

# Jaarverslag Alfa Top-Holding B.V. 2023





# Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
2	Onze organisatie	6
	2.1 De structuur van Alfa	7
	2.2 De missie en visie van Alfa	9
	2.3 De strategie van Alfa	10
	2.4 De kwaliteit van Alfa	13
	2.5 Informatiebeveiliging en datagedreven werken	15
	2.6 Huisvesting binnen Alfa	17
3	Onze kennis en diensten	19
	3.1 Accountancy: samenstelpraktijk	21
	3.2 Controlepraktijk: Alfa Registeraccountants	23
	3.3 Consultancy	25
	3.4 Agrarische dienstverlening	27
	3.5 Mkb bedrijfsadvies	28
	3.6 Glastuinbouw	30
	3.7 Transport en logistiek	31
	3.8 Salaris en Personeel	33
	3.9 Internationaal	35
	3.10 Fiscale dienstverlening	36
	3.11 Juridische dienstverlening	38
	3.12 Bedrijfsoperatie	39
4	Financiën	42
	4.1 Risicomanagement	43
	4.2 Continuïteit en fraude	46
	4.3 Verwachtingen 2024	48
5	De Raad van Bestuur	49
6	De Raad van Commissarissen	51
7	Ondernemingsraad	56
8	Algemene informatie duurzaamheid	58
	8.1 Algemene duurzaamheidsinformatie	59
	8.2 Bestuur en duurzaamheid	60
	8.3 Het waardecreatiemodel van Alfa	62
	8.4 Materialiteitsanalyse	65
	8.5 Duurzame impact: daarom zijn we een B Corp	72
9	Milieu-informatie	74
	9.1 Beleid en doelen m.b.t. klimaat	75



9.2	Maatregelen m.b.t. klimaat	77
9.3	Energiemix en CO <sub>2</sub> -emissies	80
9.4	Grondstoffen & Circulaire economie	83
10	Sociale informatie	86
10.1	Medewerkers	88
10.2	Samenleving	96
10.3	Onze klanten en eindgebruikers	98
11	Geconsolideerde jaarrekening	100
11.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2023	101
11.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023	103
11.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023	104
11.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening	105
11.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	116
11.6	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	123
12	Enkelvoudige jaarrekening	127
12.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2023	128
12.2	Enkelvoudige verkorte winst-en-verliesrekening over 2023	129
12.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	130
12.4	Toelichting op de enkelvoudige balans	131
13	Overige gegevens	138
13.1	Statutaire regeling inzake de resultaatverdeling	139
13.2	Zeggenschap in de rechtspersoon	139
13.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	140
14	Bijlagen	147
14.1	Informatie aan certificaathouders	148
14.2	Verloop prijzen certificaten	149
14.3	Historisch rendement	150



# 1 Voorwoord

## De rol van Alfa en de belangrijkste resultaten

### Voorwoord

Dit is mogelijk de laatste zelfstandige jaarrekening van Alfa Top Holding B.V., aangezien we hebben aangekondigd deze zomer te fuseren met ABAB Groep. Hierdoor ontstaat het zevende accountantskantoor van Nederland, met ruim 2000 medewerkers en meer dan 200 miljoen euro omzet. We zetten deze stap omdat wij, samen met ABAB, geloven dat er in Nederland ruimte is voor een uniek kantoor in het middensegment van de accountancy. Dit kantoor is uniek vanwege de medewerkersparticipatie die beschikbaar is voor alle medewerkers van de nieuwe organisatie, een klantbenadering die zowel fysiek als emotioneel nabij is - we zijn echt betrokken bij onze klanten, medewerkers en de maatschappij - en onze ambitie om daadwerkelijk van betekenis te zijn voor deze groepen. Onze B Corp-certificering onderstreept dat we ons niet alleen beperken tot mooie woorden, maar ons ook daadwerkelijk inzetten om goede resultaten te behalen.

### Nieuwe strategie

De mogelijke fusie is onderdeel van een nieuwe strategie, ontwikkeld sinds eind 2022 in samenwerking met een strategisch adviesbureau. Deze strategie, gebaseerd op een uitgebreide externe en interne analyse, heeft geleid tot vier toekomstscenario's. Op basis van scenarioplanning hebben we drie strategische thema's gedefinieerd langs drie tijdshorizonten, te weten:

1. Verdiepen en verbreden van het portfolio door overnames;
2. Al onze processen end-to-end automatiseren en stappen zetten op het gebied van AI;
3. Klantgericht innoveren.

Om te blijven groeien in de huidige markt en schaalvoordelen te benutten, hebben we het jaar 2023 gewijd aan het toekomstbestendig maken van onze organisatie. We hebben gezocht naar samenwerkingen en overnames die passen bij onze cultuur, medewerkersparticipatie, visie en waarden. Zo hebben we onze organisatie dit jaar versterkt door de overnames van O-twee en EB Portaal, passend binnen onze strategie van verdere consolidatie en verbreding van onze dienstverlening.

Technologische innovatie is een kernwaarde bij Alfa. In 2023 introduceerden we Mijn Alfa bij onze klanten, een nieuw platform voor digitale factuurverwerking, waarmee ondernemers grip houden op hun facturen en sneller inzicht krijgen in actuele cijfers. Ook artificial intelligence, ofwel AI, kreeg veel aandacht. In oktober organiseerden we een AI-hackathon waarbij collega's de grenzen van AI-technologie verkenden en oplossingen bedachten voor toekomstige uitdagingen.

In een zeer competitieve markt en tegen de achtergrond van onzekere economische en geopolitieke omstandigheden, blijkt de huidige arbeidsmarkt een grote uitdaging. In 2023 hebben we gewerkt aan het verder professionaliseren van onze wervingsactiviteiten en dit heeft zijn vruchten afgeworpen. We groeiden in 2023 met 100 medewerkers. Daarnaast zijn we in 2023 gestart met een outsourcing-hub in Sarajevo ter ondersteuning van ons pre-accounting team en we verwachten in 2024 dit team en de werkzaamheden verder uit te breiden.





## Het meest duurzame accountantskantoor van Nederland

Alfa kan terugkijken op een rijke en succesvolle geschiedenis. Ooit opgericht door de CBTB tijdens de Tweede Wereldoorlog als dekmantel voor andere activiteiten, zijn we uitgegroeid tot een multidisciplinair accountants- en advieskantoor. Hoewel we nog steeds sterk verbonden zijn met de agrarische sector, zijn we inmiddels ook een belangrijke speler in het mkb. De beslissing van het CBTB-bestuur in 1999 om het eigendom te verkopen aan alle medewerkers, heeft de basis gelegd voor onze transformatie naar het meest duurzame accountantskantoor van Nederland.

Als B Corp-organisatie zijn we voortdurend bezig met de noodzakelijke transitie naar duurzaamheid en het bijdragen aan een sociale, groene en circulaire economie. We streven ernaar ons bedrijf te verbeteren om een positieve impact te hebben op de wereld om ons heen, zoals vastgelegd in onze statuten. Dit betekent dat iedereen bij Alfa verantwoordelijk is voor het duurzamer maken van ons bedrijf en we verwachten dat al onze medewerkers in hun werkzaamheden rekening houden met het welzijn van de samenleving.

In het najaar van 2023 organiseerden we een duurzaamheidschallenge voor al onze collega's, waarbij iedereen persoonlijke doelen stelde om bij te dragen aan onze duurzaamheidsambities.

## Financiële resultaten en impact

Onze omzet groeide in 2023 met 16 procent naar ruim 123 miljoen euro, deels dankzij de eerder genoemde overnames en autonome groei, waarmee we het beter doen dan de sectorbenchmark. Het resultaat over 2023 bedroeg 8 miljoen euro, conform de begroting, rekening houdend met de integratiekosten van de overnames en de kosten van de voorgenomen fusie. De afwijking ten opzichte van vorig jaar is te verklaren door een eenmalig boekresultaat uit de verkoop van onroerend goed ter waarde van 3,5 miljoen euro.

Vanaf het boekjaar 2025 zullen we als Alfa, onze maatschappelijke prestaties en impact rapporteren volgens de Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD). We nemen nu al stappen om ons rapport in lijn te brengen met deze nieuwe richtlijn. Hoewel we nog niet aan alle specifieke rapportagevereisten voldoen, behandelen we de belangrijkste thema's van de ESRS-rapportage op hoofdlijnen.

## Afscheid bestuurslid Marco Vermin

Op 31 maart 2024 zal Marco Vermin, zoals gepland, na bijna 14 jaar aftreden uit de Raad van Bestuur. We willen Marco bedanken voor zijn energieke inzet voor Alfa in de afgelopen jaren. Mede dankzij Marco heeft Alfa een aanzienlijke groei doorgemaakt in de fiscaal-juridische dienstverlening en heeft hij onze internationale dienstverlening versterkt. Vanwege de voorgenomen fusie is besloten zijn positie niet opnieuw in te vullen.



## Tot slot

In vele opzichten was 2023 een zeer dynamisch jaar voor Alfa, wat niet mogelijk was geweest zonder de inzet van al onze medewerkers. We willen alle medewerkers die betrokken zijn bij de bijzondere projecten en die buitengewone prestaties hebben neergezet, bijzonder bedanken. We staan aan de vooravond van een spannende periode waar Alfa zal opgaan in de nieuwe fusieorganisatie. Dit zal voor ons allemaal wennen zijn, maar we zijn ervan overtuigd dat het niet alleen beter, maar ook anders zal worden.

We willen ook alle voormalige collega's, bestuurders en leden van de raad van commissarissen bedanken die in de afgelopen jaren betrokken zijn geweest bij de verdere uitbouw van de Alfa-organisatie. Dankzij de fundamenten die zij hebben gelegd, zijn we nu in staat om deze fusie aan te gaan. Net als in 1943, 1999 en nu in 2024 zetten we deze uitdagende stap met inspiratie en vertrouwen.

**Marco Vermin, Fou-Khan Tsang, en Arnoud Bosch (van links naar rechts)**



## 2 Onze organisatie

Alfa gelooft in de kracht van het lokale ondernemerschap. De motor van de Nederlandse economie wordt daar draaiend gehouden. Tegelijk zet de druk van regels, crises en snel opvolgende innovaties het leven van ondernemers en het voortbestaan van ondernemingen vaak onder druk. Hoe blijf je dan scherp? Hoe maak je dan de juiste keuzes?

Onze organisatie bestaat uit meer dan 35 vestigingen en 1.200 medewerkers. Alfa is lokaal betrokken en werkt voor ondernemers in het mkb en de agrarische sector. Opggericht door en voor ondernemers en al meer dan 80 jaar actief. Wij bieden (lokaal) ondersteuning op het gebied van accountancy, belastingen, salaris en personeel, subsidies, bedrijfsadvies, financiële dienstverlening en alles wat daarmee verband houdt. Vanuit een duurzame visie, dus altijd toekomstgericht.

Ondernemen met Alfa is groot worden in wat echt telt. Kijk voor meer informatie op [www.alfa.nl](http://www.alfa.nl).

### In dit hoofdstuk vind je meer informatie over:

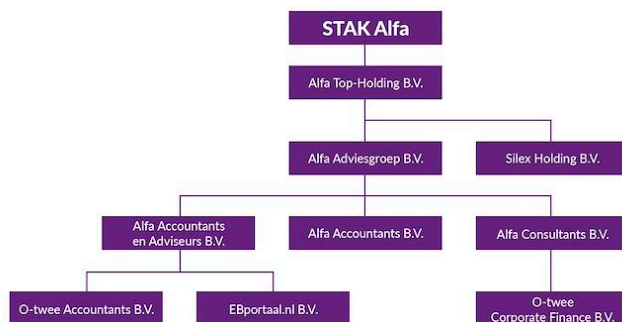
- De structuur van Alfa
- De missie en visie van Alfa
- De strategie van Alfa
- Huisvesting binnen Alfa
- De kwaliteit van Alfa
- Informatiebeveiliging en datagedreven werken binnen Alfa





## 2.1 De structuur van Alfa

De juridische structuur van Alfa is uniek binnen de accountancy: de eigendom is geheel in handen van haar medewerkers, die via certificaten van aandelen financieel gerechtigd zijn in de organisatie. De zeggenschap over deze aandelen ligt bij de Stichting Administratiekantoor Alfa (STAK), die ook formeel aandeelhouder is. De organisatie wordt bestuurd door een driehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen is het toezichthoudende orgaan van de structuurvennootschap. In 2023 is BETA B.V. geliquideerd. Daarnaast zijn er een 4-tal vennootschappen overgenomen door Alfa, namelijk O-twee Accountants B.V., O-twee Corporate Finance B.V., O-twee Audit B.V. en EBportaal.nl B.V. De activiteiten van O-twee Audit B.V. zijn overgedragen per 28 december 2023 aan Alfa Accountants B.V. waarna O-twee Audit B.V. op dezelfde datum is geliquideerd.



### Onze eigenaren: MEBO

Alfa heeft bijzondere eigenaren: De medewerkers van de kantoren, want bij Alfa kunnen medewerkers via de MEBO (Management and Employee Buy Out) door de aankoop van certificaten mede-eigenaar van Alfa worden.

Alfa is voor 100 procent eigendom van de medewerkers. Dit is een unieke structuur. In meerdere organisaties zie je een certificatenregeling, echter in veel gevallen is daarbij alsnog het merendeel van de certificaten in handen van de grootaandeelhouder(s). Bij Alfa is dit niet het geval. Iedere medewerker met een vast dienstverband en ongeacht welke functie mag deze certificaten aankopen.



van de certificaten is 57 procent in handen van medewerkers die tekenbevoegd zijn en 43 procent is in handen van de overige medewerkers. Of je secretaresse bent, assistent accountant of directeur, iedereen met een vast dienstverband mag certificaten kopen.

Het aantal uitstaande certificaten is in 2023 toegenomen met ongeveer 50.000 stuks tot 3.243.000 stuks (ultimo 2022: 3.193.000). Het rendement op de certificaten (bepaald op basis van de waarde per 1 januari) bedraagt in 2023 11,2 procent. Met het eigenaarschap van de medewerkers is beoogd een positieve impuls te geven aan de betrokkenheid bij Alfa en haar klanten.



## 2.2 De missie en visie van Alfa

### De missie van Alfa

*'Overall dichtbij'*

Alfa gelooft in de kracht van lokaal ondernemerschap, want daar vind je de motor van de Nederlandse economie. Die motor willen wij op een duurzame en toekomstbestendige manier draaiende houden. Vanuit een oprecht betrokken en geïnteresseerde relatie waarin we elkaar ook alles kunnen zeggen en waar ruimte is voor ongewone of zelfs ongemakkelijke vragen. Juist omdat wij niet de pretentie hebben om alles te weten, maar omdat we alle expertise die nodig kan zijn wél in huis hebben. Aangevuld met informatie uit data, cijfers en trends die we het liefst zo digitaal mogelijk ophalen én inzetten.

We blijven actief in de agromarkt waaruit we zijn voortgekomen, waarin we geworteld zijn en waarin we groot zijn geworden. Daar zijn we trots op. En we kijken verder en breder, dus zijn we ook nadrukkelijk actief in de mkb-sector. Overall waar de klant zich bevindt, bieden wij onze uniforme dienstverlening aan en brengen we onze landelijke topexpertise lokaal heel dichtbij.

Letterlijk, want in elke fase van het bestaan van de ondernemer en zijn onderneming willen we hem laten beleven en ervaren dat we er altijd voor hem zijn. Dus spreken we de taal die hij spreekt, zijn we in de regio waar hij thuis is. Altijd in beweging, altijd op weg naar een volgende fase. In de realiteit van het hier en nu en met de blik gericht op de toekomst. Daarom is onze missie 'Overall dichtbij'. Want zo willen we zijn: dichtbij als mens en dichtbij als actief meedenkende accountant en adviseur.

### De visie van Alfa

*'Alfa is een brede zakelijke dienstverlener die duurzaam waarde creëert voor klanten, medewerkers en de samenleving.'*

Ons bestaansrecht, nu en in de toekomst, is om een brede zakelijke dienstverlener te zijn. Een rol die door de ondernemers wordt ervaren als kennispartner, adviseur, meedenker, helper en een loyale supporter. Wij doen dat 'duurzaam ondernemend'. Concreet betekent dit dat we bij alles wat we doen, bedenken en adviseren rekening houden met de mens en met de planeet. Daarom kiezen we voor een dienstverlening die de ondernemer daadwerkelijk helpt om zijn onderneming en zijn product of dienst duurzaam én toekomstbestendig vorm te geven. Dat willen we op zo'n manier doen dat we actief waarde toevoegen bij de klant zelf, voor de medewerkers van Alfa en in de samenleving. Die actieve manier is een ondernemende manier. Logisch, want bij Alfa is iedereen in de rol van certificaathouder ook ondernemer.





## 2.3 De strategie van Alfa

Alfa kiest ervoor groot te zijn in de agrarische sector en het mkb. We richten ons op bedrijven van enig formaat. Vaak 'gezinsbedrijven' waar het gezin of de familie van de ondernemer direct bij betrokken is. In die doelgroep, het midden- en kleinbedrijf (tot zo'n 30 medewerkers) zullen we de komende beleidsperiode de grootste groei maken. Dat doen we in de rol van een brede zakelijke dienstverlener. Dat betekent dat we niet alleen accountant zijn, maar vooral ook de vertrouwde adviseur die ondernemers bijstaat op alle relevante en cruciale momenten in de ontwikkeling van zijn bedrijf of van zichzelf. Dat vereist goede communicatie met de klant over zijn of haar strategie, ambities en ontwikkelingen. De adviseur van de klant werkt daarbij nauw samen met specialistische collega's binnen óf buiten Alfa. Op die manier kunnen wij onderbouwd en kwalitatief advies op maat geven wat naadloos aansluit op de situatie van de betreffende ondernemer.

### Agrarische sector

Wij zijn vanuit de agrarische sector ontstaan en daar willen we ook een leidende rol blijven spelen, zeker nu de sector voor grote uitdagingen staat. In de komende beleidsperiode bereiden wij onze strategische agrarische adviseurs voor op de complexe gesprekken die ze zullen moeten gaan voeren.

### Midden- en kleinbedrijven

Veel van onze klanten zijn bijvoorbeeld werkzaam in de transport, retail en e-commerce, recreatie, bouw en installatie. Dat neemt niet weg dat wij ook bij midden- en kleinbedrijven in andere marktgebieden veel waarde toevoegen.

We zien namelijk dat veel ondernemers moeite hebben met keuzes maken. In een wereld waar de ene ontwikkeling, crisis of innovatie de andere nog sneller opvolgt is er ruimte voor de rol van een adviseur die daarin meedenkt. Die rol zien wij in de brede zakelijke dienstverlener, zeker ook voor het mkb.

### Focus

Om deze [visie](#) vorm te geven focussen we ons op de volgende drie punten:

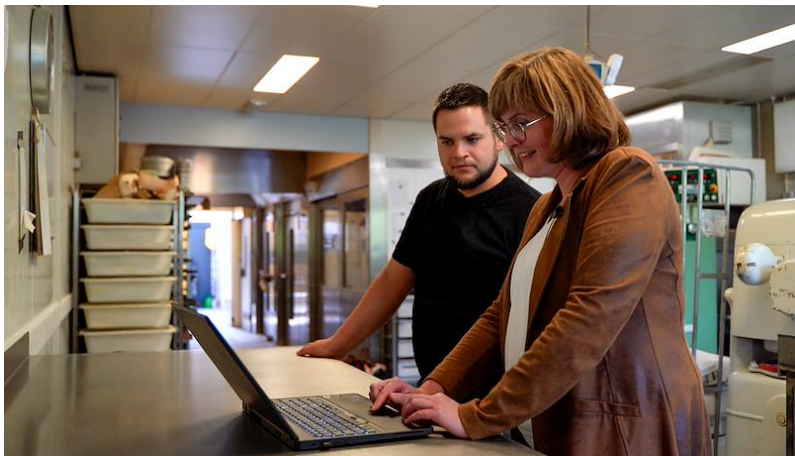
- Proactieve dienstverlening; we werken altijd vanuit de getoetste behoefte van de klanten, denken met hen mee en spelen in op ontwikkelingen en wet- en regelgeving.
- Operational excellence in al onze processen; hiermee richten we de operationele organisatie zodanig in dat we actueel en vergaand gedigitaliseerd kunnen werken.
- Een transparante en eerlijke prijs; met het steeds meer verdwijnen van 'uurtje factuurtje' richten we ons steeds meer op een nieuw verdienmodel waarin abonnementen en vaste prijzen een plaats krijgen.



## Onze belofte

Met de keuze voor deze strategische punten bouwen we aan een belofte voor onze klant, de medewerker en de samenleving. Door de implementatie hiervan, willen we bij Alfa werken aan:

- Het peilen van de behoeftes van de klant op een proactieve manier.
- Werken in de actualiteit en gericht op de toekomst.
- Een dienstverlening waarbij we voldoen aan wet- en regelgeving.
- Een breed pallet aan diensten.
- Werven van medewerkers die de juiste competenties hebben, deze blijven ontwikkelen en weten wat hun rol en bijdrage is binnen Alfa (en deze werkwijze).
- Een dienstverlening tegen een eerlijke prijs.
- Een samenleving die we een stukje beter willen achterlaten aan de generatie die na ons komt.



## Oriëntatie strategie langere termijn

Door de turbulente marktomstandigheden heeft Alfa eind 2022 besloten om samen met een extern bureau op basis van een aantal scenario's de strategie op de middellange en lange termijn te onderzoeken. Het ging hierbij vooral de arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en om de toekomstige ontwikkelingen in zowel de agrarische als mkb-markt alsmede de gewenste schaalgrootte van de onderneming. Dit onderzoek is in september 2023 gepresenteerd aan de collega's. In de markt zien we vijf ontwikkelingen die onze sector beïnvloeden en waar we op moeten inspelen:

1. Een uitdagende **arbeidsmarkt**, waar we moeten concurreren om talent te werven en te behouden;
2. Grote uitdagingen in de **agrarische sector**, waar we onze klanten moeten ondersteunen bij complexe vraagstukken op het gebied van wet- en regelgeving, duurzaamheid en innovatie;
3. Snelle ontwikkeling van **technologie en Artificiële Intelligentie**, waar we moeten investeren in digitalisering en automatisering van onze processen en diensten;
4. De noodzakelijke transitie naar **duurzaamheid**, waar we moeten bijdragen aan een sociale, groene en circulaire economie;
5. **Consolidatie** en komst van **private equity** in onze sector, waar we moeten anticiperen op veranderingen in het concurrentielandschap en onze marktpositie moeten verdedigen en versterken.



Op basis van deze ontwikkelingen hebben we drie pijlers voor onze strategie geformuleerd:

1. Consolideren: we willen groeien om onze toppositie in de markt te blijven houden en onze schaalvoordelen te benutten;
2. Automatiseren: we willen end-to-end automatiseren van factuur tot advies en alle ontwikkelingen op het gebied van technologie en Artificiële Intelligentie omarmen;
3. Innoveren: we willen klantgericht innoveren en nieuwe standaard diensten en oplossingen ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van onze klanten en de maatschappij.

Op basis van bovengenoemde ontwikkelingen en pijlers hebben Alfa en ABAB uitgesproken om een samenwerkingsverband te onderzoeken. De 'nieuwe' organisatie wordt dan nog meer een toonaangevende aanbieder van accountants- adviesdiensten voor het midden- en kleinbedrijf en de agrarische sector. Mocht de mogelijke samenwerking een feit worden, dan kan de fusie medio 2024 plaatsvinden en zal de 'nieuwe' organisatie bestaan uit ongeveer 50 kantoren en meer dan 2.000 medewerkers.

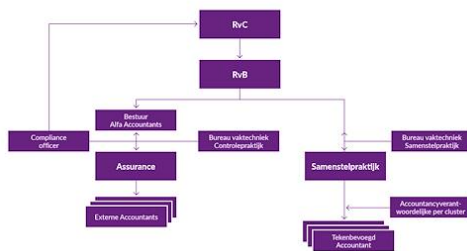




## 2.4 De kwaliteit van Alfa

Alfa maakt voor compliance en kwaliteit onderscheid tussen de assurancepraktijk en de samenstelpraktijk. Beide praktijken hebben een eigen bureau vaktechniek en een eigen stelsel van kwaliteitsbewaking. Binnen de Raad van Bestuur is [Arnoud Bosch](#) verantwoordelijk voor de samenstelpraktijk. [Fou-Khan Tsang](#) is binnen de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de assurancepraktijk en non-executive bestuurder van Alfa Accountants.

Bestuur verantwoordelijk voor de assurancepraktijk en non-executive bestuurder van Alfa Accountants



### Beoordeling SRA

Jaarlijks beoordeelt het SRA het stelsel van kwaliteitsbeheersing van de gehele accountantspraktijk (controle en samenstel) voor zover dit het niet-wettelijk controledomein betreft. Doorgaans gebeurt dit in het voorjaar door middel van een zogeheten ontwikkelgesprek. Eens in de zes jaar vindt er een uitgebreide toetsing plaats waarbij ook de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt beoordeeld door middel van dossierreviews.

Het SRA-reviewteam kwam tot het volgende oordeel na afloop van het ontwikkelgesprek: "De conclusie van het reviewteam is dat de opzet en bestaan van het gehanteerde stelsel van kwaliteitsbeheersing voldoet aan de huidige in Nederland te stellen eisen voor de beroepsuitoefening. Het totaaloordeel (dat zich beperkt tot uitsluitend onvoldoende of voldoende) over de gehele organisatie is: voldoende ('groen')." Uiteraard stemt deze uitkomst tot grote tevredenheid.

### Beoordeling stelsel van kwaliteitsbeheersing

Jaarlijks beoordeelt het SRA het stelsel van kwaliteitsbeheersing van de gehele accountantspraktijk (controle en samenstel) voor zover dit het niet-wettelijk controledomein betreft. Doorgaans gebeurt dit in het voorjaar door middel van een zogeheten ontwikkelingsgesprek. Eens in de zes jaar vindt er een uitgebreide toetsing plaats waarbij ook de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt beoordeeld door middel van dossierreviews.

In 2022 heeft het zesjaarlijkse onderzoek plaatsgevonden met als uitkomst dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing voldoet. Daarom heeft SRA in 2023 alleen een ontwikkelingsgesprek gevoerd. Dit gesprek was voor SRA geen aanleiding om nader onderzoek te doen.

### Kwaliteit wettelijke controlepraktijk

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft bij Alfa Accountants B.V. een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de frauderisicoanalyse bij enkele wettelijke controles met boekjaar 2021. In 2023 hebben wij het definitieve onderzoeksrapport ontvangen, waaruit blijkt dat uit het onderzoek zowel sterke punten (mogelijke good practices) als bevindingen en verbeterpunten (aanbevelingen) volgen. We willen de sterke punten vasthouden en van de bevindingen en verbeterpunten leren.

Sinds 1 januari 2022 houdt de AFM toezicht op de kwaliteit van onze wettelijke controles. Wij waarborgen onze kwaliteit onder meer met een eigen Bureau Vaktechniek Controlepraktijk (BVC), een externe compliance officer en diverse kwaliteitsonderzoeken. Naast de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), inspecties en coaching zijn dit ook themagerichte onderzoeken. Belangrijkste verbeterpunten zijn documentatie en procesbewaking. In 2022 hebben wij 'leren van elkaar' centraal gesteld, waarin ook uitkomsten van onderzoeken worden meegenomen en oorzakaanalyses zijn uitgevoerd naar aanleiding van de inspecties.

Oprachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)	15
Inspecties (IKO's)	3, waarvan 3 voldoende.
Themagerichte onderzoeken	Wwft

## Claims

Onderhanden per 1 januari 2023	11
Afgehandeld	2
Onderhanden > 1 jaar	9
Ontvangen in 2023	4
Afgehandeld	4
Onderhanden < 1 jaar	0
<b>Totaal onderhanden per 31 december 2023</b>	<b>9</b>

Kort na 31 december 2023 is in 1 openstaande kwestie een schikking getroffen. Van de overige 8 onderhanden claims vinden er 7 hun oorsprong voor 1 januari 2022. In alle 8 openstaande kwesties is het wachten op initiatief van de klager om de claim nader te onderbouwen.



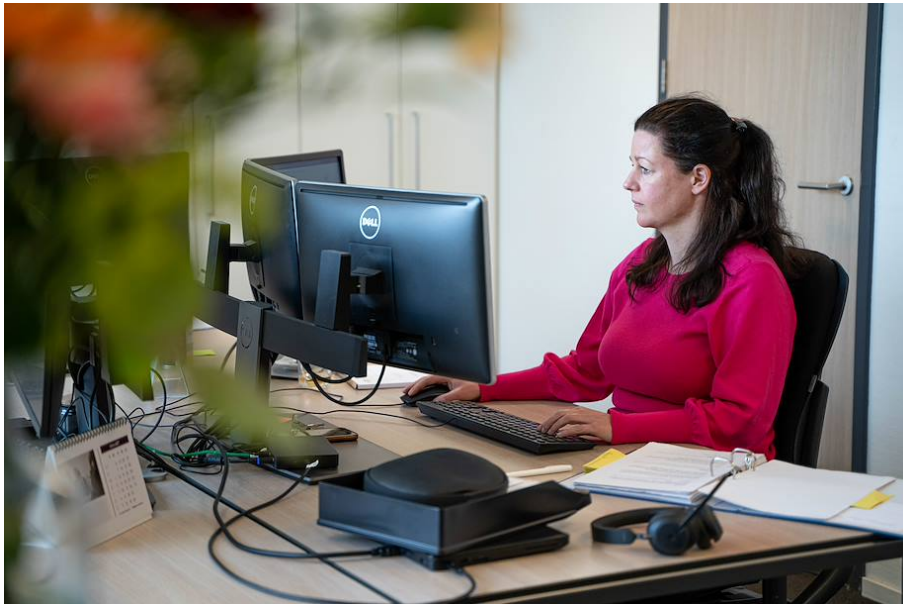
## 2.5 Informatiebeveiliging en datagedreven werken

ICT speelt een cruciale rol in het beheer en de optimalisatie van de automatisering en telefonie van Alfa. Dit omvat het onderhoud van de infrastructuur, het bieden van dagelijkse technische ondersteuning aan medewerkers en het uitvoeren van verschillende projecten. We zorgen ervoor dat alle digitale systemen up-to-date zijn en naar behoren functioneren. Sinds 2023 werken we samen met Bedrijfsoperatie om een deel van de ICT-infrastructuur te beheren en te verbeteren.

“Ik ben heel erg trots op wat het ICT-team gepresteerd heeft het afgelopen jaar. Iedereen heeft zich op zijn eigen vakgebied enorm ingezet. Veel daarvan blijft onopgemerkt, daarom wil ik het juist hier benoemen.” Arco van der Maas – ICT Manager

### Duurzaamheid en automatisering

In het nieuwe jaar ligt onze focus op duurzaamheid en het bewust opslaan van documenten. Met de inzet van slimme automatisering, faciliteren we een efficiëntere manier van zoeken, vinden en creëren. Zo dragen we bij aan een duurzamere toekomst, terwijl we de toegankelijkheid en het beheer van informatie verbeteren.





## Veilig digitaal werken

Binnen Alfa is veel aandacht voor veilig werken met (digitale) informatie. Wij zijn ons bewust van de risico's van cyberaanvallen en werken continue aan het beschermen van onze digitale systemen. Gevoelige informatie is beperkt tot geautoriseerde personen en voor de bewustwording van cybersecurity worden alle collega's verplicht om hier periodiek e-learnings over te volgen.

## Cybersecurity

Een belangrijk onderwerp is cybersecurity. Collega's zijn verplicht om hierover periodiek e-learnings te volgen. Informatiebeveiliging is van het grootste belang voor Alfa. Daarom volgen we alle ontwikkelingen op dit gebied en huren waar nodig experts in om de beveiliging te optimaliseren. Denk hierbij aan beveiligingscontroles, beveiliging van netwerken en communicatie, beheer van bedrijfsmiddelen en beheer van beveiligingsincidenten. Daarbij voldoen we aan [ISO27001](#), waarvoor we in 2023 opnieuw gecertificeerd zijn.

Gedurende 2023 zijn een aantal hoog risico beveiligingsincidenten geconstateerd. Hierop zijn de benodigde maatregelen getroffen. Er zijn geen aanwijzingen van misbruik vastgesteld. Er zijn 81 datalekken geregistreerd. Na interne beoordeling is geconcludeerd dat melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens niet noodzakelijk was.

## Digitale transformatie en andere resultaten

- In 2023 hebben we de architectuur, het ICT-landschap, opnieuw onder de loep genomen met als doel om te actualiseren, stappen te formuleren voor verdere digitale transformatie en voorbereidingen te treffen op fusies en overnames;
- Alle kantoorwerkplekken van medewerkers hebben een update gekregen: 1.800 monitoren, 1.200 laptops en 1.200 iPhones zijn vervangen. Bij de inkoop hebben we ook naar duurzame criteria gekeken zoals levensduur, verpakking en de duurzaamheid van de leveranciers zelf. Onze oude hardware hebben we via een partner een tweede leven kunnen geven;
- Samen met de afdeling [Bedrijfsoperatie](#) hebben we een zeer succesvolle AI-hackathon georganiseerd. In 18 teams zijn de kansen verkend voor onze organisatie
- ICT heeft bijgedragen aan de CO2 rapportage 2023 in samenwerking met HRM, Finance en Duurzaamheid.;
- Het hele jaar door hebben we onze collega's directe ICT-ondersteuning geboden. We hebben onze collega's in nieuwe applicaties en nieuwe faciliteiten getraind.

## Datagedreven werken

Ook hebben we in 2023 een start gemaakt om de komende jaren te groeien naar datagedreven werken. Om daar te komen hebben we een datastrategie geformuleerd. Parallel daaraan waren we bezig met een project rondom Microsoft PowerBI. Die ervaring en inzichten hebben we meegenomen als input voor het traject datastrategie. Verbeteren van datakwaliteit is en blijft één van onze aandachtsgebieden.



## 2.6 Huisvesting binnen Alfa

Alfa wil graag 'Overall dichtbij' zijn. In de afgelopen periode is een aantal kantoren verhuisd. Ook zijn nieuwe kantoren geopend. Hieronder vind je een overzicht:

### Alfa Uden

De medewerkers van Alfa in Langenboom zijn in de zomer van 2023 verhuisd naar een pand in Uden aan de Verlengde Velmolen 22. Het pand ligt vlakbij de A50 en is daarmee optimaal bereikbaar.



### Alfa Dordrecht en Culemborg

Door de overname van O-twee en EBportaal hebben wij twee vestigingen extra, te weten in Dordrecht aan de Laan van Londen 100 en een vestiging in Culemborg aan de Ohmweg 1. De medewerkers van O-twee en EBportaal uit Ede zijn inmiddels verhuisd naar het pand van Alfa in Ede aan de Keesomstraat 11.



## Alfa Zutphen

Per 4 december jl. zijn de medewerkers van Alfa Zutphen verhuisd naar een nieuw pand in dezelfde vestigingsplaats. Het adres is Dreef 2-A.



## Vooruitblik

- Per 1 januari 2024 heeft Green Accountants zich aangesloten bij Alfa in Groningen en Assen. In februari 2024 verhuizen de medewerkers van Green Accountants in Groningen naar de vestiging van Alfa aan de Rozenburglaan 9 in Groningen.
- Per 2 februari 2024 opent Alfa een kantoor in Leiden, Vondellaan 51.
- Per 1 maart 2024 sluit de vestiging in Winterswijk.

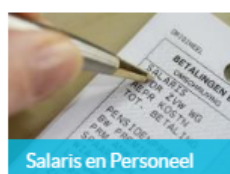
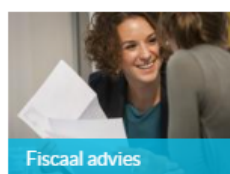
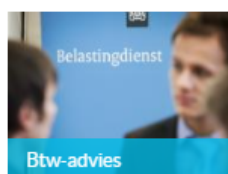
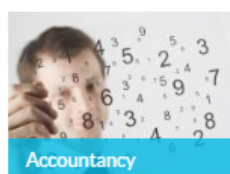


# 3 Onze kennis en diensten

Wij van Alfa geloven in de kracht van het lokale ondernemerschap. De motor van de Nederlandse economie wordt daar draaiend gehouden. Door een samenspel van gedreven ondernemers en het netwerk van betrokken families, enthousiaste medewerkers en veel toeleverende bedrijven.

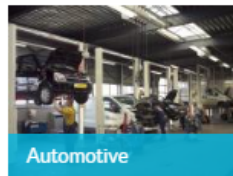
## Breed dienstenpakket

Tegelijk zet de druk van regels, crises en snel opvolgende innovaties het leven van ondernemers en het voortbestaan van ondernemingen vaak onder druk. Hoe blijf je dan scherp? Hoe maak je dan de juiste keuzes? Op onze kantoren vind je actief meedenkende specialisten die ondernemers helpen met brede financiële kennis. Wij beschikken over een breed dienstenpakket waarbij we altijd inspelen op de wensen en behoeften van de ondernemer. [Bekijk het volledige dienstenpakket op alfa.nl](#).



## Specialistische branchekennis

Alfa werkt voor een grote diversiteit aan bedrijven en beschikt over specialistische branchekennis. Hieronder vind je een beknopt overzicht. [Bekijk het volledige overzicht op alfa.nl](#).





## 3.1 Accountancy: samenstelpraktijk

Bij Alfa werken meer dan 120 accountants die onze ruim 14.000 klanten bijstaan bij alle financiële vraagstukken die zij hebben. Dit gaat dus verder dan alleen het opstellen van de jaarrekening. Wij begeleiden onze klanten bijvoorbeeld bij het uitwerken en samenstellen van periodieke of jaarlijkse administratie. Ook verrichten we bijzondere controleopdrachten om een accountantsverklaring te kunnen afgeven. Daarnaast faciliteren we bij Bureau Vaktechniek Accountancy opleidings- en trainingsmogelijkheden, bieden we ondersteuning aan vaktechnische en ethische vraagstukken van collega's en zien we toe op de kwaliteit van de uitvoering van opdrachten in de samenstelpraktijk.

### Context

Door werkdrukke en krapte in de arbeidsmarkt staat de kwaliteit van en innovatie in ons vakgebied onder druk. In 2023 hebben we daar allerlei maatregelen voor getroffen en hebben we besloten ons niet door de waan van de dag te laten leiden. Een voorbeeld hiervan is de opgelegde verplichting van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) dat iedere accountant tenminste twee dagen training moest volgen op het gebied van duurzaamheidsrapporteringen. Binnen Alfa hebben we dat breder opgepakt. Niet alleen de accountants maar alle collega's hebben minstens 16 uur aan training gevolgd op het gebied van duurzaamheid. De door Alfa georganiseerde challenge over duurzaamheid gaf collega's de mogelijkheid om daarnaast te kiezen uit een drietal workshops die docenten van de HAN verzorgden. Daarnaast hebben we op de Alfa Leerdag voor alle 1.200 medewerkers een uur training verzorgd over de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme.

### Resultaten

Veel branches, zoals de sector transport en logistiek, hebben te maken met toenemende wet- en regelgeving. Zij komen ook steeds vaker met duurzaamheidsvragen bij ons. In andere branches hebben we een stimulerende rol. Ook zien we dat banken steeds vaker vragen stellen over duurzaamheid bij financieringsaanvragen en -verlengingen. Daarom hebben we de duurzaamheidseisen (toekomstbestendigheid) ingepast in onze beoordeling opdrachtcontinuïteit en uitvoering samenstellingsopdrachten. Bij een opdracht starten we met het bespreken van de missie, visie, strategie en ketenverantwoordelijkheid van het bedrijf. Vervolgens leggen we de koppeling met de continuïteit en toekomstbestendigheid. We maken ze attent op de ontwikkelingen om hen heen. Vandaaruit adviseren we over de stappen die het bedrijf kan zetten.

“*Er wordt van de accountant verwacht dat hij of zij iets vindt over de toekomstbestendigheid van het bedrijf, want dat is van invloed op de financiële rapportage. Kan het bedrijf voldoende geld genereren om in de komende jaren te blijven bestaan?*” – Dirk ter Harmsel, directeur Bureau Vaktechniek Accountancy



## Vooruitzicht

- In 2024 maken we bewust de keuze om ons te richten op de zaken en activiteiten waar we echt waarde kunnen toevoegen aan onze klanten en aan de maatschappij. Zoals met ondernemers praten over fiscale optimalisatie in het vierde kwartaal;
- Vanuit Bureau Vaktechniek Accountancy stellen we voor iedere medewerker 40 uur beschikbaar om trainingen te volgen, passend bij het profiel.



## 3.2 Controlepraktijk: Alfa Registeraccountants

Alfa Registeraccountants, de controlepraktijk van Alfa voert wettelijke controles uit op jaarrekeningen van de grotere middelgrote ondernemingen. Daarnaast doen we ook vrijwillige controles en overige assurance opdrachten. We geven verklaringen af over de betrouwbaarheid van de gegevens in een jaarrekening en of ze een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid.

### De toepasbaarheid van wet- en regelgeving

In 2023 hebben we een hernieuwde visie op de controlepraktijk uitgewerkt zodat we beter kunnen inspelen op de snel veranderende wereld om ons heen. Binnen de controlepraktijk hebben wij en onze klanten al jaren te maken met toenemende wet- en regelgeving. Ook toezichthouders toetsen steeds nadrukkelijker in hoeverre we de regels gevolgd hebben. De complexiteit van al die regels maakt dat wij steeds de vraag stellen wat de onderliggende bedoeling is van die regels, omdat wij de menselijke maat, vertrouwen en kwaliteit net zo belangrijk vinden. Onze conclusie is dat we zelf blijven nadenken en dat we de omgeving waarin de klant acteert proberen te begrijpen. Andersom geldt dat als de klant de regels niet naleeft, wij niet voor die klant kunnen werken.

### Investeren in de toekomst

Alfa's controlepraktijk heeft een prima jaar gedraaid in 2023. Dat voelt goed omdat we de winst investeren in technologie, onze mensen en in onze duurzaamheidstaken. Uiteindelijk komt ons resultaat ook ten goede aan de maatschappij, een duurzaam bedrijfsmodel. Nieuw dit jaar is bijvoorbeeld de Summer Course: twee dagen lang nieuwe dingen leren. Als onderdeel van teambuilding hebben we samen een fiets in elkaar gezet, dat symbool stond voor 13 fietsen die we aan een project in Afrika geschonken hebben.

Duurzaamheid is een belangrijke pijler in onze strategie. Vanwege intrinsieke motivatie, maar ook vanwege de komst van de nieuwe EU-wetgeving, de CSRD. Wij krijgen de taak om voor de grotere bedrijven 'assurance' te geven. Dit betekent dat we 'zekerheid' moeten geven aan de geïntegreerde rapportages van onze klanten. Binnen ons team hebben we een koplopersteam geformeerd. Deze collega's gaan vanuit passie als eerste met dit onderwerp aan de slag en zijn het afgelopen jaar opgeleid tot CSRD-experts. De CSRD leidt tot transparantie en inzichten. We gaan met klanten in gesprek over waar ze staan, en welke verbeteringen en kansen de CSRD hen gaat bieden. Het is een groot onderwerp, wij proberen het behapbaar te maken voor ondernemers.

“*Onze nieuwe visie centreert zich op de oneindige beweging tussen vertrouwen en controleren. Het een kan niet zonder het ander. De bedoeling is dat we – de controlepraktijk en onze klanten - vanuit vertrouwen samenwerken.*” – Marleen van Herpt, directeur Alfa Registeraccountants



In 2023 zijn we ook verdergegaan met de inzet van data-analyse. Ieder bedrijf beschikt over een enorme hoeveelheid data. Maar, soms is de data niet zo betrouwbaar. Met de data-analyse zorgen we voor inzichten die ten goede komen aan de controles. Tegelijkertijd delen we onze bevindingen met klanten zodat zij hun data beter op orde kunnen krijgen.

De medewerkers van O-Twee Audit B.V. brengen vernieuwing mee en voegen dit toe aan onze organisatie en ons team.

## Vooruitblik

In vervolg op de hernieuwde visie op onze controlepraktijk in 2023, gaan we deze in 2024 breed in de praktijk brengen. We hebben vanuit het leiderschap nagedacht over hoe we dit als team willen doen. Nu ligt er de uitdaging om te zorgen dat iedere collega daar op zijn of haar eigen manier aan bijdraagt. Dat doen we bijvoorbeeld met talentmanagement: juist een diversiteit aan talenten in teams zorgt voor werkplezier en goede resultaten.

In 2024 staat onze groeiambitie op de agenda om met kwaliteit inhoud te kunnen blijven geven aan de toenemende regels. Zo kunnen we ook investeren in onze medewerkers, technologie en duurzaamheid. Om reisafstanden te beperken en dicht bij onze klanten te zijn, willen we ook meer landelijke dekking van onze controlepraktijk bereiken.



## 3.3 Consultancy

Alfa Consultants begeleidt ondernemers bij de verkoop of de overname van een onderneming. Transacties die een ondernemer veelal maar een keer in zijn of haar leven doet. Daarnaast voeren we waarderingsoverdrachten en due diligence onderzoeken uit en adviseren we bij financieringen en subsidies. Met vijftientig adviseurs zijn we goed op weg om uit te groeien tot een top-10 corporate financekantoor voor het Nederlandse mkb.

### Context

Het jaar 2023 stond voor een belangrijk deel in het teken van de overname en integratie van O-twee Corporate Finance B.V. Nu deze activiteiten succesvol zijn geïntegreerd werken we landelijk met specialisten vanuit onze kantoren in Aalsmeer, Dordrecht en Nijkerk.

Ook zijn we Premium Partner geworden van het overnameplatform Dealsuite. Dit platform, waar ruim 1.400 advieskantoren, investeringsmaatschappijen en bedrijven bij aangesloten zijn, geeft alleen aangesloten leden inzicht in bedrijven die zich ter overname aanbieden of die juist een bedrijf willen overnemen. Vanwege het betaalde lidmaatschap zorgt dit aan 'de poort' al voor een natuurlijke selectie. Daarnaast zijn contacten serieuzer en leads van betere kwaliteit.



Samen hebben we in 2023 gewerkt aan ruim 200 opdrachten in het mkb. Driekwart van de opdrachten is afkomstig uit het Alfa-netwerk. De begrotings- en omzetdoelstellingen voor dit jaar zijn ruimschoots behaald.

“*We zijn er trots op dat we in een korte tijd één team zijn geworden.*”

*Frank van Ee – directeur Alfa Consultants*





## Young Overname Award

In 2023 is de landelijke 'Young Overname Award' gewonnen door Dennis de Vries van Alfa Consultants. Een mooi voorbeeld van de mogelijkheden die worden geboden om te 'Groeien in wat echt telt'. Daarnaast kreeg Alfa Consultants in 2023 opnieuw een eervolle vermelding in de Brookz 500. Het complete interview met directeur Frank van Ee van Alfa Consultants vind je [hier](#).

## Bestaande dienstverlening verrijkt met ESG factoren

Het thema duurzaamheid wordt ook in de overnamemarkt steeds belangrijker. ESG is daarbij de kracht achter [duurzame waardecreatie](#). Daarom hebben we in 2023 ESG factoren verwerkt in onze bestaande dienstverlening. Voor due diligence zijn ESG vragen toegevoegd aan het onderzoek. Verder schrijven we in ieder waarderingsrapport een paragraaf over de invloed van de ESG factoren. Dit resulteert in een nog beter advies aan onze klanten.

## Vooruitblik

Een speerpunt voor 2024 is het uitbouwen van onze subsidiedienstverlening gericht op innovatie en duurzaamheid. Alfa en Subsidieadviseur Innovencio zullen vanaf 1 februari 2024 strategisch samen gaan werken. De adviseurs van Innovencio kunnen klanten van Alfa nog beter helpen met advies op het gebied van duurzame subsidies, projectmanagement en innovaties. Met deze dienstverlening kunnen wij onze klanten beter helpen met het waarmaken van hun duurzame en toekomstbestendige ambities en initiatieven.



## 3.4 Agrarische dienstverlening

De bedrijfskundige adviseurs van Alfa zijn gespecialiseerd in de verschillende agro sectoren. Als (kennis)partner helpen we agrarische ondernemers om de duurzame ontwikkelingen in de keten door te vertalen naar een toekomstbestendige bedrijfsvoering.

### Val van het kabinet

Het jaar 2023 was het jaar waarin er een landbouwakkoord tot stand zou komen met het doel om perspectief voor de agrarische sector te schetsen. Vanuit Alfa hebben we in VLB-verband (de vereniging van accountants en belastingadviesbureaus) een bijdrage geleverd aan de sectortafels om tot een landbouwakkoord te komen, wat helaas niet is gelukt. Vervolgens is het kabinet in juli 2023 gevallen waardoor er geen voortgang op diversen dossiers geboekt kon worden.

### Ondersteuning bij forse administratieve last

De sector werd dit jaar geconfronteerd met een forse administratieve last door wijzigingen in het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB). Onze adviseurs hebben zich maximaal ingezet om ondernemers te ondersteunen bij het doorvoeren van deze wijzigingen in de bedrijfsvoering en om ervoor te zorgen dat de bijbehorende vergoedingen ook daadwerkelijk ontvangen konden worden. Het was dan ook een behoorlijke domper toen aangekondigd werd dat de vergoedingen lager uit zouden vallen dan oorspronkelijk aangegeven was. Daarover hebben we, samen met andere partijen, een kritisch evaluatiegesprek met de Minister van LNV gehouden.

### Invloed op uitvoering van beleid

Naast de wijzigingen in het GLB waren er nog veel meer zaken die om onze aandacht vroegen, zoals het stikstofdossier, de klimaatdoelstellingen, de afbouw van derogatie voor Nederland, de discussie over grondgebondenheid in de melkveehouderij, het zevende actieprogramma nitraatrichtlijnen, verlaging van de gebruiksnormen en de Nutriënt Verontreinigende (NV) gebieden. In VLB-verband hebben we veel gesprekken gevoerd met de overheid over de uitvoerbaarheid van het (voorgenomen) beleid.

### Informereren en inspireren

In kennisgroepen analyseren we de specifieke (duurzame) thema's die in de agrosector spelen. Het is veel en complex. Wij vertalen dit door naar de individuele agrarische ondernemer, zodat zij betere beslissingen kunnen nemen voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Tijdens de gesprekken aan de keukentafel voorzien we ondernemers in een korte tijd van veel informatie en inspiratie. Zo bespraken we bijvoorbeeld de BAS (BedrijfsAnalyseSysteem) rapportage bij veel boeren waarin de CO<sub>2</sub>-uitstoot van hun melkveebedrijf inzichtelijk is gemaakt. Aan de hand van dit inzicht bespraken we mogelijke management- en investeringsmaatregelen om de uitstoot te reduceren.

“*De adviseur is de kritische gesprekspartner zonder op de stoel van de ondernemer te gaan zitten!*”

*Hans de Bie – marktmanager Food & Agri*



Afgelopen jaar hebben we onze kennis gedeeld via nieuwsbrieven, artikelen op onze website, podcasts, webinars en seminars. Met veel plezier kijken we terug op het agro-event in Gorinchem waar we 300 agrarische ondernemers mochten ontvangen. Daarnaast zijn we trots op onze kennisontwikkeling in 2023 over bijvoorbeeld de kringloopwijzer, weidegang, stikstof, CO2 en mestvergistings. Met al deze activiteiten hebben we, samen met ondernemers en partners, een bijdrage geleverd aan het verlagen van de impact van de agrarische sector op klimaat en milieu.

## Vooruitblik

In 2024 komt er een nieuw kabinet, waarbij de samenstelling van invloed is op de voortgang van diverse dossiers. Dat zal van impact zijn op de agrarische ondernemers. Hopelijk worden er acceptabele tijdslijnen gepresenteerd zodat de ondernemers de gevraagde transitie op een financieel verantwoorde manier uit kunnen voeren. Één ding is zeker, dit is en blijft een uitdaging voor de sector. Wij zullen de ondernemers maximaal ondersteunen in hun toekomstperspectief, zowel zakelijk als privé.



## 3.5 Mkb bedrijfsadvies

Mkb bedrijfsadvies verzorgt het traditionele accountantswerk en fiscaal advieswerk voor bedrijven. Daarnaast helpen we ondernemers bij vraagstukken en het nemen van lastige beslissingen. We staan ondernemers bij in allerlei bedrijfsaspecten; of het nu gaat om adviezen op het vlak van strategie, bedrijfsvoering, financieel, economisch, duurzaamheid of automatisering.

### Veel dynamiek

De mkb-markt was in 2023 dynamisch en uitdagend door geopolitieke spanningen, inflatie, krapte op de arbeidsmarkt en het staartje van Post COVID. Daarnaast worstelen we met de energietransitie, de digitale transitie en duurzaamheid. Waarbij er enerzijds branches waren die floreerden in deze dynamiek en anderzijds branches in grote problemen kwamen.



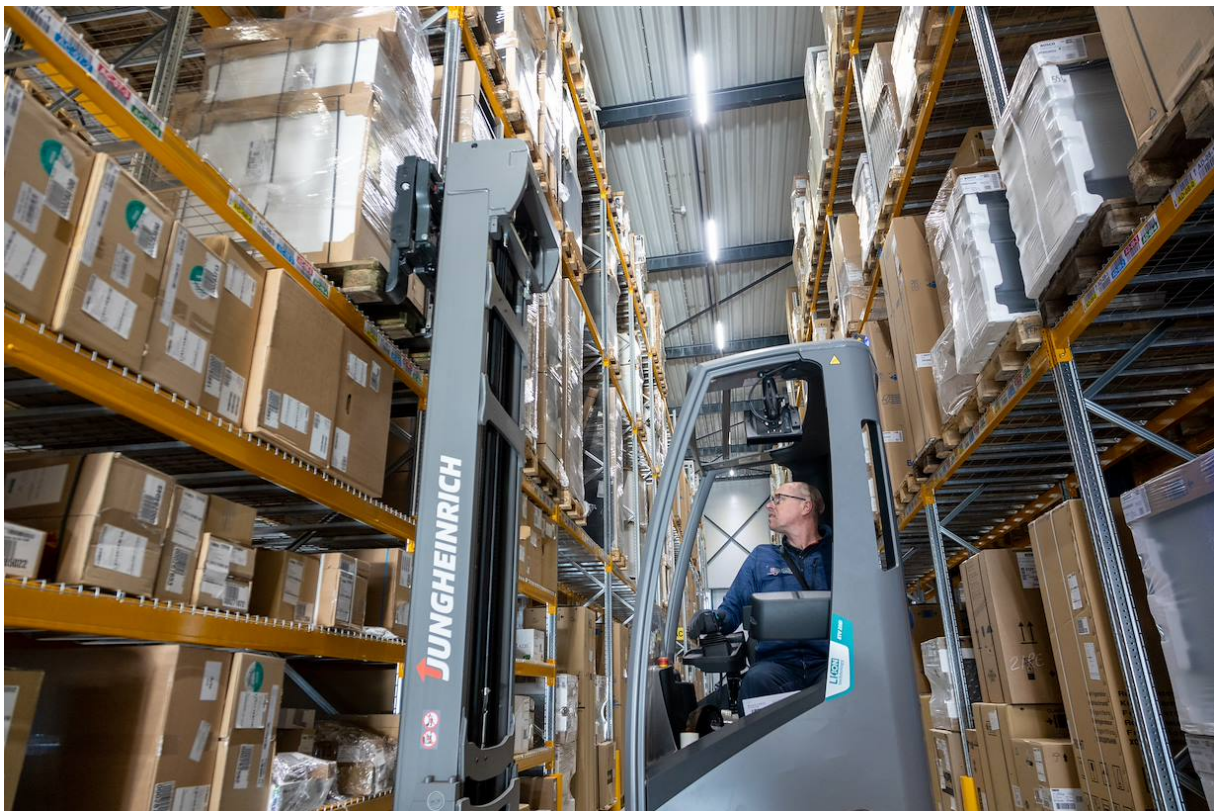
## Ondernemers meenemen in de duurzame transitie

In 2023 hebben we het team van mkb adviseurs uitgebreid zodat we ondernemers nog beter kunnen begeleiden in toekomstbestendig ondernemerschap. We stimuleren hen om duurzame doelstellingen te verankeren in de bedrijfsvoering, zodat voortgang en resultaten beter meetbaar en zichtbaar worden. Eind 2023 hebben we, door middel van een zogenoemde duurzaamheidschallenge, nog meer kennis opgedaan over dit onderwerp. Hetgeen tot uiting komt in onze advisering aan klanten.

“Een duurzame bedrijfsvoering is integraal sturen op duurzaamheidsprestaties waar rendement een onderdeel van is.” Hans de Bie – marktmanager Food & Agri

### Vooruitblik

Met de uitbreiding van de adviesteams en verdere investering in kennis op het gebied van duurzaamheid en verslaglegging, wordt duurzaamheid in 2024 een vast onderdeel in adviesgesprekken met ondernemers. We maken hiermee de vertaalslag naar toekomstbestendig ondernemerschap, laten de ondernemers zien welke aanpassingen en kansen bijdragen aan het continuïteitsperspectief van hun bedrijven en bereiden ze voor op de komst van de CSRD. Samen dragen we bij aan een duurzame wereld.



## 3.6 Glastuinbouw

Ons team van experts combineert financiële knowhow met passie voor de groene sector. Wij werken onder andere voor een diversiteit van kwekerijen en (glas)tuinbouwbedrijven. Onze klanten nemen voor verschillende vraagstukken contact met ons op.

### Vraagstukken

Je moet hierbij denken aan de volgende zaken:

- Hoe loopt de verkoop van mijn product ten opzichte van vorig jaar?
- Is mijn geplande investering haalbaar binnen mijn kredietruimte?
- Hoe kan ik de kosten nog meer beheersen?
- Wat zijn de consequenties van de aankoop van een nieuwe locatie en wat zijn de teelt- en energiekosten per vierkante meter?
- Hoe krijg ik meer inzicht in mijn cijfers en kan ik meer sturen?
- Hoe kan ik mijn bedrijf toekomstbestendig maken en verduurzamen?

### Adviesteam Bedrijfskunde Tuinbouw

Alfa heeft voor begeleiding van ondernemers in de (glas)tuinbouw een speciaal team opgericht, te weten Adviesteam Bedrijfskunde Tuinbouw (ABT). In een wereld met snel veranderende financiële regels, schaalvergroting en vragen rondom de verduurzaming van je bedrijf wordt de bedrijfsvoering steeds ingewikkelder. Het ABT werkt met het Alfa Management Paneel. Als ondernemer in de (glas)tuinbouw heb je met het Alfa Management Paneel een instrument in handen om nog meer grip te krijgen op de financiële kant van de zaak. Bovendien geeft het je inzicht om optimaal te sturen op cijfers.

“*In deze sector gebeurt erg veel; er wordt nauw samengewerkt, met het oog op de lange termijn, op duurzaamheid. Binnen de (glas)tuinbouw is verduurzaming ook geen nieuw onderwerp; de laatste jaren zijn hier enorme stappen in gemaakt. We denken op dit terrein graag en actief mee met onze klanten.*”

*Lyndia van der Bij - directievoorzitter Alfa Naaldwijk*

### Terugblik 2023

(Glas)tuinbouw verduurzaamt zijn bedrijfsvoering!





In 2023 begonnen we met zeer hoge energieprijzen. Dit dwong ondernemingen om te zoeken naar alternatieve teeltplannen en investeringen om de energiekosten te beheersen of te verlagen. Denk hierbij aan (full)led-verlichting, een tweede energiescherm, luchtontvochtiging, en aansluiting op een warmtenet.

De energietransitie wordt hierdoor versneld. Steeds meer ondernemingen willen minder afhankelijk worden van gas en elektra. De overheid stimuleert dit deels via subsidies voor verduurzaming. Daarnaast is sinds 1 juli 2023 de Energiebesparingsplicht van toepassing op de (glas)tuinbouw. Bovendien wordt het tuinbouwtarief voor energiebelasting vanaf 2025 in tien jaar afgebouwd.

Naast energie zijn (glas)tuinbouwondernemingen bezig om hun bedrijfsvoering verder te verduurzamen. Dit gebeurt enerzijds door strengere regelgeving, zoals beperkingen op het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en de verwachte kaderrichtlijn water. Anderzijds stellen afnemers steeds hogere eisen.

Hoewel (glas)tuinbouwbedrijven zelf nog niet verplicht zijn tot CSRD-rapportage, krijgen ze hier via afnemers wel steeds meer mee te maken. Banken vragen ook steeds vaker naar duurzaamheidsaspecten, wat het verkrijgen van financiering soms lastiger kan maken.

Dankzij onze inzichten in de (financiële) situatie, onder andere door de actuele inzichten zoals Alfa Management Paneel (AMP), Alfa Controle Paneel (ACP) en (investerings)begroting, kunnen we kansen gemakkelijker ontdekken en benutten. We informeren proactief klanten en prospects over regelingen om hen te inspireren.

Het afgelopen jaar hebben we veel (glas)tuinbouwondernemingen begeleid en ondersteund. We brachten hun financiële situatie in beeld, dienden financieringsaanvragen in en vroegen diverse subsidies aan, waaronder EG, EIA, MIA/VAMIL, SDE++, TEK, en HEHW.

## Vooruitblik 2024

Deze ontwikkelingen zullen zich onverminderd voortzetten, wellicht zelfs in een versneld tempo.

Glastuinbouwondernemingen worden zich nog sterker bewust van hun license to produce en zijn vastberaden om hierop proactief te anticiperen. Ongetwijfeld blijft dit een uitdaging voor de sector. In ieder geval zullen wij de (glas)tuinbouwondernemingen maximaal ondersteunen in hun toekomstperspectief!

## 3.7 Transport en logistiek

De transportwereld is volop in ontwikkeling naar een duurzame toekomst. Maar in die weg daar naartoe spelen er dingen die die transitie nou niet bepaald makkelijk maken. Binnen Alfa werken we met een TopTeam transport en logistiek dat ondernemers begeleidt bij vraagstukken.

Vragen uit de markt:

- Waar moet je als transporteur op letten als het gaat om je kostprijsberekening en brandstofclausule?
- Wat is er mogelijk op het gebied van fiscaliteit, subsidies en financiering?
- Hoe ga ik om met ziekteverzuim, arbeidsrecht, juridische haken en hoe ziet de CAO van beroepsgoederenvervoer eruit?
- Hoe krijg ik meer inzicht in mijn cijfers en hoe kan ik daarop sturen? Hoe kan ik duurzaam en toekomstgericht ondernemen?



- Wat betekent de duurzaamheidstransitie voor mij, welke kansen en risico's zijn voor mij van belang, en wat betekent dat financieel?

## Duurzaam ondernemen

In 2023 zagen we een toenemende vraag naar CO2-rapportages en advies op het gebied van duurzaamheid. Deze ontwikkelingen creëren veelbelovende kansen voor 2024. Onze samenwerking met [Topsector Logistiek](#), [TLN](#), [Connekt](#), [Greenaumatic](#) en [Lean & Green](#) draagt aanzienlijk bij aan het benutten van deze mogelijkheden. Ook het voorzitterschap van de Branchegroep Transport en Logistiek van [SRA](#), door onze sectormanager Carol de Wit, levert hier een bijdrage aan.

“De branche kent een moeilijke periode. Volumes lopen terug en je ziet enorme stijgingen in salarissen. De stijging van de Maut in Duitsland is killing voor de sector en die komt er in Nederland ook aan. Het is voor transportondernemers heel erg van belang om goed de kosten onder ogen te zien, en niet een stuk rendement in te leveren om die klant maar te behouden. Mijn ervaring is dat als je transparant maakt waarom je een kostenstijging moet doorvoeren, die klant in negen van de tien gevallen akkoord gaat.” Roelof Oostindiën - adviseur Transport en Logistiek bij Alfa

## Interne organisatie

Onze klanten worden begeleid door klantbeheerders en teams die gespecialiseerd zijn in transport en logistiek. Hierdoor kunnen we de kwaliteit en expertise in onze dienstverlening verbeteren. We geloven dat dit de juiste aanpak is om ervoor te zorgen dat onze (potentiële) klanten tevreden zijn en we blijven groeien.

## Meer informatie:

- [Website Alfa transport en logistiek](#)
- [Duurzaamheid en transport](#)
- [Benchmarkrapport CO2-impact](#)



## 3.8 Salaris en Personeel

Salaris en Personeel ondersteunt klanten met financiële, juridische en (salaris)administratieve taken in het ondernemer- en werkgeverschap. Onder meer door de salarisadministratie uit te voeren en klanten proactief te adviseren op het gebied van de loonadministratie, wet- en regelgeving en andere personeel gerelateerde vraagstukken.

### Een nieuwe organisatiestructuur

In 2023 is de organisatiestructuur van Salaris en Personeel veranderd en zijn er flink wat vernieuwingen doorgevoerd. We hebben een toekomstbestendige organisatie gebouwd met rendement. Met dit aangepaste fundament zijn we schaalbaar en wendbaar en kunnen we groei dragen, faciliteren en tot stand brengen. Dat was nodig vanwege achterblijvende resultaten, verloop en schaarste in het beroep salarisadministrateurs.

### Meer ruimte voor dienstverlening

Om een antwoord te formuleren op deze ontwikkelingen, hebben we in 2023 een traineeship opgezet voor studenten en zij-instromers. Zij kunnen bij ons de opleiding tot salarisadviseur volgen met baangarantie. Het gevolg hiervan is dat er nu zeven nieuwe salarisadviseurs op verschillende Alfa kantoren werken. We passen deze formule nu repeterend toe, waardoor we een gereguleerde instroom hebben gecreëerd. We hebben nu meer ruimte om te anticiperen op klantvragen over bijvoorbeeld diversiteit en inclusiviteit, werk- en privébalans, vitaliteit en de klokkenluidersregeling. Wij geven dan advies hoe de werkgever dit kan inrichten, of wij kunnen het voor hun inrichten.

“Op tien Alfa kantoren is Salaris en Personeel aanwezig. Het is mooi om te zien dat de collega’s elkaar steeds vaker opzoeken en klantvragen samen oppakken. Dit komt onze dienstverlening ten goede.” Marcel van Dartel - directievoorzitter Alfa Salaris en Personeel



## Het effect van de opleidingskalender

In 2023 hebben we de opleidingskalender in ons team geïntroduceerd. Het zorgt ervoor dat ieder op zijn eigen niveau en interessegebied vakkennis en vaardigheden opdoet. Collega's komen op deze manier zorgeloos aan hun PE-punten en ze blijven NIRPA gecertificeerd. Verder hebben we een CSRD kick-off gevolgd. Sommige collega's hebben nog een aanvullende training gevolgd. Ook is er in ons team geëxperimenteerd met chatbots en Artificial Intelligence. Niet alleen voor eigen gebruik, maar ook om te leren hoe je dit toe kunt toepassen bij klanten.

## Vooruitblik

In 2024 willen we een nieuw bedieningsconcept creëren op basis van abonnementen. We willen zoveel mogelijk standaardiseren en alleen waar nodig maatwerk uitvoeren. Met dit concept weet de klant beter wat hij van ons kan verwachten. Onze focus komt ook meer te liggen op waardecreatie. Intern gaan we meer uitdragen wat we doen en wat de impact ervan is. Verder staat leren en ontwikkelen opnieuw op de agenda voor 2024.



## 3.9 Internationaal

In 2023 is het internationale team binnen Alfa verder verstrekt en gegroeid. Er staat inmiddels een stevig team om een specifieke groep internationale klanten te bedienen. Daarnaast wordt veel samen opgetrokken met collega's van andere kantoren binnen Alfa voor de bediening van klanten in internationale structuren die klant zijn bij deze kantoren. Daarnaast worden de specialisten van het internationale team binnen Alfa ingeschakeld voor specifieke internationale vraagstukken. De omzet uit het internationale werk is in 2023 fors gestegen. Het omzetdoel is niet behaald, maar dat heeft te maken met tijd die nodig was voor het inwerken en begeleiden van nieuwe collega's.

Voor 2024 is het doel om zowel qua omzet als teambezetting verder te groeien en de samenwerking met de andere kantoren binnen Alfa te vergroten en verbeteren.

### Samenwerking DFK International

Doordat we samen werken met [DFK International](#) kunnen wij onze klanten die zakendoen in het buitenland goed begeleiden. DFK International behoort tot de top van de internationale samenwerkingsverbanden. Onder de vlag van dit internationale samenwerkingsverband werken 230 accountants- en adviesorganisaties in meer dan 100 landen samen bij grensoverschrijdende vraagstukken en begeleiding. De omzet van de aan DFK verbonden kantoren bedraagt op jaarbasis in totaal ruim 1,3 miljard euro. Wij kunnen rechtstreeks een beroep doen op een professioneel netwerk, met veel expertise op het gebied van wet- en regelgeving in de betreffende landen.

Binnen DFK participeert Alfa in diverse comités, zoals het Internationale Tax Committee, het Internationale Valuation Committee en het Accounting Committee. Marco Vermin is vice-president binnen de board of directors van DFK. In 2023 heeft een afvaardiging van Alfa deelgenomen aan de EMEA-conferentie in februari en de wereldwijde conferentie in juli. Tijdens de EMEA-conferentie hebben tevens twee collega's deelgenomen aan het Emerging Leaders Programma dat tegelijk met deze conferentie werd georganiseerd.





## 3.10 Fiscale dienstverlening

Alfa's fiscale dienstverlening neemt de leiding in het doorontwikkelen van de fiscale adviespraktijk. Denk aan nieuwe adviezen of nieuwe dienstverlening, maar ook aan digitalisering, automatisering en robotisering. Een tweede belangrijke taak is het bieden van vaktechnische ondersteuning aan zo'n 110 fiscalisten in het land. We geven cursussen, trainingen en bevorderen onderlinge kennisdeling. Tot slot zijn we verantwoordelijk voor de fiscaliteit van onze eigen organisatie.

### Krapte op de arbeidsmarkt

2023 was een relatief rustig jaar wat betreft inhoudelijke ontwikkelingen. Echter, de fiscale adviespraktijk groeide door en de krapte op de arbeidsmarkt heeft een remmende werking op de groei gehad. Het werd lastiger om vacatures in te vullen en daarmee uitdagender om in de adviesbehoefte van onze klanten te voorzien en om de kansen die we zagen goed te benutten.

### Klanten bijstaan met fiscale raad en daad

- Het jaar 2023 stond onder andere in het teken van het ondersteunen van collega's op complexe klantcases. Zo zijn we druk geweest met het stikstofdossier. We hebben alle scenario's en alle regelingen bekeken, zoals de stoppersregeling waarop klanten zich konden inschrijven.
- Al in 2021 hadden we onze tanden gezet in het Box 3 dossier. Dit begon met het Kerstarrest van de Hoge Raad van 24 december 2021. Daaruit bleek dat de box 3-wetgeving in strijd was met het eigendoms- en discriminatieverbod EVRM. In 2022 hebben we proactief bezwaren aangetekend voor onze klanten. In 2023 hebben we vervolgacties uitgezet zoals een semi-automatisch proces om klanten bij binnenkomende aanslagen inkomstenbelasting op hun kansen in bezwaar te wijzen.

“ *In principe volgt Alfa's fiscale dienstverlening de (duurzame) wensen van klanten. Maar door de energiecrisis stegen de gasprijzen enorm. Samen met klanten hebben we besproken welke fiscale maatregelen gunstig zouden kunnen zijn voor hen, bijvoorbeeld door te elektrificeren.* ”  
*Jasper Gorter – senior belastingadviseur*

Andere belangrijke ontwikkelingen in 2023 waren de (inhoudelijke) doorontwikkeling van Addify (voorheen onder de naam Taxvice), de applicatie voor adviestrajecten en van aangifteproces. Daarnaast hebben we het aangifteproces verbeterd en efficiënter gemaakt. Hierdoor is de kwaliteit daarvan toegenomen en bleef er meer tijd over voor adviesgesprekken met klanten. Met een werkgroep hebben we de toepassingen van Artificial Intelligence in de adviespraktijk onderzocht. Het is een uitdaging om daarbij te blijven aanhaken.



## Vooruitblik

- In 2024 gaan we lobbyen in Den Haag om de fiscaliteit rondom medewerkersparticipatie te bevorderen, zodat het makkelijker wordt voor bedrijven om het te implementeren.
- In 2023 zijn we al gestart met een kennisgroep duurzame energie en zijn we een aantal keer bij elkaar gekomen. Een vervolgstap in 2024 is meer structuur in de activiteiten van de kennisgroep aanbrengen, zodat we de energietransitie van onze klanten kunnen versnellen.
- Een ander voornemen is dat we onze collega's meer bij onze plannen willen betrekken, zodat zij beter met ons en wij beter met hen kunnen meedenken.



## 3.11 Juridische dienstverlening

Alfa's juridische dienstverlening ondersteunt ondernemers in juridisch advies, bijvoorbeeld bij een overname of het aannemen van een andere rechtsvorm. Ook zorgen we voor vaktechnische kennisoverdracht aan ruim 30 juristen in het land. Dit houdt onder andere in het bijhouden van de ontwikkeling in de rechtspraak en nieuwe wetgeving. Hierover schrijven we artikelen en organiseren we kennisgroepen. Tot slot regelen we de juridische zaken van onze eigen organisatie.

### Juridische ontwikkelingen

Vanaf 2022 geldt de verplichte UBO-registratie voor ondernemers. Uit het UBO-arrest in 2023 blijkt dat de privacyregels de toegankelijkheid tot de UBO-gegevens beperken. Hetzelfde geldt voor de kadastrale gegevens. Hierdoor zijn we meer tijd kwijt en wordt onze dienstverlening duurder. Voor het stikstof dossier hebben we input geleverd op het gebied van vergunningverlening voor bedrijven die belemmerd worden in hun bedrijfsoverdracht. We hebben hierover verschillende kennissessies belegd. Het consultatiewetsvoorstel personenvennootschappen, dat Alfa in samenwerking met andere VLB-kantoren heeft ingezonden, is in 2023 geconsulteerd. We verwachten echter niet dat deze wet in 2024 ingevoerd wordt.

### Wetgeving rondom duurzaamheid

In 2023 hebben we een groot aantal ondernemers bijgestaan met juridisch advies. Ook zijn we druk bezig geweest op het stikstofdossier, de invoering van de Omgevingswet, grondgebruik en duurzaam bodembeheer. Daarnaast hebben collega's getraind - waaronder de Alfa juristen - op de diverse deelgebieden van het recht, die voor de klant van belang zijn en in het kader van de invoering/implementatie van de CSDDD-richtlijn (bestuurdersaansprakelijkheid) de duurzaamheidsaspecten in contracten. Intern hebben we veel tijd besteed aan de MEBO-regeling, de modellen voor SDU, de overname van O-twee en de voorgenomen fusie.

“ Ik ben sinds 2019 bezig om duurzaamheid op de kaart te zetten in onze juridische dienstverlening. Sinds dit jaar groeit de interesse enorm: Op de Alfa Leerdag hebben we bijvoorbeeld de invloeden van de nieuwe duurzaamheidswetgeving op overeenkomsten met klanten gepresenteerd.”  
Jan Poppe – senior juridisch adviseur



## Vooruitblik

Voor 2024 staat er al een aantal acties op het programma, zoals meer focus op duurzaamheidsomschrijvingen in overeenkomsten en contracten. Deze acties zijn direct gerelateerd aan de CSDDD oftewel Corporate Sustainability Due Diligence Directive.



## 3.12 Bedrijfsoperatie

Bedrijfsoperatie faciliteert en optimaliseert producten en diensten voor in- en externe klanten van Alfa. Vier teams voeren centraal applicatiebeheer, servicedesk, factuurverwerking, portfolio & projectmanagement, data optimalisatie en beheer en proces & productmanagement uit. Iedere dag maken we werk van maximale kwaliteit, efficiëntie, kostenbesparing en duurzaam verdienen. We stellen onze klanten centraal en hebben alle expertise in huis om onze klanten en medewerkers klaar te stomen voor de toekomst.



## Versneld veranderen

De wereld om ons heen verandert snel, daarom hadden we in 2023 de focus op een drietal veranderprogramma's met betrekking op:

- Digitalisering en automatisering
- Proactieve klantbenadering
- Duurzaam verdienmodel

We hebben de veranderprogramma's 'agile' aangepakt door middel van zogenoemde challenges op alle kantoren. Zij werden uitgedaagd om in 100 dagen sprints doelen uit het beleidsplan te realiseren. Iedereen nam hieraan deel, van secretaresse tot aan de directeur. We kunnen wel stellen dat deze aanpak uniek is in de accountancy wereld.

## Voorbeelden van successen

Het afgelopen jaar hebben we de piekbelasting in de btw-maanden terug weten te dringen en efficiency in het werkproces van het samenstellen van de jaarrekening weten te realiseren. Door een proactieve klantbenadering hebben we ervoor gezorgd dat we ze beter zijn gaan bedienen met onder anderen tussentijdse rapportages. Klanten zien direct hun actuele cijfers in een eigen dashboard. Ook hebben we tijd gecreëerd voor adviesgesprekken over onder andere de duurzame ontwikkeling van de klant.

“ *Intern wakkeren we het data gedreven denken actief aan, zodat we onze klanten in/na 2025 via Self Service BI kunnen gaan aanbieden.*” Sjaak van Lienden – stafhoofd bedrijfsoperatie

## Voortgang van onze digitale transformatie

- In 2023 heeft onze organisatie de overstap gemaakt naar andere software: 57% van alle clusters heeft het project Scan & Herken afgerond en 79% van de kantoren heeft het project Samenstellen afgerond. Visionplanner wordt nu gebruikt voor alle jaarrekeningen;
- Om het management van de juiste sturingsinformatie te voorzien hebben we dashboards gebouwd. Ook op het gebied van duurzaamheid hebben we KPI's aan het dashboard toegevoegd. De inzichten en de visualisatie zorgen voor onderlinge kennisuitwisseling en motivatie. Ook maakt het makkelijker om sneller beslissingen te maken ten aanzien van onrendabele activiteiten;
- Er is een enorm tekort aan personeel in de accountancy sector (bron: [accountant.nl](https://www.accountant.nl)). Daarom hebben we de mogelijkheden voor outsourcing onderzocht;
- Om klanten meer inzicht te geven in de financiële gegevens van hun onderneming en om de piekbelasting bij onze collega's te verkleinen, hebben we Mijn Alfa geïntroduceerd. Inmiddels maken ruim 2200 klanten gebruik van dit digitale factuurverwerkingssysteem. Wij zorgen ervoor dat facturen uniform gecodeerd worden. Hierdoor kunnen we sneller en efficiënter werken en zorgden we ervoor dat de piekbelasting in 2023 fors verminderd voor onze collega's.





## Vooruitblik

Voor 2024 hebben we een aantal doelen gesteld. Zo willen we verdere optimalisatie van factuurverwerking en ons Data Competence Center gaan realiseren. Daarnaast willen we het outsourcingteam uitbreiden. We willen ons applicatiebeheer naar een hoger plan tillen en het ontwikkelen van PowerBI dashboards met de juiste stuur- en managementinformatie. We zijn ons ervan bewust dat we onze collega's in de digitale transformatie moeten blijven meenemen. Dit is een aandachtspunt in 2024.

<https://www.youtube.com/watch?v=N1gM41gh-To>



## 4 Financiën

De omzet van Alfa is in 2023 met 16 procent toegenomen tot ruim 123 miljoen euro (groei in 2022: 7,9 procent). De hogere omzetgroei ten opzichte van vorig jaar bestaat voor 10,5% uit autonome en 5,5% uit niet autonome groei (voornamelijk als gevolg van de overname van O-twee). De autonome groei komt voornamelijk voort uit eigen acquisitie in combinatie met efficiency voordelen die behaald zijn door automatisering, zoals de scan- en herkenoplossing die Alfa biedt.

Het resultaat voor belastingen is gedaald van 13,2 miljoen euro in 2022 naar 10,6 miljoen euro in 2023. De oorzaak van de daling ligt in het feit dat we in 2022 een boekresultaat van 3,5 miljoen euro op de verkochte panden hebben gerealiseerd. In 2023 was dit 0,5 miljoen euro.

### Goede liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is met een saldo van 30,1 miljoen euro per 31 december 2023 net als vorig jaar goed te noemen. Tijdelijk overtollige liquide middelen worden op depositorekeningen gestald. Er zijn voldoende middelen om te investeren en om het voorgestane dividendbeleid te blijven voeren.

De solvabiliteit blijft onverminderd goed en is uitgekomen op 70,3 procent (2022: 71,8 procent).

De gemiddelde incassoduur van de debiteurenvorderingen en de onderhanden projecten bedroeg in 2023 35 dagen (2022: 40 dagen). De doelstelling van vijfenveertig dagen is hiermee gerealiseerd.

### In dit hoofdstuk vind je meer informatie over:

- [Risicomanagement](#)
- [Continuïteit en fraude](#)
- [Verwachtingen 2024](#)



## 4.1 Risicomanagement

Risicomanagement is voor Alfa van groot belang. We streven naar duidelijk inzicht in de strategische en operationele risico's voor de organisatie, ons businessmodel en de veranderingen in de relevante markten waarbinnen we actief zijn. Daarbij willen we aan onze belanghebbenden helder kunnen uitleggen hoe we risico's beheersen en ermee omgaan.

### Risico-evaluatie en -analyse

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

### Dashboard met 'risico-kpi's'

In 2020 is in het kader van de coronacrisis een dashboard ontwikkeld dat de trends van een aantal kritische performance indicatoren laat zien. Ook in 2023 is het dashboard nauwlettend gevolgd om zo nodig tijdig maatregelen te kunnen treffen.

Een belangrijk risico in onze sector blijft de beschikbaarheid van professionals. Daarnaast kenmerkt de Alfa organisatie zich door een decentrale structuur. Dit vraagt inherent vanuit het perspectief van risicomanagement om extra maatregelen die in een meer centraal gestuurde organisatie eenvoudiger zijn in te bedden in de organisatie.



Hieronder hebben wij de belangrijkste risico's opgenomen:

Aandachtsgebied	Risico	Soort	Impact	Rest Risico	Appetite	Mitigerende maatregelen
<b>Vertegenwoordiging in specifieke branches en sectoren</b>	Te grote omzetafhankelijkheid, waardoor bij negatieve ontwikkelingen in branche of sector ook Alfa wordt geraakt	strategisch, financieel	Middel	Middel	Middel	Investeren in nieuwe sectoren, waardoor we onze kwetsbaarheid verkleinen in een aantal sectoren/branches waarin we nu actief zijn
<b>Hoge mate van automatisering</b>						
<b>Operationele beschikbaarheid en continuïteit van de ICT-omgeving</b>	Continuïteit bedrijfsvoering korte termijn	operationeel	Hoog	Middel	Middel	Migratie van ICT naar de cloud
<b>Cybercrime</b>	Continuïteit bedrijfsvoering korte termijn, negatieve publiciteit	operationeel	Hoog	Middel	Middel	Jaarlijkse pentest, monitoring systemen uitbesteed. ISO 27001
<b>Voldoen aan regelgeving rondom privacy en datakwaliteit</b>	Negatieve publiciteit of boete	operationeel	Hoog	Middel	Middel	Continue monitoring
<b>Toenemende regeldruk in zowel assurance- als samenstelpraktijk</b>	Verlies van licentie of boete van de toezichthouder	operationeel	Middel	Middel	Middel	Kwaliteitsbeheersingssysteem, jaarlijkse interne reviews
<b>Transformatie van accountants- naar meer advieskantoor</b>	Continuïteit bedrijfsvoering lange termijn	strategisch, financieel	Hoog	Middel	Middel	Beleidsprogramma PAK
<b>Schaarste aan professionals</b>	Klant- en omzetverlies als er een kwantitatief of kwalitatief tekort is	strategisch, financieel	Hoog	Middel	Middel	Investeren in recruitment, centraal en lokaal door o.a. regiorecruiters. Eigen MD-ontwikkeltraject, profilering via arbeidsmarktcampagne
<b>Wijziging economisch klimaat</b>	Continuïteit bedrijfsvoering	financieel	Middel	Laag	Middel	Structurele aanpak van salesorganisatie
<b>Up-to-date businessmodel</b>	Continuïteit bedrijfsvoering lange termijn	financieel	Hoog	Middel	Middel	Nieuwe businessmodellen en verdienmodellen zijn in ontwikkeling. Benchmarking met soortgelijke dienstverleners
<b>Epidemie of pandemie</b>	Continuïteit bedrijfsvoering korte termijn, verlies van klanten en omzet, die hierdoor geraakt wordt	financieel, operationeel	Hoog	Middel	Laag	Diversiteit in sectoren en branches waarin klanten bediend worden, mogelijkheid tot thuiswerken
<b>Claims</b>	Continuïteit bedrijfsvoering, fluctuerend resultaat	financieel	Middel	Laag	Laag	Aansprakelijkheid is verzekerd
<b>Teruglopen van participaties van medewerkers</b>	Gebrek aan risicodragend kapitaal kan leiden tot continuïteitsrisico's	compliance, financieel	Hoog	Middel	Middel	Aantrekkelijk houden van de regeling, o.a. door kerncertificaten, gezond dividendbeleid
<b>Bezit onroerend goed</b>	Risico van waardeverlies als gevolg van sociale of marktontwikkelingen	operationeel, financieel	Middel	Laag	Laag	Duidelijke visie op bezit onroerend goed, herbezinning op vastgoedbeleid in het kader van hybride werken



<b>Verlies van de cultuur</b>	Verlies van gekwalificeerde medewerkers	operationeel	Middel	Laag	Laag	Continue aandacht voor de belangrijke cultuurdrivers en deze met interventies bijsturen
<b>Achterblijvende acquisitieresultaten</b>	Te weinig nieuwe omzet om verval in de portefeuille op te vangen, waardoor leegloop en financieel verlies ontstaan	strategisch	Hoog	Laag	Laag	Voortdurend investeren in salesorganisatie
<b>Klimaatverandering</b>	Onvoldoende inspelen op de gevolgen, waardoor Alfa zich onvoldoende weet te profileren als duurzaamste accountant	financieel	Middel	Middel	Middel	Onderzoek impact op bedrijfsvoering klanten
<b>Toetreden van een disruptieve partij</b>	Omzetverlies korte termijn en continuïteit lange termijn	strategisch	Hoog	Middel	Middel	Scherpe aandacht ontwikkelingen markt
<b>Fraude (in- en extern)</b>	Verlies van activa of een materieel onjuiste voorstelling van financiële overzichten als gevolg van opzettelijke handeling door een of meer leden van het management, met governance belaste personen, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen	operationeel	Hoog	Laag	Laag	Creëren van een integere bedrijfscultuur (gedragsbevorderend), functiescheiding in de organisatie en verankeren van autorisatierechten in de ICT systemen, controle op wijziging van contactgegevens van leveranciers (preventief) en beoordelen van ontwikkelingen via rapportages (detectief)
<b>Decentrale organisatie</b>	De verschillen in beheersingsomgeving tussen clusters kunnen leiden tot variaties in de mate van controle binnen elk cluster, wat ook voor onduidelijkheid op het hoofdkantoor kan zorgen over welke beheersingsmaatregelen door welke clusters worden toegepast.	operationeel, financieel	Middel	Middel	Middel	Protocol om te komen tot maandcijfers en jaarrekening voor de hele organisatie





## 4.2 Continuïteit en fraude

De jaarrekening is opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit.

De Raad van Bestuur van Alfa Top-Holding B.V. heeft als doel om de continuïteit van haar dienstverlening te waarborgen. Hierbij worden zowel operationele als financiële aspecten in ogenschouw genomen. Er is door de Raad van Bestuur een risicoanalyse opgesteld waarin de risico's en de mogelijke impact voor de continuïteit zo goed mogelijk zijn ingeschat. Op basis van de risicobereidheid zijn maatregelen getroffen om de risico's tot het gewenste niveau te mitigeren.

2023 was een goed jaar voor Alfa Top-Holding B.V. De belangrijkste kengetallen in het kader van de continuïteitsveronderstelling zijn ultimo 2023 als volgt (gebaseerd op de definitieve geconsolideerde jaarrekening 2023 van Alfa Top-Holding B.V.):

- Groepsvermogen: 72,2 miljoen euro (2022: 70,5 miljoen euro)
- Resultaat: 7,9 miljoen euro (2022: 9,9 miljoen euro)
- Werkkapitaal: 32,3 miljoen euro (2022: 36,3 miljoen euro)
- Solvabiliteit: 70,3 procent (2022: 71,8 procent)

### Liquiditeit

- Operationele kasstroom: 11,7 miljoen euro (2022: 9,9 miljoen euro)
- Current ratio: 2,3 (2022: 2,7)
- Quick ratio: 2,3 (2022: 2,7)

Met uitsluitend een langlopende achtergestelde lening bij Stichting Alfa Omega waar de rente en aflossing afgelopen jaren telkens op tijd zijn voldaan is Alfa in financieel opzicht een kerngezonde onderneming. Op basis van de meerjarenprognose is onze verwachting dat Alfa ook in de (nabije) toekomst blijft voldoen aan haar betalingsverplichtingen en dat de organisatie voldoende kasstromen blijft genereren om aan haar verplichtingen te blijven voldoen.

Op grond hiervan is de Raad van Bestuur van mening dat de continuïteit van Alfa Top-Holding B.V. en haar onderliggende dochtermaatschappijen is gewaarborgd.

### Fraude en onregelmatigheden

De Raad van Bestuur van Alfa Top-Holding B.V. is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van haar dienstverlening.

De Raad van Bestuur heeft in 2023 de frauderisicoanalyse herijkt. Hieruit bleek niet dat op onderdelen in de bedrijfsvoering sprake is van een hoger dan gewenst risico op non-compliance. Aangezien er bij een accountantsorganisatie inherent een verhoogd risico bestaat ten aanzien van waardering en juistheid van de nog te factureren bedragen, is daar in deze risicoanalyse in het bijzonder aandacht aan besteed. Voor zover er in de managementletter van de externe accountant risico's zijn geconstateerd die op korte termijn aandacht vereisen, zijn deze maatregelen inmiddels geïmplementeerd.



Externe partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat Alfa Top-Holding B.V. en haar medewerkers op een betrouwbare, eerlijke en zorgvuldige manier zaken doen. Hoewel Alfa (nog) niet beschikt over een gedragscode wordt in de met de arbeidsovereenkomst verbonden personeelsgids vermeld dat de werknemer gehouden is aan de bepalingen van de gedrags- en beroepsregels voor accountants.

Naar aanleiding van nieuwsberichten rondom fraude heeft de Raad van Bestuur onderzoek gedaan naar mogelijke examenfraude binnen Alfa. Uit dit onderzoek is geconcludeerd dat er geen sprake is geweest van examenfraude.

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

Ondanks alle beheersingsmaatregelen resteert het risico dat management of directiemaatregelen doorbreekt en het risico van samenspanning tussen medewerkers. Transparante besluitvorming, de governance structuur, een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken, periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen moeten er toe bijdragen dat override of controls worden gesignaleerd.

Afgelopen jaar is Alfa niet in een situatie terecht gekomen waarin sprake is geweest van een situatie van non-compliance van materieel belang.

## Cybersecurity

De afgelopen jaren zijn er regelmatig berichten in de media over cyberaanvallen, gevallen van ransomware en datalekken. Gezien de activiteiten van Alfa Top-Holding B.V. heeft informatiebeveiliging vanuit de perspectieven continuïteit, fraude en privacy en daarmee samenhangende reputatie een hoge prioriteit. Om die reden heeft Alfa er dan ook voor gekozen om ISO 27001 gecertificeerd te zijn.

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

## Conclusie

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



## 4.3 Verwachtingen 2024

In 2023 is gestart met de voorbereidingen voor een voorgenomen fusie met ABAB, die naar verwachting medio 2024 zal plaatsvinden. Deze fusie zal een belangrijke mijlpaal vormen voor de beide bedrijven en onze positie in de markt versterken. Gedurende het jaar 2023 hebben wij ons gericht op het uitvoeren van grondig due diligence-onderzoek en het ontwikkelen van strategische plannen om een soepele integratie te waarborgen. Deze voorgenomen fusie weerspiegelt onze voortdurende inzet voor groei en waardecreatie voor al onze stakeholders.

### Resultaatverwachting 2024

Voor 2024 verwachten we (geen rekening houdend met de voorgenomen fusie) dat de omzet en operationeel resultaat in lijn zal liggen met 2023.

In de begroting 2024 zijn de integratiekosten voor de voorgenomen fusie zeer beperkt opgenomen. Net als vorig jaar geeft de krappe arbeidsmarkt uitdagingen om vacatures ingevuld te krijgen en bestaand personeel te behouden. Indien blijkt dat vacatures niet of later ingevuld worden heeft dit direct impact op de te realiseren omzet.

### Werkdruk medewerkers

Ook in 2024 zal de aandacht uitgaan naar het verminderen van de werkdruk die mede veroorzaakt wordt door de krappe arbeidsmarkt. Hiertoe zullen de in eerder jaren gemaakte plannen om meer medewerkers aan te trekken gecontinueerd worden, ligt de focus op verdergaande automatisering en het uniform werken op alle kantoren waardoor de efficiëntie zal toenemen.

### (Des)investeringen

In 2024 willen we onze klanten nog beter bedienen en zullen we een nieuwe vestiging in Leiden openen.

### CSRD - Alfa breed

Er is een afzonderlijke **stuurgroep CSRD** binnen Alfa opgericht die toeziet op verschillende deelprojecten met betrekking tot CSRD binnen Alfa. Zo is er oog voor de impact van CSRD voor de dienstverlening binnen Alfa (zowel voor de clusters als voor Alfa RA), de interne organisatie van Alfa, voor de vaktechnische verankering van CSRD en ook de jaarrekening van Alfa zelf.

### CSRD - Alfa RA

Binnen Alfa RA is er sinds april 2023 een **Koplopersgroep CSRD** actief. Leden van deze groep hebben in de eerste maanden (voorjaar 2023) een intensieve training gevolgd op het gebied van CSRD en beogen de hier (en ook in het koplopersgroeptoverleg) opgedane kennis met de organisatie te delen. Op basis van een projectplan en een rolverdeling die past bij de kwaliteiten van de koplopersgroepsleden wordt geborgd dat CSRD bij Alfa RA wordt geïmplementeerd. In 2023 is er gestart met een organisatie van een klantevent en er is een inventarisatie gemaakt welke adviseurs de controleplichtige klanten van Alfa RA in dit traject kunnen ondersteunen. Daarnaast zijn er voor de accountants en managers binnen Alfa RA trainingen verzorgd op het gebied van CSRD. Voor 2024 gaan wij door met deze ontwikkelingen.



## 5 De Raad van Bestuur

### Fou-Khan Tsang

Fou-Khan Tsang is voorzitter van de Raad van Bestuur en verantwoordelijk voor de portefeuilles ICT, sales, marketing & communicatie, secretariaat, innovatie en duurzaamheid binnen Alfa. Hij zet zich graag in om de rol van de accountant in de duurzame economie te bevorderen. Daarom is hij sinds 2019 aanjager van de Groene Brigade van de NBA. Fou-Khan is voorzitter van de VLB, betrokken bij het SRA en schrijft op persoonlijke titel columns voor Accountancy Vanmorgen. Ook op social media kom je hem met regelmaat tegen. Hij kijkt graag over de grenzen van het beroep heen en gaat discussies niet uit de weg.

“*In mijn rol streef ik naar groei en vooruitgang. Ik zie de toenemende automatisering als een kans. Datzelfde geldt voor het onderwerp duurzaamheid. Ik kijk altijd heel scherp naar de impact die dit heeft op de behoeften van onze klanten, onze medewerkers en de samenleving.*”

### Marco Vermin

Marco Vermin is verantwoordelijk voor de portefeuilles bedrijfskunde, fiscaal, juridisch, HRM en de internationale dienstverlening. Hij is tevens Vice President, en daarmee, verantwoordelijk voor de EMEA-regio, van DFK International, een wereldwijde organisatie van onafhankelijke accountantskantoren en bedrijfsadviseurs. Bij DFK International zijn 100 landen met 230 bedrijven aangesloten. Naast zijn werk zet hij zich in de rol van voorzitter onder andere in voor Stichting GlobalRize, een zendingsorganisatie via internet en M4I een interculturele Europese kerkplantingsorganisatie.

“*Waarde creëren voor mooie mensen, zowel voor klanten als medewerkers, daar ligt mijn passie!*”



## Arnoud Bosch

Arnoud Bosch is CFO en verantwoordelijk voor de portefeuilles accountancy en finance & control. Arnoud kent al een lange carrière bij onze organisatie. Tot 2020 was hij verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de Alfa-kantoren in Gorinchem, Raamsdonksveer, Dodewaard, Langenboom en Heythuysen. Hij heeft veel ervaring in leiding geven, maar ook in de binding van klanten. Arnoud startte zijn carrière bij EY, werkte bij SNS REAAL als senior manager audit. Daarna volgde een periode van zelfstandig ondernemen en in 2008 trad hij in dienst bij Alfa.

“Elke dag werk ik eraan om zowel de financiële stabiliteit als het groeipotentieel van onze organisatie als onze klanten te waarborgen. Dit heeft mijn volle aandacht.”





# 6 De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Alfa houdt toezicht, monitort en adviseert de Raad van Bestuur ten aanzien van een grote diversiteit aan thema's. De Raad van Commissarissen beschikt daartoe over de vereiste expertise, waarbij ieder lid van de Raad van Commissarissen vanzelfsprekend zijn of haar eigen specialisme en perspectief inbrengt. Het gaat daarbij over thema's zoals besturing van een onderneming, financiën, risicobeheersing, regelgeving, compliance, IT, operationele zaken en HR, maar ook gesignaleerde kansen en de daarbij behorende commerciële aanpak komen aan de orde. Naast de toezichthoudende en adviserende rol treedt de Raad van Commissarissen op als werkgever voor de leden van de Raad van Bestuur.

## Bericht van de Raad van Commissarissen

In 2023 heeft Alfa een opmerkelijk jaar doorgemaakt. Niet alleen werd een nieuwe strategische koers vastgesteld, maar ook werden de eerste stappen gezet richting een mogelijke fusie met ABAB. We verwachten dat deze fusie medio 2024 zal worden afgerond, resulterend in een unieke en krachtige accountants- en adviesorganisatie die tot de top 10 van Nederland behoort. Zoals in het jaarverslag van 2022 al werd aangegeven, was Alfa gestart met een strategische heroriëntatie vanwege de marktomstandigheden. Hoe verhouden de krapte op de arbeidsmarkt, de grote technologische veranderingen, de nieuwe rol van de accountant op het gebied van duurzaamheid en de opkomst van private equity zich tot een accountantsorganisatie die volledig in handen is van haar medewerkers? De Raad van Bestuur heeft samen met een extern bureau een antwoord op deze vraag geformuleerd, terwijl de Raad van Commissarissen in haar rol als toezichthouder heeft bijgedragen aan een adviserende rol in dit proces.

Naast de strategische heroriëntatie en de fusie waren er nog andere ontwikkelingen die de aandacht van de Raad van Commissarissen hadden. De overnames van O-twee en EB portaal waren belangrijk voor de uitbreiding en verdieping van het portfolio. Door de overname van O-twee heeft Alfa niet alleen een fijne groep nieuwe collega's verwelkomd, maar ook twee mooie nieuwe locaties in Dordrecht en Culemborg erbij gekregen. De lopende strategische programma's voor het uitgebreide automatiseren van ons primaire proces en het nog proactiever benaderen van klanten zijn succesvol geïntegreerd binnen onze organisatie. Dit legt een stevige basis voor verdere ontwikkeling in lijn met onze nieuwe strategie. Bovendien is het goed om te constateren dat er voortgang is geboekt in de verdere professionalisering van zowel onze vestigingen verspreid over het land als ons hoofdkantoor.

De omzet is met 16 procent gestegen, zowel door overnames als door autonome groei, en bedraagt nu ruim 123 miljoen euro. Dit is een mooie prestatie in een competitieve markt. Het resultaat na belastingen van 8 miljoen euro ligt in lijn met de verwachtingen, rekening houdend met de extra kosten van de overnames en de investeringen in strategische programma's.

## Samenstelling

Alfa streeft zowel in de Raad van Bestuur als in de Raad van Commissarissen naar een evenwichtige samenstelling van mannen en vrouwen. Bij het opvullen van toekomstige vacatures binnen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zal het principe van een evenwichtige samenstelling in de afwegingen steeds worden meegenomen. In 2023 zijn er een aantal mutaties geweest die wij hierna zullen toelichten.



De Raad van Commissarissen van Alfa bestaat uit mr. Peter Ruys (voorzitter), mr. Jaap Wielaart (vice-voorzitter), drs. Jeroen Kamphuis RA en drs. Angèle Loomans BSc. De Raad van Commissarissen vergadert doorgaans vijf keer per jaar met de Raad van Bestuur en plant daarnaast specifieke bijeenkomsten met bijvoorbeeld directievoorzitters, de Ondernemingsraad en de externe accountant van Alfa. De Raad van Commissarissen werkt met de volgende commissies: Audit & Risk commissie, HR-commissie, Benoemings-/remuneratiecommissie.

**Peter Ruys** is directeur en oprichter van ZorgKiezer.nl, Hypotheek24.nl en DeGoedkoopsteNotaris.nl. Hij publiceert regelmatig over de gezondheidszorg en verzekeringen en wil daarmee het maatschappelijk debat stimuleren. Daarnaast is hij regelmatig spreker op congressen over innovatie in de financiële wereld en de zorg. Ook is hij een veel gevraagd deskundige over de zorg en aan zijn werk gerelateerde financiële onderwerpen bij diverse televisieprogramma en dagbladen. Sinds december 2023 is Peter voorzitter van de Raad van Commissarissen.

**Jaap Wielaart** heeft 25 jaar voor de Rabobank groep gewerkt in verschillende senior executive posities en daarmee een brede ervaring in de financiële dienstverlening. Momenteel is hij Voorzitter van de Raad van Bestuur van een grote zorginstelling in Zeeland, met de naam Amarijn. Naast vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Alfa is Jaap ook lid van de Raad van Toezicht van The Hague Security Delta en lid van het bestuur Stichting Administratiekantoor Rabobank Certificaten. Een ervaren bestuurder en commissaris/toezichthouder met veel kennis van de financiële sector, een groot (regionaal) netwerk en veel bedrijfsmatige kennis. Jaap Wielaart: "de rode draad in mijn activiteiten is dat ik me zeer betrokken weet op instellingen en bedrijven met een belangrijke maatschappelijke en publieke betekenis. Mijn bijdrage aan Alfa geeft hier ook een extra dimensie aan."

**Jeroen Kamphuis** is gespecialiseerd in kwaliteit en risk management en bouwde zijn expertise op tijdens zijn 30-jarige carrière bij EY. Hij bekleedde diverse bestuurlijke functies, waaronder partner van de Assurancepraktijk in Rotterdam, Den Haag en Naaldwijk. Sinds 1 oktober 2020 werkt Jeroen als zelfstandig adviseur, coach en toezichthouder. Jeroen Kamphuis: "Vanuit mijn commissarisrol maak ik graag de verdiepingsslag, waar het gaat om toezicht op – en klankborden met – het bestuur. Mijn bestuurlijke ervaring en kennis van wet- en regelgeving komen daarbij uiteraard goed van pas."

**Angèle Loomans** is organisatieadviseur, strategisch bestuurder en toezichthouder met ruim 25 jaar ervaring in een groot aantal (inter)nationale bedrijfstakken en is onder meer gastdocent HR en Verandermanagement aan Nyenrode University. Als dochter van een accountant heeft ze altijd affiniteit met accountancy gehad, maar aandacht voor de factor mens binnen verandertrajecten is dé rode draad binnen haar carrière. Angèle Loomans: "De accountancysector ligt de laatste jaren stevig onder het vergrootglas. Ik lever graag een bijdrage aan het versterken van een kwaliteitsgerichte cultuur, waarbij continu evalueren en leren vanzelfsprekend is. Vanuit mijn kennis en kunde adviseer ik bestuurders over de wijze waarop Alfa een aantrekkelijke werkgever is en blijft voor de professionals."





## Rol van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in haar toezichhoudende rol een terugkerend aantal thema's waar gedurende het jaar aandacht aan wordt besteed. Daarbij wordt gewerkt met een jaarkalender die ervoor zorgt dat er geen onderwerpen onbesproken blijven. De agenda wordt, naast de punten uit de jaarkalender, aangevuld met actualiteiten vanuit de periodecijfers, marktontwikkelingen en -kansen, en belangrijke programma's en onderwerpen zoals duurzaam ondernemen, kwaliteit, cybersecurity, medewerkers- en klanttevredenheid en technologische ontwikkelingen.



## Overzicht bijeenkomsten 2023

In 2023 heeft de Raad van Commissarissen zes keer regulier vergaderd en heeft daarnaast negen specifieke bijeenkomsten gehad. In het hiernavolgende overzicht staat een korte toelichting op een aantal bijeenkomsten en met welke partijen aanvullend is overlegd.

Datum	Type vergadering	RvB	Externe Accountant	Ondernemingsraad	Compliance- officer
24 januari	Specifiek	X			
1 februari	Specifiek				
7 april	Regulier	X			
17 april	Specifiek			X	
20 april	AVA en regulier	X	X		
4 mei	Specifiek	X			
22 juni	Regulier	X			X
15 augustus	Specifiek	X			
21 september	Regulier	X			
20 oktober	Specifiek	X			
7 november	Specifiek	X			
9 november	Regulier	X			
28 november	Specifiek			X	
8 december	Specifiek	X			
20 december	Regulier	X			

## Toelichting bijeenkomsten

Een korte toelichting op de inhoud van enkele bijeenkomsten:

- In 2023 is de Raad van Commissarissen zesmaal in reguliere zitting bijeengewees.
- De Raad van Commissarissen kwam buiten deze zes vergaderingen nog negenmaal extra bijeen. Deze extra bijeenkomsten stonden zowel in het teken van de nieuwe strategie als later in het jaar vanwege de voorgenomen fusie met ABAB.
- De Raad van Commissarissen heeft één keer een bijeenkomst gehad met de Ondernemingsraad zonder de Raad van Bestuur en eenmaal is een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest bij een reguliere overlegvergadering tussen de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur. Mede op basis daarvan kan worden geconcludeerd dat het overleg tussen de Ondernemingsraad en Raad van Bestuur op constructieve wijze verloopt.
- In de vergadering van juni heeft de compliance-officer het compliance verslag besproken met de voltallige Raad van Commissarissen.
- De Raad van Commissarissen heeft in overleg met de Raad van Bestuur ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf.
- De Audit Commissie is in 2023 viermaal bijeengewees in een reguliere vergadering. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële en duurzaamheidsverslaggeving, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de frauderapportage, het auditplan van de externe accountant, de management letter en het kwaliteitssysteem besproken.



## Personele mutaties

Op 1 september 2023 is Sandra Berendsen gestopt als lid van de Raad van Commissarissen van Alfa. Zij is benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van KPMG Nederland. Als gevolg van deze benoeming heeft zij per direct haar functie als lid van de Raad van Commissarissen van Alfa Top-Holding neergelegd. Langs deze weg willen wij Sandra bedanken voor haar jarenlange bijdrage binnen de Raad van Commissarissen.

## Dankwoord

Namens de Raad van Commissarissen willen wij onze oprechte dank uitspreken aan alle medewerkers voor hun buitengewone inzet. Ondanks de uitdagende arbeidsmarkt met vacatures, is een stijging in omzet gerealiseerd. De inzet, toewijding en samenwerking hebben geleid tot waardevolle resultaten en positieve veranderingen. We zijn trots op de prestaties van het afgelopen jaar en kijken met vertrouwen naar de toekomst. Laten we blijven streven naar het maken van duurzame impact en succes voor onze organisatie.

Wageningen, 18 april 2024

Namens de Raad van Commissarissen,



mr. P.H. Ruys



mr. J. Wielaart



drs. A.G.M. Loomans BSc



drs. J.F.M. Kamphuis RA





# 7 Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) blikt terug op een druk jaar. In haar 25-jarig bestaan heeft de OR nog nooit zoveel instemmingsverzoeken (3) en adviesaanvragen (8) behandeld. Alfa is duidelijk volop in beweging. De OR heeft actief bijgedragen aan de strategie en richting van onze organisatie. In november hebben we een uitgebreid advies gegeven over de voorgenomen fusie met ABAB.

## Samenstelling

Onze raad bestaat uit dertien leden, met een diverse mix van leeftijd, ervaring, functies en werkgebieden, wat een goede afspiegeling vormt van het personeelsbestand. Voor de Alfa-clusters die niet vertegenwoordigd zijn in de OR, zijn er OR-ambassadeurs die als de ogen en oren van de organisatie fungeren. We vergaderen maandelijks, hebben elk kwartaal overleg met de Raad van Bestuur (RvB) en hebben ook afstemming met de Raad van Commissarissen.

## Advies en instemming

Wat betreft onze rechten: de wet regelt onze bevoegdheden, waarbij het adviesrecht en instemmingsrecht de belangrijkste zijn. Instemming is meestal nodig voor besluiten die te maken hebben met arbeidsvoorwaarden. In 2023 ging dit onder andere over veranderingen in onkostenvergoedingen, een nieuwe regeling die alle Alfa-collega's minimaal 40 studie-uren geeft, en een update van de leaseregeling. Voor belangrijke organisatorische veranderingen geeft de OR advies, zoals bij enkele overnames, het openen en sluiten van een vestiging, en de voorgenomen fusie met ABAB.

## Goed samenwerken

Wij hechten veel waarde aan een goede samenwerking en constructief overleg met de Raad van Bestuur. Samen met de Raad van Bestuur en het stafhoofd HR hebben we een training gevolgd om na te denken over medezeggenschap en effectieve samenwerking. In de najaarstraining hebben we de Navigatormethode geleerd, een handige aanpak die we direct hebben toegepast tijdens het fusietraject dat in 2023 begon en in 2024 moet leiden tot een nieuwe organisatie.



## Vooruitblik 2024

We kijken uit naar de uitdagingen van het nieuwe jaar, zoals de integratie van Alfa en ABAB en het harmoniseren van arbeidsvoorwaarden. De OR zal zich ook dit jaar met toewijding en betrokkenheid inzetten voor de belangen van alle medewerkers.



# 8 Algemene informatie duurzaamheid

## Verslaglegging op weg naar CSRD

Vanaf boekjaar 2025 moet Alfa haar maatschappelijke prestatie en impact rapporteren op basis van de Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD). Voorbereidend hierop proberen we in dit verslag al de nodige stappen te zetten en ons verslag waar mogelijk in lijn te brengen met deze nieuwe richtlijn. Hierbij geven we in de meeste gevallen nog geen invulling aan alle specifieke rapportagevereisten vanuit de bijbehorende standaard (European Sustainable Reporting Standard: ESRS) maar proberen we de belangrijkste ESRS rapportagethema's wel op hoofdlijnen te behandelen.

Waar mogelijk nemen we voor de herkenbaarheid een verwijzing naar het bijbehorende ESRS onderdeel op. Dit doen we door de betreffende (sub)standaard of onderdeel daaruit tussen haakjes erbij te vermelden, bijvoorbeeld [ESRS E1] of [ESRS E1-5 TV34].

Dit hoofdstuk van ons impactverslag behandelt de algemene duurzaamheidsinformatie. Hierbij gaan we nader in op:

- [Algemene duurzaamheidsinformatie](#), waaronder ESRS 2 onderdelen BP-1 en BP-2
- Bestuur en [governance van duurzaamheid](#), waaronder ESRS 2 onderdelen GOV-1 t/m GOV-5
- Ons [waardecreatiemodel](#), waaronder ESRS 2 onderdelen SBM-1
- Onze [materialiteitsanalyse](#), waaronder ESRS 2 onderdelen SBM-2, SBM-3, IRO-1 en IRO-2
- Waarom wij [B Corp](#) zijn



## 8.1 Algemene duurzaamheidsinformatie

### Afbakening van duurzaamheidsverslag [ESRS 2 BP-1]

De duurzaamheidsrapportage van Alfa Accountants en Adviseurs volgt de afbakening van de financiële rapportage. We richten ons daarom op de gehele organisatie en de cijfers - waar van toepassing - betreffen geconsolideerde cijfers.

Deze rapportage dekt in beperkte mate de upstream- en downstream waardeketen. In veel gevallen is de beschikbare informatie vooralsnog ontoereikend om hier voldoende relevante informatie te rapporteren.

### Specifieke omstandigheden van de duurzaamheidsverslaglegging [ESRS 2 BP-2]

#### Aanverwante regelgeving, kaders en standaarden [ESRS 2 BP2-15]

Alfa is gebonden aan verschillende wetgeving en vrijwillige certificeringen op onderwerpen die de in de CSRD behandelde thema's raken of daarmee overlappen. Het gaat hierbij onder andere om het volgende:

- Als accountantsorganisatie is Alfa gebonden aan verschillende standaarden, wetten en andere kaders op gebied van integriteit en governance. De AFM houdt toezicht op de wettelijke controletaak van de accountant, en SRA houdt namens de NBA toezicht op de overige accountancydomeinen. Daarnaast gelden strenge eisen vanuit de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme) en worden medewerkers hier jaarlijks verplicht op getraind.
- Nationale energie- en milieuwetgeving zoals de informatieplicht energiebesparing en de Energy Efficiency Directive (EED).
- Als gecertificeerd B Corp richt Alfa zich op verbetering van haar prestaties op 5 themagebieden vanuit B Corp, zijnde Milieu, Medewerkers, Klanten, Sociale omgeving en Governance en worden we hier periodiek op beoordeeld.
- Voor informatiebeveiliging, cybersecurity en privacy zijn wij gecertificeerd op ISO 27001 en voldoen dus aan de bijbehorende standaarden op dit terrein.

Voor een aantal onderdelen van de ESRS rapportage-eisen verwijzen we naar andere delen van dit jaarverslag. Dit betreft:

- Toelichting over onze strategie, marktpositie, businessmodel en waardeketen (SBM-1) is in meerdere hoofdstukken terug te vinden, voornamelijk enkele paragrafen onder '[Onze Organisatie](#)'
- Governance informatie hebben we niet in een afzonderlijk hoofdstuk over governance opgenomen. Deze informatie hebben we als volgt opgenomen:
  - Een aantal algemene overkoepelende governance onderwerpen wordt toegelicht in de paragrafen over de [Structuur van Alfa](#), [Raad van Bestuur](#), [Raad van Commissarissen](#) en [Ondernemingsraad](#).
  - Aanvullende toelichting over governance op gebied van duurzaamheid is opgenomen in de hierna volgende paragraaf.
  - Informatie over een aantal andere specifieke governance onderwerpen is terug te vinden in de paragrafen over [Kwaliteit](#), [Informatiebeveiliging](#), [Risicomanagement](#) en [Continuïteit en Fraude](#)



## 8.2 Bestuur en duurzaamheid

De algemene governance structuren binnen Alfa en de rol en samenstelling van bestuurlijke en toezichhoudende organen komen aan bod in verschillende paragrafen elders in dit verslag, waaronder de paragrafen over de [Structuur van Alfa](#), [Raad van Bestuur](#), [Raad van Commissarissen](#), [Ondernemingsraad](#).

### Structuur en borging van duurzaamheid in de organisatie [ESRS 2 GOV]

In lijn met de [criteria vanuit B Corp](#) heeft Alfa in haar statuten laten opnemen dat ze in haar bedrijfsvoering en activiteiten een significant positieve invloed wil hebben op de maatschappij en het milieu in zijn algemeenheid. Dit betekent ook dat bij Alfa iedereen verantwoordelijk is voor de duurzame ontwikkeling van de organisatie en dat we van al onze mensen verwachten dat ze in al hun activiteiten en beslissingen ook rekening houden met de belangen van de samenleving. Onze aansturing en inspanningen op duurzaamheidsgebied hebben we binnen onze organisatie als volgt belegd:

- Aansturing en omgang met duurzaamheidsonderwerpen door de bestuurs- en toezichhoudende organen binnen Alfa maakt integraal deel uit van de algemene focus en sturing op de thema's en doelen van het beleidsplan.
- Aanvullend op de algemene governance structuren hebben wij de algehele sturing en coördinatie op duurzaamheid voor een belangrijk deel geborgd via de commissie duurzaamheid. De commissie richt zich op duurzaamheid in onze dienstverlening. De commissie bestaat uit de voorzitter van de Raad van Bestuur en een vertegenwoordiging vanuit de centrale staf en lokale kantoordirecties en rapporteert aan de Raad van Bestuur.
- De algehele sturing en coördinatie op duurzaamheid binnen onze interne organisatie en facilitaire processen wordt geborgd via de werkgroep duurzaamheid. Deze rapporteert eveneens aan de Raad van Bestuur en bestaat uit dezelfde mensen als de commissie, met uitzondering van de lokale directieleden.
- Naast de centrale aansturing hebben we op ook in het land op de kantoren lokale projectleiders duurzaamheid en in veel gevallen een team van meerdere collega's die zich inzetten op dit thema.
- Specifiek voor extra aandacht de komende tijd op gebied van de CSRD hebben we daarnaast een stuurgroep CSRD. Deze rapporteert aan de voorzitter van de Raad van Bestuur en ziet toe op de verschillende deelprojecten rondom CSRD en de samenhang daartussen.





### Duurzaamheid in beleidsplan 2022-2025

Binnen het Alfa beleidsplan 2022-2025 is duurzaamheid, naast dat deze ook onderdeel uitmaakt van de algemene beleidspunten op het gebied van bijvoorbeeld strategie, procesaansturing, HRM of marktbenadering, als afzonderlijk thema opgenomen. Hieronder vallen verschillende interne en externe doelen die wij hebben gesteld. In de paragrafen over de betreffende onderwerpen elders in dit verslag wordt hier nader op ingegaan.

### Dashboard voor sturing op duurzaamheid

Sinds 2023 zijn er twee duurzame KPI's toegevoegd aan ons dashboard, gericht op omzet uit [duurzaamheidsadvies](#) en het aantal klanten dat duurzaamheidstransities bespreekt. Deze KPI's helpen ons om beter te sturen op duurzaamheid.

## Vooruitzicht en verwachtingen 2024

Hoewel onze interne governance processen momenteel vooral gericht zijn op financiële prestaties, willen we duurzaamheid in de toekomst meer integreren in deze processen. Vooruitkijkend naar 2024 staan we voor de uitdaging van een fusie, waarbij we blijven investeren in onze medewerkers. We bereiden ons voor op de CSRD-wetgeving voor verplichte duurzaamheidsrapportage in ons jaarverslag van 2026 (over 2025), waarbij we al stappen hebben gezet om ons hierop voor te bereiden. We delen onze ervaringen en inzichten graag met onze klanten en partners.

## Integratie van duurzaamheid in beloningsregelingen [ESRS 2 GOV-3]

Ons bedrijfsbeleid is niet gebaseerd op een directe koppeling tussen beloning en specifieke afgebakende resultaten. Ook onze duurzaamheidsprestaties spelen hierdoor geen herkenbare rol in onze beloningsregeling. Het is weliswaar mogelijk dat er enkele uitzonderingen bestaan waarin wel sprake is van een prestatieafhankelijke bonus of beloning, maar in algemene zin wordt variabele beloning of prestatiebeloning binnen Alfa niet of nauwelijks als sturingsmiddel ingezet.

## Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage [ESRS 2 GOV-5]

De interne risicomanagement-, controle- en rapportageprocessen zijn op dit moment primair gericht op financiële prestaties, onze dienstverlening, en HRM data. De komende tijd willen wij de te rapporteren duurzaamheidsindicatoren uitbreiden en verder professionaliseren binnen onze interne governance processen.



## 8.3 Het waardecreatiemodel van Alfa

### Hoe wij waarde creëren [ESRS 2 SBM-1]

#### Onze missie en visie

'Alfa is een brede zakelijke dienstverlener die duurzaam waarde creëert voor klanten, medewerkers en de samenleving.' Wat wij hiermee bedoelen hebben we uitgebreider toegelicht onder de paragraaf over [de missie en visie](#) en [strategie](#) van Alfa.

Hier geven wij invulling aan door middel van accountancy- en advieswerkzaamheden voor ondernemers in het mkb en de agrarische sector. Elders in dit verslag gaan wij nader in op de werkzaamheden die wij verrichten en de klantgroepen die wij hierbij bedienen.

In de waardeketen faciliteert Alfa de professionaliteit van de bedrijfskundige, administratieve en fiscale processen van de mkb ondernemer en voegt betrouwbaarheid toe aan het maatschappelijk verkeer.

Alfa is niet gericht op of actief in controversiële sectoren zoals benoemd in ESRS 2 paragraaf 40d. Een beperkte mogelijke uitzondering hierop is het feit dat wij ook mkb klanten bedienen die actief zijn in de handel in fossiele brandstoffen, al dan niet in de vorm van nevenactiviteit.

#### B Corp

Alfa is sinds 2014 een B Corp. B Corps zijn ondernemers, die naast financieel resultaat ook nadrukkelijk duurzame en sociale doelen nastreven. Zij zien duurzaam ondernemen als zakendoen op een manier waarop mens, milieu en samenleving ertoe doen. Hier gaan we nader op in op deze pagina '[Alfa is B Corp](#)'.

#### Ons waardecreatiemodel

In dit verslag willen wij dus een integraal beeld willen geven van de manieren waarop wij waarde creëren en hoe het proces van waardecreatie verloopt. Dit proces hebben we daarom schematisch weergegeven in ons [waardecreatiemodel](#). Binnen geïntegreerd verslaggeving ('integrated reporting') vormt een waardecreatiemodel een essentieel onderdeel.

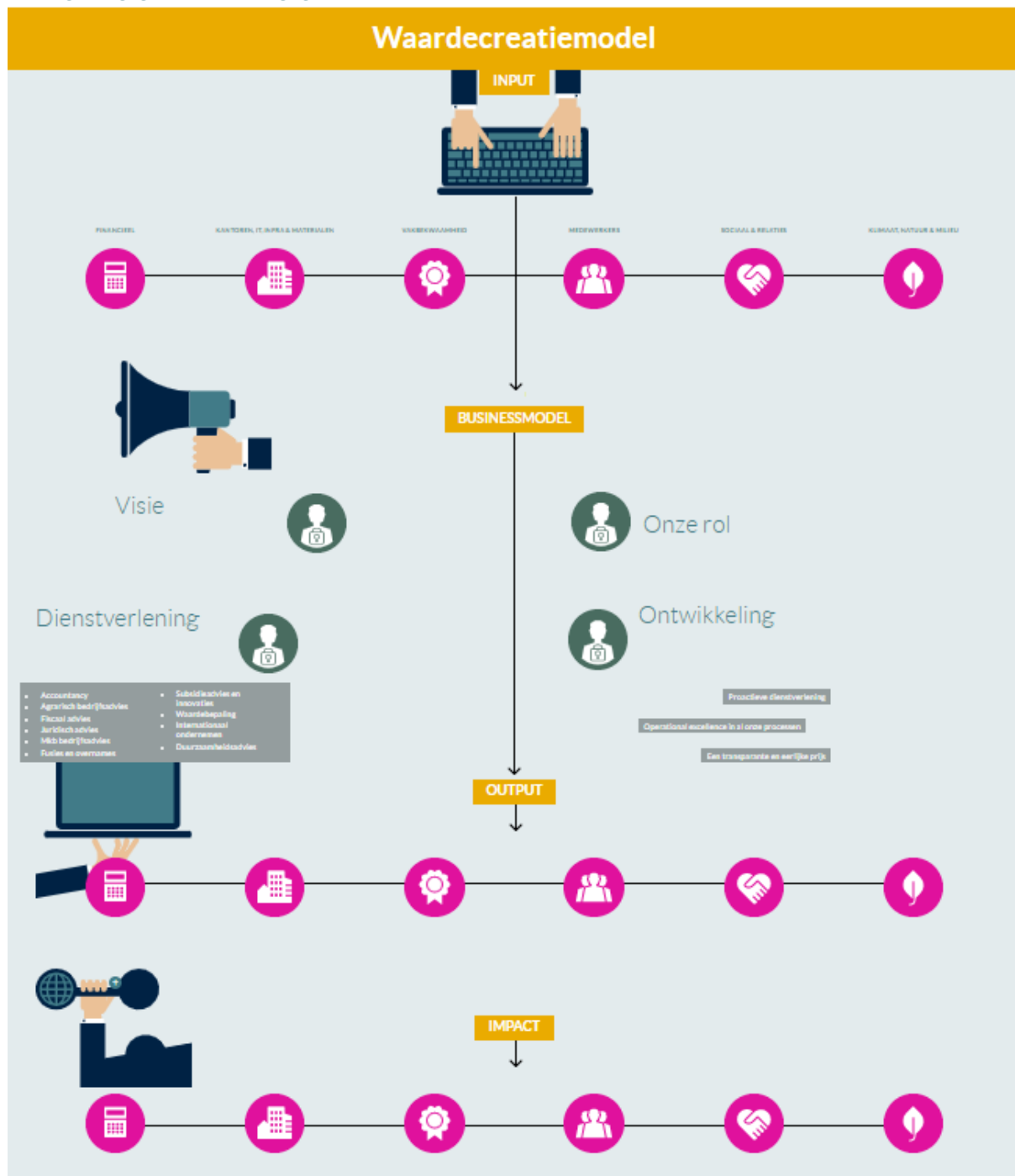


Ons waardecreatiemodel hebben wij gebaseerd op het 'zeskapitalenmodel'. Hierin onderscheiden wij zes 'kapitalen', die we hanteren we als kapstok om ons proces van waardecreatie nader toe te lichten. We gaan in op de volgende kapitalen:

- *Financial capital*. Hierbij gaan we in op ons financieel resultaat.
- *Manufactured Capital*. Voor Alfa hebben we het dan over kantoren, IT, infra en materialen. Dit onderdeel heeft de nodige overlap met onderwerpen uit de ESRS E1 rapportagestandaard over klimaat en energie.
- *Intellectual capital*. Voor Alfa vertalen wij dit als vakbekwaamheid. Wij hechten veel waarde aan de vakbekwaamheid en ontwikkeling van onze mensen. Daarom investeren we veel in ontwikkelingen en opleiding van onze medewerkers en de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit onderdeel heeft veel overlap met de onderwerpen uit de volgende ESRS rapportagestandaarden: ESRS 2 (algemeen), ESRS S1 (eigen medewerkers), en ESRS G1 (governance).
- *Human capital*. Voor Alfa vertalen wij dit als onze medewerkers. Het gaat dan niet alleen om zaken zoals de diversiteit binnen onze organisatie, ook om bijvoorbeeld onze bijzondere eigendomsstructuur. Dit onderdeel heeft veel overlap met de onderwerpen uit de ESRS S1 rapportagestandaard over eigen medewerkers.
- *Social capital & relationship*. Voor Alfa vertalen we dit als sociaal & relaties. Dit onderdeel heeft veel overlap met de onderwerpen uit de ESRS S1 t/m S4 rapportagestandaarden. Hierbij gaan we in op onze rol in onze samenleving. We willen een goede partner zijn voor onze klanten, de lokale maatschappij, en de samenleving als geheel. Dat is ook waarom we een B Corp zijn.
- *Natural capital*. Voor Alfa vertalen we dit als klimaat, natuur en milieu, of in bredere zin onze invloed op onze leefomgeving, ons natuurlijke kapitaal. Dit onderdeel heeft veel overlap met de onderwerpen uit de ESRS E1 t/m E5 rapportagestandaarden over milieuthema's.



# Het waardecreatiemodel



Een grote weergave van het waardecreatiemodel kan [online](#) ingezien worden.



## 8.4 Materialiteitsanalyse

### Belangen en verwachtingen van stakeholders [ESRS 2 SBM-2]

Alfa herkent verschillende groepen interne en externe belanghebbenden die verwachtingen of belangen hebben ten aanzien van de activiteiten en resultaten van Alfa en de transparantie daarover. Deze belanghebbenden kunnen we in een aantal categorieën onderscheiden:

- Interne stakeholders en medewerkers (incl. eigenaren / certificaathouders, management, OR).
- Klanten
- Interface stakeholders (overheden, brancheorganisaties, toezichthouders, B Corp, maatschappelijke organisaties).
- Overige externe stakeholders (leveranciers, samenwerkpartners, opleiders, netwerkorganisaties, media, omgeving).

Kort samengevat verwachten deze groepen belanghebbenden dat Alfa haar dienstverlening uitvoert op een manier die deskundig, integer, efficiënt, duurzaam en dichtbij is.

Alfa betreft op veel verschillende manieren haar belanghebbenden bij haar besluiten en de prioritering van belangrijke thema's. In belangrijke mate gebeurt dit door middel van klanttevredenheidsonderzoek, medewerkers tevredenheidsonderzoek, en overleg binnen verschillende netwerk- en samenwerkverbanden. Ook andere contactmomenten zoals klantbijeenkomsten en individuele contacten in het dagelijks werk, leveren hier een bijdrage aan. Ook vragen we met het oog op ons impactverslag een aantal betrokkenen om hun zienswijze ten aanzien van welke thema's wij transparant over zouden moeten zijn in ons verslag.

### Materiële impact, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel [ESRS 2 SBM-3]

Om onze materiële impact, risico's en kansen te bepalen voeren we jaarlijks een algemene (niet specifiek op duurzaamheidsaspecten) gerichte risicobeoordeling uit. Dit lichten we uitgebreider toe onder [risicomanagement](#). Volwaardiger integratie van de voor ons relevante duurzaamheidsonderwerpen in dit proces, behoeft komend jaar nog aandacht. Daarnaast voeren we periodiek een stakeholder- en materialiteitsanalyse uit, specifiek gericht op duurzaamheidsonderwerpen.

Uit deze analyses volgt een aantal duurzaamheidsthema's waarvan de impact, risico's of kansen door onze stakeholders en onszelf als relevant ('materieel') beschouwd worden en die een wisselwerking hebben met onze strategie en business model. Een volledig overzicht van alle aan onze stakeholders voorgelegde onderwerpen en de gemiddelde score van het door hen toegekende belang van dit onderwerp, is weergegeven in onderstaande tabel.



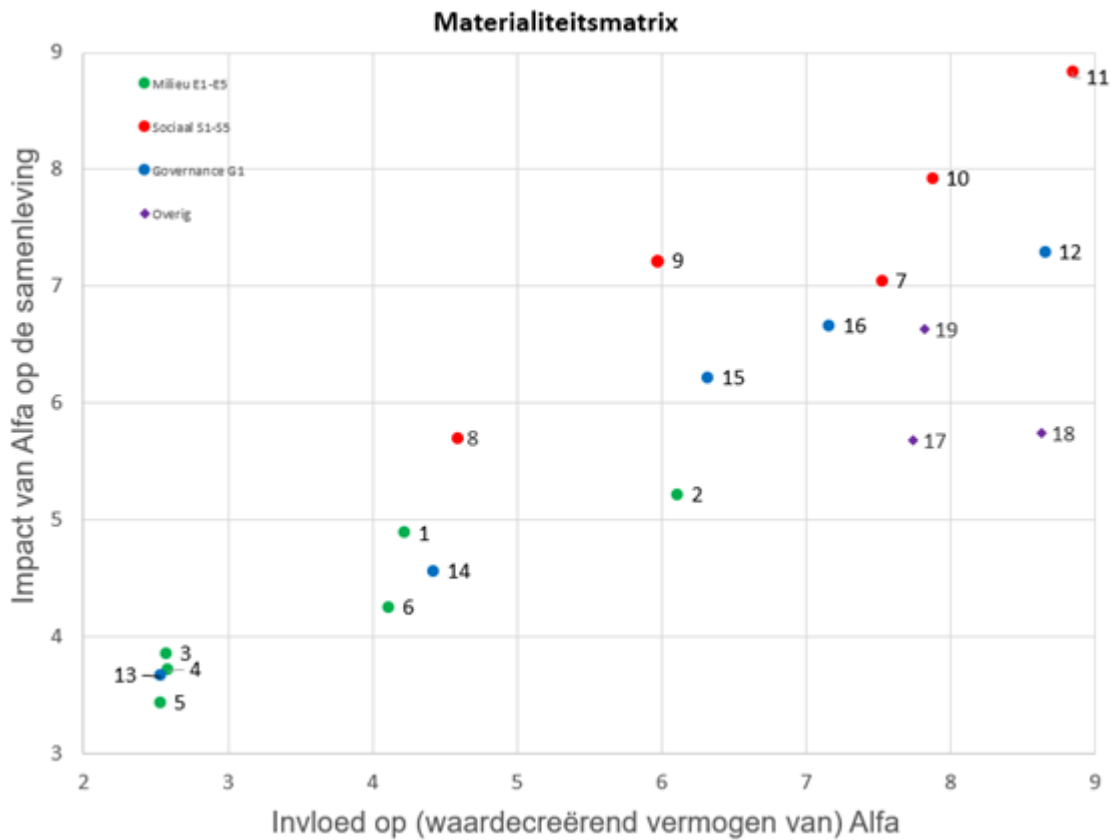
Onderwerp	Financiële materialiteit	Impactmaterialiteit	ESRS	Grafiek	Nr
Preventie van klimaatverandering	4,6	5,2	E1	E1 Klimaat	1
Aanpassing aan klimaatverandering	3,9	4,6	E1	E1 Klimaat	1
Energiegebruik	6,1	5,2	E1	E1 Klimaat	2
Luchtverontreiniging	3,1	4,3	E2	E2 Vervuiling	3
Waterverontreiniging	2,7	4,0	E2	E2 Vervuiling	3
Bodemverontreiniging	2,0	3,3	E2	E2 Vervuiling	3
Waterverbruik	3,1	4,1	E3	E3 Water	4
Waterlozing	2,1	3,3	E3	E3 Water	4
Directe oorzaken biodiversiteitsverlies	2,7	3,7	E4	E4 Biodiversiteit	5
Impact op toestand van individuele soorten	2,3	3,3	E4	E4 Biodiversiteit	5
Impact op omvang en toestand ecosystemen	2,5	3,4	E4	E4 Biodiversiteit	5
Materiaalgebruik / materiaalinstroom	4,1	4,4	E5	E5 Grondstoffen	6
Uitstroom van materialen voor producten of diensten	4,1	4,1	E5	E5 Grondstoffen	6
Afval(stoffen)	4,1	4,2	E5	E5 Grondstoffen	6
Baanzekerheid	6,8	7,5	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Leefbaar loon	7,7	7,5	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Werk-privébalans	8,3	7,4	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Veiligheid, gezondheid, vitaliteit	7,8	6,8	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Gelijkheid en gelijke beloning voor gelijk werk	7,3	7,2	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Opleiding en ontwikkeling	8,1	7,4	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Inclusie mensen met beperking	7,0	6,4	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Preventie geweld en intimidatie op werkvloer	7,6	6,8	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Diversiteit	7,4	6,8	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Privacy	8,0	7,4	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Andere arbeidsrechten	7,0	6,2	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Psychosociale arbeidsbelasting	7,4	7,1	S1	S1 Eigen medewerkers	7
Baanzekerheid	4,7	5,7	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Leefbaar loon	5,0	5,9	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Werk-privébalans	4,7	5,5	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Veiligheid, gezondheid, vitaliteit	4,4	5,8	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Opleiding en ontwikkeling	4,3	5,7	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Inclusie mensen met beperking	4,4	5,2	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Privacy	5,1	6,3	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Andere arbeidsrechten	4,1	5,6	S2	S2 Medewerkers in waardeketen	8
Getroffen gemeenschappen	5,2	6,4	S3	S3 Gemeenschappen	9
Lokale betrokkenheid nabij onze kantoren	5,9	7,2	S3	S3 Gemeenschappen	9
Faciliteren van de lokale economie	6,2	7,2	S3	S3 Gemeenschappen	9
Betrouwbaarheid toevoegen aan maatschappelijk verkeer	6,6	8,0	S3	S3 Gemeenschappen	9
Privacy	8,5	8,4	S4	S4 Klanten	10
Toegang tot (kwantitatieve) informatie	8,2	7,9	S4	S4 Klanten	10
Persoonlijke veiligheid van klanten en eindgebruikers	7,0	7,1	S4	S4 Klanten	10
Sociale inclusie van klanten en eindgebruikers	6,7	7,0	S4	S4 Klanten	10
Kwaliteit dienstverlening Alfa	9,0	9,3	S4	S4 Klanten	10
Klanttevredenheid	9,0	9,0	S4	S4 Klanten	11
Proactieve klantbenadering	8,7	8,7	S4	S4 Klanten	11
Diversificatie van klantenportefeuille Alfa	7,5	7,5	S4	S4 Klanten	19
Bedrijfscultuur	8,2	6,1	G1	G1 Governance	12
Bescherming klokkenluiders	6,8	6,1	G1	G1 Governance	12
Dierenwelzijn	2,5	3,7	G1	G1 Governance	13
Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten	4,4	4,6	G1	G1 Governance	14
Relatie met leveranciers, incl betalingspraktijken	6,3	6,2	G1	G1 Governance	15
Corruptie en omkoping	7,2	6,7	G1	G1 Governance	16
Integriteit	9,1	8,0	G3	G1 Governance	12
Ethiek	9,0	8,0	G3	G1 Governance	12
Transparantie	9,1	7,4	G3	G1 Governance	12
Onafhankelijkheid	9,0	7,4	G3	G1 Governance	12
Compliance, voldoen aan wet & regelgeving	9,5	8,0	G3	G1 Governance	12
Wendbaarheid	7,5	5,6	G3	Overig	19
Kennisleiderschap, intellectueel leiderschap	7,6	5,9	G3	Overig	17
Innovatie	7,9	5,5	G3	Overig	17
Digitalisering, Artificial Intelligence (AI)	8,3	5,2	G3	Overig	18
Cybersecurity	8,0	6,3	G3	Overig	18
Risicomanagement	8,5	6,8	G3	Overig	19

De in zwart weergegeven onderwerpen zijn, soms enigszins geclusterd, vrij rechtstreeks ontleend aan de thematisch ESRS. In blauw weergegeven onderwerpen hebben wij toegevoegd vanuit de specifieke relevantie voor onze organisatie of ons werkveld (wat niet betekent dat ze in de ESRS niet voorkomen).

Voor de overzichtelijkheid en begrijpelijkheid hebben we deze onderwerpenlijst geclusterd tot 19 thema's. Hoe de individuele onderwerpen zijn geclusterd is terug te zien in de twee rechterkolommen van de opgenomen tabel. Het door onze stakeholders toegekende relatieve belang van deze 19 thema's is grafisch weergegeven in onderstaande materialiteitsmatrix, waarbij de nummering niet de prioritering maar de volgorde van de ESRS standaarden volgt:







**Legenda:**

1 Klimaatverandering	11 Klanttevredenheid en proactieve klantbenadering.
2 Energiegebruik & CO2-uitstoot	12 Bedrijfscultuur en ethiek
3 Vervuiling	13 Dierenwelzijn
4 Water	14 Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten
5 Biodiversiteit	15 Relatie met leveranciers incl. betalingspraktijken
6 Grondstoffen en afval	16 Corruptie en omkoping
7 Eigen medewerkers	17 Innovatie en kennisleiderschap
8 Medewerkers in de waardeketen	18 Digitalisering, AI, Cybersecurity
9 Lokale gemeenschappen en economie	19 Risicomanagement
10 Betrouwbare dienstverlening en omgang met klantinformatie	

Als we bovenstaande beoordeling door de belanghebbenden combineren met onze eigen expertise komen we tot een lijst materiële onderwerpen die we in dit verslag nader aan bod laten komen. Welke thema's en de bijbehorende ESRS-standaarden we zodoende als materieel beschouwen, lichten we hierna per onderwerp kort toe.



## Zakelijk gedrag en governance [ESRS 2, G1]

De rol van de accountant in het maatschappelijk verkeer bestaat voor een belangrijk deel uit het toevoegen van betrouwbaarheid aan (onder andere) financiële informatie. Hiermee heeft Alfa een positieve impact op de samenleving en het economische verkeer. Andersom kunnen wettelijke en maatschappelijke eisen en ontwikkelingen ook invloed hebben op de werkzaamheden en bedrijfsresultaten van Alfa. Integer zakelijk gedrag en adequate omgang met veel thema's die onder het governance gedeelte van de ESRS behandeld worden, is daarom cruciaal. Denk hierbij aan:

- Governance gerelateerde onderwerpen die in de overkoepelende ESRS 2 behandeld worden, zoals een adequate risicoanalyse, de interne stuurprocessen en kwaliteitsborging.
- Onderwerpen die in de specifieke ESRS G1 over governance worden behandeld, zoals de bedrijfscultuur, bescherming van klokkenluiders, of het tegengaan van omkoping.
- Andere governance gerelateerde thema's die minder afgebakend binnen de ESRS aan bod komen maar die we wel van belang achten voor Alfa of voor de accountancybranche in algemenere zin, zoals ethiek, onafhankelijkheid, voldoen aan wet- en regelgeving, transparantie of risicomanagement.

Governance informatie is niet in één afzonderlijk hoofdstuk maar verspreid in dit verslag terug te vinden. Voor een overzicht van wat waar te vinden is, kijk [hier](#).

## Eigen medewerkers [ESRS S1]

Alfa is vanuit financieel perspectief geheel in handen van de eigen medewerkers. Zo genereren wij positieve impact op de eigen medewerkers en hun gezinnen doordat wij onze medewerkers een eerlijk loon kunnen betalen en doordat de bedrijfswinst ten goede komt aan onze eigenaren en dus onze medewerkers. Andersom vormen onze medewerkers en hun expertise de belangrijkste factor waar het succes en resultaat van Alfa van afhankelijk is. Zowel op grond van impactmaterialiteit als op grond van financiële materialiteit beschouwen wij de onderwerpen uit de ESRS S1 standaard over eigen medewerkers daarom als materieel. Lees meer in het hoofdstuk [Medewerkers](#).

## Klanten en eindgebruikers [ESRS S4]

De meeste maatschappelijke impact die Alfa creëert, komt voort uit de dienstverlening aan en gesprekken met onze klanten. Wij helpen onze klanten om de prestaties en toekomstbestendigheid van hun onderneming te verbeteren. Ook brengen wij ontwikkelingen en verplichtingen op gebied van verschillende ESG thema's bij onze klanten onder de aandacht. Andersom hebben de eisen, wensen en omstandigheden van onze klanten veel invloed op Alfa als organisatie. Zowel op grond van impactmaterialiteit als op grond van financiële materialiteit beschouwen wij (veel van) de onderwerpen uit de ESRS S4 standaard over klanten en eindgebruikers daarom als materieel. Lees meer in het hoofdstuk [Klanten](#).



## Klimaatverandering [ESRS E1]

Alfa heeft zelf directe en indirecte negatieve impact door de CO<sub>2</sub>-uitstoot in haar bedrijfsprocessen en toeleverende diensten en goederen. Indirecte impact in onze waardeketen kan zowel positief als negatief zijn. Deze impact volgt uit de gesprekken die wij voeren met onze klanten, de dienstverlening die wij leveren, en de mate waarin wij hen helpen te anticiperen op wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen op klimaatgebied. De directe financiële impact die klimaatverandering en beleid daarop zal hebben op onze organisatie, is naar onze verwachting beperkt. Vooral op grond van onze eigen impact beschouwen wij klimaat daarom als materieel thema. In het hoofdstuk [milieu-informatie](#) gaan we nader in op ons [beleid](#), onze [inspanningen](#) en onze [resultaten](#) op gebied van klimaatverandering.

## Materiaalgebruik en Circulaire Economie [ESRS E5]

In de transitie naar een circulaire economie is de rol en verantwoordelijkheid van de accountant cruciaal. Als we materialen en grondstoffen langer hoogwaardig willen blijven benutten, in hoeverre moet je ze dan afschrijven? En in hoeveel tijd? En hoe waardeer je de materialen en verplichtingen binnen bijvoorbeeld een Product-as-a-Service (PaaS) verdienmodel? De potentiële invloed van deze transitie op het werk van de accountant is erg groot, daarom beschouwen we dit onderwerp als materieel. Lees meer in de paragraaf over [grondstoffen & circulaire economie](#).

## Andere onderwerpen

Ook een aantal andere onderwerpen die niet allemaal herkenbaar en afzonderlijk benoemd worden binnen de ESRS maar inhoudelijk wel hieraan raken vinden wij van belang en hebben we waar mogelijk opgenomen in dit verslag. Hierbij denken wij onder andere aan:

- Innovatie, [digitalisering](#) en Artificial Intelligence (AI)
- [Risicomanagement](#) en [cybersecurity](#)
- Ethiek, onafhankelijkheid en transparantie

Thematische onderwerpen uit de andere ESRS standaarden behandelen we in dit verslag als zijnde niet-materieel.



## Beschrijving van het proces om materiële impact, risico's en kansen op gebied van duurzaamheid te identificeren [ESRS 2 IRO-1]

Periodiek voeren we een stakeholder- en materialiteitsanalyse uit, gericht op duurzaamheidsonderwerpen. Dit hebben we enkele jaren geleden voor het eerst gedaan. Eind 2023 heeft Alfa een beknopte nieuwe materialiteitsanalyse uitgevoerd. Deze hebben we gebaseerd op de ESRS standaarden, maar voldoet nog niet aan alle gestelde criteria daarvan. Niettemin zien we dit als een waardevolle stap in het proces om ons verslag meer in lijn met de CSRD te brengen. In de loop van 2024 verwachten we een volwaardiger en representatievere materialiteitsanalyse uit te kunnen voeren.

Doel van deze analyse was om te bepalen welke duurzaamheidsonderwerpen voor Alfa het meest belangrijk ('materieel') zijn om over te rapporteren, ook rekening houdend met de belangen en verwachtingen van onze stakeholders. Hiertoe hebben we een groot aantal thema's voorgelegd aan de betrokken stakeholders. Dit deden wij door middel van een online enquête onder een zowel (12) interne als (7) externe belanghebbenden. Wij vroegen hen om hun oordeel of inschatting over de invloed van het thema op het bedrijfsresultaat of waarde creërend vermogen van Alfa ('financiële materialiteit'), en andersom, de impact van Alfa op de buitenwereld ten aanzien van dit thema ('impactmaterialiteit'). De opzet van deze materialiteitsanalyse was met name gericht op het toetsen of onze aannames, waarover te rapporteren, overeenkomen met die van onze stakeholders. De vraagstelling richtte zich hierbij op thema's uit de ESRS standaard, op andere duurzaamheidsgerelateerde thema's die we specifiek voor Alfa of onze branche relevant achten, en op mogelijke blinde vlekken die we hiermee gemist hadden.

Uit de door onze stakeholders gegeven scores voor financiële en impactmaterialiteit hebben we de gemiddelden berekend. Dit zijn ongewogen gemiddelden over alle respondenten. Er zijn dus geen aanvullende wegingsfactoren toegepast op grond van bijvoorbeeld de relatieve omvang van de subgroep respondenten of de veronderstelde deskundigheid over of betrokkenheid bij een specifiek thema. De representativiteit hiervan is dus beperkt, maar bood voor dit moment wel voldoende inzicht om mee verder te werken. De beoordeling door de verschillende belanghebbenden hebben we gecombineerd met onze eigen expertise om te komen tot de eerder materiële onderwerpen die we in dit verslag nader aan bod laten komen.

In de input van de ondervraagde stakeholders viel op dat vergelijkbare thema's vaak vergelijkbaar gescoord werden, en dat ook de toegekende scores op beide materialiteitsassen vaak weinig van elkaar verschilden. Hieruit concluderen we dat een voor de betrokken stakeholders herkenbaarder onderscheid tussen beide materialiteitsassen een aandachtspunt is voor een volgende materialiteitsanalyse.

## Relevantie en informatie: de rapportage-eisen [ESRS 2 IRO-2]

Uit onze beknopte materialiteitsanalyse van eind 2023 volgt dat veel ESRS thema's door onze stakeholders van belang worden geacht. Toch is de materialiteit niet voor al deze onderwerpen even groot. Hoewel we zien dat we ook hier wel degelijk – vooral indirect – invloed op kunnen hebben, zijn een aantal thema's materiëler dan andere. De onderwerpen die niet tot de meest materiële onderwerpen behoren, behandelen we voor dit moment als niet-materieel. Dit betreft echter een voorlopige beoordeling die onvoldoende voldoet aan de criteria vanuit de ESRS, dus dit zullen we op een later moment nader beoordelen. Dit betreft de volgende onderwerpen:

- Verontreiniging (ESRS E2)
- Water en mariene hulpbronnen (ESRS E3)
- Biodiversiteit en ecosystemen (ESRS E4)
- Werknemers in de waardeketen (ESRS S2)
- Getroffen gemeenschappen (ESRS S3)



Een korte toelichting op deze thema's volgt hierna.

## Verontreiniging [ESRS E2], Water [ESRS E3] en Biodiversiteit [ESRS E4]

Op deze thema's hebben wij als Alfa in directe zin weinig invloed. Echter zijn het wel thema's waar agrarische bedrijven veel invloed op hebben en invloed van ondervinden, zowel in directe zin zoals door droogte, als in indirecte zin door onder andere regelgeving. Gezien onze grote agrarische klantengroep hebben wij zelf indirect invloed via de gesprekken die wij voeren met onze klanten, de vraagstukken waar we hen bij ondersteunen en de aandachtspunten waar we hen op attenderen. Andersom kunnen ontwikkelingen en wijzigingen van wet- en regelgeving binnen de agrarische sector ook direct invloed hebben op de werkzaamheden en resultaten van ons bedrijf. Mede om praktische redenen behandelen we de omvang van deze invloed in elk geval voor dit verslag echter als niet-materieel.

## Medewerkers in de waardeketen [ESRS S2]

Als Alfa hebben we beperkt invloed op medewerkers in onze waardeketen. Hierbij betreft het vooral de invloed bij de klanten waarvoor [Alfa Salaris & Personeel](#) de salarisadministratie en personeelsdiensten verzorgt. Daarnaast hebben we enige invloed door de goederen die wij aanschaffen en de diensten die wij afnemen. Omdat we geen productie- of handelsorganisatie zijn, vrijwel alleen op de Nederlandse markt actief zijn en nauwelijks gebruik maken van externe inhuur, behandelen wij onze impact hierop vooralsnog als niet-materieel. Ook andersom zien wij dat ontwikkelingen en wetgeving op dit thema weliswaar invloed kunnen hebben op onze bedrijfsresultaten, maar behandelen we de omvang van die invloed voor dit moment als niet-materieel.

## Getroffen gemeenschappen [ESRS S3]

Als Alfa willen wij een aanjager zijn van de lokale economie, betrouwbaarheid toevoegen aan het maatschappelijk verkeer, en streven we naar lokale betrokkenheid nabij onze kantoren. Hier gaan we elders in dit verslag nader op in onder andere in de paragraaf over de [Alfa Foundation](#). De ESRS S3 standaard concentreert zich echter vooral op negatieve invloeden op de omwonenden van bijvoorbeeld productielocaties of grondstofwinningslocaties. Vooral op grond van onze minimale negatieve impact op dit vlak beschouwen we dit thema voor Alfa voor dit moment als niet-materieel.



## 8.5 Duurzame impact: daarom zijn we een B Corp

### Wat is B Corp

Alfa is een B Corp. B Corps zijn ondernemers, die naast financieel resultaat ook nadrukkelijk duurzame en sociale doelen nastreven. Zij zien duurzaam ondernemen als zakendoen op een manier waarop mens, milieu en samenleving ertoe doen. Dit betekent dat wij als B Corp onze maatschappelijke verantwoordelijkheid willen nemen en goede voorouders beogen te zijn voor toekomstige generaties.

### Impact door maatschappelijk relevante dienstverlening

Alfa maakt haar grootste impact op onze maatschappij door de dienstverlening die zij haar klanten biedt. Primair ondersteunen we klanten bij financiële, bedrijfseconomische en bedrijfskundige vraagstukken. Daarbij reiken wij inzichten aan hen aan, we voegen betrouwbaarheid toe bij verantwoordingen en we geven advies. Dit doen wij op een onafhankelijke, objectieve en integere wijze, waarbij wij ons zeer bewust zijn van de maatschappelijke rol die wij hebben.

Tegelijkertijd willen wij onze klanten ook uitdagen om vooruit te kijken naar een duurzame toekomst. Daarbij is het belangrijk om verder te kijken dan de financiële of fiscale aspecten van hun onderneming. Het is onze rol om samen met hen na te denken over duurzaamheidsvraagstukken en de wijze waarop zij hier als klant op zouden kunnen anticiperen.

### Voor ondernemers die vooruit willen

Alfa zet zich daarnaast in voor de 'impactvoorlopers': de B Corps, sociale ondernemingen en veranderaars. Maar we zijn ook graag de accountant voor de veel grotere groep met ondernemers die vooruit willen, maar nog zoekende zijn naar een goede route. Solide financiën en goede bedrijfsvoering zijn uiteraard voor alle ondernemers essentieel, maar dat geldt misschien nog wel in sterkere mate voor ondernemers die impact willen maken en waarde willen toevoegen.

### In onze eigen bedrijfsvoering

Vanzelfsprekend proberen we ook vanuit onze interne bedrijfsvoering continu een positieve impact te maken op de wereld om ons heen. Hieronder verstaan wij ook dat onze eigen bedrijfsuitoefening geen vermijdbare negatieve effecten mag hebben op de wereld en de mensen om ons heen. Negatieve effecten die we niet kunnen vermijden, compenseren we zoveel mogelijk. Daarin willen we het goede voorbeeld geven en waardevolle ervaringen opdoen, die we ook weer kunnen delen met onze klanten.





## Daarom zijn wij een B Corp

B Corp - wat staat voor 'Benefit Corporation' - is een snel groeiend netwerk van bedrijven die excelleren op het gebied van transparantie, sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid, en die elkaar stimuleren om zich in te zetten voor een betere wereld.

Dit zijn bedrijven met winst oogmerk, die zich vrijwillig committeren aan hoge standaarden op het gebied van sociale en milieuvriendelijke prestaties, verantwoording en transparantie.

B Corps erkennen dat de verandering waar we in de wereld naar zoeken, bij onszelf vandaan moet komen. Daarom zijn wij er trots op dat we samenwerken met andere Nederlandse B Corps, zoals [Dopper](#), [Soly](#) en [Reestlandhoeve](#).



## Certificering

B Corps laten zich daar ook op certificeren. Dit sluit goed aan bij de missie van Alfa en de maatschappelijke meerwaarde die wij willen toevoegen. Daarom is Alfa sinds 2014 gecertificeerd B Corp.

# 115

Bij onze recentste [herbeoordeling \(in 2020\)](#) haalden we met 115 van de maximale 200 punten een beduidend betere score dan bij de voorgaande certificering (102 punten). Het streven is om bij iedere certificering waar mogelijk de voorgaande score te verbeteren. Op moment van schrijven doorlopen we opnieuw het certificeringsproces. Omdat ook de nieuwe organisatie na de voorgenomen fusie met ABAB een B Corp wil zijn, kost dit proces wat meer tijd dan aanvankelijk verwacht.

Het B Corp-certificeringsproces richt zich op vijf hoofdthema's. De grootste verbetering bereikten we op het thema governance. De beste score behaalden we opnieuw op het thema medewerkers, mede omdat Alfa volledig eigendom is van de medewerkers. Ook op de thema's lokale gemeenschap en klanten behaalden we een betere score dan bij het voorgaande assessment.

Meer weten?

- Lees hier meer over [Alfa en B Corp](#).
- Hier tref je een overzicht van [andere B Corps in Nederland](#) aan (maar om het extra gemakkelijk te maken, kun je het assortiment van veel B Corps ook vinden bij [Bol](#) en [Albert Heijn](#)).



# 9 Milieu-informatie

Als B Corp willen wij op een maatschappelijk verantwoorde manier zaken doen. Dat betekent waarde toevoegen op een manier waarop mens, milieu en samenleving ertoe doen. Het betekent ook dat we een goede voorouders willen zijn voor toekomstige generaties. Belangrijk daarbij is een verantwoorde omgang met het natuurlijk kapitaal dat wij aan hen nalaten. Dit begint bij onze eigen interne verduurzaming. Van het berekenen en reduceren van onze CO<sub>2</sub>-footprint, onze B Corp certificering tot aan het beschrijven van onze duurzaamheidsprestaties in ons impact- & jaarverslag.

We voorzien collega's van handvatten, kennis, urgentiebesef en helpen hen met het toepassen van duurzaamheid in de praktijk. Met klanten communiceren we om hen te motiveren tot duurzame ontwikkeling en beantwoorden we specifieke vragen over duurzaamheid.

De volgende toelichtingen over milieugerelateerde duurzaamheidsthema's hebben we opgenomen in dit verslag.

- Klimaat (ESRS E1-1, E1-2 en E1-4): [Ons beleid en onze doelen](#)
- Klimaat (ESRS E1-3, E1-7 en E1-8): [Acties en maatregelen](#)
- Klimaat (ESRS E1-5 en E1-6): [Energimix en CO<sub>2</sub>-emissies](#)
- Grondstoffen (ESRS E5): [Verantwoorde productie en consumptie](#)

Drie andere duurzaamheidsthema's behandelen we in dit verslag als zijnde niet-materieel. Een korte toelichting hierop is [hier](#) terug te vinden. Dit gaat om de volgende thema's:

- Vervuiling (ESRS E2)
- Water (ESRS E3)
- Biodiversiteit (ESRS E4).



## 9.1 Beleid en doelen m.b.t. klimaat

Voor een toekomstbestendige leefomgeving is een klimaat- en energietransitie onvermijdelijk. Deze transitie en omschakeling naar een CO<sub>2</sub>-arme economie vragen onder meer om efficiëntere omgang met energie en grondstoffen en om een schonere productie van energie, goederen en levensmiddelen.

Deze transities hebben invloed op de samenleving om ons heen, op onze klanten, en op ons werk. Bijvoorbeeld op de bedrijfsvoering en daarmee de resultaten van onze klanten in de agrarische sector en in de transportsector. En daardoor ook op de vraagstukken waar wij onze klanten in ondersteunen. Maar ook directer op onze eigen werkzaamheden, bijvoorbeeld door de impact van rapportagerichtlijnen zoals CSRD op het werk van de accountant. In de volgende paragrafen gaan we nader in op hoe we hier binnen onze organisatie mee omgaan.

### Transitieplan voor klimaatmitigatie [ESRS E1-1]

Vanuit ons beleidsplan hebben we onszelf doelen gesteld over onder andere de invulling van duurzaamheid in ons reguliere klantcontact, onze advisering op duurzaamheidsgebied, en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze bedrijfsprocessen. Duurzaamheid is verweven met onze strategie, businessmodel en bedrijfsactiviteiten. Toch zijn niet al onze werkprocessen, onze energiestromen en de bedrijfsactiviteiten van onze belangrijke klantgroepen op dit moment goed verenigbaar met de transitie naar een duurzame economie en met het klimaatakkoord van Parijs. Vooralsnog hebben we geen integraal transitieplan voor klimaatmitigatie, zoals bedoeld in de ESRS E1 standaard. We erkennen dat het mooi zou zijn als we bovengenoemde punten in de loop van komende jaren omvormen tot één herkenbaar transitieplan, maar hebben hier vooralsnog geen tijdlijn aan gekoppeld.

### Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie [ESRS E1-2]

Ons beleid op gebied van klimaatverandering maakt deel uit van ons beleidsplan 2022-2025. Voor onze interne organisatie richten we ons hierbij vooral op 'klimaatmitigatie', dus het terugdringen van onze bijdrage aan de klimaatverandering. De focus hierbij ligt op het verhogen van de energie-efficiëntie en het gebruik van hernieuwbare energie, beide bijdragend aan onze doelstelling om in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Klimaatadaptatie (het aanpassen aan de gevolgen van klimaatverandering) speelt in tegenstelling tot klimaatmitigatie geen herkenbare rol in ons beleid.



Voor onze dienstverlening is ons beleid erop gericht om ook onze klanten mee te nemen en te begeleiden in de duurzaamheids- en klimaattransitie. Zo denken we mee met onze klanten, en waar mogelijk leveranciers, over wat deze transitie betekent voor hun verdienmodel. Hierin maken we geen specifiek onderscheid tussen klimaatadaptatie en klimaatmitigatie, omdat de relevante aandachtspunten in deze transities per klant en klantgroep verschillen.



## Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie [ESRS E1-4]

Aansluitend bij het Net Zero 2030 initiatief vanuit [B Corp](#) heeft Alfa zich in 2019 ten doel gesteld om netto CO<sub>2</sub>-neutraal in 2030 te zijn. Met netto bedoelen we dat een beperkt deel van de emissies dat we niet kunnen reduceren, gecompenseerd zal worden. De verwachting hierbij was dat nog maximaal een kwart van de emissies gecompenseerd zou moeten worden. We hebben in onze doelstelling echter geen scherp onderscheid gemaakt tussen reductie en compensatie. Proberen we op grond van de voorgenomen maatregelen binnen de bestaande doelstelling het aandeel reductie alsnog afzonderlijk te kwantificeren, dan komt dat voor 2030 dus neer op een reductie van minimaal 75% per fte ten opzichte van 2019.

Onze 2030 doelstelling heeft betrekking op de scope 1, scope 2 en de 'meest relevante' scope 3 emissies. De 'meest relevante' zoals geïdentificeerd in 2019 zijn hoofdzakelijk de woon-werkkilometers met eigen vervoermiddel. Onze belangrijkste [maatregelen](#) hierin richten zich op elektrificatie, gebruik van hernieuwbare energie, en het verhogen van de energie-efficiëntie.

Het belangrijkste tussentijdse doel dat we onszelf gesteld hebben is een netto CO<sub>2</sub>-reductie van 67% per fte in 2025. Ook voor 2025 hebben we in onze doelstelling geen onderscheid gemaakt tussen reductie en compensatie. Als we de bestaande doelstelling en maatregelen echter vertalen naar de bruto uitstoot (zonder compensatie), komt dat in praktijk neer op ongeveer 50% per fte reductie ten opzichte van 2019.

Onze doelstellingen hebben we geformuleerd per fte en niet in absolute tonnages. Allereerst omdat we bij het opstellen van de doelstelling geen goede kwantificering konden maken van groei en overnames door de organisatie, en dus het effect daarvan op onze uitstoot. We zullen bijvoorbeeld niet afzien van een voorgenomen overname puur omdat de beoogde overnamekandidaat nog in brandstofauto's rondrijdt. Ten tweede is onze doelstelling voor 2030 gericht op een resterende (netto) uitstoot van nul. Uitgaande van een eindresultaat van nul is het niet relevant we dit uitdrukken per fte of in een tonnage.

Op gebied van klimaatadaptatie hebben we vooralsnog geen doelen gesteld.



## 9.2 Maatregelen m.b.t. klimaat

### Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering [ESRS E1-3]

Onze CO<sub>2</sub>-reductiedoelen en maatregelen bestaan uit een combinatie van het verhogen van de energie-efficiëntie, elektrificatie, en overschakeling naar duurzamere energie. Veel individuele maatregelen zijn ook een combinatie hiervan. Het grootste deel van onze emissies wordt veroorzaakt door personenmobiliteit, gevolgd door het energiegebruik van onze huisvesting.

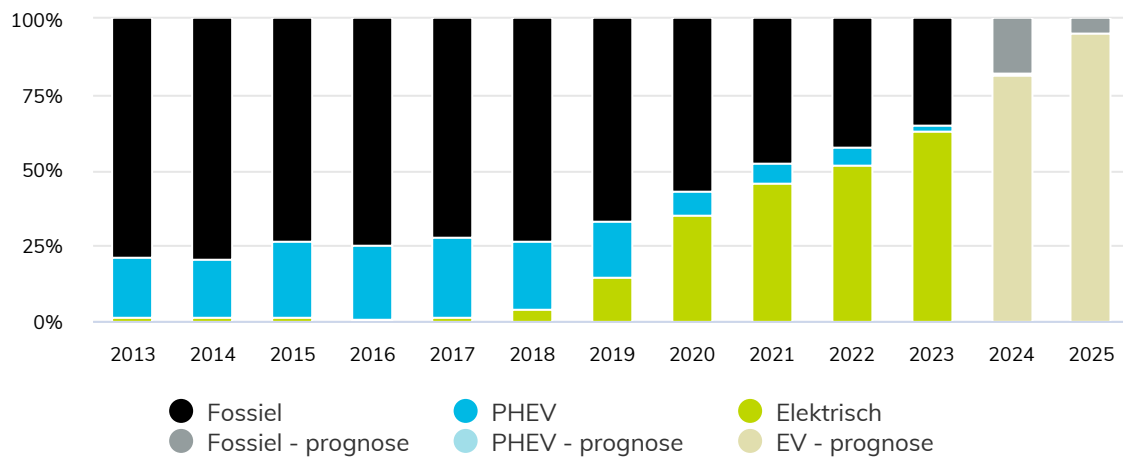
Onze maatregelen richten zich daarom ook vooral hierop. De belangrijkste maatregelen die we hebben genomen en nog nemen zijn:

- Elektrische leaseauto's. Sinds begin 2021 voegt Alfa geen leaseauto's op fossiele brandstoffen meer toe aan het wagenpark. Alle nieuwe leaseauto's zijn volledig elektrisch. De totale leasevloot bestond eind 2023 voor 63% uit volledig elektrische leaseauto's en voor 2% uit plug-in hybride leaseauto's. Eind 2022 bedroeg dit 52% respectievelijk 6%.
- Schonere energiemix en groene elektriciteit. Sinds 2018 kopen wij uitsluitend nog hernieuwbare en in Nederland opgewekte elektriciteit in.
- Van 2015 tot 2019 hebben we 11 van onze kantoorpanden uitgerust met zonnepanelen. Voor nog 7 andere locaties zijn we momenteel in de voorbereiding om ook deze met zonnepanelen uit te rusten. In 2023 hebben we hiertoe voor al deze locaties constructieberekeningen laten uitvoeren aan de dakconstructie. Belemmeringen op gebied van netcongestie zorgen dat de uitrol van zonnepanelen iets minder voorspoedig verloopt dan we hadden gehoopt.
- Gasloze kantoorpanden. Een aantal van onze kantoren zijn gasloos. Dit zijn onder andere Hardenberg, Heerhugowaard, Leeuwarden, Nijkerk, Nijverdal, Raamsdonksveer, Sneek en Leeuwarden. Onze ambitie was om de komende jaren meer panden van het gas af te halen. Netcongestie en de bijbehorende beperkingen vanuit de netbeheerders zorgen echter dat dit de komende jaren niet haalbaar is, zeker in combinatie met de benodigde uitbreiding van de oplaadcapaciteit voor elektrische auto's.
- Energielabels en energie-efficiëntie van kantoorpanden. Al onze kantoorpanden die nog geen energielabel C of beter hadden, hebben we de afgelopen jaren verduurzaamd of afgestoten. In 2023 had Alfa geen panden meer met een energielabel slechter dan het verplichte minimale energielabel C. We willen de energie-efficiëntie komende jaren verder verhogen. Het doel is dat alle panden uiterlijk in 2030 voldoen aan de normen van energielabel A.
- Meetgegevens van onze slimme meters gaan we steeds actiever gebruiken om onnodig en inefficiënt energieverbruik te identificeren. Voor kantoren die nog geen slimme (gas)meter hebben, laten we de meters daarom vervangen door slimme meters. Niet alles verloopt echter voorspoedig. Aanpakken van inefficiënt energieverbruik op kantoren in weekenden of nachten blijkt in praktijk vaak uitdagend. Bijvoorbeeld doordat verschillende systemen aan elkaar verbonden zijn en daardoor niet afzonderlijk regelbaar zijn. Of doordat energiezuiniger instellen voor het ene moment zorgt voor een oncomfortabel binnenklimaat op een ander moment.
- Thuiswerken was ook voor coronatijd al mogelijk, maar wordt sindsdien actief gefaciliteerd met een thuiswerkplek. Het is niet meer vanzelfsprekend om voor elke werkdag of voor elk overleg naar kantoor of op pad te gaan. Hierdoor worden duidelijk minder woonwerk-kilometers gemaakt. Bij zakelijke kilometers is dit effect minder goed zichtbaar.

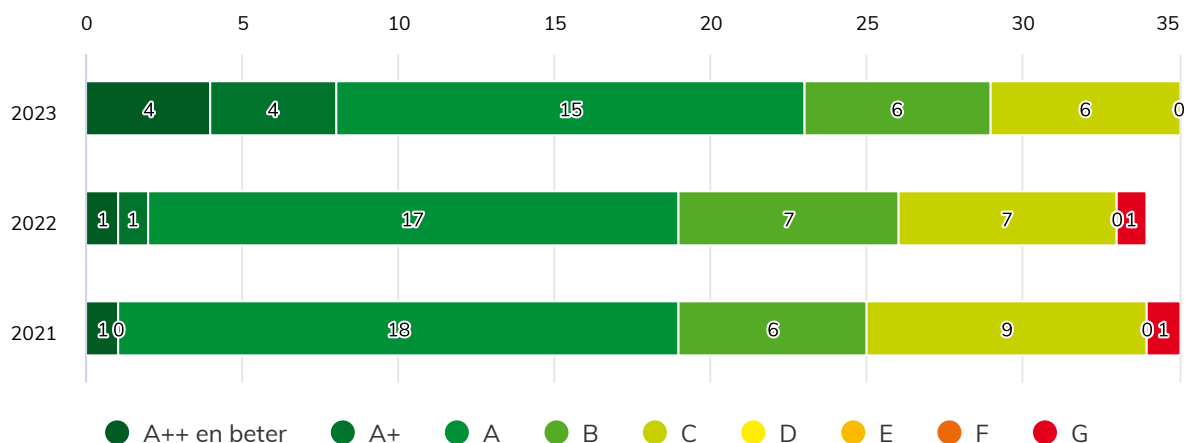


- Ook kleinschalig dragen we een steentje bij aan duurzame mobiliteit. Bij onze vestigingen in **Wageningen** en **Naaldwijk** staat een slimme bandenpomp die voor iedereen gratis te gebruiken is. Ook in 2023 wisten collega's, klanten, omwonenden en gebruikers van nabijgelegen bedrijfspanden onze bandenpomp boven verwachting vaak te vinden. De pomp helpt om te besparen op brandstofgebruik en bandenslijtage. Dit draagt bij aan een schonere leefomgeving en een hogere verkeersveiligheid.
- Interne koolstofbeprijzing. Onze ambities en voorbereidingen hierop lichten we nader toe verderop in dit hoofdstuk.

### De samenstelling van ons wagenpark, inclusief prognose



### Energielabels van onze kantoorpanden



### Negatieve emissies en compensatie[ESRS E1-7]

Op dit moment is er in onze bedrijfsprocessen geen sprake van negatieve emissies of broeikasgasverwijdering. Ook zetten we niet in op broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits. We hebben geen concrete plannen om dit eerder dan 2030 anders te gaan doen. De reden hiervoor is dat we onze investeringen en inspanningen op gebied van CO<sub>2</sub>-reductie graag richten op zaken die daadwerkelijk de uitstoot van onze bedrijfsprocessen structureel naar beneden brengen.





## Interne koolstofbeprijzing [ESRS E1-8]

Introductie van een interne CO<sub>2</sub>-prijs is één van de maatregelen die we voornemens zijn, maar nog niet goed hebben kunnen implementeren. Doel is om de aandacht voor CO<sub>2</sub>-reductie zichtbaarder en tastbaarder te maken in de besluitvorming van de verschillende teams en vestigingen. Dit willen we doen door intern een schaduwprijs o.b.v. de ETS-emissiehandelsprijs inzichtelijk te maken. Hiertoe moeten verbruiksgegevens van alle energiestromen sneller en gedetailleerder beschikbaar komen. Dat wil zeggen dat we de uitstoot niet meer jaarlijks voor het bedrijf als geheel willen kunnen berekenen, maar maandelijks en per bedrijfsonderdeel. We zijn momenteel bezig de datastromen en rapportageprocessen hierop in te richten.

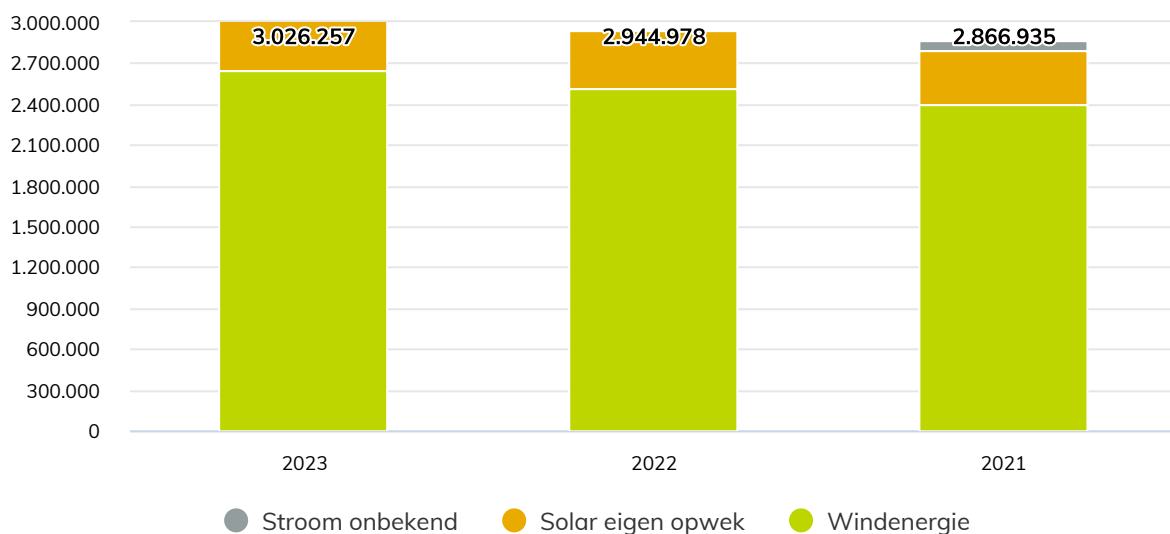


## 9.3 Energiemix en CO<sub>2</sub>-emissies

### Energieconsumptie en energiemix [ESRS E1-5]

Vanuit ons CO<sub>2</sub>-reductiebeleid nemen wij maatregelen die gericht zijn op het beperken van onze energievraag, verduurzaming van onze mobiliteit en het alleen nog gebruiken van nog schone energie. We wekken met zonnepanelen onze eigen energie op en kopen duurzame energie in. Om de lokale economie te bevorderen kiezen we voor groene stroom die in Nederland is opgewekt.

In 2023 heeft Alfa 385.311 kWh aan energie opgewekt met behulp van bijna 1800 zonnepanelen op elf van onze kantoorpanden. Met zonne-energie konden we voorzien in grofweg een vijfde deel van de elektriciteitsvraag van onze panden en een zevende deel van onze totale elektriciteitsvraag.



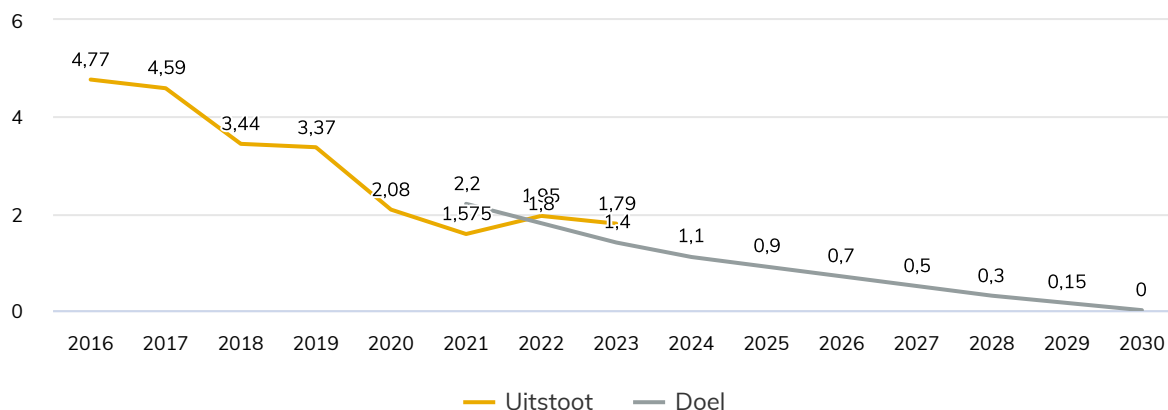
Het elektriciteitsverbruik van onze gehele organisatie bedroeg in 2023 ruim 3 miljoen kWh. Daarvan is ruim 1 miljoen kWh gebruikt voor het laden van elektrische auto's. Dit is inclusief het laden op externe locaties. Ons totale energiegebruik zoals bedoeld in ESRS E1-5 - TV34 is weergegeven in onderstaande tabel. Opgemerkt moet worden dat dit alleen het energiegebruik van onze gebouwen en bedrijfsauto's betreft. Het scope 3 energiegebruik zoals dat van zakelijke kilometers met privéauto's en vliegreizen is niet opgenomen in deze tabel.

Nr	Omschrijving	Scope	Hoeveelheid	Eenheid	MWh
(1)	Kolen		0	-	0
(2)	Diesel leaseauto's	1	6.206	Liter	62
(4)	Benzine leaseauto's	1	174.787	Liter	1.602
(3)	Aardgas kantoren	1	145.890	m3	<b>1.425</b>
(5)	Elektriciteit grijs		-	kWh	0
(6)	<b>Subtotaal fossiel</b>		-	-	<b>3090</b>
	<i>Aandeel fossiel</i>		-	%	51%
(7)	<b>Subtotaal nucleair</b>		-	-	<b>0</b>
	<i>Aandeel nucleair</i>		-	%	0%
(8)	Hernieuwbaar brandstof		0	-	0
(9)	Elektriciteit groen (wind, GvO)	2	2.640.946	kWh	2.641
(10)	Elektriciteit zelf opgewekt (solar)	1	385.311	kWh	385
(11)	<b>Totaal hernieuwbaar</b>		-	-	<b>3.026</b>
	<i>Aandeel hernieuwbaar</i>		-	%	49%
	<b>Totale energieconsumptie</b>		-	-	<b>6.116</b>

### CO<sub>2</sub>-emissies [ESRS E1-6]

De CO<sub>2</sub>-emissie of CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze bedrijfsactiviteiten is in 2023 ten opzichte van 2022 gedaald. Dit geldt zowel voor de absolute uitstoot als de uitstoot per medewerker. Hoewel onze uitstoot gedaald is, is er nog genoeg werk te verzetten om onze bedrijfsvoering en dienstverlening in lijn te brengen met onze CO<sub>2</sub> Net Zero 2030-ambitie en de in het Klimaatakkoord van Parijs geschetste kaders voor een stabiel en leefbaar klimaat.

CO<sub>2</sub>-uitstoot (ton CO<sub>2</sub>/jr) per medewerker, gerealiseerd en beoogd maximum



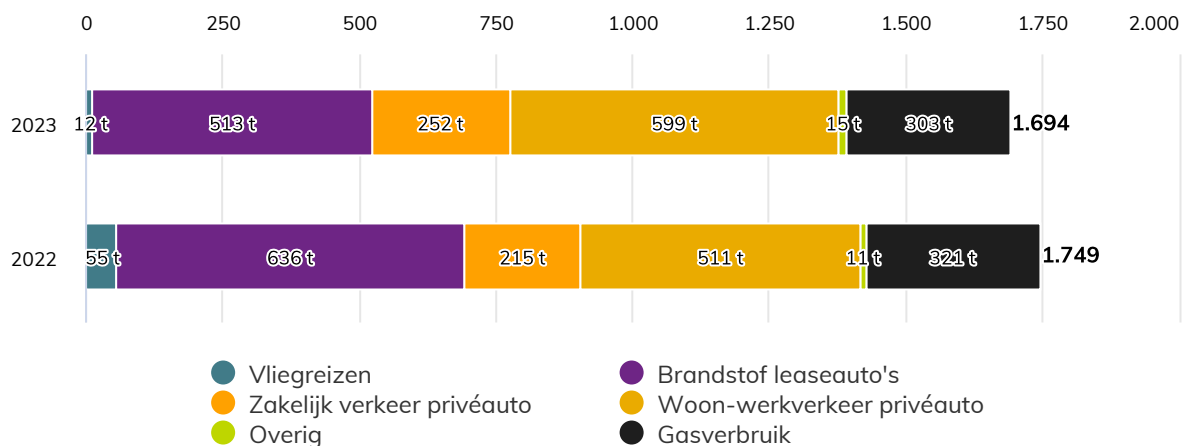
De volgende tabel toont een gedetailleerder overzicht van de energiestromen en CO<sub>2</sub>-emissies in basisjaar 2019, in 2022 en in 2023. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe emissies ('scope 1' emissies) en indirecte emissies (scope 2 en scope 3, waarbij de feitelijke uitstoot elders plaatsvindt). Onze scope 1 emissies vallen niet onder een gereguleerd emissiehandelssysteem zoals het ETS.



Scope 1 emissies	CO2(eq) emissies				Energiegebruik 2023
	2019	2022	2023	2023 t.o.v. 2022	
Scope 1 emissies, waarvan:	1.496	957	817	85%	
<i>Aardgas kantoren</i>	323	321	303	95%	146.000 m3
<i>Brandstof leaseauto's</i>	1.172	636	513	81%	181.000 Liter
<b>Scope 2 emissies</b>					
Scope 2 emissies	22	0	0		2.641.000 kWh
<b>Scope 3 emissies</b>					
Scope 3 emissies, waarvan	1.259	792	878	111%	
<b>Zakelijk reisverkeer, bestaande uit</b>	<b>237</b>	<b>270</b>	<b>265</b>	<b>98%</b>	
<i>Zakelijke km's privéauto's</i>	202	215	252	118%	1.308.000 km
<i>Vliegreizen</i>	35	55	12	22%	78.000 km
<b>Woon-werkverkeer met:</b>	<b>996</b>	<b>511</b>	<b>600</b>	<b>117%</b>	
<i>Privéauto's</i>	995	511	599	117%	3.106.000 km
<i>OV</i>	2	0,1	0,3	211%	15.000 km
<i>Papier</i>	25	11	13	124%	11.000 kg
<b>Totale emissies (scope 1 + 2 + 3)</b>					
Totale emissies (ton CO2)	2.777	1.749	1.694	97%	
Totale emissies (kg CO2/fte)	3.374	1.941	1.704	88%	
Emissie-intensiteit (kg CO2/€1000 omzet)	31,7	16,4	13,7	84%	

Anders dan wat ESRS E1-6 TV48 voorschrijft, hebben we in bovenstaande tabel voor de begrijpelijkheid ook de bijbehorende energiegebruiken opgenomen, evenals de totale emissies per medewerker (fte). Niet opgenomen zijn een aantal onderdelen waarover wij vooralsnog geen nuttige informatie kunnen delen. Bijvoorbeeld lange termijn doelstellingen op subonderdelen, of voor ons niet significante of niet inzichtelijke emissiestromen.

### CO2-uitstoot per jaar



## 9.4 Grondstoffen & Circulaire economie

### Grondstoffen : Verantwoorde productie en consumptie [ESRS E5]

Om de wereldbevolking te kunnen blijven voeden en welvaart te bieden, is een transitie noodzakelijk: die naar een koolstofarme energievoorziening, een circulaire economie en meer circulaire landbouw. In een circulaire economie worden grondstoffen niet verbruikt maar steeds opnieuw gebruikt, wat hoogwaardig hergebruik vraagt.

Europese en nationale doelen streven naar een volledig circulaire economie in 2050, waarbij we tegen 2030 halverwege zouden moeten zijn. Deze transitie wordt niet alleen voor grote bedrijven of overheden relevant, maar ook voor het mkb.



### Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie [ESRS E5-1]

De overgang naar een circulaire economie heeft grote gevolgen, niet alleen voor hoe we materialen gebruiken, maar ook voor het accountancy-vak. Veel klanten van Alfa zijn werkzaam in de productieketens van bijvoorbeeld voedsel. Of ze kunnen – net als wijzelf – binnen hun dagelijks handelen bijdragen aan duurzamere productie- en consumptiepatronen. In de circulaire economie veranderen bedrijfsmodellen, waardeketens en waardebegrippen. Het economische systeem en de bijbehorende boekhoudregels zijn nog niet toegerust op een circulaire economie. Alfa wil impact maken op de kennisontwikkeling op dit gebied, zowel intern als extern. We willen proactief advies geven aan klanten die voorop willen lopen.

Ons beleid op het gebied van materiaalgebruik binnen de eigen organisatie ziet met name toe op inkoop en afvalscheiding waarbij we bewustere keuzes willen maken, dit lichten we nader toe verderop in dit hoofdstuk onder 'doelen'.



## Acties, Maatregelen en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie [ESRS E5-2]

Hoewel circulariteit belangrijk is voor ons vakgebied, merken we dat het in de praktijk nog niet genoeg aandacht krijgt in gesprekken met klanten. Ook niet bij klanten voor wie het relevant is voor hun toekomstige bedrijfsontwikkeling. In 2023 hebben we een duurzaamheidsstraining georganiseerd voor al onze medewerkers, waarbij circulariteit één van de behandelde onderwerpen was. Hierdoor zijn medewerkers zich meer bewust geworden van het belang en hun rol hierin. Toch vinden veel medewerkers het nog lastig om dit concreet te maken in klantgesprekken, ook omdat boekhoudregels en fiscale regelgeving nog onvoldoende zijn toegerust op een circulaire economie.

Ook in samenwerking met anderen zetten we ons daarom in om barrières voor de overgang naar een circulaire economie te identificeren en te verlagen. Dit doen we door deel te nemen aan bedrijfsoverstijgende onderzoeks- en ontwikkelinitiatieven, zoals de [Coalition Circular Accounting \(CCA\)](#). Zo hebben we in 2023 onder andere bijgedragen aan een [whitepaper](#) (met [Nederlandse vertaling](#)) over circulaire rapportage op grond van ESRS S5.

## Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie [ESRS E5-3]

Bij Alfa hebben we doelen gesteld op gebied van circulaire economie en materiaalgebruik, met de nadruk op inkoop en afvalscheiding.

- Voor inkoop streven we ernaar om tegen 2025 bij minstens driekwart van onze grote aankopen (van meer dan 1.000 euro per jaar) concrete duurzaamheidscriteria toe te passen, waarbij circulariteit een onderdeel is.
- Voor afval streven we ernaar om tegen 2025 onze totale afvalhoeveelheid te halveren ten opzichte van 2019, waarbij bedrijfs- en restafval minder dan 25% uitmaakt.

Hoewel we hier in voorgaande jaren aandacht aan hebben besteed, hebben de resultaten nog niet het gewenste niveau bereikt. We hopen in de tweede helft van 2024 grotere vooruitgang te boeken.

## Materiaalinstromen [ESRS E5-4]

Als dienstverlenende organisatie heeft Alfa een beperkte instroom van materialen en grondstoffen vergeleken met productiebedrijven. Onze materialen omvatten kantoorgebouwen, inventaris, bedrijfsauto's, IT-apparatuur, papier en kantoorartikelen.

Om verantwoorde consumptie en productie te bevorderen, streven we naar bewuste keuzes in ons inkoopproces en zoeken we naar verbetermogelijkheden bij leveranciers. Hoewel dit deels al gebeurt, willen we ons inkoopbeleid verder structureren en verbeteren. Dit willen we doen binnen de algemenere herinrichting van verschillende bedrijfsprocessen als onderdeel van de voorgenomen fusie met ABAB.

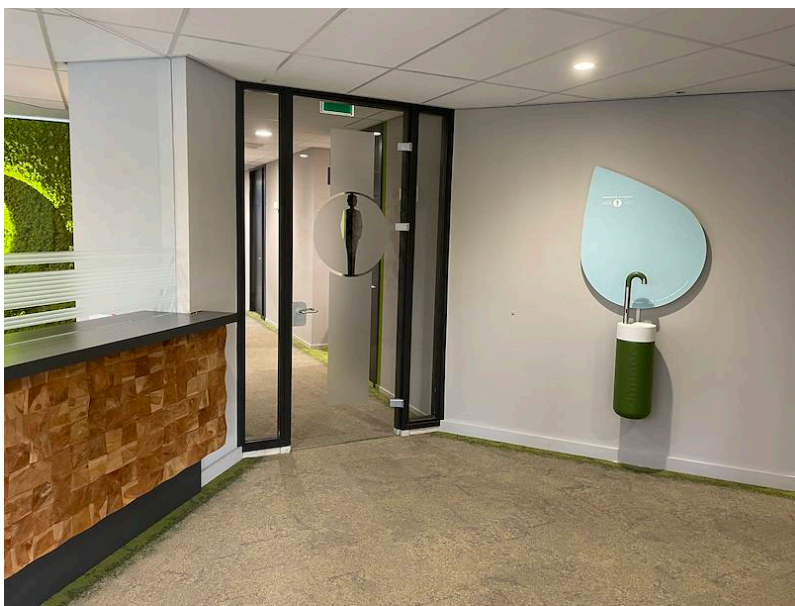




## Materiaaluitstromen [ESRS E5-5]

Alfa, als dienstverlenende organisatie, produceert minder materiaal en grondstoffen in vergelijking met productiebedrijven. Bij onze uitstroom van materialen gaat het voor een deel om nog bruikbare zaken die wij van de hand doen en daarna door anderen gebruikt blijven worden, zoals kantoorpanden, leaseauto's, computerapparatuur en telefoons. Een ander deel van onze uitstroom betreft afval, zowel van dagelijkse activiteiten als van verbouwingen en vervangingen. Omdat wij een netwerk van relatief kleine kantoren hebben, beschikken wij niet over toereikende kwantitatieve gegevens van onze afvalstromen. Deze worden vooralsnog niet of nauwelijks verstrekt door onze afvalverwerkers.

Om materialen circulair te maken is een goede afvalscheiding essentieel. Hoewel onze scheiding van grotere afvalstromen over het algemeen goed is, zijn er verbeteringen mogelijk voor kleinere en incidentele afvalstromen per locatie. We streven ernaar deze verbeteringen door te voeren in de tweede helft van 2024. Dit willen we doen binnen de algemenere herinrichting van bedrijfsprocessen als onderdeel van de voorgenomen fusie.



# 10 Sociale informatie

Arbeidskrapte, 'the war on talent', digitalisering, de consolidatieslag in accountancyland, de enorme groei in de afgelopen jaren en Alfa's groeiambitie voor de toekomst, maakten dat we aan een nieuwe missie, visie en strategie voor HRM toe waren.

## Met nieuwe visie en structuur de toekomst in [ESRS S1-5]

Naast onze dagelijkse werkzaamheden, zijn we in het eerste half jaar van 2023 druk geweest met het bedenken, formuleren en draagvlak creëren voor de nieuwe HRM visie. Deze visie is gestoeld op drie pijlers: 1. Het HRM huis op orde, 2. Great Place To Work en 3. Fit for Future. In het tweede half jaar hebben we het fundament gelegd voor de nieuwe HRM structuur waar we voor drie nieuwe HRM teams meerdere nieuwe collega's hebben geworven. Vanuit deze structuur, werken in de HRM-keten, kunnen we onze eigen transitie versnellen en toekomstige uitdagingen in een groter wordende organisatie het hoofd bieden. Zo dragen we mede bij aan de groeiambitie van Alfa. Uiteraard met behoud van onze warme, familiale, open werksfeer.

## Strategische rol voor HRM [ESRS S1-1]

Om versneld te kunnen groeien en voorop te blijven lopen, is de ambitie om HRM als businesspartner te positioneren in alle directieteams. In parallel zetten we regio-recruiters in, die samen met de clusters vanuit de nieuwe HRM structuur, aan de slag zijn om te werven voor Alfa. Dat maakt dat we proactief kunnen meedenken met de clusters en overal dichtbij zijn.

Afgelopen jaar hebben we meer differentiatie in de HRM expertise gerealiseerd door Learn & Development, HRM beleid- en projectmanagement, campusrecruitment en ook een nieuwe HRM serviceafdeling toe te voegen. Daarnaast hebben we een uniforme inrichting van processen opgezet op het gebied van mens, organisatie en verandermanagement. Allemaal stappen om een optimale medewerkersbeleving neer te zetten en onze collega's centraal te stellen. Op deze manier kunnen we ook meer betekenen voor talent en dus ook makkelijker talenten aantrekken en behouden voor onze organisatie.

“*We geloven dat betrokken, bevlogen medewerkers meer positieve impact kunnen maken op onze klanten en dus op de maatschappij!*” – Lianne van Jaarsveld (hoofd HRM)



## Andere resultaten [ESRS S1-3]

We hebben gewerkt aan de verfijning van het beleid en de procedures rondom vertrouwenspersonen en klokkenluidersregeling, omdat we het belangrijk vinden om een veilige werkomgeving te kunnen garanderen. Daarnaast hebben we weer een mooi tweejarige masterfase afsluiting gehad van ons senior talentenprogramma van Alfa, naast het continue instroom talentenprogramma voor nieuwe collega's en ons leiderschapsprogramma. En na enkele jaren hebben we ook weer onze Alfa Leerdag met veel enthousiasme met elkaar beleefd om vooruit te kijken naar onze nieuwe vaardigheden richting de toekomst zoals specifiek mogelijkheden met AI.

## Vooruitzicht

In 2024 gaan we verder met invulling geven aan de nieuwe strategie, onze HRM processen en HRM bedieningsmodel door te ontwikkelen en gaan we door met de investering in de ontwikkeling van onze mensen. Een andere belangrijke focus is het vergroten van ons inclusief gedachtengoed. We doen dit voor onze mensen!

In dit hoofdstuk vind je informatie over:

- [Medewerkers](#)
- [Klanten](#)
- [Samenleving](#)



## 10.1 Medewerkers

Een goede werksfeer is van doorslaggevend belang voor het plezier van onze medewerkers. Wij geloven dat een open en informele werksfeer bij Alfa de sleutel is tot ons succes. Wij kennen een cultuur van persoonlijke betrokkenheid, waarbij iedereen vriendelijk, behulpzaam en benaderbaar is. Of je nu deelt uitmaakt van de Raad van Bestuur, directielid of een directe collega bent, dat maakt geen verschil.

### In dit hoofdstuk vind je meer informatie over:

- [Arbeidsmarkt](#)
- [Diversiteit en inclusiviteit](#)
- [Goed werkgeverschap](#)
- [Nieuwe medewerkers](#)
- [Opleiding en ontwikkeling](#)



## Opleiding en ontwikkeling

Het leren en ontwikkelen is van strategisch belang voor onze organisatie. Daarom heeft Alfa in het eerste kwartaal van 2023 een Learning & Development adviseur aangenomen. Deze rol richt zich op organisatie brede (opleidings-)vraagstukken en het verder professionaliseren van leren binnen de organisatie. Van strategie tot uitvoering.

### Jezelf ontwikkelen [ESRS S1-13]

Medewerkers van Alfa volgen met grote regelmaat opleidingen en training om zich persoonlijk en professioneel te blijven ontwikkelen. In 2023 is er gemiddeld 32 uur aan werktijd per medewerker besteed aan het volgen van een opleiding of training.

Er is een breed trainingsaanbod binnen Alfa beschikbaar voor alle medewerkers onder andere via een eigen Alfa Academie en er zijn verschillende functiegerichte platformen zoals de PE-Academy om bij te blijven in het vakgebied.

### Leiderschapsontwikkeling

We vinden het belangrijk om onze leidinggevenden de juiste ontwikkeling te kunnen bieden om te kunnen groeien in hun rol. In het tweede kwartaal van 2023 heeft een leiderschapsdag plaatsgevonden voor alle leidinggevenden binnen Alfa waarin leidinggevenden inzicht en handvatten hebben gekregen en gespreksvaardigheden hebben geoefend voor het effectief leidinggeven in tijden van verandering. Verder is er in 2023 een eerste stap gezet in het ontwikkelen van een visie op leiderschap. Het komende jaar zal hier verder aan gewerkt worden waarbij we ook een leiderschapsprogramma verder gaan ontwikkelen.

### Professioneel Ontwikkeltraject

We zijn trots op ons Professioneel Ontwikkeltraject dat zich richt op young professionals tot 30 jaar met minimaal een afgeronde bachelor diploma. Het traject is een post-HBO geaccrediteerde opleiding en bestaat uit drie fases:

#### Fase 1: Opleiding Persoonlijk Leiderschap

In deze fase gaan de deelnemers aan de slag met hun eigen persoonlijke ontwikkeling. De opleiding bestaat uit vier modules verspreid over 1,5 jaar. In 2023 zijn er 6 nieuwe groepen gestart. De 23 deelnemers zullen in 2024 hun diploma behalen.

#### Fase 2: Reflectie en keuzeperiode

Tijdens de tweede fase denken deelnemers na over hun vervolgstappen in hun carrière en krijgen ze coaching van een externe coach. Zo worden deelnemers gestimuleerd om actief na te denken over hun loopbaan binnen Alfa. Daarnaast hebben deelnemers de ruimte om andere studies en cursussen op te pakken, afgestemd op de behoefte. Deze vinden vaak extern plaats.





### Fase 3: Masterfase

Het doel van de derde fase is om de deelnemers nog een stap verder te brengen in hun ontwikkeling. Tegelijkertijd bouwen we aan een pool van bevlogen en ondernemende medewerkers met ambitie, prestatie en potentie op het vlak van leidinggevende, topspecialist of relatie manager. Het programma duurt twee jaar en daarin staan vier uitgangspunten centraal, namelijk: reflecterend, toekomstgericht, verbindend en ondernemend. Aan de hand van deze uitgangspunten vinden er diverse workshops en meerdaagse trainingen plaats..

In 2023 heeft het tweede jaar van de Masterfase plaatsgevonden waarin is gewerkt aan een strategische opdracht in opdracht van de Raad van Bestuur. De uitkomst is een adviesrapport en begin 2024 zal de officiële afronding van het traject plaatsvinden. In deze fase worden de deelnemers ware ambassadeurs van Alfa.



### Alfa Leerdag

In het laatste kwartaal van 2023 heeft de Alfa Leerdag plaatsgevonden. De Leerdag heeft het doel om gezamenlijk als medewerkers te leren en te ontwikkelen. Dit jaar is er gekozen voor een thema, namelijk 'Destination Future' met als focus van de dag: data, digitalisering en technologie. Het plenaire programma heeft de medewerkers een inspirerende blik op de toekomst gegeven waarin zij werden meegenomen in de wereld van AI en wat dit voor ons als organisatie betekent. Verder konden de medewerkers kiezen uit meer dan 50 workshops gericht op technologie, vaardigheden en (vak)kennis waardoor iedereen de kans kreeg om zich te verdiepen in de aspecten die de toekomst van hun vakgebied vormen. Tijdens de Alfa Leerdag hebben de medewerkers de (Alfa) PE-punten behaald.

### Alfa Bos

Alle sprekers kregen als dank tijdens de Alfa Leerdag een boom. De geschonken bomen zijn bomen die worden teruggebracht in het hart van Afrika waar vergroening het hardst nodig is. De bomen worden verzorgd door [Justdigg](#) samen met honderden lokale gemeenschappen en duizenden boeren. Deze bomen herstellen het land en helpen de planeet af te koelen.





## Goed werkgeverschap

Alfa is een aantrekkelijke werkgever waar de lijntjes kort zijn, er afwisselend werk geboden wordt en ruimte is voor ondernemerschap. We vinden een goede work-life balance heel belangrijk. Onze cultuur is open en warm met veel vrijheid, respect en aandacht voor de mens. Groeien bij Alfa helpt collega's te ontdekken waar ze gelukkig van worden. Daarom bieden we allerlei mogelijkheden om te ontwikkelen. Wat onze ruim 1.200 medewerkers met elkaar gemeen hebben, is dat ze groter willen worden dan zichzelf door iets te betekenen voor een ander en voor de maatschappij.

## Cultuur en verbinding

Onze collega's zijn onze mede-eigenaren van de organisatie en staan bij ons op de eerste plaats. Daar zijn we zuinig op, ook nu de arbeidsmarkt steeds uitdagender wordt. Naast hard werken vinden we het belangrijk dat we tijd hebben voor elkaar en vinden we het leuk om samen een feestje te vieren. Dat hebben we dan ook gedaan in januari 2023 samen met 700 collega's tijdens Alfa's Heartbeat Festival in Nijkerk. In juni van dit jaar vierden we de Alfa Familiedag in Avonturenpark Hellendoorn (voor een dag omgedoopt tot Avonturenpark Alfadoorn). We hebben 1650 medewerkers en gezinsleden begroet en kijken met heel veel plezier terug op deze dag.

## Alfa in de prijzen: derde plaats in goed werkgeverschap

In 2021 en 2022 hebben we de eerste plaats behaald in de categorie 'Goed werkgeverschap' onder de advocaten- en accountantsbureaus en managementconsultancy. In 2023 hebben we een pas op de plaats gemaakt en nemen we genoegen met de derde plaats. Tijdelijk weliswaar, want onze ambitie is natuurlijk om de beste werkgever voor onze medewerkers te zijn. Dit is ook de insteek van onze nieuwe HRM-strategie en de nieuwe organisatiestructuur, waarmee we in 2023 gestart zijn.

## Medewerkerstevredenheid: 7,6

Jaarlijks voeren we een groot medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Ook dit jaar was de bereidheid om mee te doen weer hoog; 83 procent van de medewerkers heeft de vragenlijst ingevuld. Het onderzoek laat zien dat onze medewerkers enthousiast zijn over hun werk en zich betrokken voelen bij de organisatie. We krijgen een 7,6 als rapportcijfer. De eNPS score, met 35 punten, bevestigt dat onze medewerkers zeer tevreden zijn over Alfa als werkgever.

## Wat gaat goed?

Medewerkers van Alfa zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin:

- Zij zichzelf durven te zijn (8.4)
- Zij zich geaccepteerd voelen voor wie zij zijn (8.3)
- Om de toekomst van Alfa Accountants en Adviseurs geven (8.2)

Uit het onderzoek komt naar voren dat een duidelijke connectie tussen prestatie en beloning gemist wordt (5.3).

## Interne communicatie

Om collega's te stimuleren en mee te nemen in ontwikkelingen over de organisatie, organiseren wij elk kwartaal, online, de Alfa op reis show. Een uitzending van circa 20 minuten waarin we collega's bijpraten over de veranderprogramma's en het laatste actuele nieuws. Overige interne communicatie vindt plaats via ons intranet, SharePoint en via verschillende interne bijeenkomsten.



## Diversiteit en inclusiviteit

Alfa is een landelijk opererende zakelijke dienstverlener. Daarom vinden we het heel belangrijk dat onze organisatie een afspiegeling is van de samenleving waarin we werken. Wij streven een open cultuur na, met respect voor ieders afkomst, overtuiging en voorkeuren. Wij geloven dat die veelkleurigheid bijdraagt aan onze toekomstbestendigheid.

### Op weg naar meer diversiteit & inclusiviteit

In 2023 startte binnen Alfa een Taskforce Diversiteit en Inclusie. Een gemengde groep collega's van Alfa doen onderzoek naar dit thema. "Wij vinden het belangrijk dat iedereen bij Alfa gelijke kansen krijgt. Daarom zetten we dit onderwerp hoog op de agenda van onze organisatie", aldus de voorzitter van de Ondernemingsraad en van de taskforce Marga Bijma.

### Ondertekening charter diversiteit

Op 25 mei 2023 heeft Arnoud Bosch, lid van de Raad van Bestuur van Alfa, het Charter Diversiteit ondertekend. Bedrijven en organisaties die het Charter Diversiteit tekenen zien diversiteit en inclusie als meerwaarde voor hun bedrijf. Daarnaast is de inzet voor dit thema onlosmakelijk verbonden aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door de aansluiting bij het Charter Diversiteit ontvangt Alfa ondersteuning en toegang tot een relevant netwerk. Meer dan 400 Nederlandse en 12.000 Europese ondertekenaars gingen de organisatie voor. Het Charter Diversiteit is een initiatief van de organisatie SER Diversiteit in Bedrijf. Deze organisatie helpt andere organisaties bij het bevorderen van een divers personeelsbestand en een inclusief bedrijfsklimaat. De missie van de SER is het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt waarop verschillen gewaardeerd en benut worden.

“Wij willen een organisatie zijn waar iedereen zich thuis voelt. Dat geldt voor medewerkers maar ook voor klanten en relaties.”

*Arnoud Bosch – lid Raad van Bestuur – CFO*



## Diversiteit – vrouwen in managementlagen [ESRS S1-9]

Eind 2019 is gestart met het actief werven van meer vrouwen in de verschillende lagen binnen Alfa. Hier zijn destijds ook streefcijfers voor afgesproken. Het langere termijn streven is: gelijke verdeling van participatie mannen en vrouwen op alle posities.

Het korte termijn streven per 2025 is als volgt: vanuit de overtuiging dat de doorstroom in de hogere functies uit de basis moet komen willen we werken aan een basis verbreding. Daarvoor zijn streefpercentages vastgesteld.

Hieronder de stand van zaken per 31 december 2023.

Funcatiecategorie	Streef percentage Vrouwen	Totaal aantal vrouw/man 2022	Percentage vrouwen 2022	Totaal aantal vrouw/man 2023	Percentage vrouwen 2023
Raad van Commissarissen	30%	5	40%	4	25%
Raad van Bestuur	30%	3	0%	3	0%
Directievoorzitters	25%	18	22%	17	18%
Directeuren incl. adj.directeuren	25%	20	25%	21	29%
Totale directielaag	-	41	22%	41	22%
Stafhoofden	30%	9	22%	10	20%
Relatiemanagers	20%	29	10%	26	8%
Middle management (PTM, TL, kantoorleider, hoofd secr)	-	32	50%	47	43%
Accountant/KB (jr/med/sr)	25%	174	21%	191	24%

De totale directielaag en het middle management is buiten beschouwing gelaten.

We erkennen dat diversiteit meer omvat dan alleen man/vrouw-verdeling, en dat er ook rekening moet worden gehouden met andere aspecten van diversiteit zoals leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid en beperkingen. Ook dit staat op de agenda van de taskforce diversiteit & inclusiviteit.



## Nieuwe medewerkers

In 2023 hebben we 218 nieuwe medewerkers aan Alfa weten te binden en in hetzelfde jaar zijn 162 medewerkers uitgestroomd. Daarnaast heeft O-twee en EBPortaal zich aangesloten bij Alfa. Hiermee is Alfa met nog eens 44 medewerkers gegroeid. Op 31 december 2023 waren er 1.171 medewerkers bij Alfa in dienst.

We zijn dus in 2023 met 100 medewerkers gegroeid en het verloop was 14 procent. Een knappe prestatie in deze krappe [arbeidsmarkt](#). Ook in 2024 doen we er alles aan om nieuwe talenten aan ons te binden en onze huidige collega's te behouden.

## Inwerkprogramma

Met de aanhoudende instroom van nieuwe medewerkers hebben we een uitgebreid inwerkprogramma opgezet. Nieuwe medewerkers worden over het algemeen door de meer ervaren collega's ingewerkt. Zij maken de nieuwe medewerker wegwijs binnen onze organisatie. In het kader van het verbeteren van de interne communicatie en het efficiënter maken van de onboarding van nieuwe medewerkers, hebben we in 2023 een onboardingspagina gelanceerd op ons intranet. Deze pagina is ontworpen om alle relevante informatie op één centrale locatie beschikbaar te maken, waardoor medewerkers gemakkelijker toegang hebben tot vakinhoudelijke kennis, organisatorische richtlijnen en andere belangrijke documenten zoals het Bedrijfshulpverleningsplan (BHV-plan). Daarnaast organiseren wij voor nieuwe medewerkers, vrijwel maandelijks, een centrale introductiedag. Tijdens dit inwerktraject vertellen en inspireren we de nieuwe medewerkers over onze duurzame ambities en ontwikkelingen.

## Inwerktraject assistent accountants

Dit jaar zijn we gestart met het ontwerpen en ontwikkelen van een uitgebreider inwerktraject voor assistent accountants die nieuw zijn gestart bij Alfa. Op deze manier willen we nieuwe assistent accountants een goede start geven. Bovendien bouwen ze zo sneller de kennis en vaardigheden op die aansluiten bij Alfa's manier van werken en bij de verwachtingen van de klant.



## Arbeidsmarkt

Met de arbeidsmarktcampagne 'Groeien bij Alfa is groot worden in wat echt telt', beloven we potentiële medewerkers dat ze kunnen uitblinken in wat voor hen van betekenis is en dat spreekt aan. Dankzij deze campagne is onze organisatie ook beter zichtbaar geworden op de arbeidsmarkt.

### Alfa en de arbeidsmarkt

Bij Alfa geloven we in groei, zelfs te midden van een uitdagende arbeidsmarkt. Om onze groeiambities waar te maken, heeft in 2023 een speciale taskforce arbeidsmarkt geadviseerd tot het nemen van een aantal maatregelen. Mede dankzij deze taskforce hebben we succesvolle maatregelen genomen, zoals:

- Versterking van ons recruitmentteam: we hebben vijf nieuwe recruiters aan boord die zich volledig toeleggen op het vinden van talent in verschillende regio's.
- Interne aanbevelingen aanmoedigen: We stimuleren onze medewerkers om Alfa aan te bevelen in hun netwerk. Dit heeft geleid tot een stijging in succesvolle plaatsingen van medewerkers die via collega's zijn aangedragen.

### Solliciteren bij Alfa

Bij Alfa streven we naar een sollicitatieproces dat gewaardeerd wordt door onze kandidaten. Met een gemiddeld rapportcijfer van 8,3 hebben we dat zeker bereikt. Dit hebben we onder andere gerealiseerd door het uitbreiden van ons recruitmentteam en het implementeren van een objectief online assessment ter ondersteuning van onze sollicitatiegesprekken.



Medewerkers  
Arbeidsmarkt  
Diversiteit en inclusiviteit  
Goed werkgeverschap  
Nieuwe medewerkers  
Opleiding en ontwikkeling



## 10.2 Samenleving

Alfa wil de resultaten van mkb-ondernemers optimaliseren en lange termijn waarde creëren. We doen dit door brede financiële kennis lokaal aan te bieden en te verbinden met specialistische branchekennis. Daarbij willen we dicht bij de samenleving te staan en daarom hebben we in 2023 een bijdrage geleverd aan maatschappelijke initiatieven.

### Initiatieven in 2023

Een aantal lichten we hieronder verder toe:

#### Dutch Food Week

In 2023 waren we wederom partner van de [Dutch Food Week](#). Omdat we trots zijn op wat onze agrarische ondernemers produceren en waar zij voor staan. Samen dragen we dat graag uit. Door ons partnership met de Dutch Food Week willen we ook collega's betrekken en inspireren. De veranderingen in de sector vragen veel van producent én consument. Door bewustwording te creëren dragen we ook intern een stukje bij aan deze continue verandering.

#### Qredits

Qredits is de landelijke organisatie die microfinancieringen voor kleine ondernemers verstrekt. De stichting heeft geen winstoogmerk en zet al haar middelen en diensten in voor een betaalbare prijs. Het doel is om ondernemerschap in Nederland toegankelijker te maken, want ondernemers hebben de toekomst. Alfa ondersteunt dit van harte en speelt een rol in de persoonlijke coaching van de ondernemers door het beschikbaar stellen van haar adviseurs.

#### ZOA-Vluchtelingen zorg

ZOA-Vluchtelingen zorg ondersteunt mensen die lijden als gevolg van een gewapend conflict of natuurramp door hen te helpen hun leven opnieuw op te bouwen. Alfa vindt maatschappelijke betrokkenheid erg belangrijk en is daarom ook [al jaren betrokken](#) bij dit project. Voor de medewerkers van Alfa een bijzondere interculturele ervaring en voor ZOA een kans om de kwaliteit van de noodhulp- en wederopbouw projecten verder te versterken.

#### Coalition Circular Accounting

Alfa nam ook in 2023 deel aan de [Coalition Circular Accounting \(CCA\)](#). Dit is een samenwerkingsverband van accountants, financiers en specialisten op het gebied van [circulaire economie](#), opgericht door Circle Economy en de NBA en gesteund door Invest-NL. Zo hebben we in 2023 onder andere bijgedragen aan een [whitepaper](#) (met [Nederlandse vertaling](#)) over circulaire rapportage op grond van ESR5. In de Coalition Circular Accounting participeren naast Alfa ook ABN Amro, Deloitte, Avans Hogeschool, Copper8 en Nyenrode Business University.





## Lokaal betrokken

Tot slot ondersteunen de lokale vestigingen van Alfa diverse regionale verenigingen en evenementen. Alfa staat midden in de samenleving en neemt ook haar verantwoordelijkheid richting de lokale samenleving door het steunen van uiteenlopende doelen.

### Alfa Foundation

In 2019 zijn we gestart met de Alfa Foundation. Veel van de medewerkers bij Alfa zijn direct betrokken bij een maatschappelijk goed doel. Zij kunnen een beroep doen op het fonds voor financiële ondersteuning hiervan.



### Vrijwilligerswerk van medewerkers wordt beloond

Medewerkers die minimaal 40 uur per jaar vrijwilligerswerk doen voor een stichting, sportvereniging of andere maatschappelijke organisatie, kunnen hiervoor een sponsorverzoek indienen. Per jaar stelt Alfa hiervoor een budget beschikbaar waar medewerkers een beroep op kunnen doen.

### Bijna 70.000 euro uitgekeerd aan goede doelen

In 2023 hebben 39 medewerkers aanspraak kunnen maken op een bijdrage van maximaal 2.000 euro voor 'hun' goede doel. In totaal is 69.079 euro uitgekeerd aan uiteenlopende initiatieven zoals:

- Stichting Adullam
- Scouting Emmen
- Koninklijke Harmonie De Eendracht
- VDH De Randstad
- Voor elkaar vakantieweken
- Mercy Ships Nederland
- HC Rijnvliet

## 10.3 Onze klanten en eindgebruikers

Alfa is een B Corp en maakt deel uit van de B Corp Community; allemaal bedrijven die hun business inzetten 'as a force for good'. Wij zijn een brede zakelijke dienstverlener die duurzame waarde wil toevoegen aan medewerkers, klanten en de maatschappij. Onze grootste 'force for good' zijn onze 16.000 klanten. Deze bestaan uit voornamelijk midden- en klein mkb en agrariërs. Als we hen kunnen helpen meer toekomstbestendige en duurzame beslissingen te nemen, dan groeit onze positieve impact. Alfa's sales, marketing en communicatie speelt een belangrijk rol in het informeren, activeren, stimuleren en inspireren van onze klanten en medewerkers.

### Omzet van nieuwe en vertrekkende klanten

Ook in 2023 mochten we veel nieuwe klanten verwelkomen. Dankzij deze nieuwe klanten hebben we een extra omzet gegenereerd van 5,1 miljoen euro. De vertrekkende klanten vertegenwoordigden een omzet van 2,5 miljoen euro.

### Doelen

- We willen onze bestaande klanten helpen met de transformaties waar ze voor staan en hun toekomstbestendige ontwikkeling. Als we dat goed doen, dan betekent dat niet alleen groei bij die klanten maar ook groei in de impact die we hebben;
- Ieder jaar verwelkomen we nieuwe klanten binnen die geloven in onze 'purpose'. Ook dit betekent meer impact;
- Helaas kunnen we niet de accountant voor iedereen zijn, want ook wij kampen met de arbeidsmarktkrapte. Als wij niet meer de toegevoegde waarde kunnen bieden aan bepaalde klanten proberen we hen te helpen aan een beter passend alternatief.

### Klanttevredenheid

Een belangrijke graadmeter is de klanttevredenheid. In 2023 hebben ruim 1.200 ondernemers via een enquête hun mening gegeven over de dienstverlening van Alfa. 21 procent van onze klanten geven onze dienstverlening een 9 of een 10. Ondernemers worden vooral blij van de kwaliteit van onze diensten en adviezen, de manier hoe wij onze afspraken nakomen en de oprechte interesse die de Alfa medewerkers hebben in de onderneming en de ondernemer erachter. Tegelijkertijd is 13 procent van onze ondernemers kritischer. Zij geven ons een magere 6 of zelfs lager. De kritische ondernemers geven aan dat Alfa transparanter mag zijn in de gestuurde facturen en dat we ons nog meer mogen gedragen als strategisch partner van hun bedrijf. Voor Alfa dus werk aan de winkel. Gemiddeld scoort Alfa een 7,6 onder haar klanten. Daar zijn we trots op, maar we blijven wel werken aan onze aandachtspunten.



“Op dit moment blijven klanten gemiddeld 13 jaar klant bij Alfa. Dat is lang! We zijn trots dat klanten ons dat vertrouwen geven. Tegelijkertijd is het van belang dat de match kloppend blijft, zodat we voldoende toegevoegde waarde kunnen blijven bieden in de transformaties waar onze klanten voor staan.”

*Valentijn van Poucke – Commercie, Marketing & Communicatie*

In het onderzoek naar onze dienstverlening zijn een aantal stellingen voorgelegd. Hieronder de top 3 verbeterpunten. En uit het onderzoek de top 3 complimenten.

Top 3 complimenten	Top 3 verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diensten en adviezen van goede kwaliteit</li> <li>• Alfa komt afspraken na</li> <li>• Alfa heeft oprechte interesse in hoe het met mij en mijn organisatie gaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa is transparant over de kosten die zij in rekening brengen</li> <li>• Ik beschouw Alfa als beste partij binnen dit vakgebied</li> <li>• Ik zie Alfa als een strategische partner van mijn organisatie</li> </ul>

## Duurzaamheidsomzet

Om meer impact te maken zullen we dus met onze klanten in gesprek moeten gaan over duurzaamheid. Soms kan dat gevoelig liggen, maar onze ervaring is dat de meeste ondernemers graag onderdeel willen zijn van de oplossing in plaats van het probleem. Om onze collega's op weg te helpen is het aantal gesprekken over duurzaamheid meetbaar gemaakt. Als uit zo'n gesprek een opdracht volgt, is daar het label 'duurzaamheidsadvies' aan gehangen zodat we daar de omzet van kunnen bijhouden. De ambitie is om eind 2025 1 procent aan duurzaamheidsomzet te realiseren. Deze twee KPI's geven ons de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen en beter te kunnen sturen op het maken van impact.





## 11 Geconsolideerde jaarrekening





## 11.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023

(voor resultaatbestemming)

Activa (in €)		31 december 2023	31 december 2022
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>			
Goodwill	[1]	6.237.241	3.168.466
<b>Materiële vaste activa</b>	[2]		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		29.730.245	30.589.478
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.219.655	2.453.447
Vaste bedrijfsmiddelen vooruitbetaald		453.107	77.411
		<b>34.403.007</b>	<b>33.120.336</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Overige vorderingen	[3]	4.149.755	3.649.932
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>44.790.003</b>	<b>39.938.734</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorderingen</b>			
Vorderingen op handelsdebiteuren	[4]	10.506.005	9.518.023
Nog te factureren bedragen aan klanten	[5]	12.745.423	11.422.831
Overige vorderingen en overlopende activa	[6]	4.543.388	4.821.361
		<b>27.794.816</b>	<b>25.762.215</b>
<b>Liquide middelen</b>	[7]	30.150.607	32.509.101
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>57.945.423</b>	<b>58.271.316</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>102.735.426</b>	<b>98.210.050</b>



Passiva (in €)		31 december 2023	31 december 2022
<b>Vermogen</b>			
Eigen vermogen	[8]	72.212.997	70.511.444
<b>Voorzieningen</b>			
Voorziening overige	[9]	2.102.123	2.389.337
		<b>2.102.123</b>	<b>2.389.337</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Overige schulden	[10]	2.809.968	3.337.114
		<b>2.809.968</b>	<b>3.337.114</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.802.064	1.980.559
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[11]	6.579.049	6.182.967
Overige schulden en overlopende passiva	[12]	17.229.225	13.808.629
		<b>25.610.338</b>	<b>21.972.155</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>102.735.426</b>	<b>98.210.050</b>





## 11.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2023

(in €)		2023	2022
<b>Netto-omzet</b>	[13]	123.678.417	106.519.159
Overige bedrijfsopbrengsten	[14]	120.415	174.866
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>123.798.832</b>	<b>106.694.025</b>
Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen	[15]	78.360.723	68.597.900
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	[16]	3.260.256	35.600
Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	[17]	0	(318.460)
Overige bedrijfskosten	[18]	31.451.806	24.706.988
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>113.072.785</b>	<b>93.022.028</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>10.726.047</b>	<b>13.671.997</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	[19]	196.886	10.880
Rentelasten en soortgelijke kosten	[20]	(325.397)	(451.855)
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>10.597.536</b>	<b>13.231.022</b>
Belastingen	[21]	(2.743.244)	(3.347.004)
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>7.854.292</b>	<b>9.884.018</b>



## 11.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

(in €)		2023	2022
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		10.726.047	13.671.997
<b>Aanpassingen voor</b>			
Afschrijvingen, waardeverminderingen en boekresultaat	[16-17]	3.260.256	(282.860)
Mutatie voorzieningen	[9]	(287.214)	(329.597)
		<b>13.699.089</b>	<b>13.059.540</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>			
Mutatie financiële vaste activa	[3]	(70.927)	40.180
Mutatie vorderingen		(1.761.590)	(2.807.904)
Mutatie kortlopende schulden (exclusief banken)		3.649.107	2.739.748
		<b>1.816.590</b>	<b>(27.976)</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>15.515.679</b>	<b>13.031.564</b>
Ontvangen interest	[19]	196.886	10.880
Betaalde interest	[20]	(325.397)	(451.855)
Betaalde winstbelasting		(3.676.024)	(2.673.822)
		<b>(3.804.535)</b>	<b>(3.114.797)</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>11.711.144</b>	<b>9.916.767</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in immateriële vaste activa	[1]	(4.007.669)	(9.857)
Investerings in materiële vaste activa	[2]	(4.813.896)	(3.813.733)
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	[1]	0	0
Desinvesteringen in materiële vaste activa	[2]	1.209.863	4.725.305
		<b>(7.611.702)</b>	<b>901.715</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossing achtergestelde lening	[10]	(488.098)	(451.943)
Betaald dividend		(5.906.057)	(3.550.896)
Ontvangsten inzake verkoop certificaten		4.808.642	4.799.307
Betaling inzake aankoop certificaten		(4.872.423)	(4.406.787)
		<b>(6.457.936)</b>	<b>(3.610.319)</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>(2.358.494)</b>	<b>7.208.163</b>
<b>Verloop geldmiddelen</b>			
Stand per begin boekjaar		32.509.101	25.300.938
Mutatie liquide middelen		(2.358.494)	7.208.163
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>[7]</b>	<b>30.150.607</b>	<b>32.509.101</b>



## 11.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening

### Algemeen

Alle bedragen zijn uitgedrukt in euro's.

### Statutaire vestiging

De vennootschap heeft haar hoofdkantoor op het Agro Business Park 85 in de gemeente Wageningen.

De vennootschap oefent een accountants- en adviespraktijk in Nederland uit en is ingeschreven bij het Handelsregister onder nummer 09105681.

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

### Informatieverschaffing over continuïteit

- De jaarrekening is opgemaakt op basis van de veronderstelling van continuïteit.
- De Raad van Bestuur van Alfa Top-Holding B.V. heeft als doel om de continuïteit van haar dienstverlening te waarborgen. Hierbij worden zowel operationele als financiële aspecten in ogenschouw genomen. Er is door de Raad van Bestuur een risicoanalyse opgesteld waarin de risico's en de mogelijke impact voor de continuïteit zo goed mogelijk zijn ingeschat. Op basis van de risicobereidheid zijn maatregelen getroffen om de risico's tot het gewenste niveau te mitigeren.
- 2023 was een goed jaar voor Alfa Top-Holding B.V. De belangrijkste kengetallen in het kader van de continuïteitsveronderstelling zijn ultimo 2023 als volgt (gebaseerd op de definitieve geconsolideerde jaarrekening 2023 van Alfa Top-Holding B.V.):
  - Groepsvermogen: € 72,1 miljoen (2022: € 70,5 miljoen)
  - Resultaat: € 7,7 miljoen (2022: € 9,9 miljoen)
  - Werkkapitaal: € 29,8 miljoen (2022: € 36,3 miljoen)
  - Solvabiliteit: 70,2% (2022: 71,8%)
  - Liquiditeit:
    - Operationele kasstroom: € 11,7 miljoen (2022: € 9,9 miljoen)
    - Current ratio: 2,2 (2022: 2,7)
    - Quick Ratio: 2,2 (2022: 2,7)
- Met uitsluitend een langlopende achtergestelde lening bij Stichting Alfa Omega waar de rente en aflossing afgelopen jaren telkens op tijd zijn voldaan is Alfa in financieel opzicht een kerngezonde onderneming. Op basis van de meerjarenprognose is onze verwachting dat Alfa ook in de (nabije) toekomst blijft voldoen aan haar betalingsverplichtingen en dat de organisatie voldoende kasstromen blijft genereren om aan haar verplichtingen te blijven voldoen.
- Op grond hiervan is de Raad van Bestuur van mening dat de continuïteit van Alfa Top-Holding B.V. en haar onderliggende dochtermaatschappijen is gewaarborgd.



## Grondslagen voor consolidatie

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

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

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

## Groepsverhoudingen

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

### Geconsolideerde maatschappijen

Naam	Statutaire zetel	Aandeel in het geplaatste kapitaal
Alfa Adviesgroep B.V.	Wageningen	100%
Alfa Accountants en Adviseurs B.V.	Wageningen	100%
Alfa Accountants B.V.	Wageningen	100%
Alfa Consultants B.V.	Wageningen	100%
O-twee Accountants B.V.	Culemborg	100%
EBportaal.nl B.V.	Ede	100%
O-twee Corporate Finance B.V.	Dordrecht	100%
Silex Holding B.V.	Tilburg	90%

BETA B.V. is op 31 oktober 2023 geliquideerd.

Stichting Administratiekantoor Alfa is een verbonden partij van de onderneming, die echter niet wordt meegeconsolideerd in verband met haar te verwaarlozen belang en zeggenschap.

## Verbonden partijen

Alle deelnemingen van Alfa Top-Holding B.V. worden aangemerkt als verbonden partij.

Daarnaast worden de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Alfa Top-Holding B.V. aangemerkt als verbonden partij. Stichting Administratiekantoor Alfa is eveneens een verbonden partij van de onderneming.



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

## Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

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

## Schattingen

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



# Algemene grondslagen

## Algemeen

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

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

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

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

## Leasing

### Operationale leasing

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

## Financiële risico's

### Kredietrisico's

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

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

### Rente- en kasstroomrisico

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





# Grondslagen voor waardering van activa en passiva

## Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa opgenomen goodwill ter zake van praktijkovernames worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van jaarlijkse afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Het gehanteerde afschrijvingspercentage is 10%.

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

## Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs vermeerderd met bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen, gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

Jaarlijks worden gelijkblijvende percentages (3% tot 7%) van de verkrijgingsprijs vermeerderd met bijkomende kosten of vervaardigingsprijs afgeschreven, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen, gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte levensduur en berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten of vervaardigingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Jaarlijks worden gelijkblijvende percentages (10% tot 20%) van de verkrijgingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten of vervaardigingsprijs afgeschreven, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. De onderneming past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.



## Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

## Bijzondere waardeverminderingen

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

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



Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 0,0% (2022: 0,0%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

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

## Belastingen

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

## Vorderingen

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

## Nog te factureren bedragen aan klanten

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

## Liquide middelen

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

## Eigen vermogen

### Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve is gevormd voor het verschil tussen de verkoopprijs en de reële waarde van de activa en passiva op het moment van verkrijging van de deelneming. De herwaarderingsreserve valt in 30 jaar evenredig vrij ten gunste van de overige reserves.



## Certificaten in portefeuille

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

## Voorzieningen

### Algemeen

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

### Compensatieregeling

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

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

### Jubilea

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

### Claims

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

## Langlopende schulden

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



## Kortlopende schulden

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

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

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

### Netto-omzet

Tot de netto-omzet behoren alle aan derden gefactureerde diensten (exclusief btw), rekening houdend met de mutatie in de onderhanden projecten. Netto-omzet uit het verlenen van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening, voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### Pensioenenlasten

Alfa Top-Holding B.V. heeft de pensioenregeling verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. De pensioenregeling is een regeling op basis van defined contribution. Er is sprake van een zogenaamde beschikbare premieregeling. Dit is een pensioenregeling, waarbij de onderneming aan het personeel toezegt een jaarlijkse premie te betalen, gebaseerd op het salaris van het betreffende jaar. De premie ontwikkelt zich volgens de wettelijke leeftijdsstaffel, gebaseerd op 3% rekenrente. De deelnemers betalen een eigen bijdrage van 3% van de pensioengrondslag.

Het kapitaal moet uiterlijk bij pensionering omgezet worden in een periodieke uitkering. De hoogte van het pensioen is afhankelijk van de tijdens de opbouwfase betaalde premies, het rendement dat daarop is behaald en de marktrente op het moment van pensioenaankoop. Het beleggingsrisico gedurende de opbouwfase en het renterisico bij pensioenaankoop liggen bij de werknemer. Naast de beschikbare premieregeling heeft Alfa Top-Holding B.V. voor de werknemers diverse risicoverzekeringen afgesloten ten behoeve van premieopbouw tijdens arbeidsongeschiktheid en voor overlijden tijdens het dienstverband. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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



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

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

## Overige bedrijfskosten

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

## Financiële baten en lasten

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

## Belastingen

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

De vennootschap staat aan het hoofd van een fiscale eenheid met Alfa Adviesgroep B.V., Alfa Accountants en Adviseurs B.V., Alfa Consultants B.V. en Alfa Accountants B.V. en maken deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Alfa Top-Holding B.V. en Alfa Adviesgroep B.V. maken samen deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Alfa Accountants en Adviseurs B.V. en EBportaal.nl B.V. maken samen vanaf 1 september 2023 deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Alfa Consultants B.V. en O-twee Corporate Finance B.V. maken samen vanaf 1 juli 2023 deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid als geheel. De verschuldigde vennootschapsbelasting wordt naar rato van het aandeel in het resultaat verdeeld over voornoemde dochtermaatschappijen.

## Grondslagen voor overzicht van kasstromen

### Kasstroomoverzicht

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





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



## 11.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa [1]

(in €)	Goodwill
<i>Verloopoverzicht 2023</i>	
Aanschafwaarde begin boekjaar	6.656.816
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(3.488.350)
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>3.168.466</b>
Investerings	4.007.669
Desinvesteringen aanschafwaarde	(2.985)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	2.985
Afschrijvingen	(938.894)
Waardevermindering	0
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>6.237.241</b>
Aanschafwaarde einde boekjaar	10.661.500
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(4.424.259)
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>6.237.241</b>

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

De investering in 2023 heeft betrekking op de overname per 14 april 2023 van O-twee Accountants B.V. O-twee Corporate Finance B.V. O-twee Audit B.V. en EBportaal.nl B.V. De koopsom voor deze overname bedroeg € 4,4 miljoen, waarvan € 1,1 miljoen voorwaardelijk. Deze overname is volgens de purchase price allocation methode verwerkt. Daarnaast zijn er nog een aantal klantenportefeuilles overgenomen.

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

In 2023 heeft evenals in 2022 geen impairment plaatsgevonden op overgenomen portefeuilles.



## Materiële vaste activa [2]

(in €)	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen
<i>Verloopoverzicht 2023</i>		
Aanschafwaarde begin boekjaar	48.872.223	5.843.745
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	(18.282.745)	(3.390.298)
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>30.589.478</b>	<b>2.453.447</b>
Investeringen	1.058.719	3.302.070
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	77.411	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	(2.133.852)	(3.128.609)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	1.596.632	2.789.861
Afschrijvingen	(1.458.143)	(1.197.114)
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>29.730.245</b>	<b>4.219.655</b>
Aanschafwaarde einde boekjaar	47.874.501	6.017.206
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	(18.144.256)	(1.797.551)
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>29.730.245</b>	<b>4.219.655</b>

(in €)	Vaste bedrijfsmiddelen vooruitbetaald	Totaal materiële vaste activa
<i>Verloopoverzicht 2023</i>		
Aanschafwaarde begin boekjaar	77.411	54.793.379
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen begin boekjaar	0	(21.673.043)
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>77.411</b>	<b>33.120.336</b>
Investeringen	453.107	4.813.896
Overboeking bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	(77.411)	0
Desinvesteringen aanschafwaarde	0	(5.262.461)
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	0	4.386.493
Afschrijvingen	0	(2.655.257)
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>453.107</b>	<b>34.403.007</b>
Aanschafwaarde einde boekjaar	453.107	54.344.814
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen einde boekjaar	0	(19.941.807)
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>453.107</b>	<b>34.403.007</b>

### Gestelde zekerheden

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



## Financiële vaste activa

### Overige vorderingen [3]

Het verloop van de financiële vaste activa over 2023 kan als volgt worden gespecificeerd:

(in €)	Latente belastingvorderingen	Vorderingen inzake geldlening certificaten	Overige vorderingen	Totaal
Stand per begin boekjaar	125.260	3.292.519	232.153	3.649.932
Toevoeging/onttrekking	578.298	(149.402)	70.927	499.823
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>703.558</b>	<b>3.143.117</b>	<b>303.080</b>	<b>4.149.755</b>

### Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van overige voorzieningen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. De belastinglatentie heeft hoofdzakelijk een langlopend karakter.

### Vorderingen inzake aankoop certificaten

De vorderingen inzake aankoop certificaten betreffen leningen aan medewerkers inzake de aankoop van certificaten; deze zijn niet rentedragend en hebben een maximale looptijd van drie jaar. Het deel van de leningen waarvan de looptijd korter dan een jaar is, bedraagt € 2.418.264. Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Bij verkoop wordt het openstaande bedrag verrekend met de verkoopprijs van de certificaten.

### Overige vorderingen

Overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk waarborgsommen en verstrekte leningen.

## Vlottende activa

### Vorderingen op handelsdebiteuren [4]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Handelsdebiteuren	10.614.037	9.597.094
Afwaardering handelsdebiteuren	(108.032)	(79.071)
	<b>10.506.005</b>	<b>9.518.023</b>

### Nog te factureren bedragen aan klanten [5]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Verrichte werkzaamheden klanten	14.062.687	12.753.564
Afwaardering te factureren bedragen	(1.317.264)	(1.330.733)
	<b>12.745.423</b>	<b>11.422.831</b>



## Overige vorderingen en overlopende activa [6]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Vordering inzake geldlening certificaten (kortlopend deel)	2.418.264	2.147.253
Vordering inzake verkoop pand	0	862.802
Vooruitbetaalde kosten	1.468.225	1.506.830
Vennootschapsbelasting	76.260	0
Overige	580.639	304.476
	<b>4.543.388</b>	<b>4.821.361</b>

## Liquide middelen [7]

Alle onder deze post opgenomen tegoeden zijn direct opeisbaar en staan ter vrije beschikking van de vennootschap met uitzondering van de gestelde garanties ad € 154.082.

## Vermogen Eigen vermogen [8]

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

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

Overzicht van het totaalresultaat van de rechtspersoon is als volgt:

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Geconsolideerd nettoresultaat toekomend aan de rechtspersoon	7.854.292	9.884.018
<b>Totaal resultaat</b>	<b>7.854.292</b>	<b>9.884.018</b>

## Voorzieningen Voorziening overige [9]

Het verloop van de voorziening overige is als volgt:

(in €)	Stand 1 januari 2023	Dotaties	Onttrekkingen	Stand 31 december 2023
Compensatieregeling	1.184.275	104.717	(402.475)	886.517
Jubilea	1.005.062	145.735	(150.191)	1.000.606
Claims	200.000	100.000	(85.000)	215.000
<b>Totaal</b>	<b>2.389.337</b>	<b>350.452</b>	<b>(637.666)</b>	<b>2.102.123</b>



## Compensatieregeling

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 3,69% (vorig boekjaar: 2,93%), verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% (vorig boekjaar: 2,0%) en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 817.154 als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 30.345.

## Jubilea

De gehanteerde actuariële grondslagen zijn de disconteringsvoet op balansdatum van 3,45% (vorig boekjaar: 3,07%), verwachte salarisstijging (schaalaanpassing) van 2,0% (vorig boekjaar: 2,0%) en een leeftijdsafhankelijke salarisstijging. Van de voorziening is een bedrag van € 872.644 als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken. De toename uit hoofde van interest bedraagt € 34.375.

## Claims

Er zijn een aantal claims ingediend, die door de vennootschap worden betwist. Naar aanleiding van ingewonnen juridisch advies en rekening houdend met reeds getroffen voorzieningen ad € 215.000, verwacht de vennootschap dat de uitkomst van het een en ander geen verdere nadelige invloed van betekenis zal hebben op haar financiële positie. De vennootschap heeft een verzekering afgesloten ter afdekking van claims. Het eigen risico betreft maximaal € 20.000 per claim en maximaal € 40.000 per claim in geval van buitenlands recht. De claims hebben over het algemeen een kortlopend karakter.

## Langlopende schulden Overige schulden [10]

(in €)	2023	2022
<b>Stichting Alfa Omega</b>		
Stand per begin boekjaar	3.825.212	4.277.155
Aflossing boekjaar	(488.098)	(451.943)
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>3.337.114</b>	<b>3.825.212</b>
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	(527.146)	(488.098)
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>2.809.968</b>	<b>3.337.114</b>

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

Looptijd in €	< 1 jaar	1 en 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Annuïteitenlening	527.146	2.565.410	244.559	3.337.115





## Kortlopende schulden

### Belastingen en premies sociale verzekeringen [11]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Omzetbelasting	5.606.407	5.160.298
Loonheffing	972.642	668.187
Vennootschapsbelasting	0	354.482
	<b>6.579.049</b>	<b>6.182.967</b>

## Overige schulden en overlopende passiva [12]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Vooruitgefactureerde werkzaamheden klanten	8.961.915	7.577.728
Vakantiedagen en vakantiegelden	4.661.795	4.112.712
Aflossingsverplichting	527.146	488.098
Nog te betalen personeelsbeloningen	131.056	68.556
Nog te betalen goodwill	1.096.490	0
Overige	1.850.823	1.561.535
	<b>17.229.225</b>	<b>13.808.629</b>

De nog te betalen goodwill heeft voor een bedrag van € 540.801 een looptijd van langer dan 1 jaar.

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Huur- en leaseverplichtingen

(in €)	< 1 jaar	tussen 1 en 5 jaar	> 5 jaar
Huurverplichtingen	1.024.491	3.594.447	1.187.285
Leaseverplichtingen	2.376.429	4.138.460	0
Totaal	<b>3.400.920</b>	<b>7.732.907</b>	<b>1.187.285</b>

De in 2023 betaalde leasebedragen voor auto's bedragen circa € 2.400.000.

De in 2023 betaalde huur bedraagt circa € 955.000.

## Investeringsverplichtingen

In 2023 zijn investeringsverplichtingen aangegaan met betrekking tot toekomstige boekjaren voor een bedrag van € 235.000.

## Garanties

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

Het bedrag van de garanties is € 154.082.



## Kredietfaciliteiten

Alfa Top-Holding B.V. (hoofdkredietnemer) en al haar Nederlandse (directe en indirecte) dochtermaatschappijen hebben geen kredietfaciliteit meer. De enige faciliteit is in 2023 beëindigd.

## Fiscale eenheid

De vennootschap staat aan het hoofd van een fiscale eenheid met Alfa Adviesgroep B.V., Alfa Accountants en Adviseurs B.V., Alfa Consultants B.V. en Alfa Accountants B.V. en maken deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Alfa Top-Holding B.V. en Alfa Adviesgroep B.V. maken samen deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Alfa Accountants en Adviseurs B.V. en EBportaal.nl B.V. maken samen vanaf 1 september 2023 deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Alfa Consultants B.V. en O-twee Corporate Finance B.V. maken samen vanaf 1 juli 2023 deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

## Gebeurtenissen na balansdatum

In 2023 zijn Alfa en ABAB gestart met de voorbereidingen voor een voorgenomen fusie, die naar verwachting medio 2024 zal plaatsvinden. Nadere informatie is nog niet beschikbaar.

Alfa heeft op 1 januari 2024 de activa passiva van Green Accountants B.V. overgenomen.

Tevens heeft Alfa op 30 januari 2024 53% van de aandelen verworven in Innovencio Beheer B.V. De koopsom van de overnames bedraagt € 502.613. De verwerving van de aandelen is volgens de purchase price allocation methode verwerkt.



## 11.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Netto-omzet [13]

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

in €	2023	2022
Accountancy	89.118.497	77.438.314
Advies	34.559.920	29.080.845
	<b>123.678.417</b>	<b>106.519.159</b>

### Overige bedrijfsopbrengsten [14]

(in €)	2023	2022
Verhuur	94.525	85.192
Overige	25.890	89.674
	<b>120.415</b>	<b>174.866</b>

### Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen [15]

(in €)	2023	2022
Lonen	62.817.362	55.170.723
Sociale lasten	9.522.477	8.310.207
Pensioenlasten	6.020.884	5.116.970
	<b>78.360.723</b>	<b>68.597.900</b>

De pensioenlasten hebben betrekking op de aan de pensioenuitvoerder betaalde premies na aftrek van een eigen bijdrage van de medewerkers.

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa [16]

(in €)	2023	2022
Goodwill	938.894	715.751
Bedrijfsgebouwen en terreinen	1.458.143	1.429.636
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.197.114	1.045.351
	<b>3.594.151</b>	<b>3.190.738</b>
Boekresultaat	(333.895)	(3.155.138)
	<b>3.260.256</b>	<b>35.600</b>



## Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa [17]

(in €)	2023	2022
Bedrijfsgebouwen en terreinen	0	(318.460)

Betreft een terugneming van waardevermindering in 2022 in verband met verkoop pand.

## Overige bedrijfskosten [18]

(in €)	2023	2022
Overige personeelskosten	9.301.104	7.492.488
Huisvestingskosten	3.021.434	2.235.228
Autokosten	3.194.524	2.863.835
Verkoopkosten	1.603.732	1.636.479
Kantoorkosten	2.187.195	2.053.367
Algemene kosten	12.143.817	8.425.591
	<b>31.451.806</b>	<b>24.706.988</b>

## Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten [19]

(in €)	2023	2022
Ontvangen rente bank	173.363	0
Overige rentebaten	23.523	10.880
	<b>196.886</b>	<b>10.880</b>

## Rentelasten en soortgelijke kosten [20]

(in €)	2023	2022
Rentelasten annuïteitenlening	306.017	342.170
Overige rentelasten	19.380	109.685
	<b>325.397</b>	<b>451.855</b>



## Belastingen [21]

(in €)	2023	2022
Vennootschapsbelasting huidig boekjaar	2.743.244	3.316.761
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	0	30.243
	<b>2.743.244</b>	<b>3.347.004</b>

De belasting over het resultaat kan als volgt worden toegelicht:

(in €)	2023	2022
Resultaat voor belastingen	10.597.536	13.231.022
Vennootschapsbelasting huidig boekjaar	2.743.244	3.316.761
Effectief belastingtarief	25,9%	25,1%
Toepasselijk belastingtarief	25,8%	25,8%

De afwijking van het toepasselijk belastingtarief wordt veroorzaakt door het verschil in tarief voor de eerste trede van de belastingschijf (Alfa Top-Holding B.V., Alfa Accountants en Adviseurs B.V. Alfa Accountants B.V. en Alfa Consultants B.V.), verwerking van de beperkt aftrekbare kosten en door fiscaal niet aftrekbare goodwill (Alfa Accountants en Adviseurs B.V. Alfa Accountants B.V. en Alfa Consultants B.V.).

Alfa Top-Holding B.V. vormt samen met Alfa Adviesgroep B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

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

## Gemiddeld aantal werknemers

In 2023 waren er gemiddeld 994 personeelsleden in dienst op basis van voljaarsequivalenten, waarvan uitvoerend 814 en ondersteunend 180 (2022: 901, waarvan uitvoerend 743 en ondersteunend 158).

Er zijn geen personeelsleden in het buitenland werkzaam (2022: 0).

## Bezoldiging bestuurders en commissarissen

(in €)	2023	2022
Bestuurders	1.321.306	1.236.633
Raad van Commissarissen	206.964	120.613



## Honoraria van de onafhankelijke (externe) accountant

In de jaarrekening zijn opgenomen de volgende honoraria van BDO Audit & Assurance B.V., die ten laste zijn gekomen van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382 a BW.

BDO Audit & Assurance B.V.

(in €)	Onafhankelijke (externe) accountant
Onderzoek van de jaarrekening	155.000
Andere controleopdrachten	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0
Andere niet controlediensten	0
<b>Totaal 2023</b>	<b>155.000</b>
Onderzoek van de jaarrekening	102.500
Andere controleopdrachten	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0
Andere niet controlediensten	0
<b>Totaal 2022</b>	<b>102.500</b>





## 12 Enkelvoudige jaarrekening



## 12.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(voor resultaatbestemming)

ACTIVA (in €)		31 december 2023	31 december 2022
<b>Vaste activa</b>			
Financiële vaste activa	[22]	76.195.782	69.316.995
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	[23]	3.001.384	3.870.717
Liquide middelen	[24]	157.279	1.397.775
<b>Totaal activa</b>		<b>79.354.445</b>	<b>74.585.487</b>

PASSIVA (in €)		31 december 2023	31 december 2022
<b>Eigen vermogen</b>	[25]		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.240.000	3.240.000
Agio		17.753.724	17.753.724
Herwaarderingsreserve		783.578	930.498
Overige reserves		50.323.544	47.051.900
Onverdeeld resultaat		7.854.292	9.884.018
Certificaten in portefeuille		(7.742.141)	(8.348.696)
		<b>72.212.997</b>	<b>70.511.444</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Overige schulden	[26]	6.306.870	3.337.114
<b>Kortlopende schulden</b>	[27]	834.578	736.929
<b>Totaal passiva</b>		<b>79.354.445</b>	<b>74.585.487</b>



## 12.2 Enkelvoudige verkorte winst-en-verliesrekening over 2023

(in €)	2023	2022
Resultaat deelnemingen	8.092.572	10.112.100
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	(238.280)	(228.082)
<b>Totaal resultaat na belastingen</b>	<b>7.854.292</b>	<b>9.884.018</b>



## 12.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

### Algemeen

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

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

### Verkorte winst-en-verliesrekening

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



## 12.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

### Financiële vaste activa [22]

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

(in €)	Deelnemingen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Latente belastingvorderingen	Vorderingen inzake geldlening certificaten	Totaal
<b>Stand per begin boekjaar</b>	64.960.003	1.064.473	0	3.292.519	69.316.995
Investerings	90	(1.064.473)	0	(149.402)	(1.213.785)
Resultaat deelnemingen	8.092.572	0	0	0	8.092.572
Dividend	0	0	0	0	0
Overboeking	0	0	0	0	0
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>73.052.665</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.143.117</b>	<b>76.195.782</b>

#### Lijst deelnemingen

Naam	Statutaire zetel	Aandeel in het geplaatste kapitaal
Alfa Adviesgroep B.V.	Wageningen	100%
Alfa Accountants en Adviseurs B.V.	Wageningen	100%
Alfa Accountants B.V.	Wageningen	100%
Alfa Consultants B.V.	Wageningen	100%
O-twee Accountants B.V.	Culemborg	100%
EBportaal.nl B.V.	Ede	100%
O-twee Corporate Finance B.V.	Dordrecht	100%
Silex Holding B.V.	Tilburg	90%

### Deelnemingen

Betreft een deelneming van 100% in Alfa Adviesgroep B.V. te Wageningen.

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

Er zijn in 2017 contractuele bepalingen overeengekomen met Alfa Adviesgroep B.V.. De overeenkomst is afgesloten voor onbepaalde tijd. Er is 2,5% rente in rekening gebracht (2022: 2,5% rente). Omtrent zekerheden is niets overeengekomen.

### Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van overige voorzieningen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. De belastinglatentie heeft hoofdzakelijk een langlopend karakter.



## Vorderingen inzake aankoop certificaten

De vorderingen betreffen verstrekte leningen aan medewerkers inzake de aankoop van certificaten; deze zijn niet rentedragend en hebben een maximale looptijd van drie jaar. Het deel van de leningen waarvan de looptijd korter dan een jaar is bedraagt € 2.418.264. Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Bij verkoop wordt het openstaande bedrag verrekend met de verkoopprijs van de certificaten.

### Vorderingen [23]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Belastingen en premies sociale verzekeringen	474.581	1.656.891
Vordering inzake geldlening certificaten (kortlopend deel)	2.418.264	2.147.253
Overige vorderingen en overlopende activa	108.539	66.573
	<b>3.001.384</b>	<b>3.870.717</b>

### Liquide middelen [24]

Alle onder deze post opgenomen tegoeden zijn direct opeisbaar en staan ter vrije beschikking van de vennootschap, met uitzondering van de gestelde garanties ad € 154.082.





## Eigen vermogen [25]

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

(in €)	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Herwaarderings-reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Certificaten in portefeuille	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>3.240.000</b>	<b>17.753.724</b>	<b>1.077.418</b>	<b>42.648.312</b>	<b>8.360.554</b>	<b>(9.452.160)</b>	<b>63.627.848</b>
Winstbestemming vorig boekjaar	0	0	0	8.360.554	(8.360.554)	0	0
Dividend	0	0	0	(4.282.873)	0	0	(4.282.873)
Resultaat certificaten	0	0	0	178.987	0	(178.987)	0
Vrijval herwaardering	0	0	(146.920)	146.920	0	0	0
Verkopen certificaten in portefeuille	0	0	0	0	0	5.797.369	5.797.369
Aankopen certificaten	0	0	0	0	0	(4.514.918)	(4.514.918)
Resultaat boekjaar	0	0	0	0	9.884.018	0	9.884.018
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>3.240.000</b>	<b>17.753.724</b>	<b>930.498</b>	<b>47.051.900</b>	<b>9.884.018</b>	<b>(8.348.696)</b>	<b>70.511.444</b>
<b>Stand per 1 januari 2023</b>	<b>3.240.000</b>	<b>17.753.724</b>	<b>930.498</b>	<b>47.051.900</b>	<b>9.884.018</b>	<b>(8.348.696)</b>	<b>70.511.444</b>
Winstbestemming vorig boekjaar	0	0	0	9.884.018	(9.884.018)	0	0
Dividend	0	0	0	(6.902.418)	0	0	(6.902.418)
Resultaat certificaten	0	0	0	143.124	0	(143.124)	0
Vrijval herwaardering	0	0	(146.920)	146.920	0	0	0
Verkopen certificaten in portefeuille	0	0	0	0	0	5.762.735	5.762.735
Aankopen certificaten	0	0	0	0	0	(5.013.056)	(5.013.056)
Resultaat boekjaar	0	0	0	0	7.854.292	0	7.854.292
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>3.240.000</b>	<b>17.753.724</b>	<b>783.578</b>	<b>50.323.544</b>	<b>7.854.292</b>	<b>(7.742.141)</b>	<b>72.212.997</b>

Voor alle uitstaande certificaten geldt een terugkoopverplichting. De uitstaande certificaten worden gepresenteerd onder het eigen vermogen op grond van RJ 240.207. De omvang van het eigen vermogen met economische realiteit van vreemd vermogen bedraagt ultimo boekjaar € 71.429.419 (2022: € 69.580.946)





## Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 4.500.000, verdeeld in 5.000.000 gewone aandelen van nominaal € 0,90. Daarvan zijn 3.600.000 aandelen geplaatst. De nominale waarde is € 0,90. Alle aandelen zijn volgestort. Voor een toelichting inzake zeggenschap verwijzen wij u naar de overige gegevens (§ 15.2).

## Voorstel resultaatbestemming

De directie van Alfa Top-Holding B.V. stelt voor het resultaat de volgende bestemming te geven:

Het resultaat over 2023 ad € 7.854.292 wordt geheel toegevoegd aan de overige reserves.

Dit voorstel dient nog te worden goedgekeurd door de algemene vergadering en is derhalve nog niet verwerkt in de jaarrekening 2023 van de vennootschap.

## Langlopende schulden Overige schulden [26]

Het verloop van de overige schulden is als volgt:

(in €)	Stichting Alfa Omega	Schulden aan groepsmaatschappijen	Totaal
Stand per begin boekjaar	3.337.114	0	3.337.114
Toevoeging/onttrekking	(527.146)	3.496.902	2.969.756
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>2.809.968</b>	<b>3.496.902</b>	<b>6.306.870</b>

## Stichting Alfa Omega

(in €)	2023	2022
<b>Stichting Alfa Omega</b>		
Stand per begin boekjaar	3.825.212	4.277.155
Aflossing boekjaar	(488.098)	(451.943)
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>3.337.114</b>	<b>3.825.212</b>
Aflossingsverplichting volgend boekjaar	(527.146)	(488.098)
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>2.809.968</b>	<b>3.337.114</b>

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

## Schulden aan groepsmaatschappijen

Er zijn contractuele bepalingen overeengekomen met Alfa Adviesgroep B.V.. De overeenkomst is afgesloten voor onbepaalde tijd. Er is 2,5% rente in rekening gebracht (2022: 2,5% rente). Omtrent zekerheden is niets overeengekomen.



## Kortlopende schulden [27]

(in €)	31 december 2023	31 december 2022
Overige schulden en overlopende passiva	834.578	736.929

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen Kredietfaciliteiten

Alfa Top-Holding B.V. (hoofdkredietnemer) en al haar Nederlandse (directe en indirecte) dochtermaatschappijen hebben geen kredietfaciliteit meer. De enige faciliteit is in 2023 beëindigd.

## Fiscale eenheid

De vennootschap staat aan het hoofd van een fiscale eenheid met Alfa Adviesgroep B.V., Alfa Accountants en Adviseurs B.V., Alfa Consultants B.V. en Alfa Accountants B.V. en maken deel uit van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Alfa Top-Holding B.V. en Alfa Adviesgroep B.V. maken samen deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Alfa Accountants en Adviseurs B.V. en EBportaal.nl B.V. maken samen vanaf 1 september 2023 deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Alfa Consultants B.V. en O-twee Corporate Finance B.V. maken samen vanaf 1 juli 2023 deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.



## Gebeurtenissen na balansdatum

In 2023 zijn Alfa en ABAB gestart met de voorbereidingen voor een voorgenomen fusie, die naar verwachting medio 2024 zal plaatsvinden. Nadere informatie is nog niet beschikbaar.

Alfa heeft op 1 januari 2024 de activa passiva van Green Accountants B.V. overgenomen.

Tevens heeft Alfa op 30 januari 2024 53% van de aandelen verworven in Innovencio Beheer B.V.

De koopsom van de overnames bedraagt € 502.613. De verwerving van de aandelen is volgens de purchase price allocation methode verwerkt.

## Gemiddeld aantal medewerkers

In 2023 was er evenals in 2022 geen personeel in dienst.

Wageningen, 18 april 2024

### Bestuurders



F.K.D. Tsang RA



A.H. Bosch RA



**Raad van Commissarissen**



mr. P.H. Ruys



mr. J. Wielaart



drs. J.F.M. Kamphuis RA



drs. A.G.M. Loomans BSc



## 13 Overige gegevens



## 13.1 Statutaire regeling inzake de resultaatverdeling

Artikel 23 van de statuten luidt als volgt:

1. De winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
2. Uitkeringen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
3. Uitkeringen van winst geschieden na de vaststelling van de jaarrekening, waaruit blijkt dat zij geoorloofd zijn.
4. De algemene vergadering kan, met inachtneming van het dienaangaande in lid 2 bepaalde, besluiten tot uitkering van interim-dividend en tot uitkeringen ten laste van een reserve.
5. Op aandelen of certificaten wordt geen winst ten behoeve van de vennootschap uitgekeerd.
6. De vordering van de aandeelhouder tot uitkering van dividend verjaart door een tijdsverloop van vijf jaren. Dividenden waarover niet binnen vijf jaar na de beschikbaarstelling is beschikt, vervallen aan de vennootschap.

Artikel 24 van de statuten luidt als volgt:

Het dividend staat vanaf een maand na de vaststelling ter beschikking van de aandeelhouders, tenzij de algemene vergadering een andere termijn vaststelt.

## 13.2 Zeggenschap in de rechtspersoon

### Aandelen

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





## 13.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Alfa Top-Holding B.V.

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Alfa Top-Holding B.V. te Wageningen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Alfa Top-Holding B.V. op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

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

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

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

### B. Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.



## Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'informatieverschaffing over continuïteit' op pagina 105 van de jaarrekening en in het onderdeel 'continuïteit en fraude' op pagina 46 van het bestuursverslag heeft het bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- kennis nemen van en het toetsen van de redelijkheid van de uitgangspunten van het bestuur voor de opgestelde continuïteitsveronderstelling en begroting;
- evalueren van de begrote resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en er geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

## Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de Raad van Commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 4.2 van het bestuursverslag, waarin het bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en waar de Raad van Commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Significante tekortkomingen inzake de interne beheersing hebben wij schriftelijk gecommuniceerd met het bestuur en de Raad van Commissarissen.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze frauderisicofactoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur.



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

Doorbreken interne beheersing door het bestuur	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
<p>Het bestuur bevindt zich in een positie om fraude te plegen, omdat het de mogelijkheid heeft administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.</p> <p>Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;</li> <li>- schattingen en schattingsprocessen;</li> <li>- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</li> </ul>	<p>Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en de opzet en implementatie geëvalueerd van de relevante interne beheersingsmaatregelen.</p> <p>Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.</p>
Juistheid en waardering nog te factureren diensten en juistheid van de omzet	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
<p>Bij de controle van de juistheid en de waardering van de nog te factureren diensten en de juistheid van de omzet hebben wij rekening gehouden met een potentieel frauderisico. Dit potentiële frauderisico ziet toe op de inschatting van het deel van de uren die niet gefactureerd kunnen worden. Deze inschatting komt tot uiting in het afslagpercentage, dat bepaald wordt door het management. Het schattingselement is fraudegevoelig, hetgeen een risico op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening als gevolg van fraude kan betekenen.</p>	<p>Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het proces van de nog te factureren diensten en de omzet.</p> <p>Door middel van een detailcontrole op de nog te factureren diensten hebben wij vastgesteld of de facturen inbaar zijn. Daarnaast hebben wij de redelijkheid van het gehanteerde afslagpercentage gecontroleerd. Dit hebben wij gecontroleerd door het gehanteerde afslagpercentage per balansdatum te vergelijken met het gerealiseerde afboekingspercentage gedurende het jaar en het gerealiseerde afboekingspercentage na balansdatum. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij de redelijkheid van het gehanteerde afslagpercentage vastgesteld.</p> <p>De juistheid van de omzet hebben wij vastgesteld door per medewerker de werkelijke uren te vermenigvuldigen met het begrote uurtarief (SOLL positie). Vervolgens hebben wij deze SOLL positie vergeleken met de daadwerkelijk verantwoorde omzet in de financiële administratie (IST positie).</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzet en de juistheid en waardering van de nog te factureren diensten.</p>



Juistheid en volledigheid van de omzet salaris & personeel (SNP)	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
<p>De omzet SNP bestaat uit een tarief per loonstrook/taak. De tarieven per loonstrook/taak zijn afhankelijk van het aantal verwerkte loonstroken. Vanwege de eenvoud van het proces zien wij enkel een frauderisico in de niet reguliere omzetboekingen. Dit risico ziet toe op de juistheid en volledigheid van de SNP omzet.</p>	<p>Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het proces voor het genereren en verwerken van de SNP omzet.</p> <p>De juistheid en volledigheid van de omzet hebben wij vastgesteld door het daadwerkelijk aantal opgestelde loonstroken/taken te vermenigvuldigen met het standaard tarief (SOLL positie). Vervolgens hebben wij deze SOLL positie vergeleken met de daadwerkelijk verantwoorde omzet in de financiële administratie (IST positie).</p> <p>Daarnaast hebben wij journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid en volledigheid van de SNP omzet.</p>

Het risico op frauduleuze onttrekkingen ten gevolge van leemten in de betalingsorganisatie	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
<p>Voor een drietal bankrekeningen is de interne beheersing niet effectief.</p> <p>Hierdoor is een risico aanwezig op het onrechtmatig onttrekken van middelen via de bankapplicatie. Om die reden hebben wij aan dit frauderisico ten aanzien van onrechtmatige onttrekkingen significante aandacht besteed.</p>	<p>Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in het betalingsproces.</p> <p>Aan de hand van een overzicht van betalingsrechten van de bank vastgesteld dat de bevoegdheid voor het doen zelfstandige betalingen beperkt is tot enkele functionarissen.</p> <p>Daarnaast hebben wij een download ontvangen van de banktransacties (CAMT053-bestand). Dit bestand hebben wij geanalyseerd op betalingen die kunnen worden gerelateerd aan de functionarissen alsmede op betalingen naar meerdere bankrekeningnummers van dezelfde leverancier. Tot slot hebben wij het bestaan van de betalingen gecontroleerd.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor frauduleuze onttrekkingen of vermoedens daarvan.</p>

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen of vermoedens van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.



## C. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

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

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

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

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

## D. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.



## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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





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

Utrecht, 18 april 2024

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

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





# 14 Bijlagen





## 14.1 Informatie aan certificaathouders

### Algemeen

Per 29 april 1999 is door middel van een Management and Employee Buy Out (MEBO) een volledige medewerkersparticipatieregeling in de organisatie tot stand gekomen. Deze is geëffectueerd door middel van de aankoop van alle aandelen in Alfa Holding B.V. In 2016 is het MEBO-reglement aangepast, waardoor medewerkers kunnen aankopen op het moment dat zij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ontvangen. Tevens zijn enkele wijzigingen in de staffels doorgevoerd.

Op basis van afspraken met de Belastingdienst geschiedt de plaatsing van certificaten bij nieuwe inschrijvers zoveel mogelijk middels herplaatsing van de certificaten in portefeuille. Na het verstrijken van de blokkeringstermijn van vier jaar, kan een certificaathouder kiezen voor vrijwillige verkoop. In dat kader is het reglement per 1 januari 2003 aangepast, in die zin dat het maximaal aantal certificaten waarvoor kan worden ingetekend, wordt verminderd met het aantal certificaten dat vrijwillig is verkocht. Tegelijkertijd is bepaald dat – met inachtneming van het voorgaande – onvolledige participatie naar wens mag worden aangevuld op de dan geldende participatietijdstippen, tegen de dan geldende prijs.

### Verloop certificaten in portefeuille

	2023
	Aantal certificaten
Stand per begin boekjaar	407.131
Uitgifte certificaten	0
Inkopen	229.993
Verkopen	(279.729)
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>357.395</b>

### Verloopoverzicht aandelen

	2023
	Aantal aandelen
Stand per begin boekjaar	3.600.000
Uitgifte	0
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>3.600.000</b>

### Aandelenkapitaal

(in €)	aantal certificaten	nominale waarde	aandelenkapitaal
Certificaten	3.600.000	0,90	3.240.000



## Het voor de prijsbepaling relevante vermogen voor totaal geplaatste certificaten

(in €)	31 december 2023
Aandelenkapitaal	3.240.000
Agio	17.753.724
Overige reserves	50.323.544
Onverdeeld resultaat	7.854.292
Certificaten in portefeuille	(7.742.141)
<b>Totaal</b>	<b>71.429.419</b>
<b>Totaal aantal certificaten in omloop</b>	<b>3.242.605</b>
<b>Prijs per certificaat per 31 december 2023</b>	<b>22,03</b>

## 14.2 Verloop prijzen certificaten

Datum	Voorschotprijzen certificaten aankoop	Voorschotprijzen certificaten verkoop	Definitieve prijzen certificaten
(in €)			
<u>2023</u>			
1 januari	22,25	21,79	21,79
1 februari		21,93	21,99
1 maart		22,07	22,20
1 april		22,21	22,40
1 mei		22,35	22,60
1 juni		22,49	22,81
1 juli *	21,50	20,43	20,81
1 augustus		20,57	21,01
1 september		20,71	21,22
1 oktober		20,85	21,42
1 november		20,99	21,62
1 december		21,13	21,83
<u>2024</u>			
<b>1 januari</b>		<b>21,27</b>	<b>22,03</b>

\*ex dividend (in het boekjaar 2023 is 10,1% dividend uitbetaald over de waarde per 1 januari 2023, € 2,20 per certificaat).



## 14.3 Historisch rendement

Hieronder vind je een samenvatting van de behaalde rendementen.

Datum	Waarde aandeel in €	Stijging in %	Dividend in %	Totaal in %
31-12-2011	8,10	7,43	3,00	10,43
31-12-2012	8,80	8,64	3,00	11,64
31-12-2013	9,85	11,93	3,00	14,93
31-12-2014	11,16	13,30	4,00	17,30
31-12-2015	12,32	10,39	5,00	15,39
31-12-2016	13,21	7,22	4,00	11,22
31-12-2017	14,75	11,66	4,00	15,66
31-12-2018	16,06	8,88	6,50	15,38
31-12-2019	17,09	6,41	7,00	13,41
31-12-2020	18,57	8,66	5,50	14,16
31-12-2021	20,00	7,70	7,50	15,20
31-12-2022	21,79	8,95	7,00	15,95
31-12-2023	22,03	1,09	10,10	11,19

