan instromende en doorstromende aandeelhouders leidt tot een eigen vermogen van € 21,8 miljoen. De achtergestelde leningen worden in 2025 in zijn geheel afgelost en maken derhalve geen deel meer uit van het garantievermogen. Het garantievermogen ultimo 2023 bedroeg inclusief de achtergestelde lening € 21,5 miljoen. Hierdoor komt de solvabiliteit geconsolideerd uit op 41,5% (2023: 47,6%). Dit is dus de vergelijking tussen eigen vermogen ultimo 2024 en garantievermogen ultimo 2023.

In 2024 is uit onze operationele activiteiten een positieve kasstroom gegenereerd van € 10,5 miljoen (exclusief mutatie bankfinanciering). Het werkkapitaal is geheel met eigen middelen gefinancierd. In 2025 worden alle aandeelhoudersleningen, zowel de vorderingen als de schulden, afgelost. Derhalve zijn deze gepresenteerd onder de vlottende activa en kortlopende schulden. De lening van ING Bank N.V. van € 4,0 miljoen is in 2024 geheel afgelost uit de eigen middelen. Er zijn twee nieuwe leningen bij ING Bank aangegaan voor totaal € 2,5 mln in verband met de verbouwing van het nieuwe kantoorpand in Venlo.

9.5 Medewerkers

In 2024 is het aantal medewerkers met 14 FTE licht gestegen naar 584 (2023: 570 FTE). Ultimo 2024 zijn er 705 medewerkers in dienst.

We kunnen terugkijken op een mooie instroom van nieuwe medewerkers alsmede stagiaires en werkstudenten. De uitstroom is echter nog te hoog en zal onze aandacht blijven houden. Er is een blijvende grote vraag naar gekwalificeerde medewerkers en is er een voortdurende en hoge inspanning geleverd om de diverse vacatures in te vullen. Deze situatie houdt op dit moment nog steeds aan. Al met al zijn we zeer tevreden over de succesvolle groei van ons totale personeelsbestand gezien de enorme krapte in de arbeidsmarkt.



9.6 Risico's en onzekerheden

1. Krappe arbeidsmarkt, inclusief binden en boeien huidige collega's

De prijsvorming in de accountantsmarkt wordt meer en meer beïnvloed door de krapte van de arbeidsmarkt en de toenemende uitdagingen van accountantsorganisaties om aan de vraag van klanten te voldoen. De 'war for talent' leidt tot stijgende salariskosten en de hiermee gepaard gaande stijgende tarieven. De krapte op de arbeidsmarkt in de accountantsbranche vereist forse inspanningen van HR om de vereiste vervangingen en gewenste uitbreidingen op personeelsgebied te realiseren. Personeelsmutaties hebben gevolgen voor de efficiency en effectiviteit van onze dienstverlening en hebben tijd nodig alvorens sprake is van de juiste routine en kennis van bedrijfsprocessen bij de nieuwe medewerkers. Gezien de groei van de organisatie bestaat het risico dat onvoldoende en niet tijdig de juiste medewerkers aangenomen kunnen worden. Een belangrijk doel van de organisatie is het vergroten van de aantrekkelijkheid als werkgever en een zeer actieve houding op de arbeidsmarkt met onze HR-afdeling waarmee we vooralsnog in staat zijn gebleken in de meeste gevallen de juiste medewerkers te werven, al dan niet later dan gewenst. In 2024 hebben we verder geïnvesteerd in een Learning & Development programma. De doorontwikkeling vindt voortdurend plaats en vereist een robuust systeem van coachen, beoordelen, begeleiden en trainen. Het programma is mede gericht op onze strategische doelstellingen om hoogwaardige kwalitatieve diensten te leveren vanuit individuele servicelines maar zoveel als mogelijk met een multidisciplinaire benadering. Dit betekent ook een meer dedicated bezetting van de Commissie Vaktechniek en Commissie Opleidingen. Voor 2025 zullen we blijven investeren in de interne organisatie waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de interne IT-organisatie, mede als gevolg van de verdere groei en ontwikkeling van onze data gedreven dienstverlening.

2. Technologie en adaptie

Technologische ontwikkelingen en automatiseringsoplossingen leiden echter niet zozeer tot efficiency voordelen maar met name tot verhoging van de toegevoegde waarde van de dienstverlening. Er is nog steeds sprake van behoorlijke onzekerheid omtrent de gevolgen van automatisering en robotisering op de dienstverlening. Introductie van Internet of Things, Blockchain en Data Science creëren bedreigingen maar daar tegenover ook kansen voor onze sector als geheel. De wijze waarop accountantsorganisaties in staat zijn om deze innovaties en technologische veranderingen in te voegen zal in belangrijke mate de toekomstige concurrentiepositie bepalen. Crowe Foederer heeft besloten hierop een proactief beleid te voeren en te investeren in nieuwe technologieën op gebied van Data Science. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een in eigen beheer ontwikkeld data science platform en een data warehouse. Het technisch beheer en onderhoud vindt plaats door ons data intelligence team. Vanuit de strategische keuze om dit platform ondersteunend te laten zijn aan al onze kernprocessen is ook geïnvesteerd in een functioneel business intelligence team met professionals vanuit de verschillende servicelines, maar met name audit en HR.

3. Kwaliteitsborging

Een organisatie met meerdere vestigingen zoals de onze noodzaakt tot een gecentraliseerde en gestandaardiseerde beheersing van werkprocessen, zowel voor de processen ten behoeve van onze dienstverlening aan relaties als voor de interne processen. Het ontbreken van een dergelijke gecentraliseerde en gestandaardiseerde aanpak kan leiden tot kwaliteitsrisico's voor onze dienstverlening. Vanuit de Commissie Vaktechniek worden de maatregelen getroffen om de kwaliteit te garanderen. Dit geldt voor de organisatie als geheel en dus alle servicelines. Beheersing van de interne processen is noodzakelijk om bedrijfsrisico's op gebied van projectbeheersing en debiteuren te minimaliseren. Hier zal blijvende aandacht naar uitgaan.

9.7 Verwachtingen 2025

De verwachting bestaat dat we dit jaar een autonome omzetgroei laten zien van 10%. Dit geldt voor alle servicelines.

Bijzondere aandacht zal er zijn voor Data Science door de ontwikkelingen op gebied van BI en AI. Als organisatie onderkennen we onder meer de volgende prioriteiten welke als project worden onderkend in ons ontwikkel programma dat we samen met Rivean zullen managen op een succesvolle implementatie in 2025:

- Optimaliseren en toekomstbestendig maken van de managementstructuur.
- Behouden van de succesvolle instroom nieuwe medewerkers met verlagen van de nog te hoog bevonden uitstroom.
- Een actief M&A beleid met uitvoering gericht op de groeiplannen.
- Verder ontwikkelen en doorrollen van de data gedreven dienstverlening.
- Versterken van de adviescapaciteit in zijn algemeen en bij specifieke afdelingen.
- Professionaliseren van de business development aanpak op basis van de huidige multidisciplinaire propositie en voor nieuwe diensten zoals Crowe Technology.
- Integreren van de pricing van automatiseringsdiensten in het pricing model van de organisatie.

Vanuit de autonome groei die we als gehele organisatie zien hebben we een ambitieus HR-plan vastgesteld welke moet bijdragen aan onze ambitie om dit jaar te groeien met 5 tot 10% in aantal medewerkers. De in 2024 gestarte landelijke arbeidsmarktcampagne is verder geactiveerd door het Partnerschap met PSV welke naast de campagne met Louis van Gaal moet leiden tot meer bekendheid van de organisatie als geheel maar met name ook tot een grotere instroom aan nieuwe medewerkers.



Naast die instroom is uiteraard ook de doorstroom van de bestaande medewerkers een belangrijke voorwaarde om de organisatie als geheel te laten door-ontwikkelen. En daarnaast zal doorstroom zorgen voor vergroten van het gemiddelde professioneel niveau, het borgen van onze cultuur in een snelgroeiende organisatie en draagt het bij aan het verlagen van de uitstroom.

Hiervoor is het ook van belang dat er een goede balans blijft bestaan tussen werk en privé. Jaarlijks wordt hiervoor een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd welke een belangrijke input is voor ons strategische en operationele HR-beleid. We zijn nog niet tevreden over de uitkomsten van het MTO en met name over de nog te hoge uitstroom van medewerkers. Dit zal verhoogde aandacht hebben in 2025 en verdere jaren.

In november van dit jaar zal wederom een landelijke Autumn Course worden georganiseerd voor alle medewerkers. De thema's van deze bijeenkomst zullen gericht worden op het uitdagen van onze medewerkers op zowel zakelijk als persoonlijk gebied met onderwerpen als talentmanagement en leiderschap maar ook authenticiteit als belangrijkste thema van onze arbeidsmarktcampagne.

Evenals voorgaande jaren zal het centrale en landelijke thema van onze Crowe Foundation zijn het bieden van "Gelijke kansen". Als organisatie houden we het activeren van maatschappelijke doelstellingen hoog in het vaandel. Hiervoor worden financiële middelen als ook capaciteit van medewerkers door Crowe Foederer beschikbaar gesteld. Verwezen wordt naar het eigen verslag van de Crowe Foundation op [www.foederer.nl/ over-crowe/crowe-foundation](http://www.foederer.nl/over-crowe/crowe-foundation).

In dit kader zullen we vanaf dit jaar ook beleidsmatig invulling gaan geven aan verbetering van de diversiteit in onze organisatie als geheel. Hiervoor hebben we beleid geformuleerd en concrete KPI's benoemd op gebied van Equal Pay en verhouding man :-vrouw in leidinggevende functies.

De kwaliteitsbeheersing voor de gehele organisatie staat uiteraard in 2025 weer hoog op de agenda waarbij altijd veel aandacht uitgaat naar de auditpraktijk. Maar ook de andere servicelines kennen een kwaliteitsagenda. Hiervoor investeren we in vaktechnische beheersing voor alle servicelines.

We verwachten in 2025 voor een bedrag van € 1,0 miljoen te investeren in ons data science platform waarvan € 0,7 miljoen via inzet van eigen medewerkers.

In de vestiging Eindhoven is een extra etage gehuurd bij de burens en ook in Roermond wordt een halve etage toegevoegd aan de beschikbare capaciteit. Daarnaast is sprake van een upgrade van de vestigingen Amsterdam, Oostzaan en Bladel welke allen gestart en deels afgerond zullen zijn in 2025. Tenslotte hebben we een nieuwe vestiging geopend in 's-Hertogenbosch. Op autonome wijze zijn we nog kleinschalig gestart met eigen medewerkers maar moet leiden tot een fysieke vertegenwoordiging van minstens 10 medewerkers einde van 2025.

Verder zijn er in 2025 vooralsnog geen materiele investeringsvooruitzichten en zal de onderneming de groei kunnen financieren uit eigen middelen.

Eindhoven, 26 augustus 2025

Crowe Foederer Holding B.V.

Het bestuur

Crowe Foederer (hoofdkantoor)

Beukenlaan 60
5651 CD Eindhoven

T 040 264 96 10

E eindhoven@crowefoederer.nl

www.crowe-foederer.nl

