



Transparantieverlag 2018 / *Change*

Now, for tomorrow

Voorwoord

Change will keep us moving forward

De snelheid van de hervormingen van de accountancysector moet omhoog, benadrukte minister Hoekstra bij de Accountantsdag van de NBA in november 2018. Aan de hand van 53 verbetervoorstellen van de NBA werkt de sector sinds 2014 aan het fundamenteel veranderen van de kwaliteit van de wettelijke controles. Inmiddels is duidelijk dat er meer moet gebeuren en dit vereist volgens de minister meer zelfsturing óf meer regelgeving. Met het 'Now, for tomorrow 2019'-transformatieprogramma zet Baker Tilly nadrukkelijk in op het eerste. De ingezette route is gericht op 'verandering in verbinding'. Ofwel: change samen benaderen als constante kans om te verbeteren.

Wie vertrouwen wil toevoegen, moet aan de verwachtingen van alle betrokken stakeholders voldoen. Ethische grenzen bewaken is hier onlosmakelijk mee verbonden. Dilemma's afwegen en - ook als het spannend wordt - de juiste dingen blijven doen. Om zekerheid over ondernemingen te verschaffen, moeten we bovendien hun toekomst kunnen beoordelen met innovaties zoals data-analyse en data science. De afgelopen jaren is meer dan eens gebleken hoe complex deze uitdagingen zijn.

Naar aanleiding van onder andere de uitkomsten van onze in- en externe reviews, onze oorzakenanalyses en gesprekken met de Raad van Commissarissen en de AFM hebben we in 2018 gezamenlijk ons kwaliteitsverbeterplan herijkt. De uitkomst is het Programma 2019 – Now, for tomorrow. Een plan dat inzet op het versnellen en verdiepen van verandering. Dit met kwaliteit als fundamentele waarde en het publiek belang als centraal uitgangspunt.

Kwaliteit begint met inzicht

De centrale vraag is hoe we altijd en overal de kwaliteit kunnen leveren die we zelf nastreven en die de buitenwereld terecht van ons verwacht. Dit begint met inzicht: goed weten wat kwaliteit in ons dynamische speelveld betekent. Hoe kunnen we met al onze goede mensen altijd de goede dingen doen, op alle plekken en locaties

tegelijk? Hoe zorgen we voor de juiste verbinding tussen onze strategie, structuur, het stelsel van kwaliteitsbeheersing en het daadwerkelijke gedrag van onze mensen in de dagelijkse praktijk? Wat is de heldere stip aan de horizon die we samen voor ogen hebben?

Continu leren en verbeteren

Door een gedegen interne dialoog hebben we de organisatie in 2018 gemobiliseerd om de gewenste vooruitgang versneld te realiseren. Ook zijn de perspectieven en aangrijpingspunten voor verandering helder in beeld gebracht. In samenspraak met medewerkers is een integrale roadmap ontwikkeld om de kwaliteit versneld en structureel op het gewenste hoge niveau te brengen. En nu zetten we samen via een integraal programma koers naar een continu proces van leren en verbeteren en daarmee ook naar een dynamisch stelsel van kwaliteitsmanagement en -beheersing.

Waarde toevoegen

Het afgelopen jaar heeft laten zien dat onze medewerkers maar al te graag mee willen in deze cultuurontwikkeling en willen bijdragen aan onze transformatie. Ze willen werken in een inspirerend team, hun vakmanschap vergroten en zich bezighouden met zaken die er echt toe doen. Bovenal willen ze waarde toevoegen en in dit proces ook hun eigen waarde vergroten.

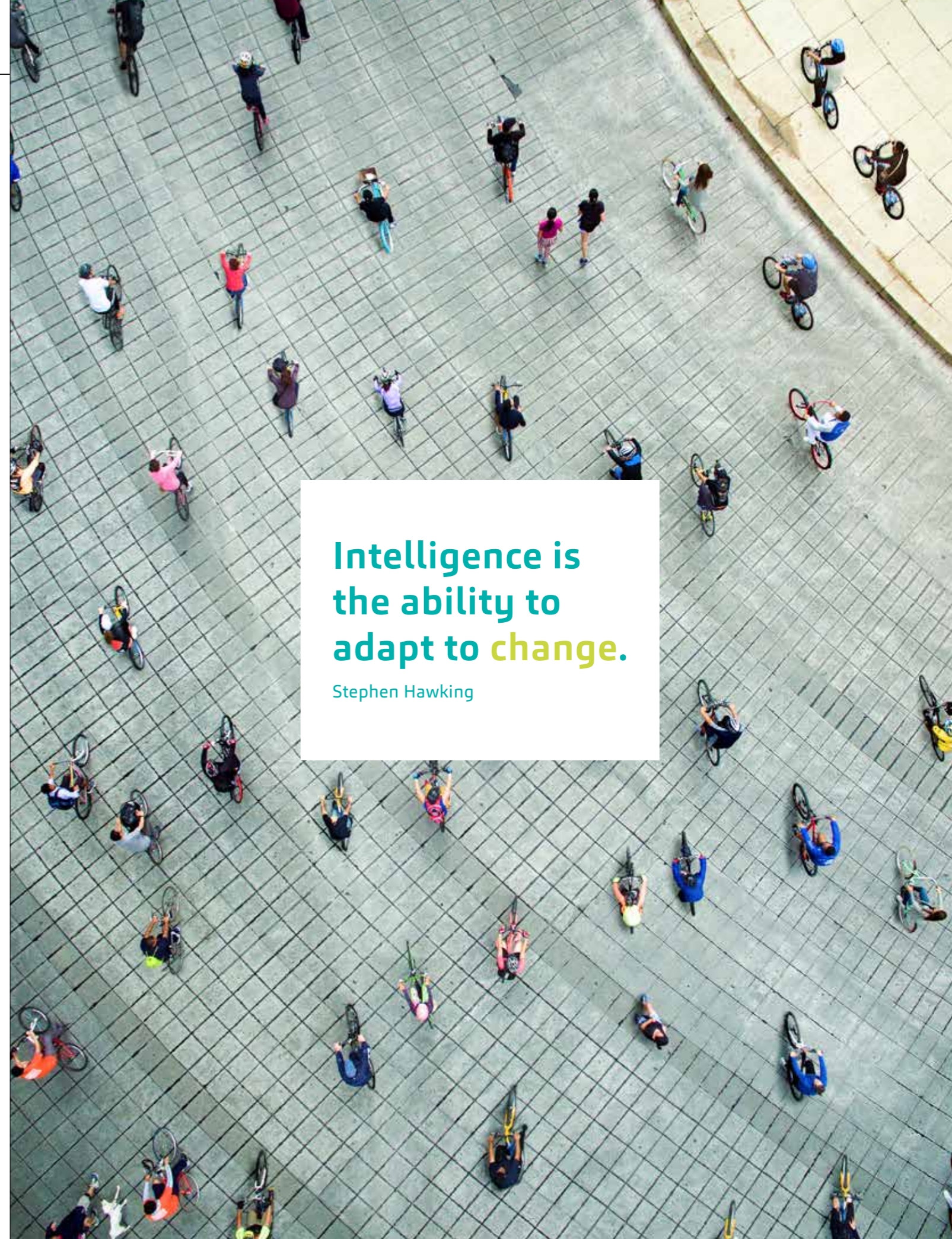
Veranderen betekent bovenal: heldere keuzes maken. Centraal in de uitgezette strategie staat lokaal aanwezig en betrokken zijn, en weten wat er speelt bij onze klanten en in de regio. Hierbij profileren we ons nadrukkelijk als accountancy- en advieskantoor én als aantrekkelijke werkgever. Wat ons ten opzichte van onze directe concurrenten onderscheidt is customer intimacy: we bouwen en onderhouden langdurige persoonlijke relaties. Relaties waarbij alle stakeholders erop mogen vertrouwen dat de kwaliteit van al onze werkzaamheden consistent op een hoog niveau ligt.

Nog veel werk te verzetten

Hoe we dit doen? Dat leest u in ons beleid ten aanzien van kwaliteitsbeheersing. Hierin beschrijven we welke stappen we zetten om onze kwaliteit duurzaam te verbeteren, welke resultaten we in 2018 hebben behaald en welke knelpunten geadresseerd zijn. U leest bijvoorbeeld over de aanpassingen in de bestuursstructuur, de uitbreidingen op het gebied van vaktechniek en compliance, de instroom van nieuwe medewerkers en de verbeteringen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Er is nog veel werk aan de winkel, daar zijn we ons terdege van bewust. We zijn een organisatie waar mensen werken die hun werk ontzettend graag goed willen doen. Met het Programma 2019 – Now, for tomorrow willen we hier de best mogelijke voorwaarden voor scheppen.

Inhoudsopgave

Highlights 2018	6
Kerncijfers	8
In het maatschappelijk belang	10
Het verandertraject in 2018	12
Column: Data-analyse in de auditpraktijk	14
Organisatie	16
Verslag Raad van Bestuur	20
Verslag Raad van Commissarissen	22
Internationaal netwerk	26
Dialogoog over de toekomst	28
Klantverhaal: Rotom	34
Interview: Samen grenzen verleggen	36
Gedragcode	38
Onafhankelijkheid	41
Beoordelen en belonen	44
Maak kennis met HR-manager Franny Schüle	46
Klantverhaal: Gemeente Utrecht	48
Kwantitatieve gegevens	50
Verklaring bestuur	51
Kwaliteit	52
Wat versta jij onder kwaliteit?	64
Monitoring Risicomanagement	68
Onze mensen	74
Maak kennis met Jardi Jansma, supervisor	78
Klantverhaal: Royal Talens	80
Bijlage 1: KPI'S	84
Bijlage 2: voorschriften verslag	86
Persoonsgegevens bestuurders en toezichthouders	90



**Intelligence is
the ability to
adapt to change.**

Stephen Hawking

Highlights 2018

Baker Tilly nam in 2018 afscheid van 'Berk'. Met de naamswijziging ging een wereldwijde nieuwe visuele identiteit gepaard: één van de hoogtepunten van het jaar. Meerdere highlights zijn gebundeld in ons jaaroverzicht.



MKB Accountancy & Advies

Het vernieuwde klantportaal kwam beschikbaar voor al onze klanten. Deze tool past uitstekend in onze strategie om klanten een goedgeorganiseerd en compleet gedigitaliseerde dienstverlening aan te bieden, naast de persoonlijke aandacht van onze adviseurs.



januari



Restyling kantoren

Onze vestigingen in Amsterdam, Eindhoven en Den Bosch ondergingen een restyle. Met onder andere open werkvloeren, speciale verlichting en zit-sta bureaus creëren we een eigentijdse werkomgeving.

februari



Wijziging bestuur

Op 1 maart 2018 trad Anneke van Zanen-Nieberg aan als (externe) bestuursvoorzitter. Vanaf dat moment bestaat het bestuur van Baker Tilly uit Anneke van Zanen-Nieberg (voorzitter), Marcel Huisman en Rob Loves.

maart

Afstudeerders

Drie collega's van IT Advisory rondden de opleiding tot Register EDP-auditor af met een gezamenlijke afstudeeropdracht over de blockchain. Zij studeerden af met een 9 als eindcijfer!



juni

Cultuurbijeenkomsten

In de zomer organiseerden alle vestigingen cultuurbijeenkomsten om in gesprek te gaan over o.a. de kwaliteit van de dienstverlening én om de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek te delen.



juni

Medewerkersfeest

Op BTBiza trakteerden wij medewerkers en hun partners op een zomers feest met barbecue, muziek en gezelligheid.



juni

Ondernemerscollege

Blockchain-expert Rutger van Zuidam sprak voor de tweede keer op het ondernemerscollege: hét relatie-event waar inspirerende sprekers hun kennis delen.



mei

Beleving Awards

Baker Tilly nam bij de jaarlijkse Beleving Awards van onderzoeksbureau Integron de award voor Grootste Stijger in medewerkerbeleving mee naar huis.



april

Summercampus

Afgestudeerde accountants, gevorderd assistenten en opdrachtgevers spijkerden bij tijdens de jaarlijkse Summercampus over onder andere cybercrime, cryptovaluta, omgaan met fraude(risico's), NOCLAR en VGBA.



juli / augustus

Introductieprogramma

Baker Tilly groeit en dat is te zien aan het aantal deelnemers van het introductieprogramma. Tijdens het programma in september heetten we bijna honderd nieuwe collega's welkom!



september

Be Better

Op Be Better, het platform voor de ontwikkeling van de medewerker, is de koppeling en digitalisering van de beoordelings- en salarisronde gereed. De complete integratie van ontwikkelen, leren, beoordelen en belonen is een feit.



oktober

Now, for tomorrow festival

Een festival boordevol workshops waar onze medewerkers werkten aan hun persoonlijke ontwikkeling om zo futureproof te worden.



november

Rebranding

3 december was het zo ver: Baker Tilly Berk werd Baker Tilly. Op deze dag onthulden wij behalve de nieuwe naam ook onze nieuwe huisstijl.



december



Kerncijfers 2018

Aantal medewerkers (incl. partners):

892*

* Betreft een jaargemiddelde

Kantoorsecretariaat en centrale diensten



Belastingadvisering



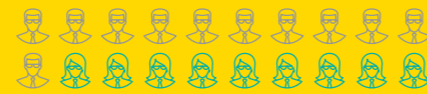
Advisory



Accountancy

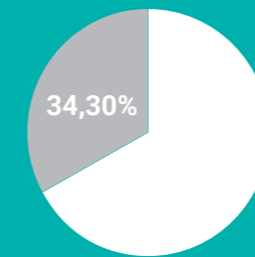


508 mannen (57%)

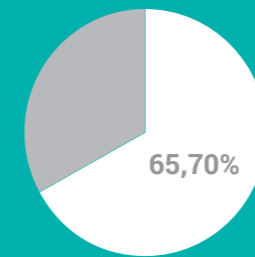


384 vrouwen (43%)

Dienstverband



Parttime



Fulltime

Gemiddeld dienstverband:

7,1 jaar

Gemiddelde leeftijd:

35,9

Instroom: **205**

Uitstroom: **164**



Ziekteverzuim: **2,8%**

Studerenden Accountancy: **359**

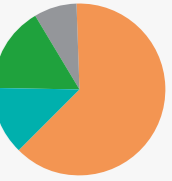


Studerenden Fiscaal: **53**

Kerncijfers 2017

Aantal medewerkers (incl. partners): **863***
* Betreft een jaargemiddelde

Kantoorsecretariaat en centrale diensten 16%
Advisory 8%
Belastingadvisering 13%
Accountancy 63%

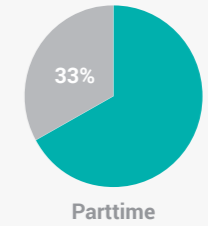


483 mannen (56%)

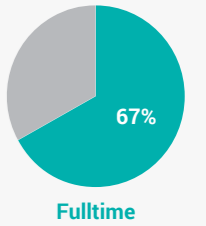


380 vrouwen (44%)

Dienstverband



Parttime



Fulltime

Gemiddeld dienstverband: **7,5** jaar
Gemiddelde leeftijd: **35,6**



Instroom: **221**



Uitstroom: **157**



Ziekteverzuim: **2,5%**



Studerenden Accountancy: **243**
Studerenden Fiscaal: **28**



In het maatschappelijk belang

In 2014 verscheen het rapport 'In het Publiek Belang' met 53 door onze sector zelf voorgestelde maatregelen ter versterking van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. Baker Tilly onderschrijft deze maatregelen en heeft voor elke maatregel een plan met tijdsplan bepaald. De voortgang is online te volgen via de NBA Monitor 'Publiek Belang'. Doordat pas begin 2018 de uitwerking van maatregel 3.8 'Beheersing financiële druk bij equity partners' is afgerond door de NBA, is deze binnen onze organisatie nog in uitvoering. Hierdoor voldoen we nu voor 98% aan het plan en is 97% van de voorgestelde maatregelen gerealiseerd.

In 2018 werkten we aan de volgende zaken:

Goodwill

Wij hebben ons goodwillstelsel per 1 januari 2018 conform het NBA-advies aangepast en dit wordt uitgefaseerd. Hierbij is ook de financieringsstructuur aangepast. De uitwerking is met ingang van 2018 zichtbaar in de geconsolideerde jaarrekening.

Governance

Vanaf 1 januari 2018 heeft Baker Tilly een volledig externe Raad van Commissarissen (RvC). Hiermee is opvolging gegeven aan de wet 'Aanvullende maatregelen accountantsorganisaties'. Ook is er per 1 maart 2018 een externe bestuursvoorzitter aangetreden. Eind 2018 zijn we gestart met het verder optimaliseren van onze governance- (en interne) structuur. We werken aan het verduidelijken van de informatiebehoefte en bevoegdheden van de RvC en het bestuur, mede in relatie tot de aandeelhouders.

Beoordelen en belonen

Het project 'Beoordelen en belonen' is in 2018 voortgezet met verdere integratie met andere elementen van ons personeelsbeleid zoals training en opleidingen. Verder is op 14 juni 2018 besloten om een individuele partnerbeoordeling in te voeren. Hiermee is begin 2019 gestart. Op pagina 44 en 45 wordt dit onderwerp nader belicht.

Clawback

Op 15 juni is de clawback-regeling goedgekeurd. Deze is met terugwerkende kracht per 1 januari 2018 ingevoerd. In navolging hiervan is het Sanctiereglement aangepast en op 24 november 2018 in gewijzigde vorm vastgesteld. De clawback-regeling is van toepassing op alle partners/aandeelhouders.

Monitoring

Eind maart 2018 zijn de contouren van maatregel 3.8 van de NBA Monitor aan de aandeelhouders gepresenteerd en op 14 juni 2018 is het beleid voor monitoring van de financiële situatie, vermogensopbouw en belastingaangiften goedgekeurd. Eind 2018 is gestart met het uitvoeren ervan. Dit wordt in de eerste helft van 2019 afgerond. Het monitoringbeleid is van toepassing op alle partners/aandeelhouders.

Wwft en fraude

In 2018 hebben we opnieuw aandacht besteed aan de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren terrorisme (Wwft). Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen kan dit als een continu proces beschouwd worden. Dit betreft zowel het opvolgen en invulling geven aan nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving als het informeren van de praktijk.

Ook het thema fraude krijgt continu aandacht. Het Fraudeprotocol dat de NBA heeft ontwikkeld geeft goede handvatten voor de omgang met fraude. Ook bezoeken we sectorbijeenkomsten (zoals de bijeenkomsten van de AFM over corruptie) en delen we de hier vergaarde inzichten met de praktijk. In het najaar van 2018 was er wederom een training Professioneel-Kritische Instelling (PKI) en Fraude voor de accountancypraktijk. Daarnaast is tijdens de Summercampus aandacht besteed aan de NOCLAR-regelgeving die per 1 januari 2019 is ingegaan.

Maatschappelijke discussie

Omwille van een zo breed mogelijke maatschappelijke discussie draagt Baker Tilly bij aan de publicatie van greenpapers die geïnitieerd worden door de NBA. Daarnaast nemen we actief deel aan verschillende evenementen, bijeenkomsten en overlegorganen binnen de beroepsgroep over wet- en regelgeving en de ontwikkeling van medewerkers.

Verbeteren kwaliteitsstelsel

Baker Tilly investeert doorlopend in het verbeteren van het kwaliteitsstelsel en in innovatie. Zo hebben we in 2018:

- het proces van het in kaart brengen van de integriteitsrisico's (AIR) van onze organisatie en relaties geïntegreerd in en gecombineerd met de Wwft. Dit heeft geleid tot het nieuwe Klant Acceptatie Management-systeem (KAM).

- gekeken naar opvolgers van onze elektronische tools BEAT en BEAT-S.

- de samenwerking met de collega's van Baker Tilly International geïntensiveerd. Bijvoorbeeld op het gebied van de International Financial Reporting Standards (IFRS), deelname aan het Professional Standards Committee en deelname aan Global Focus (ontwikkeling internationale controletool en methodologie).

Belangrijke aandachtspunten voor 2019 zijn het inbedden van oorzakenanalyses en de inrichting van onze (interne) kwaliteitsreviews. Verder passen we een aantal procedures aan zodat we signalen, die impact kunnen hebben op onze integriteit, kwaliteit en beheersing, tijdig(er) kunnen identificeren en beter kunnen monitoren en beheersen.

Cultuur

Eind 2017 hebben we een cultuuronderzoek uitgevoerd als opvolging van het onderzoek dat eind 2015 is gedaan. Wat onder andere positief naar voren komt, is het kwaliteitsbewustzijn van onze medewerkers. In de eerste maanden van 2018 hebben we de uitkomsten van dit onderzoek geanalyseerd. De eindrapportage is rond de zomer van 2018 in kantoorbijeenkomsten besproken met de medewerkers. Hierbij was er ook aandacht voor de kwaliteitsinitiatieven in onze organisatie. De bijeenkomsten hebben geleid tot actieplannen die zijn opgenomen in de kantoorplannen en gemonitord worden.

Continue aandacht gaat uit naar de aanbevelingen en signalen van toezichthouders of beroepsorganisaties die van invloed zijn op de kwaliteit van onze dienstverlening of interne beheersing. Door actieve deelname aan verschillende overlegstructuren dragen we bij aan de interpretatie en uitwerking hiervan.

Het verandertraject in 2018

Sinds 2014 werkt de accountancysector aan hervormingen op het gebied van onder andere gedrag, cultuur en governance. Centraal staat de vraag hoe wij onze rol als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer kunnen waarmaken en de basis kunnen leggen voor een vernieuwd beroep. Als antwoord hierop heeft Baker Tilly ook in 2018 hard gewerkt aan het in de dagelijkse praktijk invulling geven aan dit veranderproces en de benodigde versterking van processen en procedures. Om de veranderinspanningen te intensiveren, hebben we vanaf juli 2018 een omvangrijke verbouwing in de steigers gezet.

Duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole

Eind 2014 presenteerde de werkgroep Toekomst Accountantsberoep een plan om de kwaliteit en onafhankelijkheid van de controlerend accountant te verbeteren. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft dit plan omarmd. Baker Tilly heeft de hierin voorgestelde 53 maatregelen inmiddels vrijwel geheel geïmplementeerd. Belangrijke onderdelen zijn de uitfasering van het goodwillmodel, de implementatie van de clawback-regeling en aanpassing van de governancestructuur.

De NBA heeft zelf ook projecten afgerond, zoals het afleggen van de beroepscode, de introductie van de Cultuurmeter en de instelling van de Monitoring Commissie Accountancy. Om een verdere impuls te geven aan de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole is in 2017 de stuurgroep Publiek Belang ingesteld waarin Baker Tilly ook vertegenwoordigd is. Deze publiceerde in juni 2017 de Veranderagenda Audit. Mede aan de hand hiervan werkt de beroepsgroep aan duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole.

Intensivering veranderinspanningen

Onze medewerkers hebben sinds 2014 enorm veel werk verzet om de veranderingen te realiseren. Hierbij is regelmatig informatie verstrekt aan de AFM en NBA over de voortgang van het verandertraject. Wij zijn op

de goede weg, maar weten ook dat er naast de '53 maatregelen' nog veel werk voor ons ligt om tot een meer fundamentele aanpak te komen die zijn weg naar alle lagen in de organisatie vindt. Hiertoe hebben wij onze veranderinspanningen vanaf juli 2018 geïntensiveerd. Vanuit de missie, visie en stip op de horizon is gewerkt aan een heldere richtinggevende strategie voor het realiseren van de gewenste kwaliteitsverbeteringen. Dit ging gepaard met uitvoerige communicatie, zowel vanuit de vestigingen als vanuit het bestuur.

Tussen juni en augustus 2018 zijn alle medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan cultuurbijeenkomsten. Hierbij zijn per vestiging gesprekken gevoerd over de kwaliteit van onze dienstverlening en de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de cultuurmeting. Per kantoor zijn de belangrijkste conclusies en aanbevelingen vastgelegd. De te nemen acties zijn bij de kantoorplannen voor 2019 gevoegd en worden gedurende het jaar gemonitord.

Foto, veranderprogramma en werkgroepen

Op 2 oktober 2018 heeft een belangrijke startbijeenkomst plaatsgevonden. In het kader van het intensiveren van de veranderinspanningen kwamen de gehele partnergroep, het bestuur, de Raad van Commissarissen, directors en een vertegenwoordiging van het Professioneel Competence Center (PCC) en het Business Support Center (BSC) bij elkaar. Hier is met de aanwezigen gewerkt aan de totstandkoming van de gezamenlijke veranderdiagnose

(‘de foto’). Als vervolg op deze ‘foto’ is met een brede vertegenwoordiging van partners, directors en young professionals in vijf werkgroepen samengewerkt aan de onderwerpen strategie, structuur, bevoegdheden, kwaliteit van processen en gedrag. TEN HAVE Change Management heeft ons in dit proces inhoudelijk en procesmatig begeleid.

De uitkomsten van de werkgroepen zijn op 29 november 2018 met de groep van 2 oktober gedeeld. Hierbij is verder gezocht naar de perspectieven en aangrijpingspunten voor verandering. Met elkaar is vastgesteld dat gedragsverandering begint met bewustwording over wat ons gedrag bepaalt en dat we die bewustwording met elkaar moeten doorleven. Gedrag en cultuur vormen daarmee een belangrijk thema binnen het programma voor 2019.

De inspanningen in 2018 komen voort uit het in 2018 ontstane gezamenlijke inzicht en de wens om onze kwaliteitsambitie en opdracht haalbaar te maken en te realiseren. Vanuit dit gedeelde beeld wordt nu op een systematische en methodische wijze aan de verandering gewerkt. Dit leidt tot veel energie, commitment en inspanning van alle betrokkenen. Er is dan ook een gedeeld vertrouwen dat, ondanks dat Baker Tilly later op gang gekomen is met het doorvoeren van de gewenste veranderingen, in 2019 grote stappen voorwaarts gezet kunnen worden.

Bestuur en toezicht

Onze bestuurders en toezichthouders vervullen een sleutelrol in de verandering. Om de onafhankelijke oordeelsvorming en objectiviteit te vergroten, heeft Baker Tilly sinds 2018 een volledig externe en onafhankelijk Raad van Commissarissen. Het bestuur vormt de stuurgroep voor het verandertraject en integreert sturen op de going concern-activiteiten met verandering op het hoogste niveau. Hierbij wordt veel tijd besteed aan

verbinding met de vestigingen. In oktober 2018 heeft het bestuur een adviseur aangetrokken om het verandertraject kracht bij te zetten.

Now, for tomorrow

Met de uitkomsten van de werkgroepen en de reflectie hierop van de partners en directors is het Programma 2019 – Now, for tomorrow bepaald. De opgestelde roadmap bestaat uit vier thema's (strategie, structuur en besturing, kwaliteit en gedrag), is op 17 januari 2019 met de partners, directors en de RvC besproken en in het bestuur vastgesteld. Vervolgens hebben we de AFM inzicht gegeven in de stappen die we in 2019 zetten.

Onderdeel van die stappen is een strategische heroriëntatie om ook voor de toekomst kwaliteit te kunnen waarborgen. Keuzes maken en focus aanbrengen helpen om de beschikbare capaciteit en middelen zo goed mogelijk in te zetten. De heroriëntatie is in november 2018 in gang gezet en op 28 maart 2019 zijn de conclusies gepresenteerd aan aandeelhouders, partners en directors. Een van de conclusies is, dat het bedienen van OOB-klienten door de auditpraktijk niet tot onze kernactiviteiten behoort. Gevolg hiervan is dat we geen controle-opdrachten aanvaarden in het OOB-segment.

Door de reis die we in 2018 hebben gemaakt is helder waarom veranderd moet worden en wordt de urgentie om continu te veranderen en verbeteren sterk gevoeld. Dit is bevestigd in de cultuurbijeenkomsten. Er is inzicht in wat er verder moet verbeteren en welk (voorbeeld-)gedrag hieraan bijdraagt. Vanuit het gecreëerde draagvlak is koers gezet naar een continu proces van leren en verbeteren. Een proces dat we periodiek evalueren en bijstellen, in nauwe samenspraak met stakeholders en toezichthouders en met oog voor het publieke belang. Zo kijken wij steeds wat er beter of anders kan om het vertrouwen te herstellen en de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten.



“De veranderagenda is niet iets waar alleen het bestuur of de partners mee bezig moeten zijn. Veel doen we goed, maar het is ook belangrijk om stil te staan bij die zaken die beter kunnen en beter moeten. Dat is goed voor het herstellen van het vertrouwen, goed voor onze klanten en voor Baker Tilly. Het is ook goed voor jezelf, voor je persoonlijke ontwikkeling en om te groeien in je werk.”

Linda Holterman, manager audit, over haar deelname aan het veranderprogramma.

Column Martin van Ernst

Data-analyse in de auditpraktijk

“Door de stormachtige toename van data bij onze klanten kunnen wij hier steeds meer inzichten uit destilleren, net als de klant zelf. Daardoor komen continuous monitoring en auditing steeds dichterbij. Ofwel: op ieder moment kunnen beschikken over informatie over de kwaliteit van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de gebruikte informatie en de werking van interne beheersingsmaatregelen. Dit kan bij controles en risicoanalyses veel tijdsbesparing en kwaliteitsimpulsen opleveren. Zowel voor onze klanten als voor Baker Tilly als controlerend accountant.”

Martin van Ernst

“Baker Tilly investeert veel in dataspecialisten en data-opleidingen voor haar medewerkers. Om goed met het scala aan datasets en technologieën om te kunnen gaan, zijn goed opgeleide en getrainde medewerkers nodig. Niet voor niets bestaat ons IT Advisory-team van 40 specialisten deels uit data scientists en data-analisten wiens beroep het is om data te extraheren, in te laden in onze analyseomgevingen en hier vervolgens intelligente analyses op uit te voeren. Hierdoor zetten we data-analyse al heel breed in. We kunnen de meest uiteenlopende datavraagstukken oplossen, in en buiten de auditpraktijk. We helpen onze klanten bijvoorbeeld ook om managementinformatie te genereren, kpi's te definiëren en dashboards te bouwen.”

De juiste dingen doen én vragen stellen

“Data-analyse kan enorm veel bijdragen aan de auditpraktijk. Van het effectiever en efficiënter uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden, beter begrijpen van de organisatie en mogelijke procesverbeteringen tot het verbeteren van de effectiviteit van de interne beheersing. Uiteindelijk is de menselijke factor nog steeds zeer belangrijk. Hoe inventief ben je, weet je de juiste data te vinden, te ontsluiten, te combineren én hier de slimste technieken en tools op los te laten? De vraagformulering is misschien wel het belangrijkste. Want hoe specifieker je de vraag formuleert, hoe eenvoudiger het is om het juiste antwoord te genereren.”

Van heden naar toekomst

“Data-analyse in de audit was tot voor kort nog veelal doorsnee. Van het zoeken naar ongebruikelijke transacties of foutieve boekingen in de goederenstroom tot verkeerd aangemaakte stamdata zoals prijzen. Door de toename van data én door nieuwe data-analysetechnieken zoals machine learning, artificial intelligence, deep learning en process mining groeien de toepassingsmogelijkheden. Met hogere snelheid of frequentie complexe analyses uitvoeren op complexe datasets om antwoord te geven op de vragen in de audit is hierbij het einddoel.”



Martin van Ernst

Martin van Ernst is partner binnen de IT Advisory praktijk van Baker Tilly. Hij is sparringpartner voor managers, directeuren en bestuursleden over onder andere ICT, data-analytics, cybersecurity en informatiemanagement. Hij verzorgt zowel IT-advies en -audits als ondersteuning bij het beheersen van de risico's die gepaard gaan met de inzet van IT. Tevens is hij lid van de de Accounttech-werkgroep binnen beroepsorganisatie NBA.

Data-analyse-gereedschapskist

“De afgelopen jaren is de data-analysegereedschapskist van Baker Tilly steeds verder gevuld geraakt met nieuwe hulpmiddelen. Van process mining software, R- en Python-analysesoftware, Robotic Proces Automation tot een tool waarmee we grootboekmutaties analyseren met behulp van algoritmes. Ook hebben we veel eigen standaardanalyses ontwikkeld. Onze menukaart is doorlopend in ontwikkeling. Door de nieuwe technieken kunnen we ook vooruit kijken: predictive analytics. Dit zetten we in onze adviespraktijk in. Hierdoor kun je bijvoorbeeld gericht inkopen of de zorgvraag voorspellen en de hiermee gepaard gaande capaciteits- of liquiditeitsproblemen voorzien.”

Uitdagingen

“Uitdagingen zijn er ook. Wat betekenen bijvoorbeeld de op algoritmes gebaseerde technieken voor onze aanpak in relatie tot de controlestandaarden? In welke mate mogen we steunen op de betrouwbare werking van een algoritme? Hoe leg je uit wat die technieken precies met de data doen, hoe komen we tot onze conclusies en hoe documenteer je dit in dossiers? En wat betekenen deze ontwikkelingen voor de keten van klant, interne beheersing, interne accountantsdienst, externe accountant tot toezichthouders? Ontstaan hier nieuwe verhoudingen? Dit zijn aspecten waar we ons mee bezighouden in de Accounttech-werkgroep binnen beroepsvereniging NBA.”

Stroomversnelling

“Met de nieuwe verschijningsvormen lijkt de ontwikkeling van data-analyse in een stroomversnelling te komen. Bij Baker Tilly zijn we hier heel actief mee bezig en dit levert een productief samenspel tussen IT auditors en accountants op. Ik voorzie dat ook klanten en accountants op het aspect data steeds dichterbij elkaar toegroeien. Allemaal zaken waardoor ons werk nog intelligenter, uitdagender en relevanter wordt.”

Organisatie

Baker Tilly is een landelijke accountants en belastingadviesorganisatie met een omzet van € 100,3 miljoen in 2018. Circa 900 professionals delen dagelijks hun eigen wijsheid met onze klanten, vanuit 13 vestigingen in Nederland. Wij focussen ons op een brede groep van organisaties, zowel profit als non-profit en helpen hen vandaag met de uitdagingen van morgen. Wij bieden een breed palet diensten aan vanuit vier pijlers: Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory. Met onze diensten streven wij naar hoogwaardige advisering. Het continu verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening staat hierbij voorop. Baker Tilly is onafhankelijk lid van Baker Tilly International. Dit netwerk van gelijkgestemde organisaties behoort tot de top tien van de accountancysector wereldwijd.



Onze locaties binnen Nederland.

Organisatiestructuur

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het hoogste orgaan binnen Baker Tilly (Netherlands) N.V. is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Zij benoemt en ontslaat de bestuurders en commissarissen. Bepaalde besluiten zijn aan goedkeuring van de AvA onderworpen.

Bestuur

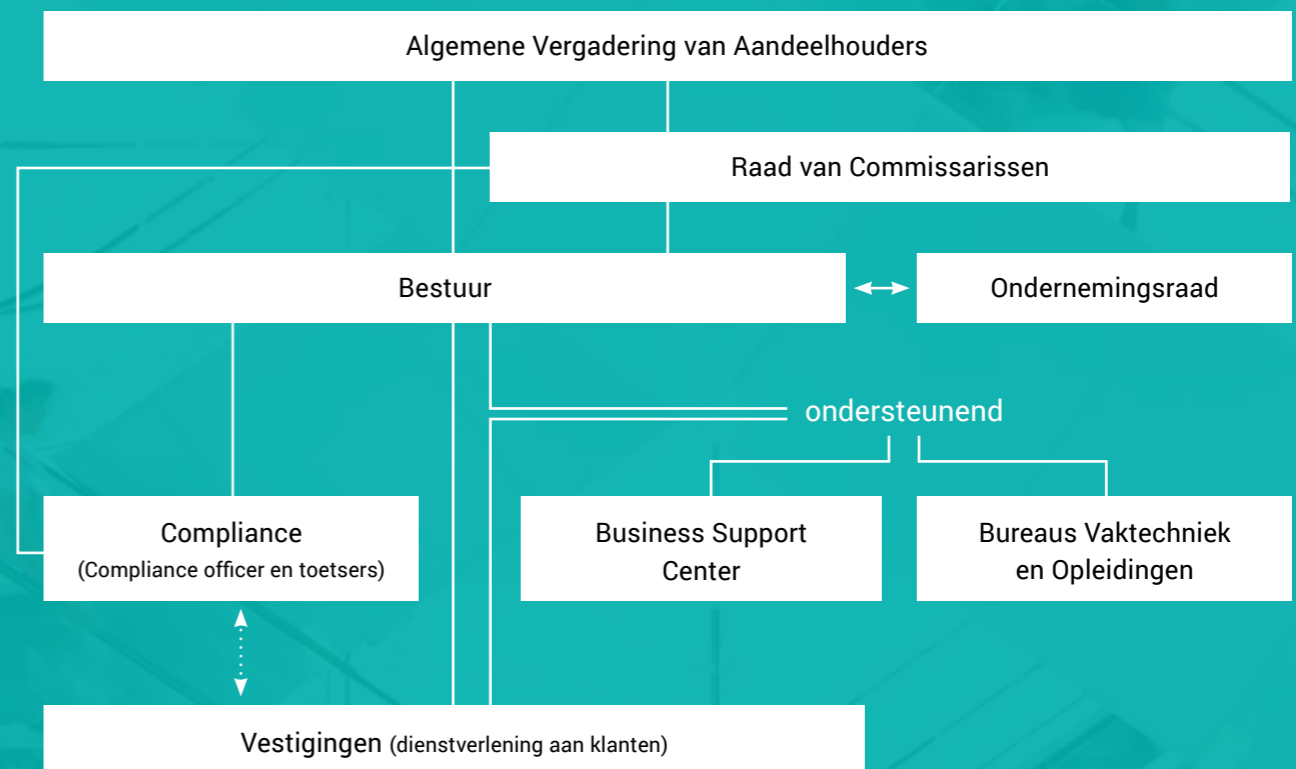
Het bestuur van Baker Tilly in Nederland is verantwoordelijk voor een beheerste en integere bedrijfsvoering. Onze bestuurders bevorderen een op kwaliteit gerichte bedrijfscultuur waarin het publiek belang voorop staat. Kwaliteitsbeheersing is een vast punt op de agenda van de bestuursvergadering. Geconstateerde tekortkomingen en de verbeteracties worden hier besproken en indien nodig neemt het bestuur corrigerende maatregelen en/of legt sancties op.

Begin 2018 bestond het bestuur uit twee register-accountants en één fiscalist, allen tevens aandeelhouder van Baker Tilly (Netherlands) N.V. Met ingang van 1 maart 2018 bestaat het bestuur uit twee aandeelhoudende bestuurders (een fiscalist en een register-accountant) en één niet-aandeelhoudende bestuurder (tevens registeraccountant). Deze laatste bestuurder vervult de positie van voorzitter. Een meerderheid van de bestuursleden is daarmee accountant en lid van de NBA. Het bestuur wordt steeds benoemd voor een periode van drie jaar.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt namens de aandeelhouders toezicht op het bestuur. De RvC bestaat geheel uit externe leden. De benoemingsperiode is vier jaar.

Organisatiestructuur Baker Tilly (Netherlands) N.V.



Partners

Onze 51 partners (per 1 januari 2019, waarvan 44 aandeelhouders), zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de vestiging waaraan zij zijn verbonden. Dit omvat ook het adequaat functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing op hun vestiging. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. De partners zijn in dat kader ook primair verantwoordelijk voor een toereikende personeelsbezetting op de vestiging, zowel kwalitatief als kwantitatief. De aandeelhouders zijn, naast het houden van een financieel belang, door middel van een aansluitovereenkomst aan Baker Tilly (Netherlands) N.V. verbonden.

Professional Competence Center

Het Professional Competence Center (PCC) bestaat uit de volgende afdelingen: Vaktechniek, Compliance, Opleidingen.

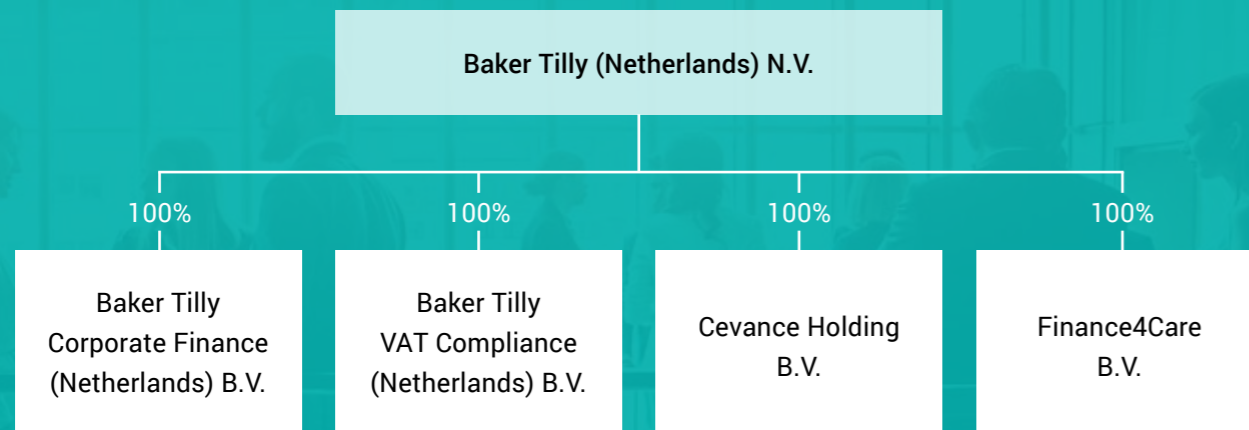
Het PCC is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van onze dienstverlening, het ondersteunen van de praktijk bij vaktechnische vraagstukken en het ontwikkelen van de vaktechnische capaciteiten (kennis en kunde) van de medewerkers.

Vaktechniek

De afdeling Vaktechniek heeft drie Bureaus:

- Bureau Vaktechniek Accountants (19 medewerkers, waaronder 6 rotationals; in totaal zijn dit 7,9 fte's)
- Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs (5 medewerkers waaronder 1 rotational; in totaal zijn dit 4,3 fte's);
- Bureau Vaktechniek Bedrijfsjuristen (één medewerker, 0,2 fte).

De Bureaus Vaktechniek zijn vraagbaak voor vaktechnische vraagstukken die de praktijk heeft. Daarnaast informeren zij de praktijk over ontwikkelingen op het vakgebied en welke mogelijke impact deze hebben op onze organisatie dan wel op onze werkzaamheden en klanten. Hierbij wordt de praktijk ook voorzien van handreikingen.



Mutaties

- Op 24 juli 2018 heeft Baker Tilly Berk N.V. de resterende 50% van de aandelen in Finance4care B.V. verkregen waardoor Baker Tilly Berk N.V. enig aandeelhouder werd.
- Op 1 december 2018 is de statutaire naam van Baker Tilly Berk N.V. gewijzigd in Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Op 1 december 2018 is de statutaire naam van Baker Tilly Berk Corporate Finance B.V. gewijzigd in Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V.
- Op 1 december 2018 is de statutaire naam van Baker Tilly Berk VAT Compliance B.V. gewijzigd in Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V.

Juridische structuur

Baker Tilly (Netherlands) N.V. is OOB-vergunninghouder en tevens de juridische entiteit waarin (nagenoeg) alle activiteiten zijn ondergebracht en waarin accountants, fiscalisten, juristen en andere adviseurs samenwerken. Daarnaast maakt Baker Tilly (Netherlands) N.V. onderdeel uit van een nationaal netwerk met een aantal groepsmaatschappijen die aanverwante diensten aanbieden. Baker Tilly (Netherlands) N.V. heeft beslissende zeggenschap in en voert de centrale leiding over deze entiteiten. Hoewel sprake is van verschillende juridische entiteiten, functioneert de structuur organisatorisch als één geheel onder centrale leiding waarbinnen verschillende disciplines samenwerken.

brengen aan Baker Tilly (Netherlands) N.V. een management fee in rekening. Per 1 januari 2019 zijn 44 aandeelhouders aan Baker Tilly (Netherlands) N.V. verbonden.

De aandeelhouders hebben bij de inbreng van de onderneming in Baker Tilly (Netherlands) N.V. een recht op de overwinst bedongen via de Goodwillmaatschap Berk. Op grond hiervan wordt door de Goodwillmaatschap Berk jaarlijks aan de vennootschap een goodwillvergoeding in rekening gebracht. De goodwillmaatschap beheert tevens de nog af te wikkelen goodwillverplichtingen van uitgetreden aandeelhouders. Stichting Financiering Berk is opgezet om de financiering vanuit de aandeelhouders aan de Goodwillmaatschap Berk en Baker Tilly (Netherlands) N.V. te structureren. Per 1 januari 2018 is de goodwill systematiek aangepast en deze wordt op termijn uitgefaseerd.

De aandelen in Baker Tilly (Netherlands) N.V. worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de aandeelhouders. De praktijkvennootschappen

Juridische structuur



Compliance

De compliance officer is namens het bestuur belast met het bewaken van de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hij organiseert en coördineert de interne kwaliteitsreviews en fungeert als intern meldpunt in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Ook is de compliance officer vertrouwenspersoon bij vermoede misstanden en fungeert hij als onafhankelijkheidsfunctionaris. De beoordeling van het functioneren van de compliance officer is met ingang van 2016 ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC om het stelsel van kwaliteitsbeheersing te waarborgen. Naast de compliance officer bestaat de afdeling Compliance uit een plaatsvervangend compliance officer, die ook functioneert als functionaris voor de gegevensbescherming (data protection officer) en drie medewerkers compliance. In totaal zijn 3,3 fte's werkzaam voor de afdeling Compliance. Baker Tilly maakt voor de kwaliteitstoetsing gebruik van tien gespecialiseerde (parttime) externe kwaliteitstoetsers. De afdeling Compliance heeft geen bemoeienis met de uitvoering van opdrachten.

Opleidingen

De coördinatie en organisatie van de opleidingen binnen Baker Tilly zijn ondergebracht bij de afdeling BT Academy, een samenwerking tussen PCC en de afdeling HR. De afdeling BT Academy bestaat uit een medewerker en secretariële ondersteuning.

Business Support Center

De organisatie wordt door het Business Support Center ondersteund op het gebied van personeel & organisatie, marketing & communicatie, financiële administratie, ICT en juridische zaken.

De verschillende onderdelen van het nationale netwerk maken op basis van een Service Level Agreement gebruik van de administratieve en ondersteunende faciliteiten van het Business Support Center. Baker Tilly heeft per 1 januari 2019 14 (per 1 februari 2019 13) vestigingen. Op diverse vestigingen worden meerdere disciplines en advisory diensten uitgevoerd. In toenemende mate wordt tussen vestigingen samengewerkt en wordt zo de beschikbare kennis en expertise van onze medewerkers optimaal benut voor onze dienstverlening en kennisdeling binnen de organisatie. Voor een overzicht van de vestigingen van Baker Tilly verwijzen wij naar onze website: www.bakertilly.nl/contact

Verlag Raad van Bestuur

De accountancysector werkt hard aan een beroepsgroep waarin kwaliteit onomstreden is en het maatschappelijk belang op de eerste plaats staat. Dit leidde de afgelopen vier jaar tot belangrijke initiatieven zoals de publicatie van 53 verbetermaatregelen in het kader van het publiek belang, de Veranderagenda Audit, de gedeelde oorzakenanalyse en de NBA Vernieuwingsagenda met een dashboard dat de kwaliteitsprestaties van openbare kantoren beter zichtbaar maakt. Het meest recente initiatief is de onafhankelijke 'Commissie toekomst accountancysector' die de Minister van Financiën heeft ingesteld naar aanleiding van het in november 2018 gepubliceerde AFM-rapport over de 'kwetsbaarheden' in de structuur van de accountancysector.

Veranderingsdynamiek

De onderzoeken en maatregelen onderstrepen het belang dat de maatschappij aan een goed functionerende accountancysector en de toekomst van het accountantsberoep hecht. Wij zien dat de veranderingsdynamiek en de behoefte om op kwaliteit te reflecteren in de sector enorm zijn toegenomen. Ook bij Baker Tilly is in 2018 opnieuw hard gewerkt aan het versterken van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en het verbeteren van de kwaliteitsgerichte cultuur. Samen met onze medewerkers constateerden we dat we het nóg beter willen doen op alle aspecten die samenhangen met de beheersing van kwaliteit en integriteit. De wil om te veranderen wordt naast onze intrinsieke motivatie ook gedreven door signalen die de maatschappij, de sector en onze toezichhouders afgeven.

Intensief verandertraject

Baker Tilly wil een organisatie zijn waar kwaliteitsbeheersing als continu proces is verankerd in de systemen, werkwijze en cultuur. En waarin ieder zijn of haar verantwoordelijkheden neemt. Daarom hebben wij onszelf de vraag gesteld hoe we de implementatie en borging van het verandertraject kunnen intensiveren. Hiertoe is een grootscheepse verbouwing in de steigers gezet.

Bredere aanpak van kwaliteitsbeheersing

Dit traject houdt rekening met de mondelinge terugkoppeling die we van de AFM kregen op het in 2018 uitgevoerde

onderzoek van de vijf 'non-big-4' OOB-accountantsorganisaties op elementen uit het kwaliteitsbeleid en stelsel van kwaliteitsbeheersing, de kwaliteit van wettelijke controles en de voortgang van de borging van de verandertrajecten over 2017 en 2018. De observaties van de AFM op de zes onderdelen – oorzakenanalyse, consultatie, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling, interne kwaliteitsonderzoeken, cliënt- en opdrachtacceptatie en beloningsbeleid – maken deel uit van de bredere aanpak van kwaliteitsverbetering waarin het verandertraject voorziet.

Verandering in verbinding

Begin oktober 2018 vond een belangrijke startbijeenkomst plaats in het kader van het intensiveren van de veranderinspanningen. Vanuit de veranderdiagnose die hieruit voortkwam, hebben vijf werkgroepen zich verdiept in de onderwerpen strategie, structuur, bevoegdheden, kwaliteit van processen en gedrag. Vervolgens is het Programma 2019 – Now, for tomorrow bepaald. Hiervoor is in een roadmap vastgelegd welke stappen we zetten in onze strategie, structuur en besturing, kwaliteit en gedrag. Langs deze weg is achtereenvolgens ingezet op het scherp krijgen van de verwachtingen, het realiseren van verbinding en het verankeren van consistent gedrag door een grootscheepse verbouwing. Meer over het verandertraject in 2018 leest u op pagina 12 en 13. Verder zijn in 2018 verdere aanpassingen doorgevoerd op de vele verbeteringen die in 2017 zijn gerealiseerd naar aanleiding van het AFM-rapport over Integere en beheerste bedrijfsvoering uit 2017.

Incident

Onze organisatie kreeg te maken met nieuwe ontwikkelingen in een incident uit het verleden. Dit incident dat in 2014 bij het bestuur bekend werd, leidde (indirect) tot tuchtklachten tegen (ex-)medewerkers. We hebben destijds een in- en extern onderzoek en een breder vervolgonderzoek uitgevoerd en direct maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. Vanwege vermeende strafbare feiten in samenwerking met cq. ten behoeve van de betreffende klant kondigde het Openbaar Ministerie in het voorjaar van 2018 aan Baker Tilly hier mogelijk voor te vervolgen.

Organisatie in ontwikkeling

De vestiging in Velsen is sinds februari 2019 afgesplitst en zelfstandig actief onder een andere naam. Baker Tilly heeft nu 13 vestigingen in Nederland en is uitgegroeid tot een organisatie met 900 medewerkers. Die groei is het resultaat van onze investeringen in het aantrekken en aan ons verbinden van talentvolle mensen en in hun ontwikkeling. Dit doen we onder andere via Baker Tilly Academy waar alle medewerkers een breed opleidingsprogramma kunnen volgen. Hierbij gaat veel aandacht naar trainingen in soft skills omdat we zien dat deze steeds belangrijker worden voor beroepsbeoefenaren. Kwaliteit komt bij Baker Tilly altijd op de eerste plaats en hiertoe leggen we de lat hoog.

Medewerkerstevredenheid

Van onze medewerkers ervaren we dagelijks een groot enthousiasme en enorme inzet. De resultaten van het eind 2017 uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek en het cultuuronderzoek onderstrepen dit. Dit geeft ons extra energie bij onze inspanning om verdere verbetering te realiseren aan de hand van de breed gedragen veranderagenda. Hiertoe hechten we veel waarde aan de constructieve dialoog met de RvC, de AFM en andere onafhankelijke stakeholders.

Baker Tilly Berk is nu Baker Tilly

Onze recente naamswijziging onderstreept de toekomstgerichtheid van onze organisatie. Naar de arbeidsmarkt en voor onze klanten. We zijn er om organisaties en medewerkers te helpen groeien. Integer en objectief zijn is ons bestaansrecht. Daarom investeren we doorlopend in kwaliteit met het Programma 2019 – Now, for tomorrow en in kennis en innovatieve controlehulpmiddelen zoals data-analyse. En grijpen we vandaag de kansen die ons,

onze mensen en onze klanten morgen succesvol maken. Vandaar de positionering 'Now, for tomorrow'. Blijven bedenken wat je beter kunt doen, is hier onlosmakelijk mee verbonden. De kunst is om dit niet alleen vandaag, maar met ijzere discipline elke dag opnieuw te doen.

Onafhankelijk toezicht

Er wordt kritisch gekeken naar de sector en naar ons. En dat is goed. Belangrijke externe toezicht-houders zijn de AFM, NBA, de Commissie Publiek Belang, ADR en NOREA. Als onderdeel van ons governancestelsel wordt Baker Tilly gemonitord door de Raad van Commissarissen. Als waarborg van zijn objectiviteit en onafhankelijkheid is de RvC sinds 1 januari 2018 volledig extern.

In het kader van toezicht valt over 2018 te melden:

- In april 2018 vond er een normoverdragend gesprek plaats tussen Baker Tilly en de AFM naar aanleiding van de uitkomsten van het AFM-onderzoek uit 2016 (implementatie en borging verandertrajecten bij OOB-accountantsorganisaties).
- Baker Tilly kreeg op 6 juli 2018 van de AFM een bestuurlijke boete opgelegd vanwege het gedurende drie jaar tekortschieten in de beheerste en integere bedrijfsvoering. De AFM verminderde de boete vanwege de veelomvattende maatregelen die Baker Tilly de afgelopen jaren heeft getroffen om het kwaliteitsbeleid te versterken, maar wees het bezwaar van Baker Tilly tegen deze boete af. Baker Tilly is bij de rechter in beroep gegaan tegen de boete. Deze procedure loopt nog.

Samenstelling bestuur

In 2018 bestond het bestuur uit Anneke van Zanen-Nieberg (bestuursvoorzitter), Rob Loves en Marcel Huisman. Gedurende het jaar is Ronald Houtveen van buitenaf aangetrokken als bestuursadviseur. In het kader van haar kandidaatstelling als voorzitter NOC*NSF legde Anneke van Zanen-Nieberg in maart 2019 haar functie als bestuursvoorzitter van Baker Tilly neer. Ronald Houtveen is per 1 mei 2019 benoemd als bestuurder, waarmee het bestuur vanaf die datum bestaat uit Marcel Huisman (voorzitter a.i.), Rob Loves en Ronald Houtveen.

Verlag Raad van Commissarissen

Het accountantsberoep verandert en vernieuwt. Stap voor stap wordt gewerkt aan een sector die beantwoordt aan de huidige maatschappelijke behoeften en de moderne eisen van transparantie en verantwoording. De fundamentele aanpak die Baker Tilly hiervoor volgt, resulteerde in november 2018 in een veranderagenda. Op basis hiervan is in overleg met de Raad van Commissarissen (RvC) een uitdagende route voor 2019 bepaald. De beoogde transformatie legt de basis voor een continu proces van leren en verbeteren dat leidt naar een dynamisch stelsel van kwaliteitsmanagement en -beheersing.

Taken en evaluatie

De RvC is verantwoordelijk voor het waarborgen van het publiek belang in het handelen van Baker Tilly en van de intrinsieke motivatie van de organisatie om kwaliteit te leveren aan klanten en stakeholders en voor de maatschappij. In dit kader houdt de RvC toezicht op het functioneren van het bestuur en het continu verbeteren en borgen van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de dienstverlening van Baker Tilly. Tevens fungeert hij als adviseur en klankbord voor het bestuur.

Tot de taken van de RvC behoren ook de bestuursbenoemingen en het beloningsbeleid. Jaarlijks bespreekt de raad de portefeuilleverdeling en evalueert en beoordeelt hij het functioneren van de bestuursleden. In oktober 2018 heeft de RvC - buiten aanwezigheid van het bestuur - zijn eigen functioneren als orgaan en dat van de individuele leden geëvalueerd. Hierbij kwam de RvC tot de conclusie dat hij voldoende in staat is geweest om de rol en alle in het RvC-reglement opgenomen taken en bevoegdheden te vervullen.

Samenstelling RvC

In 2018 ging het aantal RvC-leden van vier naar drie. Conform de aanbevelingen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) zijn alle leden sinds 1 januari 2018 afkomstig van buiten de organisatie. Voor de leden van de RvC geldt een benoemingstermijn van vier jaar die verlengd kan worden met een tweede

termijn van maximaal vier jaar. De RvC en de individuele leden voldoen aan de onafhankelijkheidseisen die zijn verwoord in artikel 2.1.7 en 2.1.8 van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code.

De RvC bestaat uit Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra (voorzitter), René Leander en Peter van der Zanden. De leden hebben kennis van en affiniteit met het publiek belang en uiteenlopende expertises. Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra heeft ruime ervaring met transitie, verandering, gedrag en cultuur. De expertisegebieden van René Leander zijn bedrijfsvoering, kwaliteit, accounting en IT-strategie. Peter van der Zanden voegt ervaring toe op de gebieden accounting & control, strategie en innovatie.

Samenstelling bestuur

De governancestructuur is in 2018 verder verbeterd door het voorzitterschap van het bestuur van de vennootschap als voltijdsfunctie in te vullen met een extern geworven bestuurslid. Per 1 maart 2018 is Anneke van Zanen-Nieberg door de algemene vergadering van aandeelhouders van Baker Tilly benoemd als bestuursvoorzitter. Daarmee werd Baker Tilly het eerste Nederlandse top tien-accountantskantoor met een vrouwelijke bestuursvoorzitter. In 2018 bestond het bestuur daarnaast uit Marcel Huisman en Rob Loves. Gezien de stevige veranderagenda om de kwaliteit van de organisatie verder te versterken, is Ronald Houtveen aangetrokken als bestuursadviseur.



Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra



Peter van der Zanden



René Leander

Bijeenkomsten in 2018

In 2018 heeft de RvC 13 keer vergaderd. Negen keer waren dit vergaderingen met het bestuur. Hierbij was eenmaal een van de commissarissen verhinderd. Het aanwezigheidspercentage van de commissarissen bij de vergaderingen met het bestuur is derhalve 92-100 procent. Samen met het bestuur is een dag gewijd aan de strategie van de vennootschap. Verder was de RvC tweemaal aanwezig bij aandeelhoudersvergaderingen en driemaal bij partnersvergaderingen. Tweemaal woonde een RvC-lid een vergadering van de ondernemingsraad bij. Verder is twee keer van gedachten gewisseld met een vertegenwoordiging van de aandeelhouders en zijn acht evaluatiegesprekken gevoerd met partners. Ook voerde de RvC gesprekken met de compliance officer en met individuele partners.

De RvC heeft over een grote verscheidenheid aan onderwerpen advies gegeven en toezicht gehouden. Het onderwerp kwaliteit voerde hierbij in brede zin de boventoon. Tevens heeft de RvC meerdere malen met de AFM gesproken en in maart 2018 aan de Monitoring Commissie Accountancy zijn rol en ondersteuning gedurende het veranderproces in de accountancy toegelicht.

Agendapunten

In 2018 stonden de gebruikelijke onderwerpen op de agenda zoals de strategie, kwaliteitsbeheersing en risicomanagement, doelstellingen en prestatieindicatoren, financiële resultaten, begroting en wijze van beroeps-

uitoefening. Andere reguliere onderwerpen zijn compliance-gerelateerde aspecten, claims en klachten, incidenten en leerpunten, veranderingen in de wetgeving, ethische kwesties, digitalisering, innovatie, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, toetsingen en compliance-rapportage, het toezicht op publiek belang en de communicatie met beroepsorganisaties en toezichthouders.

De RvC was nauw betrokken bij niet-reguliere activiteiten zoals de voorbereidingen op de per 1 juli 2018 in de Wet toezicht accountantsorganisaties opgenomen verplichtingen om de governance van OOB-accountantsorganisaties te versterken. Onderdeel hiervan is een geschiktheidstoets voor de personen die het beleid bepalen of toezicht op dit beleid houden. Ook is met het bestuur overlegd over de reactie op de voorgenomen bestuurlijke boete van de AFM inzake de beheerste en integere bedrijfsvoering.

Andere niet-reguliere agendapunten waren onder andere:

- De voortgang van het project voor een beheerste bedrijfsvoering met risicoprofielen.
- De veranderagenda voor 2019 van Baker Tilly.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto), de cultuurmeting met medewerkers en de opvolging van acties.
- De naamswijziging (Baker Tilly) en nieuwe branding.
- Transparantie in de jaarverslaggeving.
- De NBA Monitor 'Publiek Belang' en de implementatie van maatregelen waaronder de clawback-regeling.

Kwaliteitsbeheersing

In elke vergadering spreekt de RvC met het bestuur over kwaliteit. Dit gebeurt veelal aan de hand van een verslag van de compliance officer en het in 2017 ontwikkelde dashboard met projecten en acties. Een belangrijk aandachtspunt is partnercoaching en -beoordeling. Hier is in 2018 nader invulling aan gegeven. Het partnerprofiel geeft duidelijkheid over wat van een partner wordt verwacht. Op basis hiervan worden afspraken gemaakt. Ook is partnermonitoring ingevoerd en het sanctiebeleid aangepast.

In 2018 is het dashboard voortgang strategische acties samengevoegd met het dashboard kwaliteit. Er is een kern van projecten benoemd die in een reëel tijdsbestek uitgevoerd kunnen worden. Hierbij zijn partners en medewerkers betrokken. Op basis hiervan wordt de voortgang op de geformuleerde kwaliteitsindicatoren besproken. Ook wordt inzicht gegeven in de manier waarop het bestuur stuurt op kwaliteit en op kwaliteitsverbetering. De RvC heeft op grond van de rapportages kunnen vaststellen dat de kwaliteit van de beroepsuitoefening in 2018 verder is verbeterd.

Belangrijkste conclusies

Met de goedkeuring van de clawback-regeling, het monitoringsbeleid en het partnerprofiel heeft Baker Tilly aan bijna alle formele vereisten uit het in 2014 gepubliceerde NBA-rapport 'In het publiek belang' voldaan. Met ondersteuning van de RvC heeft Baker Tilly in 2018 hard gewerkt aan het versterken van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en het verdiepen van de oorzakenanalyses. Ook zijn de voorbereidingen getroffen van een grootscheepse verbouwing met de naam 'Programma 2019 - Now, for tomorrow'. Hierdoor kunnen versneld stappen gemaakt worden naar de cultuur van openheid en aanspreekbaarheid die het bestuur en de RvC nodig achten om duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole te realiseren.

In nauw overleg hebben de RvC en het bestuur van Baker Tilly geconcludeerd dat er een groot draagvlak in de organisatie is gecreëerd voor het intensiveren van het veranderproces. De eind 2018 ingezette route is breed gedragen en gericht op 'verandering in verbinding'. Hierbij worden ook de observaties geadresseerd die de AFM in december 2018 aan het bestuur heeft teruggekoppeld naar aanleiding van het in 2018 uitgevoerde onderzoek bij de vijf 'non-big-4' OOB-accountantsorganisaties. Dit onderzoek van de AFM ging over de kwaliteit en de voortgang van de borging van de verandertrajecten over 2017 en 2018.

Tot slot

Graag willen wij onze dank uitspreken aan het bestuur en iedereen die bij Baker Tilly werkt voor de inzet, behaalde resultaten en de prettige samenwerking in het afgelopen jaar. 2018 was een goed en druk jaar. Een jaar waarin belangrijke stappen zijn gezet in het versterken van een lerende organisatie en een op kwaliteit, vertrouwen en duurzaamheid gerichte cultuur. De RvC ondersteunt Baker Tilly graag in het realiseren van de beoogde transformatie.

Het toekomstbeeld is vastgelegd in een veranderagenda voor de onderwerpen strategie, structuur, bevoegdheden bestuur, kwaliteit, gedrag en communicatie. Deze thema's zijn in de organisatie besproken en uitgewerkt in de kantoorplannen. Zo groeit het eigenaarschap van verandering steeds verder uit tot een gedeelde en gedragen verantwoordelijkheid van het bestuur, de aandeelhouders en de medewerkers. 2019 wordt het jaar waarin we de in de veranderagenda opgenomen beloftes samen waarmaken. Daar gaan en staan we voor.

Raad van Commissarissen Baker Tilly (Netherlands) N.V.

S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra MBA MCM, voorzitter
Drs. R.P.A. Leander RA
Prof. dr. mr. P. M. van der Zanden RA

There is nothing wrong with change, if it is in the right direction.

Winston Churchill

Internationaal netwerk

Baker Tilly (Netherlands) N.V. is aangesloten bij het internationale netwerk van Baker Tilly International Ltd. Dit netwerk omvat 126 lidfirma's in 145 landen en totaal bijna 35.000 professionals. Samen richten we ons op het leveren van accountancy-, fiscale en adviesdienstverlening van topkwaliteit. De gezamenlijke omzet in 2018 was US\$ 3,6 miljard, 6,5% meer dan in 2017.

Structuur en governance

Baker Tilly International Ltd. is een member services organisation die gevestigd is in Londen. Elk lid is een afzonderlijke en onafhankelijke juridische entiteit. Baker Tilly International en haar leden dragen geen enkele aansprakelijkheid voor elkaars diensten of activiteiten. Het hoogste orgaan in het netwerk is de Annual General Meeting (AGM). De AGM benoemt de leden van de Board of Directors (BoD) en verleent goedkeuring aan statutenwijzigingen van Baker Tilly International.

Board of Directors

De BoD is verantwoordelijk voor het handhaven van de kernwaarden, standaarden en procedures binnen het netwerk. Hij bepaalt de strategie die het netwerk volgt en benoemt de CEO. Tevens beslist de board over het toelaten van nieuwe lidfirma's en het eventueel beëindigen van een lidmaatschap. De board vergadert ten minste tweemaal per jaar.

De BoD bestond in 2018 naast de CEO uit 21 vertegenwoordigers van de lidfirma's. De zetels zijn toegewezen aan de vier regio's waarin het netwerk is verdeeld: North America, Latin America, Europe, Middle East & Africa (EMEA) en Asia Pacific. Dit op basis van de omzet van de regio in verhouding tot de totale omzet van het netwerk. Baker Tilly (Netherlands) N.V. behoort tot de EMEA-regio.

Board Members worden benoemd voor een periode van vier jaar. De negen grootste lidfirma's uit elke regio

hebben een permanente vertegenwoordiging in de BoD en het recht om een kandidaat voor te dragen. De overige 12 Board Members worden benoemd op voordracht van de Regional Advisory Councils (RAC's).

Regional Advisory Councils

De RAC's zijn de regionale adviesorganen. Zij adviseren de BoD en de CEO over ontwikkelingen in de regio en vergaderen ten minste tweemaal per jaar. Een RAC benoemt leden op voordracht van de Regional Chairman voor een periode van drie jaar.

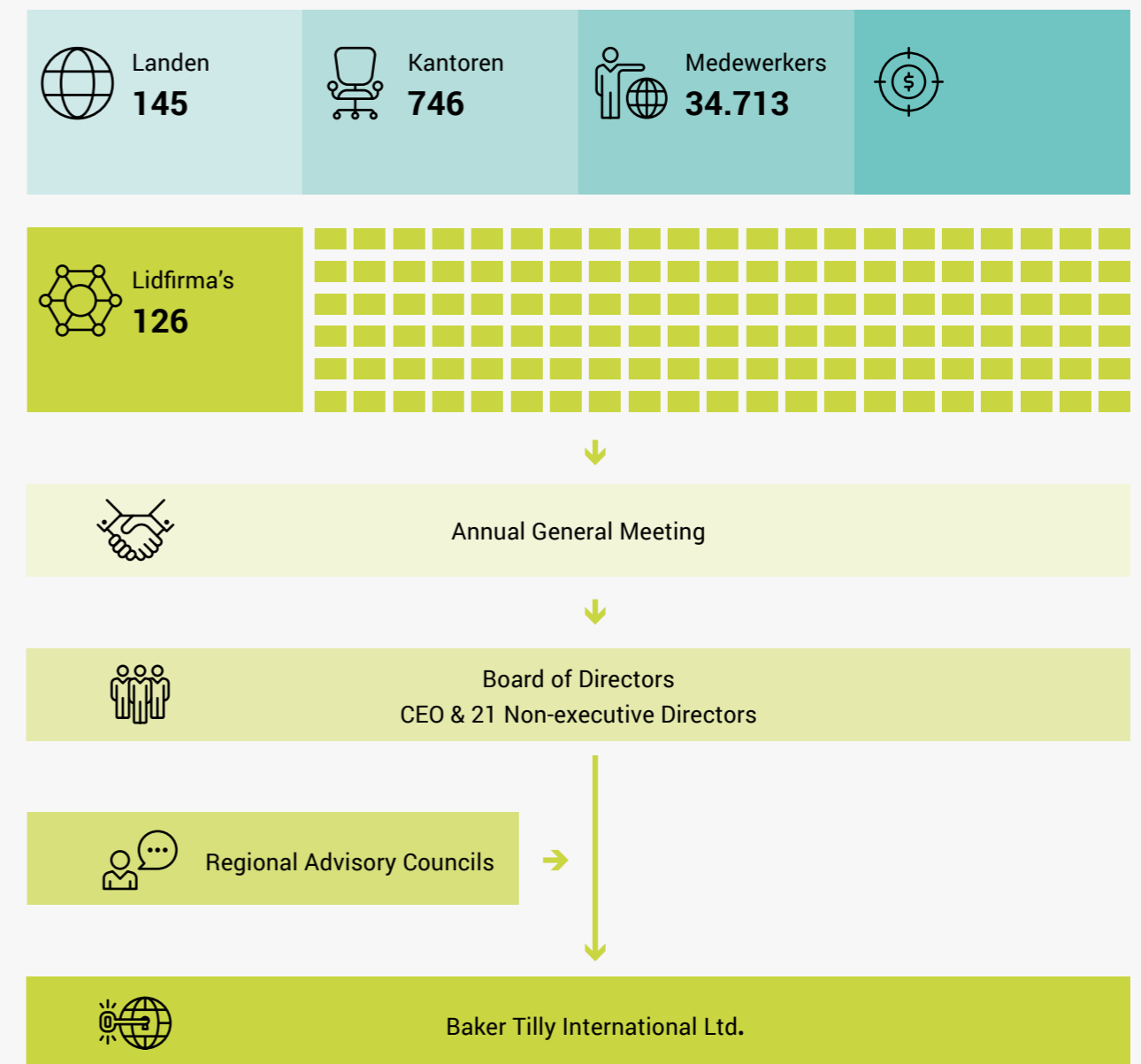
Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid van de bij het netwerk aangesloten kantoren staat voorop. Het netwerk legt de lidfirma's geen verplichtingen op ten aanzien van het ontwikkelen van bepaalde diensten, financiële doelstellingen of commerciële prestaties. Evenmin is sprake van winstdeling. Baker Tilly (Netherlands) N.V. is zelf verantwoordelijk voor zijn strategie, beleid en bedrijfsvoering.

Lokale binding en internationale ondersteuning

De kracht van de lidfirma's is de sterke lokale binding. Dankzij het internationale netwerk kunnen wij onze klanten helpen bij hun internationale ambities. Hiertoe is er doorlopend aandacht voor het bevorderen en ondersteunen van de samenwerking tussen de lidfirma's. In dit kader gelden kwaliteitsstandaarden, richtlijnen en procedures die als basis voor de samenwerking dienen, ondersteund door een communicatieplatform.

De structuur van het internationaal netwerk per 1 januari 2019



Groei en kwaliteit

Via het internationale netwerk heeft Baker Tilly toegang tot faciliteiten die bijdragen aan de groei en de kwaliteit van de dienstverlening. Dit zijn bijvoorbeeld vaktechnische expertise en kennisbanken, best practice guidance, een uitwisselingsprogramma en een uitgebreid opleidings- en trainingsprogramma. Tevens participeert Baker Tilly in commissies die gericht zijn op samenwerking en het uitwisselen van kennis, medewerkers en ervaring.

Kwaliteitsrichtlijnen en -reviews

Baker Tilly International geeft de aangesloten kantoren richtlijnen voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking en toetst periodiek of zij zich hieraan houden. Deze kwaliteitsreview vindt ten minste elke drie jaar plaats.

Interview Ron Jansen

Iedereen verdient een kans op werk

Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt nieuwe inspiratie en energie geven om het volgende stapje vooruit te zetten. Dat is het doel van de proeftuin 'Deel je eigen wijsheid' waarin 45+ bijstandsgerechtigden met een administratieve achtergrond hun kans op betaald werk vergroten. Hiertoe delen ze in de kennis, ervaring en het netwerk van Baker Tilly.



Persoonlijk aan de slag

Aan het woord is Ron Jansen, director Interim Financials bij Baker Tilly. "In de proeftuin gaan we drie à vier keer per jaar persoonlijk en praktijkgericht aan de slag met een kleine groep kandidaten. We trainen hen in hard skills zoals Excel en Word en in de pijlers van effectief

solliciteren: zelfkennis, presentatie, voorbereiding en overtuigingskracht. Dit geeft een extra impuls aan de eigenwaarde en motivatie. De accountmanager van Baker Tilly voert diepgaande gesprekken met de kandidaten en helpt hen om sollicitatiegesprekken goed voor te bereiden."

De rijksoverheid past steeds vaker social return toe als contracteis bij raamovereenkomsten. "Naar aanleiding van de aan ons toegekende Rijksbrede Raamovereenkomst Auditdiensten hebben we bij Baker Tilly lang nagedacht over de invulling hiervan. Hoe kunnen wij vanuit onze eigen kracht een impactvolle maatschappelijke bijdrage leveren? Onze kracht berust voor een groot deel op het matchen van opdrachtgevers en professionals. Met het Werkgeversservicepunt Den Haag ofwel WSP hebben we hier een doelgroep bijgezoekt waar we daadwerkelijk iets voor kunnen betekenen."



Van links naar rechts: Fatih Sahin (WSP), Ewoud Heineken (Baker Tilly), Ron Jansen (Baker Tilly), Laura Birdja (WSP)

Passie en kracht ontsluiten

Waarin vult Baker Tilly het WSP aan? "Onze toegevoegde waarde zit naast persoonlijke aandacht en praktische kennis in ons netwerk. Netwerken is enorm belangrijk om een baan te vinden. Dit begint met gesprekken voeren. De kandidaten hebben hier al veel teleurstellingen bij ervaren en dat merk je. De accountmanager helpt hen als sparringpartner en vraagbaak om zich op nieuwe kennismakingen voor te bereiden. Daarbij kan het gaan om basale vragen zoals 'ik heb zweethanden bij elk sollicitatiegesprek'. Zo fungeert Baker Tilly als hub bij het omzetten van langdurige werkloosheid in passie en kracht."



Out of the box-denken

Social return is een uitdagend vraagstuk voor leveranciers van hoogwaardige inhuur, vertelt Fons Buurman. Hij is categoriemanager bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

"Voor bedrijven als Baker Tilly zijn de mogelijkheden om met eigen activiteiten social return te realiseren beperkt. Out of the box-denken heeft tot deze proeftuin geleid. Zo leidt samenwerking tussen de overheid en leveranciers alsnog tot maatschappelijke impact. Mensen vergroten hun kans op betaald werk door de kracht en inzet van Baker Tilly. Het mooie is dat deze aanpak bij bewezen succes breder ingezet en dus verduurzaamd kan worden."

Vliegwieleffect

Ron vertelt vol enthousiasme over de trainingen die hij zelf binnen de proeftuin verzorgt: "De proeftuin ligt in het verlengde van onze kernactiviteiten, is schaalbaar en geeft veel positieve energie. Dit zou zomaar een vliegwieleffect in werking kunnen zetten binnen én buiten Baker Tilly."

"Een prachtig initiatief. Baker Tilly geeft mensen in de bijstand in samenwerking met het Werkgeversservicepunt Den Haag een nieuwe kans op betaald werk."

Fons Buurman,
Categoriemanager bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Dialogo over de toekomst

Vandaag de gesprekken voeren over de uitdagingen en kansen van morgen. Met elkaar, met onze klanten en met de maatschappij. We helpen onze klanten om te anticiperen op de toekomst en stimuleren onze medewerkers om te blijven groeien in het werk én als mens. De kennis en wijsheid die dit oplevert, zetten we in voor de samenleving. Door deze te delen en onze betrokkenheid te tonen. In dit hoofdstuk leest u hoe we dit doen. Het doel: verandering in gang zetten. Zo nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een goede werkgever en dienstverlener te zijn.



Innovatie

Door de technologische ontwikkelingen kunnen wij onze klanten steeds beter helpen om op koers te blijven in de realisatie van hun toekomstplannen. Met name op het gebied van data-analyse testen en benutten we steeds nieuwe toepassingen die onze audit- en accountancy-praktijk in staat stellen om snellere, scherpere risico-analyses en controles te doen.

“Deze toepassingen dragen bij aan een uniformering van de kwaliteit van onze werkzaamheden”, legt Mario Geertzen uit. Hij is business consultant bij Baker Tilly op het gebied van IT en innovatie. “Hierdoor kan efficiënter gewerkt worden en ontstaat ruimte voor andere en bijvoorbeeld meer voorspellende analyses richting onze klanten. Zo kunnen we hen nog beter helpen om te anticiperen op de toekomst.”

Now, for tomorrow

Onze markten veranderen, net als onze klanten en hun verwachtingen. Omdat Baker Tilly ook niet stilstaat, hebben we onze branding en visuele identiteit in 2018 vernieuwd. De nieuwe naam staat onveranderlijk voor lokale en persoonlijke betrokkenheid. Want alleen door aan sterke relaties te bouwen, kunnen we met onze klanten de broodnodige gesprekken over morgen voeren.

Tegelijkertijd past de nieuwe branding bij een krachtig, internationaal netwerk en expertise die tot ver buiten Nederland reikt. Met onze medewerkers en klanten voeren we vandaag de gesprekken die morgen van belang zijn. En pakken we de kansen die in de toekomst het verschil maken. Morgen begint nu. Ofwel: Now, for tomorrow.

Meten is weten

Rapportcijfer
7,83

Tweemaal per jaar meet Baker Tilly de klanttevredenheid met de Net Promotor Score. Op de vraag of klanten ons aanbevelen binnen hun netwerk kregen we in 2018 een 7,83 (op een schaal van 1 tot en met 10) en onze NPS was relatief hoog met 17,26 procent. Naar aanleiding van de NPS voeren we gesprekken met klanten. De waardevolle informatie die hieruit voortkomt gebruiken we om onze dienstverlening te verbeteren.



Foto: Theo Smits



De kracht van de regio

Pierre Satink, partner vestiging Zwolle, is als voorzitter en mede-oprichter een van de drijvende krachten achter de Stichting Metropool Regio Zwolle. De stichting is in 2012 opgericht om de regio krachtig op de kaart te zetten. Pierre zet zijn eigen wijsheid in om met deze stichting een netwerk te vormen van ondernemers, onderzoekers, overheid en onderwijs. Een netwerk dat thema's aanjaagt die van belang zijn voor de economische agenda van de regio.

De stichting doet jaarlijks onderzoek naar de macro-economische ontwikkelingen in de regio en presenteert de uitkomsten tijdens haar jaarcongres. Hier weet zij ruim 800 stakeholders uit de regio te verbinden om van gedachten te wisselen over de relevante economische uitdagingen. Meer informatie vindt u op regiozwollecongres.nl.

Pierre Satink: “De afgelopen zeven jaar heeft de Stichting Metropool Regio Zwolle veel bereikt en daar ben ik trots op. Keer op keer krijgen we het voor elkaar om de kracht en potentie van de regio zichtbaar te maken.”

Week van de Kwaliteit: *IT Advisory 'doet' kwaliteit*

“Niet alleen praten over kwaliteit, maar vooral ook doen”

Maandagochtend 2 juli 2018, 8.00 uur. Het voltallige team van IT Advisory verzamelt zich in Rotterdam voor de Week van de Kwaliteit. Hier besteden ze vijf dagen aandacht aan het bevorderen van de kwaliteit van de beroepsbeoefening van de IT-auditors en -adviseurs. “We willen niet alleen praten over kwaliteit, maar vooral ook doen”, zegt medeorganisator Roy Zwartjes, manager IT Advisory.



hoogwaardige dienstverlening hebben. Aanleiding om in 2018 meer te ‘doen’ en het verankeren en vastleggen van kwaliteit centraal te zetten.”

Kwaliteitshandboek

“De werkzaamheden van IT-auditors zijn gebaseerd op de werkzaamheden van accountants. We hebben daarom het kwaliteitshandboek accountants en de richtlijnen vanuit de NBA en NOREA erbij gepakt. Van daaruit zijn we gaan werken aan onze sectie van het kwaliteitshandboek van Baker Tilly en hebben we kwaliteitsrichtlijnen opgesteld voor onze adviesdossiers. Handleidingen zijn herzien en de werkwijze van onze IT-audit is geoptimaliseerd. Dat is goed gelukt. Als we kijken naar het kwaliteitsstelsel dat er nu ligt, en langs die meetlat eerdere dossiers leggen, dan blijkt dat het eindoordeel goed was. Kortom, de kwaliteit was er al,

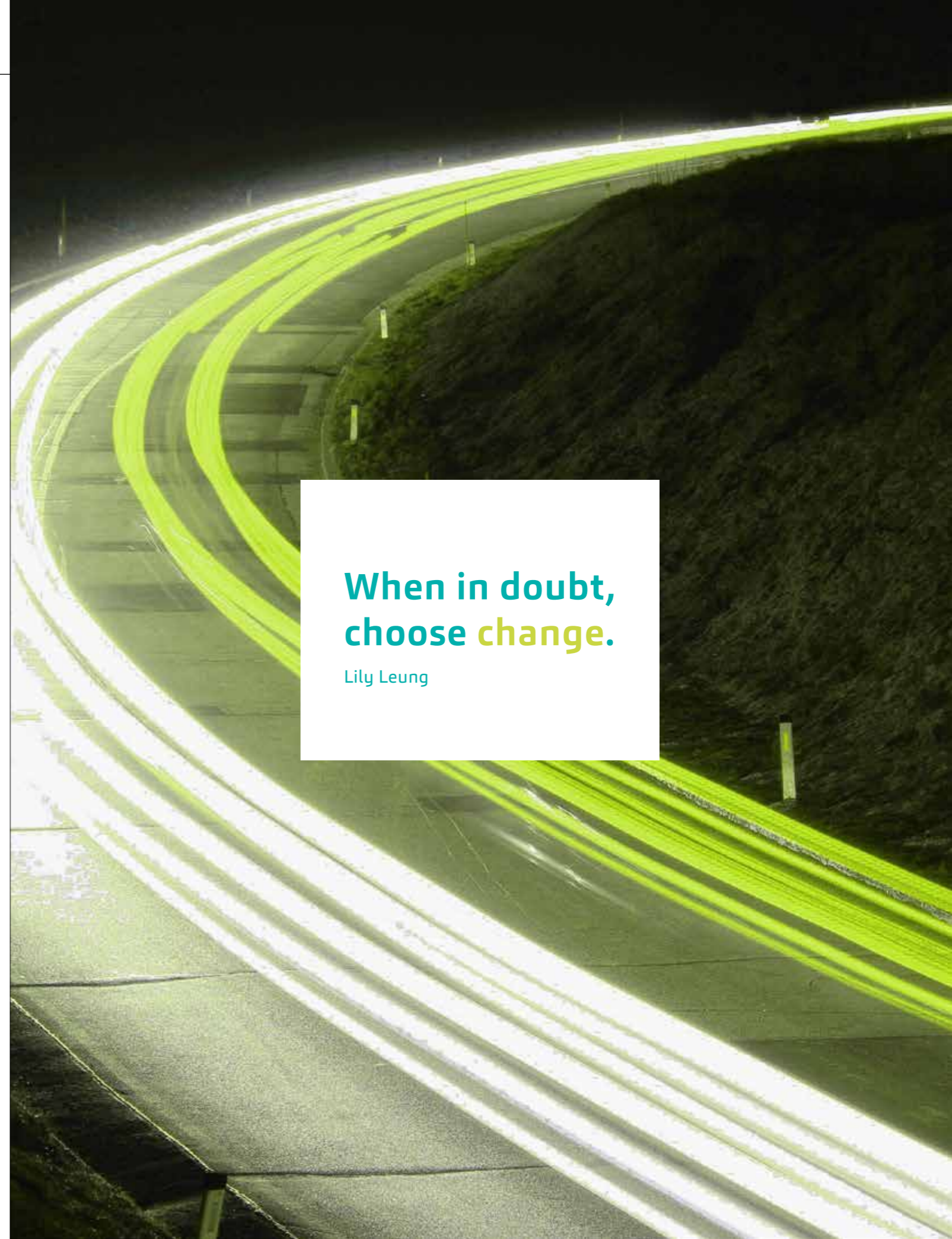
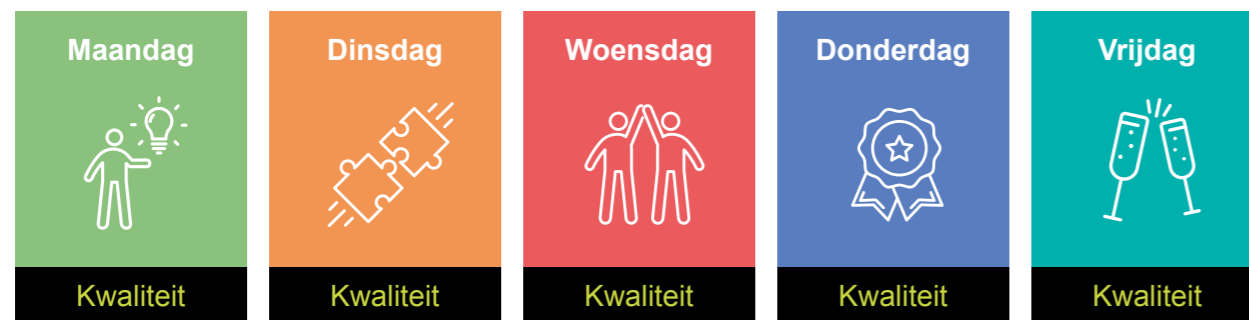
maar de vastlegging en borging van kwaliteit is nu beter geregeld.”

Verantwoordelijkheid voelen

“In vijf dagen zijn veel meters gemaakt. Maar bovenal laten wij met deze week onze mensen zelf met kwaliteit bezig gaan. Wij leggen de verantwoordelijkheid bewust laag in het team. Ik laat mensen liever even ‘zwemmen’, dan de definitie van kwaliteit voor te kauwen. Daarnaast willen we niet van bovenaf opleggen, dat we kwaliteit willen borgen en vastleggen door gestructureerd en gestandaardiseerd te werken. Het is goed als collega’s zich realiseren dat die verantwoordelijkheid ook bij hen ligt. Het resultaat is dat wij allen op een professionele manier met ons werk bezig zijn. Regels en richtlijnen worden gevolgd, maar vormen nooit een belemmering voor eigen inzichten en initiatief.”

Focus op kwaliteit

Roy Zwartjes: “In 2017 zijn we begonnen met de Week van de Kwaliteit. Een week lang dossiers afgaan en met elkaar kritisch kijken naar wat wel en niet goed was. Een van de conclusies was dat we vinden goed met kwaliteit bezig te zijn, maar het slecht zichtbaar maken. Terwijl het zo ontzettend belangrijk is om aan te kunnen tonen dat we een kwalitatief



When in doubt,
choose change.

Lily Leung

Klantverhaal

Groeien met lef en visie

Arjan Kuiper, CEO van Rotom, ging in 2014 op zoek naar een nieuwe adviespartner. De relatie met zijn toenmalige accountant was uitgebloeid. "Ik had behoefte aan een frisse start. Met een accountant die écht investeert in de relatie met mij en snapt waar het bij Rotom om draait. Hier in Brabant gaan we informeel en open met elkaar om. Doorslaggevend in mijn keuze voor Maarten was dan ook de persoonlijke aandacht en dat hij meer doet dan de jaarrekeningcontrole."

Als Arjan terugkijkt op de afgelopen vier jaar dat Baker Tilly en Rotom samenwerken, concludeert hij dat Maarten inderdaad veel meer heeft gebracht dan die jaarlijkse controle. Zo heeft Maarten input gegeven voor een strategisch plan voor Rotom, zijn er stappen gemaakt op IT-gebied en adviseert Maarten onder meer bij transfer pricing. "Gelukkig maar, want aan die theoretische en bureaucratische zaken heb ik een broetje dood", lacht Arjan. "Het is ontzettend fijn dat Maarten mij daarin adviseert."

Bouwen en vooruitkijken

Arjan is een bouwer, voortdurend op zoek naar mogelijkheden om te groeien. "Groeï realiseer je niet alleen door buitenlandse markten aan te boren," – inmiddels heeft Rotom 15 vestigingen in 9 Europese landen – "maar ook door in de breedte te ontwikkelen." Zo werden er in 1993, toen Arjan bij het bedrijf kwam werken, alleen houten pallets gemaakt. Nu produceert Rotom een brede range aan ladingdragers, waar

onder metaalboxen, rolcontainers en steekwagens. Bovendien zijn al deze producten zowel in de verkoop als in de verhuur bij Rotom verkrijgbaar en is de focus verschoven van productie naar dienstverlening. Arjan: "Wij ontzorgen onze klanten in hun hele logistieke proces. Klanten kunnen bij ons bijvoorbeeld 'poolen'. Hiermee spelen we direct in op de behoefte van veel klanten om ladingdragers gezamenlijk te gebruiken, in plaats van eigen producten te kopen."

Goede match

Nieuwe marktontwikkelingen leveren nieuwe kansen op, dat is dus de insteek van Rotom. Die visie leverde Rotom al drie keer de FD Gazelle op voor sterke snelgroeiende bedrijven. "En in de markt zijn geen restricties om door te groeien, daarom willen we binnen vijf jaar verdubbeld zijn in omvang." Ook Maarten is iemand die breder kijkt, overal kansen ziet en vanuit oplossingen denkt. Maarten: "Natuurlijk heb ik als accountant te maken met allerlei regels als het gaat

om onafhankelijkheid en kwaliteit, maar ik kijk altijd verder. Ik werk heel graag met een visionair als Arjan, die graag de handen uit de mouwen steekt. De match tussen Arjan en mij is zo goed omdat we op dezelfde manier werken, denk ik." Arjan beaamt: "Als ik een probleem heb, dan bel ik Maarten. Maar we zien elkaar nu ook weer niet vaker dan nodig hoor."

Partnership

Die uitspraak is typerend voor de verstandhouding tussen Arjan en Maarten. "We ontmoeten elkaar een paar keer per jaar, maar pakken het hele jaar door gemakkelijk de telefoon. Ook als dat om zeven uur in de avond is", vertelt Maarten. "Er is een vertrouwelijke band. Maar ik hoef bij Arjan echt niet elke twee maanden verplicht op de stoep te staan als er geen aanleiding is. Dan komt het niet goed met ons. Echt partnership en in vertrouwen en openheid samen opgaan, dát is hoe onze relatie zich kenmerkt."



Arjan Kuiper (links) en Maarten de Rouw (rechts)

"Als ik een probleem heb, dan bel ik Maarten."

Arjan Kuiper, CEO van Rotom



Bij de dienstverlening aan onze klanten worden de gedrags- en beroepsregels (waaronder de VGBA en ViO) in acht genomen. Waar in dit artikel gesproken wordt over advisering betreft dit dan ook hetgeen mogelijk is binnen de kaders van de onafhankelijkheid met betrekking tot samenloop dienstverlening.

Interview Ted Verkade

Samen grenzen verleggen

Gedreven door ambitie. Die omschrijving past bij Ted Verkade én bij zijn rol als CEO van Baker Tilly International. “Streven naar het maximaal haalbare, dat vind ik mooi. Samen grenzen verleggen. Altijd en overal werken aan topkwaliteit. Dit doen we ook met Baker Tilly International op het gebied van accountancy-, fiscale en adviesdienstverlening. Hierbij zetten we in op vooruitgang, vernieuwing en groei om relevant te blijven voor onze klanten en in onze publieke rol in de samenleving.”

“De juiste dingen doen betekent ook verandering omarmen en regelmatig buiten je comfortzone treden.”

Ted Verkade, CEO Baker Tilly International



Ted Verkade werkte meer dan 30 jaar voor Baker Tilly in Nederland en is sinds 2016 CEO van Baker Tilly International. Dit netwerk omvat 126 lidfirma's met 35.000 professionals, werkend vanuit 746 kantoren in 145 landen. Ted is enthousiast over de culturele verbondenheid binnen het netwerk. “Hierdoor ervaren klanten consistente kwaliteit. Onze ambitie is om hier verder aan bij te dragen met investeringen in technologie, het ontsluiten van kennis en delen van best practices en uiteraard een focus op kwaliteitsbeheersing.”

Consistente kwaliteit

“In 2017 hebben we een state-of-the-art controlemethodiek en ondersteunend softwareplatform ingevoerd. Dit wordt inmiddels in 70 landen gebruikt en daar zijn we

erg trots op. Een recente mijlpaal was de lancering van Billy, ons enterprise social media platform. Dit verbindt de partners en medewerkers met elkaar en maakt uitwisseling van kennis en expertise zeer eenvoudig. Dit zijn slechts enkele ontwikkelingen die bijdragen aan een goede onderlinge samenwerking. Ons gezamenlijke streven is om internationale klanten wereldwijd korte communicatielijnen en naadloze dienstverlening te laten ervaren.”

Global brand

3 december 2018 was een historische dag voor Baker Tilly International: de introductie van het global brand met een nieuw logo en een nieuwe visuele identiteit. “Samen vormen de lidfirma's een wereldmerk

dat we verder gaan uitbouwen. Hierbij voeren we een tagline die de positionering van ons netwerk onderstreept: Now, for tomorrow. Het betekent dat we vooruit kijken en de dingen doen die ons, onze mensen en onze klanten succesvol maken. Ook willen we bijdragen aan de toekomst van het accountantsberoep en van de maatschappij als geheel. Dat is waar wij voor staan.”

Technologische ontwikkelingen benutten

“We hebben de afgelopen jaren onder andere geïnvesteerd in softwareplatforms, kennisdeling-applicaties en brede inzet van data-analyse. Met slimme tools kunnen we kwaliteitsimpulsen geven aan de jaarrekeningcontrole en onze dienstverlening op andere gebieden

innoveren. Recent hebben we een afdeling Innovation & Technology opgezet. Deze heeft als doel om de ontwikkeling van nieuwe technologie in het netwerk te bundelen om zo de potentie voor onze klanten proactief te benutten.”

Verandering omarmen

De juiste dingen doen betekent ook verandering omarmen en regelmatig buiten je comfortzone treden, concludeert Ted. “Zo wordt deze vanzelf groter en vindt groei plaats. Kwaliteit is dynamisch en vraagt om doorlopend innoveren. Accountants vervullen een vertrouwensfunctie in het maatschappelijk verkeer. Bij vraagstukken zoals fraude, corruptie en witwassen verwacht de maatschappij een rol van accountants die verder gaat dan wat wij als onze

taak zien. Een groot deel van onze toekomstige relevantie ligt in wat we nu de verwachtingskloof noemen. Om die te dichten, moeten accountants verbinding zoeken en hun verantwoordelijkheid voor kwaliteitsontwikkeling en vernieuwing nemen.”

Ted Verkade

Ted Verkade startte zijn loopbaan in 1982 als assistent-accountant bij Baker Tilly in Nederland waar hij in 1996 partner werd. Tussen 2004 en 2013 was hij voorzitter van de Regional Advisory Council voor de EMEA-regio en sinds 2016 is hij CEO van Baker Tilly International. Als lid van de Accountantskamer is Ted ook betrokken bij het toezicht op het functioneren van accountants.

Gedragcode

Om ethisch verantwoord te kunnen blijven handelen, heeft Baker Tilly een gedragscode die voor alle partners en medewerkers leidend is. Deze code geeft richting aan onze cultuur en ons handelen. Dit helpt ons om onze reputatie hoog te houden op het gebied van bedrijfsethiek, goed werkgeverschap en de kwaliteit en integriteit in de dienstverlening aan onze klanten.

Een scala aan externe stakeholders moet kunnen vertrouwen op onze werkzaamheden. Dit geldt in het bijzonder voor de accountantsverklaringen: aandeelhouders, toezichthouders, overheden, bankiers, medewerkers, leveranciers en afnemers van de ondernemingen waarvoor we een verklaring bij de jaarrekening afgeven. Ook in de publieke sector bedienen we veel organisaties en een brede groep stakeholders. Baker Tilly heeft veel wettelijke controleklanten met een directeur-grotaandeelhouder (dga). In het OOB-segment en de publieke sector zijn de betalende klant en het publiek (de gebruikers) van elkaar te scheiden. In het dga-segment is de betalende klant tevens de belangrijkste stakeholder in de onderneming, wat gepaard gaat met een voortdurend spanningsveld tussen klant- en publiek belang. Onze gedragscode is zo ingericht dat onze partners en medewerkers zich hier steeds van bewust zijn en bij hun handelen het publiek belang op de voorgrond plaatsen.

Aan de basis van ons handelen staan professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid & zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. Hiermee onderschrijven we de fundamentele beginselen van de Verordening gedrags- en beroepscode accountants (VGBA) en de andere beroepsgroepen in onze organisatie, in het bijzonder het Reglement Beroepsuitoefening Nederlandse Orde van Belastingadviseurs. In het nastreven van deze vijf beginselen geven we met overtuiging invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook dienen ze als uitgangspunt voor onze interne handelingen en ons gedrag naar elkaar.



Bovenal is onze gedragscode een praktische uitwerking van onze visie. We zijn ervan overtuigd dat vooruitgang begint met inzicht. En wij beloven onze klanten (en elkaar) dat we vandaag bezig zijn met morgen. Dat doen we aan de hand van vijf onderscheidende merkwaaarden:

- Kwaliteit
- Ondernemend
- Direct
- Verbindend
- Scherpzinnig

Samen vormen de fundamentele beginselen en merkwaaarden de gedragscode van Baker Tilly, als uitgangspunt dat dient om de juiste balans te creëren tussen klantbelang, organisatiebelang en publiek belang. Onze oplossingen komen voort uit het samenspel tussen onze merkwaaarden en de partijen die hierin een rol spelen. Op basis hiervan gaan we met elkaar in discussie en houden we elkaar scherp.

Kwaliteit



Naar externe stakeholders

Onze vakbekwaamheid garandeert de professionaliteit van onze dienstverlening. Hiertoe investeren we doorlopend in state-of-the-art-middelen en in de kennis en vaardigheden van onze mensen. Van hen wordt grote deskundigheid vereist voor het uitvoeren van een opdracht. We zijn verplicht om bij opdrachtacceptatie of opdrachtcontinuering de mogelijke bedreigingen van de fundamentele beginselen en onafhankelijkheid te beoordelen. Als er een mogelijke bedreiging is, treffen we maatregelen om deze tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Dit kan ertoe leiden dat een opdracht niet uitgevoerd of geaccepteerd wordt.

Naar onze klanten

Alles wat we doen moet van goede kwaliteit zijn. Hierbij staat de professionaliteit van onze dienstverlening voorop. We gaan altijd goed voorbereid te werk en informeren ons diepgaand en breed. We zijn vakbekwaam en zorgvuldig en geven advies dat de klant verder helpt.

Naar elkaar

We verwachten van elkaar dat we ons verdiepen in de klant, onze organisatie, de materie en de sector. En dat we investeren in het up-to-date houden van onze kennis en kunde. Als deskundigheid ontbreekt, vragen we aanvullend advies aan elkaar, onze leidinggevende, het Professional Competence Center, een onafhankelijke deskundige of de NBA. Eventueel besluiten we om externe deskundigheid in te schakelen.

Ondernemend



Naar externe stakeholders

We zijn ons bewust van onze maatschappelijke rol. De professionaliteit en objectiviteit van onze uitingen prevaleert boven commerciële afwegingen. We gaan geen klantrelatie of opdracht aan die de fundamentele beginselen integriteit of professionaliteit kan bedreigen. We passen maatregelen toe om te voorkomen dat (financiële) belangen van medewerkers in organisaties het naleven van de fundamentele beginselen objectiviteit en vertrouwelijkheid bedreigen.

Naar onze klanten

We weten wat ondernemen is. Vanuit ons inzicht in de markt en de organisatie kunnen we de ondernemer ondersteunen. Hierbij gaan we gedegen te werk. Professionaliteit van onze dienstverlening is leidend. Ook gaan we met uiterste zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid om met de verworven kennis en inzichten.

Naar elkaar

We helpen elkaar om onze klanten beter van dienst te zijn. Routine door ervaring en door pragmatisch handelen, maar niet routinematig adviseren. We helpen elkaar om onze dienstverlening en adviezen te blijven vernieuwen zonder onbezonnen te worden. We benutten elkaars talenten en potentieel. We gaan vertrouwelijk om met de informatie die we met elkaar delen en stellen ons objectief op ten aanzien van de verkregen inzichten.

Direct



Naar externe stakeholders

We communiceren duidelijk en feitelijk over ons handelen en onze motieven. Onze communicatiestijl laten we niet ongepast beïnvloeden en dat is een garantie voor onze objectiviteit en professionaliteit. Om de vertrouwelijkheid niet te beschamen, communiceren we helder als informatie wordt gevraagd waarvan wij tot geheimhouding verplicht zijn.

Naar onze klanten

We zijn direct in onze adviezen, zodat de ondernemer altijd weet waar hij aan toe is. Dat betekent dat we altijd duidelijke taal spreken en realistisch blijven. We geven geen vage adviezen, maar adviezen gebaseerd op feiten en ervaring. Daarbij zijn we eerlijk en oprecht.

Naar elkaar

We helpen elkaar door duidelijk en helder te communiceren. En we durven elkaar om advies en feedback te vragen: op onze werkzaamheden en op ons gedrag. We maken afspraken over de verwachte realisatie van een opdracht op basis van de tijd die nodig is voor kwalitatief goede uitvoering ervan. Duidelijk en realistische onderlinge communicatie draagt bij aan onze vakbekwaamheid en zorgvuldigheid.

Verbindend



Naar externe stakeholders

Het verwerven van kennis en inzicht over de (potentiële) klant en de bedrijfsactiviteiten helpt ons om onze afwegingen en advisering dusdanig voor te bereiden dat deze niet in strijd zijn met onze vakbekwaamheid en zorgvuldigheid. In onze dienstverlening laten we ons niet verleiden om onze objectiviteit en integriteit te degraderen ten gunste van het (gewenste) resultaat van de ondernemer.

Naar onze klanten

We zijn meer dan betrokken. We zijn verbindend naar elkaar, naar onze klanten en naar de maatschappij. Voor klanten halen we andere expertises erbij als dit meerwaarde biedt. Integriteit en objectiviteit zijn hierbij leidend. In onze afwegingen voor onze klanten laten we ons niet ongepast beïnvloeden.

Naar elkaar

We spreken liever met elkaar dan over elkaar, zeker als we kritiek hebben op een ander. Kwetsbaarheid tonen en twijfels uiten zien we niet als zwakte, maar als kracht. We stellen misstanden aan de orde, zonder vrees voor de gevolgen te hoeven hebben. We werken in teamverband en voelen ons verantwoordelijk voor alle teamleden. We stimuleren elkaar tot het geven van onze mening en hechten waarde aan afwijkende opvattingen. We leren van elkaar door onze kennis met elkaar te delen.

Scherpzinnig



Naar externe stakeholders

Waar het publiek belang en het klantbelang conflicteren, moet het publiek belang prevaleren. Wij weten wat er speelt in de maatschappij en geven vanuit onze rol met overtuiging invulling aan onze publieke verantwoordelijkheid. We laten het maatschappelijk verkeer zien dat we onze werkzaamheden integer en objectief uitvoeren en borgen onze onafhankelijkheid.

Naar onze klanten

Vanuit een helicopterview geven we onze klanten pragmatische adviezen en dagen we elkaar uit om de beste kwaliteit na te streven. We kijken verder dan de voor de hand liggende oplossingen. We leveren de kwaliteit die klanten op koers brengt en houdt. Vandaag en morgen.

Naar elkaar

We dagen elkaar uit om het maximale uit onze talenten en kennis te halen. We gaan met elkaar in discussie en houden elkaar scherp ten gunste van onze professionaliteit, integriteit en objectiviteit. We bevorderen onze vakbekwaamheid en zorgvuldigheid door het vier-ogen-principe toe te passen.

Onafhankelijkheid

Binnen Baker Tilly (Netherlands) N.V. is het essentieel dat we de integriteit en betrouwbaarheid van de organisatie waarborgen en dat de onafhankelijkheid van onze medewerkers bij controleopdrachten boven elke twijfel verheven is. Op 1 januari 2014 traden de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) in werking. Evenals de NBA besteedt Baker Tilly voortdurend aandacht aan de interpretatie en nadere invulling van deze regelgeving.

Bij de bewaking van de onafhankelijkheid vervullen de afdeling Compliance en het Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA) van het Professional Competence Center van Baker Tilly een belangrijke rol. De compliance officer is tevens onafhankelijkheidsfunctionaris. Vraagstukken over onafhankelijkheid moeten verplicht worden voorgelegd aan het BVTA en de onafhankelijkheidsfunctionaris.

Bewaking

Bewaking van de onafhankelijkheid bij assurance-opdrachten geschiedt op drie niveaus:

- Op organisatieniveau door de afdeling Compliance via de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring.
- Op opdrachtniveau door de verantwoordelijke accountants.
- Op opdrachtniveau bij de aanvaarding van andersoortige opdrachten bij assuranceklanten door de verantwoordelijke accountants en de afdeling Compliance.

Organisatiebeleid bij langdurige betrokkenheid

Bij de controle van jaarrekeningen van organisaties van openbaar belang (OOB's) treedt de externe accountant na zeven jaar betrokkenheid terug. Bij de controle van jaarrekeningen van niet-OOB's veronderstelt de ViO dat de onafhankelijkheid bedreigd wordt als een senior lid van het assuranceteam meer dan zeven jaar bij een opdracht betrokken is. Dit vereist een maatregel. In principe is dit het terugtreden van het betreffende senior lid van het assuranceteam. Gelijktijdig terugtreden van twee accountants is niet wenselijk vanwege verlies van kennis

en daarmee van controlekwaliteit. Dan roteert in eerste instantie één accountant en treedt het andere senior lid van het assuranceteam twee jaar later terug. Deze periode van twee jaar wordt wenselijk geacht om de kennis en ervaring optimaal te borgen en waar nodig op zorgvuldige wijze over te dragen. Voorts kan het zijn dat tijdelijk geen geschikte accountant beschikbaar is om een assuranceopdracht aan over te dragen.

In beide gevallen vereist de bedreiging dat een maatregel genomen wordt. Dit kan een risicogerichte kwaliteitsbeoordeling (RKB) zijn, gericht op de specifieke bedreigingen uit hoofde van onafhankelijkheid. De risicogerichte kwaliteitsbeoordeling is gericht op de risicomatrix, frauderisico's, foutenevaluatie, schattingsposten en andere controle-elementen met significante subjectieve elementen. Verder is het mogelijk om een tweede geaccrediteerde accountant aan het controleteam toe te voegen, die per controlefase de relevante onderdelen van het dossier reviewt. Deze maatregelen zijn in 2018 meermaals toegepast. Indien hierbij een accountant van Baker Tilly wordt ingezet, is dit iemand van een andere vestiging dan de voor de opdracht verantwoordelijke accountant.

Er is standaardbeleid voor de meest voorkomende situaties. Bij afwijkingen moet het BVTA geraadpleegd worden. Als de externe accountant in de langdurige betrokkenheid van een senior lid van het assuranceteam geen bedreiging ziet, dient hij of zij dit in een memo te motiveren. Het BVTA dient dit memo goed te keuren en met de onafhankelijkheidsfunctionaris af te stemmen. Dit is een verplichte vaktechnische consultatie. Dit wordt als een zeer uitzonderlijke situatie beschouwd en is in 2018 niet voorgekomen.

Jaarlijkse onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring

Iedere medewerker van Baker Tilly legt een schriftelijke onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring af die door de onafhankelijkheidsfunctionaris wordt beoordeeld. Hierbij dient de medewerker expliciet te bevestigen dat hij of zij geen beleggingen heeft in de daartoe met naam genoemde OOB-klienten van Baker Tilly. De verklaring is gebaseerd op de onafhankelijkheidseisen die de regelgeving stelt. Sinds 2017 vult iedere nieuwe medewerker na indiensttreding een eerste onafhankelijkheidsverklaring in. Als deze gegevens gedurende het jaar wijzigen, dienen de wijzigingen gemeld te worden aan de onafhankelijkheidsfunctionaris. Jaarlijks wordt expliciete herbevestiging gevraagd van de onafhankelijkheidsgegevens in combinatie met de integriteitsverklaring. Dit omvat ook een opgave van nevenfuncties. Deze dienen te zijn goedgekeurd door het bestuur.

Voor controleopdrachten dient ieder teamlid bij aanvang van de opdracht in het controledossier expliciet diens onafhankelijkheid te bevestigen. Voorts wordt in de accountancydossiers aandacht gevraagd voor het bestaan van mogelijke bedreigingen met betrekking tot de fundamentele beginselen en onafhankelijkheid die vervolgens dienen te worden afgehandeld conform het in de VGBA beschreven stramien.

Overtredingen en maatregelen

Als situaties worden gemeld of aangetroffen waarin sprake is van bedreiging van de onafhankelijkheid of overtreding van de regelgeving start de onafhankelijkheidsfunctionaris een onderzoek. Als dit nodig is, worden maatregelen genomen om de bedreiging weg te nemen of de overtreding te beëindigen. In 2018 waren geen maatregelen noodzakelijk.

Via de monitoringdatabase voor de controlepraktijk heeft de compliance officer inzicht in alle situaties waarin sprake is van langdurige betrokkenheid. Aan de hand hiervan bewaakt de compliance officer of in voorkomende gevallen de vereiste consultatie heeft plaatsgevonden en passende maatregelen zijn getroffen om de bedreiging van de onafhankelijkheid tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.

Onafhankelijkheid binnen Baker Tilly International

Opdrachtaanvaarding bij een klant die onderdeel van een beursgenoteerde groep is, vindt alleen plaats na uitvoering van een onafhankelijkheidstoets op netwerkniveau. Voor dit doel heeft Baker Tilly International een Independencedatabase ingericht. Hierin moeten alle beursgenoteerde ondernemingen worden vastgelegd waarvoor het netwerk een opdracht uitvoert. Baker Tilly International publiceert deze database op een afgesloten deel van haar website.

De lidfirma's van Baker Tilly International mogen niet investeren in de organisaties die zijn opgenomen in de lijst van 'restricted entities'. Als een andere lidfirma werkzaamheden voor een van deze ondernemingen verricht en er potentiële onafhankelijkheidsbedreigingen zijn, wordt in overleg met dit kantoor bepaald wat de gepaste reactie is. Er zijn twee mogelijkheden:

1. Er worden passende maatregelen genomen om de onafhankelijkheid te waarborgen.
2. Er wordt niet geoffereerd aan de klant of de opdracht wordt niet geaccepteerd.

Beleggingsbeleid

Voor privébeleggingen van partners geldt dat het niet is toegestaan om een financieel belang te hebben in:

- Een klant van Baker Tilly.
- Een organisatie die een financieel belang in een klant van Baker Tilly heeft of waarin een klant van Baker Tilly een financieel belang heeft.
- Een klant van het internationale netwerk waarvoor één of meer lidfirma's assurancewerkzaamheden verrichten; of een organisatie die een financieel belang heeft in deze klant of waarin deze klant een financieel belang heeft.
- Een belangrijke leverancier van Baker Tilly, tenzij deze beursgenoteerd is.

Baker Tilly International houdt een overzicht van 'restricted entities' bij. Dit stelt partners in staat om bij beleggingen in beursgenoteerde ondernemingen te toetsen of sprake is van een assuranceklant van het netwerk. Bij een financieel belang in een buitenlandse niet-beursgenoteerde onderneming dient de betreffende partner zelf vast te stellen of dit een klant van het inter-

ationale netwerk is. Zodra een partner weet dat hij of zij een niet-toegestaan financieel belang heeft, dient hij dit te melden aan de onafhankelijkheidsfunctionaris.

In beginsel gaat Baker Tilly geen huurovereenkomsten aan voor kantoorpanden of andere activa die geheel of gedeeltelijk eigendom zijn van of gefinancierd worden door een partner. Van deze regel kan het bestuur met goedkeuring van de Raad van Commissarissen afwijken.

Gezamenlijke beleggingen van partners kunnen leiden tot belangentegenstellingen en afhankelijkheden tussen deze partners onderling. Dergelijke beleggingen zijn daarom niet toegestaan zonder voorafgaande goedkeuring van het bestuur.

In 2017 is het beleggingsbeleid geëvalueerd en is overwogen of dit moet worden aangepast. Hierbij is niet alleen rekening gehouden met de vereisten ingevolge wet- en regelgeving, maar ook met wat onze stakeholders van ons verwachten. Naar verwachting zal eind 2019/eerste helft 2020 een aangepast beleggingsbeleid kunnen worden ingevoerd na goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA).

Ter opvolging van OOB-maatregel 3.8 van januari 2018 uit het rapport 'In het Publiek Belang' is in 2018 partnermonitoring ingevoerd. Het Monitoringbeleid voor Baker Tilly is goedgekeurd door de AvA. Dit beleid heeft als doel om Baker Tilly voldoende inzicht te geven in de financiële situatie van partners en bestuurders. Op basis hiervan kunnen we tijdig passende maatregelen nemen als dit noodzakelijk blijkt en worden mogelijke (financiële en reputatie)risico's voor Baker Tilly als gevolg van financiële druk tijdig onderkend en beheerst.

Klant- en opdrachtaanvaarding en -continuering

Naast het volgen van procedures om tot kwalitatief goede uitvoering van de opdrachten te komen, is het uiteraard belangrijk om alleen klanten en opdrachten te accepteren die bij ons passen. Onze merkwwaarden bepalen ook hoe wij onze relaties en klanten benaderen

en vormen het uitgangspunt van ons beleid. Bij klant- en opdrachtacceptatie stellen we onszelf steeds de vraag: willen en kunnen we de klant bedienen? De in de klant-acceptatieprocedure vastgelegde criteria helpen ons om deze vraag eenduidig te beantwoorden. Deze criteria raken onze integriteit, deskundigheid en onafhankelijkheid. Het risicoprofiel van de klant en de opdracht moet binnen deze criteria passen. Pas dan accepteren we klanten en opdrachten. Jaarlijks beoordelen we of we de relatie en de opdracht kunnen en willen continueren. Daarbij wordt ook beoordeeld of de genomen maatregelen voor borging van de kwaliteit en mitigering van de onderkende risico's nog adequaat zijn.

Bij het aspect 'kunnen' draait het in toenemende mate om elementen als het beschikken over de benodigde kennis en capaciteit (in tijd en qua bezetting). Voor het aspect 'willen' speelt met name de vraag welke integriteitsrisicofactoren bij de (potentiële) klant aan de orde zijn, en in hoeverre we menen dat deze gemitigeerd kunnen worden. In 2017 is een project uitgevoerd om voor alle klanten centraal inzicht te krijgen in de integriteitsrisiconiveaus.

Als vervolg hierop is in 2018 een geautomatiseerde cyclus opgezet voor jaarlijkse herbeoordeling van deze risiconiveaus. Voor alle klanten met een hoog risicoprofiel vindt acceptatie en continuering van de relatie alleen plaats na beoordeling en goedkeuring door het bestuur. Voor klanten met een gemiddeld risicoprofiel geschiedt beoordeling en goedkeuring door het BVTA. Middels deze procedure wordt invulling gegeven aan zowel de eisen vanuit de Wta als vanuit de Wwft.

Bij wettelijke controleopdrachten en opdrachten met een verhoogd risicoprofiel is opdrachtacceptatie na advies van de compliance officer voorbehouden aan het bestuur.

Als een klant of opdracht niet meer aan de door ons gestelde criteria voldoet, beëindigen we de relatie of opdracht. Ook aspecten zoals integriteit of ontoelaatbaar gedrag van (het management van) de klant, of vakinhoudelijke vereisten, kunnen leiden tot beëindiging van de opdracht of relatie.

Beoordelen en belonen

Kwaliteit is het belangrijkste fundament van onze dienstverlening en een zwaarwegende factor bij de beoordeling en beloning van onze medewerkers, partners en bestuurders. Hierin doen wij geen concessies. Ons transparante beoordelingsbeleid heeft als doel om vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke groei te stimuleren. Dit om samen de hoogst mogelijke kwaliteit te kunnen leveren.

Beoordelen

In 2018 is onze beoordelingssystematiek geautomatiseerd, als vervolg op de in 2017 doorgevoerde vernieuwing. Hierdoor kunnen we beter meten en sturen op kwaliteit. In het beoordelingsproces zijn onze competenties op drie vlakken uitgewerkt: technische kwaliteiten, persoonlijke vaardigheden en businessvaardigheden. De beoordelingscyclus kent een loopbaangesprek in de zomer en een beoordelingsgesprek aan het eind van het jaar. Daarnaast stimuleren we het doorlopend geven van op- en neerwaartse feedback. In 2018 hebben we een opdrachtbeoordelingsformulier aan het beoordelingssysteem toegevoegd, ter ondersteuning van het verkrijgen van feedback op de uitgevoerde opdrachten.

Beoordeling Raad van Commissarissen en bestuurders

Als intern toezichthouder bespreekt de Raad van Commissarissen (RvC) ten minste eens per jaar het eigen functioneren, buiten aanwezigheid van het bestuur. Hierbij worden de individuele leden en de raad als geheel beoordeeld. Tevens bespreekt de RvC periodiek het functioneren van het bestuur. Hierbij worden zowel de individuele leden als het bestuur als geheel beoordeeld. De RvC legt over beide beoordelingen verantwoording af in een verslag.

Partner- en kantoorbeoordeling

Het bestuur vergadert wekelijks op de verschillende vestigingen in het land en monitort en evalueert gedurende het jaar met de partners op de vestigingen het behalen van de kwaliteitsnormen en de prestaties

van de vestiging. Leidend is het jaarlijks opgestelde kantoorplan. Aan een vestiging zijn een tot vijf partners verbonden, waarvan één partner is benoemd als kantoorvoorzitter en aanspreekpunt. Ook is een HR-partner benoemd als intern aanspreekpunt voor personele aangelegenheden.

De kantoorevaluaties vinden plaats op basis van prestatiecriteria die verdeeld zijn over categorieën als kwaliteit en financiën. In 2018 is een self assessment in gebruik genomen voor het evalueren van partners. In 2019 gaan we voor partners dezelfde beoordelings-systematiek gebruiken als voor medewerkers.

Beoordeling medewerkers

Met alle medewerkers maken we afspraken over hoe zij zich het komende jaar willen ontwikkelen. In de zomer formaliseren we dit in een loopbaangesprek. Aan het eind van het jaar kijken we in het beoordelingsgesprek terug op het jaar. Daarnaast zijn er regelmatig evaluatiegesprekken. We hechten veel waarde aan het delen van kennis: binnen en tussen vestigingen én over disciplines heen. Dit komt terug in de beoordelingscyclus en ook in de periodieke vaktechnische overleggen en ons informele en formele mentorsysteem.

Beoordeling externe accountants

Externe accountants kunnen zowel medewerker als partner zijn. Incidentele kwaliteitsgebreken leiden niet direct tot sancties, bij meer of ernstige kwaliteitsgebreken volgen maatregelen. Dit is bijvoorbeeld in de vorm van mentoring vanuit het Professional Competence Center (PCC) en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen. Bij structurele tekortkomingen en als de genomen

maatregelen geen effect hebben, kan dit leiden tot beëindiging van de partnerovereenkomst of uitschrijving als externe accountant.

Promotiebeleid

Onze medewerkers kunnen een aantal loopbaanfasen doorlopen. Voor de accountantsdiscipline zijn dit assistent audit, senior assistent audit, supervisor audit, junior manager, manager, senior manager, director en partner. Per fase is omschreven aan welke kwalificaties en competenties een medewerker moet voldoen op het gebied van de technical, personal en businesscase. De competenties waar wij onze medewerkers op selecteren beoordelen we in de personal case.

Bij promotie vanaf manager krijgt de medewerker een bepaalde vorm van tekenbevoegdheid. Als onderdeel van de benoemingsprocedure voert het PCC een kwaliteitsonderzoek uit (bij fiscalisten vanaf senior manager). De Benoemingsadviescommissie (BAC) doet een uitgebreid assessment en screening. In uitzonderlijke gevallen kan hiervan worden afgeweken. Promotie is alleen mogelijk bij een positief kwaliteitsonderzoek en een positief advies van de BAC. Bij benoeming van een partner dient tevens goedkeuring van de RvC verkregen te worden. Het bestuur legt de promotie of benoeming met motivatie aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) voor, die de uiteindelijke beslissing neemt.

Beloning

Jaarlijks toetsen we of het beloningspakket marktconform is. Onze medewerkers (o.a. via het medewerkerstevredenheidsonderzoek) en de ondernemingsraad zijn hiervoor een belangrijk klankbord. Voorstellen met betrekking tot het beloningsbeleid worden daarnaast ter toetsing voorgelegd aan de RvC. Bij de variabele beloning is kwaliteit leidend. Andere factoren die meewegen zijn de werving van nieuwe klanten, collegialiteit, waardering bij klanten, hulp bij werving van medewerkers en kennisdeling.

Beloningsbeleid RvC, bestuurders en partners

De commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste vergoeding voor het vervullen van de toezichthoudende taak. De AvA besluit over de hoogte van deze bezoldiging. Het bestuur kan hiervoor een voorstel doen. Bestuurs-

leden die geen aandeelhouder zijn, ontvangen een door de RvC te bepalen vaste vergoeding (met een mogelijkheid op een variabele vergoeding) voor hun bestuurstaken.

Het bestuur bepaalt de hoogte van de beloning van de partners. De RvC houdt toezicht en moet het beloningsbeleid goedkeuren. Partners ontvangen een managementvergoeding die kan worden verhoogd (bonus) of verlaagd (malus) afhankelijk van de prestaties van hun vestiging. Deze regeling houdt onder andere rekening met kwaliteitscriteria. Als sprake is van schending van de kwaliteitsregels kan toekenning van een bonus geheel of gedeeltelijk achterwege blijven. Partners ontvangen daarnaast een vergoeding naar evenredigheid van belang in het aandelenkapitaal van Baker Tilly (Netherlands) N.V. (goodwill fee). Deze kan worden verminderd met boetes op grond van het Sanctiereglement Vaktechnische Accountability.

Beloning externe accountants

Externe accountants in loondienst ontvangen een vast salaris. De hoogte wordt bepaald aan de hand van de jaarlijkse beoordeling. De beloning kent een beperkt variabel deel. De hoogte hiervan is in de eerste plaats afhankelijk van de geleverde kwaliteit en daarnaast van de betrokkenheid, inzet en productiviteit. In 2018 was de variabele beloning gemiddeld 14,3 % (2017: 11,6%) van de totale vaste beloning.

Beloning medewerkers

Alle functies zijn ondergebracht in een voor elke medewerker toegankelijk beloningsgebouw. Hierin zijn zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd. Jaarlijks toetsen we of het beloningspakket marktconform is. Per discipline en loopbaanfase geldt een beloningsbandbreedte die we ieder jaar kritisch bekijken. De hoogte van de beloning is gekoppeld aan de uitkomst van de jaarlijkse beoordeling. Hiervoor hanteren we een driepuntsschaal. Aan de score is een percentage gekoppeld waarmee het salaris verhoogd kan worden.

In 2018 is een werkgroep Belonen geformaliseerd die vragen vanuit de organisatie onderzoekt op haalbaarheid en voorstellen voor belonen op primair en secundair gebied uitwerkt. In de werkgroep zijn partners uit elke discipline vertegenwoordigd. Gedurende het jaar heeft de werkgroep de aanzet gedaan tot het ontwerp van een nieuwe systematiek voor de vaste en variabele beloning. In 2019 kunnen we de uitkomsten hiervan verwachten.

Interview: kennismaken met...

HR-manager Franny Schüle

Franny Schüle startte haar carrière als recruiter bij een big four-kantoor. Een aantal werkgevers én een bak aan ervaring later, maakte ze in 2016 de overstap naar Baker Tilly als Human Resource manager. "Het afgelopen jaar in één woord? Vooruitgang."

"Bij Baker Tilly zitten mensen vaak zo goed op hun plek dat ze dit gevoel met hun omgeving delen."

Franny Schüle



Wat is er voornamelijk veranderd op het gebied van HR sinds je bij Baker Tilly werkt?

"HR bij Baker Tilly heeft in drie jaar een flinke inhaalslag gemaakt. Allereerst hebben we vorig jaar onze beoordelingssystematiek vernieuwd. Medewerkers kunnen nu zelf digitaal beoordelingen schrijven, gesprekken aanvragen en evaluatieformulieren invullen. Het aanpassen en inzichtelijk maken van het beloningsbeleid is onze volgende stap. Daarnaast hebben we een slag gemaakt op het gebied van de onboarding van medewerkers. In samenwerking met Appical is een tool ontwikkeld die nieuwe medewerkers al vóór hun eerste dagen op een leuke en behulpzame manier door de organisatie loodst. En ook niet onbelangrijk: we hebben in 2018 niet alleen een nieuwe corporate website gelanceerd, maar ook grote stappen gezet richting een nieuwe

recruitmentwebsite. In februari 2019 is werkenbijbakertilly.nl live gegaan. Met deze moderne website willen we potentiële kandidaten beter van dienst zijn en zichtbaarder worden op de arbeidsmarkt.

Niet alleen onze recruitmenttak is succesvol, ook hebben we in 2018 behoorlijk wat verbeterlagen gemaakt op het gebied van onze interne HR-structuur. Achter de schermen is hard gewerkt om de basis op orde te krijgen, wat voor medewerkers en managers meer 'gebruiksgemak' en een kwalitatief betere dienstverlening oplevert. Daarnaast proberen we ook innovatiever te zijn in onze dienstverlening. Een voorbeeld: de complete informatievoorziening en communicatie rondom het thema pensioen hebben we via video's laten verlopen die we speciaal hiervoor hebben opgenomen."

Een van de redenen waarom mensen graag bij Baker Tilly werken, is de goede sfeer. Hoe behoud je dat?

"Onze medewerkers waarderen onder meer de platte organisatiestructuur, de uitgebreide studie- en doorgroei-mogelijkheden, de verantwoordelijkheden die je al snel krijgt en de samenwerking met directe collega's. BT'ers zijn trots op de organisatie en hebben plezier in hun werk. Dat bleek ook in het voorjaar van 2018: tijdens de uitreiking van de Belevingawards van Integron waren we niet alleen genomineerd in de categorie 'beste werkgever in de financiële dienstverlening', maar hebben we ook gewonnen in de categorie 'grootste stijger medewerkerbeleving'.

Om punten van behoud en verbetering te kunnen signaleren, doen we elke twee jaar een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO).

Het laatste MTO vond plaats eind 2017. De uitkomsten hiervan hebben we op elk kantoor behandeld tijdens bijeenkomsten Cultuur & Gedrag waarin we niet alleen quick wins, maar ook zaken zoals de werk-privébalans of communicatie hebben besproken. In 2019 is het wederom tijd voor een MTO; ik kijk uit naar de uitkomsten en hoop dat we weer een stap vooruitgezet hebben én bruikbare aanknopingspunten kunnen vinden."

Hoe belangrijk is het dat een medewerker trots is op de organisatie?

"Bij Baker Tilly zitten mensen vaak zo goed op hun plek dat ze dit gevoel met hun omgeving delen. Echt, werving vindt bij ons veel plaats door een soort natuurlijk referralproces. Denk aan een accountant die vacatures onder

de neuzen van oud-studiegenoten schuift. We spelen hierop in door onze mensen LinkedIntrainingen te geven zodat ze hun eigen netwerk nog beter kunnen inzetten. Maar naast het feit dat veel mensen via bij ons terecht komen, hebben we natuurlijk ook drie fantastische recruiters die heel actief events en LinkedIn-profielen afstruinen op zoek naar goede kandidaten."

Wat is jouw HR-hoogtepunt van 2018?

"De leukste dagen van het jaar zijn altijd de introductiedagen. Deze vinden twee keer per jaar plaats en zijn bedoeld voor nieuwe medewerkers. Tijdens deze dagen leren ze elkaar en de organisatie kennen aan de hand van spellen en workshops. Afgelopen september hebben we de grootste introductie ooit georganiseerd. Toen ik al die

nieuwe mensen en hun blauwe Mazda's – onze company car – bij elkaar zag, overviel me echt een gevoel van trots."

Hoe gaat 2019 er voor jou uitzien?

"In 2019 gaan we verder op het pad waar we in 2018 succesvol geëindigd zijn én zetten we de puntjes verder op de i. Zo hoop ik nog dichter bij ons gezamenlijke doel te komen: van Baker Tilly de beste werkgever van het mid-5 segment maken en deze trots met nog meer collega's delen."

Klantverhaal

Van grondbedrijf naar adviesbureau

De Gemeente Utrecht groeit zo hard, dat er flinke uitdagingen zijn op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, bereikbaarheid en duurzaamheid. Om die uitdagingen het hoofd te bieden, is het grondbedrijf van de gemeente getransformeerd tot het gilde Investeren & Exploiteren als onderdeel van de Ontwikkelorganisatie Ruimte. Daarmee lag er een blauwdruk van een nieuwe afdeling, maar er was echte verandering nodig om ook anders te gaan werken. Arnold Joost, director bij Advisory Public Sector van Baker Tilly leverde een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelingsrichting van het nieuwe team. “De koers voor de toekomst is nu duidelijk”, vertelt Matthijs Schreurs, manager gilde Investeren & Exploiteren van de Gemeente Utrecht.

“Het gilde gaat van een productiebedrijf naar een intern adviesbureau voor stedelijke transformatie. Zij zijn dus niet meer een organisatie voor het maken en verkopen van bouwgrond, maar een proactief team van samenwerkende experts, die zich inzetten voor de ontwikkeling van de stad Utrecht”, legt Arnold Joost uit. “Dat is nogal een ommezwaai.”

Duidelijke positionering

Op papier was er een nieuwe organisatie, maar om een échte slag in de doorontwikkeling van het gilde te maken, werd de hulp van Arnold ingeroepen. Arnold analyseerde de situatie bij het gilde, werd tijdelijk onderdeel van het team, sprak met medewerkers en initieerde inspiratiesessies. Doel was om

een nieuwe, duidelijke positionering te formuleren én hier de rollen, verantwoordelijkheden en taken van de organisatie op aan te laten sluiten.

Expertise in het publieke domein

“Zo’n klus kun je alleen klaren als je weet hoe een gemeente werkt. Arnold heeft die expertise. Hij bezit overtuigingskracht op inhoud en brengt zijn ideeën op een inspirerende en respectvolle manier”, benoemt Matthijs Schreurs. Hij besteedde veel aandacht aan het creëren van draagvlak voor de transformatie. “Het was niet een plan van het management, maar werd met én door het hele team goed doordacht en uitgewerkt”, aldus Arnold. “Het is echt een gezamenlijke toekomstvisie.”

Vernieuwd team

De nieuwe organisatie vroeg ook om een nieuwe en andere samenstelling van het team. “Het team telde relatief veel seniors en weinig juniors. De seniors deden bovendien ook veel juniorwerk”, legt Arnold uit. “Nu zijn er meer juniors die zich kunnen ontwikkelen en die de seniors ondersteunen, die op hun beurt weer meer in hun kracht komen te staan.”

Kompas voor de toekomst

Het gilde Investeren & Exploiteren werkt nu met een concreet jaarplan en samen met Arnold wordt gewerkt aan nieuwe plannen. Matthijs: “We evalueren periodiek om de resultaten van alle doorgevoerde acties te beoordelen en te bepalen waar we nog meer gas moeten geven. Het is nu een kwestie van de lijn vasthouden en doorgaan.”



Matthijs Schreurs (links) en Arnold Joost (rechts).

“Deze klus kun je alleen klaren als je goed weet hoe een gemeente werkt en als je brede kennis hebt van stedelijke transformatie.”

Matthijs Schreurs van Gemeente Utrecht



Kwantitatieve gegevens

Omzet (x 1 miljoen)

	2018	2017
Wettelijke controle OOB		
Wettelijke controleopdrachten	€ 0,3	€ 0,3
Overige assuranceopdrachten	€ 0,1	€ 0,1
Overige dienstverlening	€ -	€ -
	€ 0,4	€ 0,4
Wettelijke controle niet-OOB		
Wettelijke controleopdrachten	€ 24,1	€ 21,7
Overige assuranceopdrachten	€ 2,8	€ 1,9
Overige dienstverlening	€ 8,1	€ 7,9
	€ 35,0	€ 31,5
Overige dienstverlening	€ 64,9	€ 67,5
Geconsolideerde omzet Baker Tilly (Netherlands) N.V.	€ 100,3	€ 99,4
Omzet per serviceline		
Audit & assurance	€ 37,5	€ 33,7
Accounting	€ 29,9	€ 30,9
Tax compliance / advisory	€ 22,0	€ 22,7
Other advisory	€ 10,9	€ 12,1

Omzet

Op formele gronden dienen wij de lezer van dit transparantieverlag erop te wijzen dat de in dit verslag opgenomen cijfers een voorlopig karakter hebben en nog niet gecontroleerd zijn.

Organisaties van Openbaar Belang waarvoor in 2018 een wettelijke controleverklaring is afgegeven:

Hydratec Industries N.V. - Astarta Holding N.V. - RoodMicrotec N.V. - Ovostar Union N.V. - Novisource N.V.
Palmboomen Cultuur Maatschappij Mopoli N.V. - Plaza Centers N.V.

Verklaring bestuur

Het bestuur van Baker Tilly (Netherlands) N.V. erkent zijn verantwoordelijkheid voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking. Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals op hoofdlijnen in dit transparantieverlag beschreven, is erop gericht een redelijke mate van zekerheid te bieden dat onze werkzaamheden en in het bijzonder de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Hierbij wordt ook hetgeen het maatschappelijk verkeer van ons verwacht in acht genomen.

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem geëvalueerd, waarbij ook gebruik is gemaakt van de rapportage van de compliance officer, alsmede informatie van de directeuren van de bureaus vaktechniek en bevindingen van toezichthoudende instanties. Deze evaluatie wordt ook gedeeld met de Raad van Commissarissen. Daarnaast is er gedurende het jaar periodiek overleg tussen bestuur – Raad van Commissarissen – compliance officer – directeuren bureaus vaktechniek waarin de ontwikkelingen in en bevindingen van ons kwaliteitsbeheersing worden geadresseerd.

Ook in 2018 hebben wij maatregelen genomen om de kwaliteit van de wettelijke controle en overige werkzaamheden te borgen en verbeteren. De uitkomsten van deze evaluatie worden meegenomen bij het verder verbeteren van de kwaliteit en het monitoren hiervan. In 2019 zullen waar gewenst (nuttig en nodig) verdere verbeteringen worden aangebracht in onze beheersing (inclusief monitoring). Alle verbeteringen zullen verankerd/ingeboden worden in onze organisatie (middels beleid en procedures) waarbij het 'eigen maken' door onze medewerkers, door middel van trainingen en informatie delen, een belangrijk aspect is.

Met inachtneming daarvan verklaren wij dat:

- het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend functioneert;
- het (personeels)beleid van Baker Tilly (Netherlands) N.V. voorziet in het op een gestructureerde manier onderhouden van de basiskennis van onze medewerkers en partners en het bijhouden van ontwikkelingen op hun vakgebied;
- intern toezicht is uitgevoerd op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften.

Rotterdam, 30 april 2019

Bestuur Baker Tilly (Netherlands) N.V.

M. Huisman RA (bestuursvoorzitter a.i.)
mr. R.H.M. Loves (bestuurslid)
R.A. Houtveen RA (bestuurslid)

Kwaliteit

Kwaliteit is het belangrijkste fundament van onze dienstverlening en van de vertrouwensrelatie die we met onze klanten en het maatschappelijk verkeer opbouwen. Vertrouwen en kwaliteit gaan hand in hand. Daarom doen we er alles aan om de hoogst mogelijke kwaliteit te leveren.

Onze merkwaaarden en gedragscode vormen voor al onze medewerkers het kompas bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Hierin is veel aandacht voor de merkwaaarde kwaliteit, omdat wij vinden dat alles wat we doen van goede kwaliteit moet zijn. Naar onze klanten, naar de maatschappij en naar elkaar.

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing is opgebouwd uit meerdere onderdelen. Ieder onderdeel ziet specifiek toe op een aspect van het kwaliteitsbeleid:

- Professional Competence Center (PCC)
- Gestructureerde integriteitsrisicoanalyse (AIR)
- Vaktechnische consultaties
- Controleaanpak
- Tekeningenbevoegdheid en accreditatie
- Escalatieprocedure
- Kwaliteitsbewaking/-controle
- Oorzakenanalyse
- Kwaliteitsverbetering (onder andere door trainingen)

Alle onderdelen samen zorgen ervoor dat:

- onze partners en medewerkers gericht zijn op het leveren van kwaliteit;
- onze partners en medewerkers optimaal ondersteund worden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden;
- we als organisatie inzicht hebben in de integriteitsrisico's van onze klantenportefeuille en de in dit kader genomen mitigerende maatregelen;
- we inzicht hebben in de geleverde kwaliteit;
- we op basis van oorzakenanalyses de positieve aspecten kunnen versterken en op de verbeterpunten gerichte maatregelen kunnen nemen.

Professional Competence Center

Het PCC ondersteunt de medewerkers in de accountants-, fiscale en bedrijfsjuridische praktijk. In 2018 heeft het PCC de aandacht aan de overige dienstverlening, zoals IT Advisory en Advisory Public Sector, verder invulling gegeven, hetgeen in de komende tijd verder geïntegreerd zal worden binnen het PCC. Vanuit het aandachtsgebied accountancy wordt nauw contact onderhouden met meerdere universiteiten. De aandachtsgebieden belastingadvies en bedrijfsjuridisch advies staan onder leiding van een hoogleraar.

Taken en verantwoordelijkheden PCC, Bureau Vaktechniek Accountants:

- Vaktechnische ondersteuning door consultaties.
- Informeren van de praktijk over actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving.
- Verzorgen van praktijkhandreikingen en instructies over specifieke onderwerpen.
- Onderhouden en toegankelijk maken van interne procedures en voorschriften via het kwaliteitshandboek.
- Ondersteuning aan de compliance officer bij de controle op de naleving van wet- en regelgeving.
- Verzorgen van opleidingen voor medewerkers
- Verzorgen stagebureau voor de AA- en RA-praktijkopleidingen.

Kwaliteitshandboek

Het PCC is verantwoordelijk voor het beheer en een gedeelte van de inhoud van het kwaliteitshandboek. Hierin zijn onze gedragscode, de geldende procedures en ons stelsel van kwaliteitsbeheersing vastgelegd. Het kwaliteitshandboek is in elektronische vorm beschikbaar

voor alle medewerkers en wordt frequent geactualiseerd. Wijzigingen in het kwaliteitshandboek worden actief onder de aandacht van de medewerkers gebracht via ons intranet, via nieuwsbrieven en tijdens vaktechnische bijeenkomsten.

Aantal medewerkers werkzaam binnen Bureau Vaktechniek Accountants en Compliance (fte's)	2018	2017
Bureau Vaktechniek Accountants	7,9	7,6
Compliance	3,3	2,6
Aantal medewerkers controlepraktijk	484	456

Vaktechnische consultaties

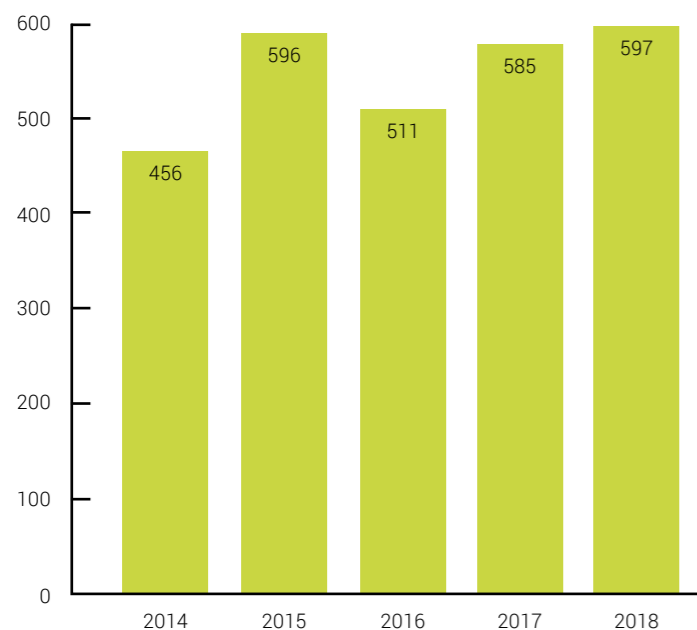
In een aantal gevallen is vaktechnische consultatie bij Bureau Vaktechniek Accountants verplicht. Daarnaast kunnen onze medewerkers het PCC ook voor andere vragen en onderwerpen raadplegen. Deze vaktechnische consultaties vinden zo laagdrempelig mogelijk plaats, via een servicedesk die ook voor bijvoorbeeld ICT-gerelateerde vragen gebruikt wordt. Door alle vragen en antwoorden vast te leggen, ontstaat consistentie in de consultaties. In 2018 is het aantal vaktechnische

consultaties met 12 toegenomen (ten opzichte van 2017) tot 597. Dit komt vooral door vragen over verslaggeving.

Informeel overleg tussen de praktijk en het PCC is er uiteraard ook. Het doel hierbij is om de drempel voor consultatie laag te houden en tijdig te kunnen bijsturen. Vaak leidt informeel overleg alsnog tot een formele consultatie en wordt de uitwisseling van informatie en de visie hierop vastgelegd.

Aantal vaktechnische consultaties PCC	2018	2017
Controleopdrachten	223	225
Beoordelingsopdrachten	13	7
Overige assuranceopdrachten	8	11
Samenstelopdrachten	43	72
Verslaggeving	249	225
Onafhankelijkheid	43	30
Overig	18	15
Totaal	597	585

De onderstaande grafiek toont de ontwikkeling in het aantal consultaties in de afgelopen vijf jaar.



Controleaanpak

Een belangrijke basisvoorwaarde om kwaliteit te leveren is een controleaanpak die naadloos aansluit op de aard van onze controlepraktijk. In dit kader werkt Baker Tilly met een eigen risicogebaseerde controleaanpak. Basisgedachte van de risicoanalyse is dat de hoeveelheid te verrichten werkzaamheden afhankelijk is van het risico op onjuistheden van materieel belang in de jaarrekening.

De controleaanpak is uitgewerkt in het elektronische verplicht te gebruiken controledossier 'BEAT'. Het systeem dwingt af dat de in de controleaanpak voorgeschreven stappen gevolgd worden en dat de onderkende risico's en gesignaleerde aandachtspunten consequent opgevolgd worden. Hiermee wordt een uniforme controleaanpak nagestreefd die aan de wet- en regelgeving voldoet.

De controleaanpak kan worden toegesneden op marktsectoren zoals woningcorporaties, gemeenten, pensioenfondsen en bouw- en vastgoedbedrijven. Het elektronische controledossier is schaalbaar naar de grootte van de opdracht en ondersteunt ook alle controles waar Baker Tilly als groepsaccountant fungeert.

Jaarlijks evalueert het PCC de controleaanpak op basis van actuele ontwikkelingen in de branche en de uitkomsten van de dossierreviews.

Aan het begin van ieder kalenderjaar informeert het PCC de collega's in de controlepraktijk over de bevindingen uit dossierreviews en themaonderzoeken en over actualiteiten. Hierdoor wordt deze kennis bij de lopende opdrachten meegenomen.

KPI's

Samenstelling teams		2018		2017	
		personen	%	personen	%
Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden ¹	Externe accountants	39	8	37	8
	(Senior) managers	68	14	66	14
	Totaal accountants	107	22	103	22
	Overige teamleden	377	78	353	78
Totaal	484	100	456	100	

Verlooppercentage externe accountants, (senior) managers en overige teamleden		personen	verloop	%	personen	verloop	%
	Externe accountants	39	2	5	37	3	8
	(Senior) managers	68	2	3	66	10	15
	Totaal accountants	107	4	4	103	13	13
	Overige teamleden	377	24	6	353	39	11
Totaal	484	28	6	456	52	11	

Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden ²

Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan <i>controleopdrachten</i>		per-sonen	uren	% uren	factor norm	per-sonen	uren	% uren	factor norm
	Externe accountants	39	29.042	44	1,24	37	25.900	42	1,17
	(Senior) managers	68	45.975	46	0,97	66	45.417	46	0,98
	Overige teamleden	377	291.057	63	1,03	353	256.534	61	0,97
	Totaal	484	366.074			456	327.851		

Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan <i>overige opdrachten</i>		personen	uren	% uren	personen	uren	% uren
	Externe accountants	39	12.833	19	37	13.341	21
	(Senior) managers	68	23.474	23	66	30.479	31
	Overige teamleden	377	97.089	21	353	100.920	24
	Totaal	484	133.396		456	144.740	

Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan <i>interne werkzaamheden</i>		personen	uren	% uren	personen	uren	% uren
	Externe accountants	39	24.749	37	37	23.106	37
	(Senior) managers	68	31.168	31	66	22.185	23
	Overige teamleden	377	71.681	16	353	60.522	15
	Totaal	484	127.598		456	105.813	

Aantal overuren en percentage ten opzichte van contractueel beschikbare uren ³	Aantal overuren: 14.982 (2017: 12.757) In % van beschikbare uren: 1,8% (2017: 1,7%)
---	--

Totaal aantal afgegeven verklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	593 (2017: 585), waaronder 7 OOB-verklaringen (2017: 7)
---	---

Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant	15 (2017: 16)
--	---------------

Urenbesteding		2018		2017		Norm	
		OOB	niet-OOB	OOB	niet-OOB	OOB	niet-OOB
Gemiddelde verhouding uren externe accountant, (senior) managers en overige teamleden (leverage) ⁴	Externe accountants	17%	8%	15%	8%	15%	7,5%
	(Senior) managers	26%	12%	28%	14%	25%	15%
	Overige teamleden	58%	80%	57%	78%	60%	77,5%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gemiddeld aantal uren externe accountant per wettelijke controle ⁵	norm 30 - 40 uur	69	34	64	30
---	------------------	----	----	----	----

Opleiding en coaching			
Aantal uren training/studie per medewerker ⁶	(2017: 95)	werkelijk	norm
	Externe accountants	46	40
	(Senior) managers	45	40
	Overige teamleden	107	132
Gemiddeld		94	

Innovatie	2018	2017
% controles waar een IT-auditor bij betrokken is	71%	79%
Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal	18.900	14.300
% uren IT -specialisten op de controle-uren in totaal (norm 5%) ⁷	5%	4%

Toelichting op KPI's

- In 2018 is de samenstelling van de teams naar verhouding gelijk gebleven, waardoor de gewenste verhouding tussen externe accountants en (senior) managers van 1:2 nog niet gerealiseerd wordt. Ons streven blijft om deze verhouding te realiseren. In absolute zin is er sprake van een toename van zowel externe accountants als (senior) managers. Hierbij wordt opgemerkt dat op niet-wettelijke controles het niet verplicht is een (senior) manager in te zetten.
- In 2018 is zichtbaar dat de externe accountants meer uren aan controleopdrachten hebben besteed, dan in 2017. Zowel uitgedrukt als factor van de normuren alsook in verhouding tot de totaal verantwoorde uren. Hiermee is zichtbaar dat de externe accountants meer tijd besteden aan controlewerkzaamheden. Voor de (senior) managers is het beeld ten opzichte van vorig jaar stabiel, maar nog wel iets onder de normfactor van 1. De categorie 'Overige teamleden' laat een stijging zien en voldoet daarmee inmiddels ook aan de normfactor.

3. Er is geen norm voor overuren. Procentueel blijft de uitkomst in 2018 nagenoeg gelijk aan 2017 en absoluut is er sprake van een stijging. Het betreft hier de netto overuren, dat wil zeggen het saldo per kalenderjaar van gewerkte overuren minus opgenomen overuren (tijd-voor-tijd-regeling). Geconcludeerd kan worden dat een groot deel van de gewerkte overuren later in het jaar weer opgenomen worden als verlof. Met ingang van 2019 zullen ook de gewerkte overuren middels een KPI gemonitord worden.

4. De norm van 22,5% voor externe accountants en (senior) managers samen, betreffende de verhouding in het aantal uren voor niet-OOB-opdrachten, wordt in 2018 niet gehaald. Er is sprake van een lichte afname ten opzichte van voorgaand jaar. Voor OOB wordt de norm wel gerealiseerd.

5. Het gemiddeld aantal uren van een externe accountant per controle ligt in 2017 en 2018 aan de onderkant van de gestelde norm, maar is in 2018 wel gestegen naar 34 uur. Het aantal uren besteed bij OOB-opdrachten ligt significant hoger dan voor niet-OOB hetgeen verklaar-

baar is omdat een OOB-opdracht meer betrokkenheid van de extern accountant vereist voornamelijk vanwege de complexiteit.

6. De minimale norm van 40 uren opleiding voor afgestudeerde accountants wordt ruim behaald (met name door de externe accountants). De norm van 132 uur voor niet-afgestudeerde accountancy medewerkers wordt niet gerealiseerd omdat in deze groep ook secretariaatsmedewerkers worden meegeteld die geen formele educatieverplichtingen hebben en derhalve minder studie-uren besteden.

7. Het doel van 5% IT-uren op een controleopdracht is over 2018 gerealiseerd. In 2018 is het aantal IT-auditors verder gegroeid, waardoor, ondanks een stijging van het aantal controleopdrachten, aan de norm wordt voldaan. Om de kwaliteit van de IT-werkzaamheden te waarborgen worden medewerkers uit de controleteams ingezet om deze werkzaamheden uit te voeren die vervolgens door (meer) ervaren IT-auditors beoordeeld worden. Betreffende medewerkers hebben veelal een extra training gevolgd om invulling te kunnen geven aan de verwachting.

Tekeningsbevoegdheid en accreditatie

Andere basisvoorwaarden voor kwaliteit zijn strikte voorwaarden welke personen namens Baker Tilly tekeningsbevoegdheid mogen hebben en toezicht op de uitoefening van die bevoegdheden door de individuele medewerkers. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kent tekeningsbevoegdheid toe op voorstel van het bestuur. Het bestuur laat zich hierbij adviseren door de Benoemingsadviescommissie en de drie vaktechnische bureaus binnen het PCC. Voor de accountantspraktijk worden bevoegdheden voor specifieke werkzaamheden, alsmede ondertekening van rapportages en verklaringen, toegekend op basis van een accreditatieregeling. Accreditaties worden goedgekeurd door het bestuur na advies van het PCC.

Als extra kwaliteitswaarborg hanteren we bij wettelijke controleopdrachten het uitgangspunt dat op iedere opdracht naast de externe accountant ten minste één in het accountantsregister ingeschreven directeur of

(senior) manager fungeert. Hiermee wordt bereikt dat bij elke wettelijke controleopdracht ten minste twee afgestudeerde accountants betrokken zijn. Als dit door omstandigheden niet mogelijk is, zijn aanvullende kwaliteitsmaatregelen verplicht. Dit kan een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) zijn of toevoeging van een tweede geaccrediteerde accountant aan het controleteam die een toetsende rol heeft.

Escalatieprocedure

Escalaties komen voort uit toetsingen waarbij de kwaliteitstoetsers en de verantwoordelijke accountant onderling niet tot overeenstemming komen over belangrijke discussiepunten rond een dossier. De escalatieprocedure voorkomt dat partijen in een impasse komen en de afronding van de toetsing of de afgifte van een controleverklaring vertraging oploopt. Hiermee biedt de organisatie een mogelijkheid om tot objectieve en zorgvuldige weging van de discussiepunten te komen.

De escalatieprocedure heeft betrekking op OKB's en andere kwaliteitstoetsingen en consultaties. In de procedure doen de directeur BVTA en de compliance officer samen een bindende uitspraak, zo nodig na het horen van de standpunten van de kwaliteitstoetsers en de verantwoordelijke accountant. Escalaties dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie. In bijzondere situaties kan ook het inschakelen van een derde of deskundige overwogen worden.

In 2018 zijn geen nieuwe formele escalatieprocedures gestart. In het licht van de geconstateerde tekortkomingen heeft het Bureau Vaktechniek Accountants voor een aantal eind 2017 en begin 2018 uitgevoerde dossierreviews een herbeoordeling van de gegeven oordelen gedaan. Dit op verzoek van de betrokken externe accountants. Hierna is het oordeel voor een deel van deze dossiers aangepast.

Kwaliteitsbewaking

Ons kwaliteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd. Maandelijks bespreken de compliance officer en de directeur BVTA de stand van zaken en actuele ontwikkelingen met het bestuur. Hiervan worden verslagen gemaakt. Daarnaast rapporteert de compliance officer periodiek schriftelijk aan het bestuur over de uitkomsten van dossieronderzoeken, consultaties, meldingen en schendingen, toetsingen door externe toezichthouders en andere signalen. Deze rapportage wordt - in aanwezigheid van de compliance officer - besproken met de Raad van Commissarissen. De compliance officer meldt belangrijke ontwikkelingen onmiddellijk aan het bestuur. Ook de directeuren van de vaktechnische bureaus hebben regelmatig contact met het bestuur over actuele ontwikkelingen.

Jaarlijks vindt een totaalevaluatie plaats waarin naast de eerdergenoemde onderwerpen aandacht wordt besteed aan het interne toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften. Dit toezicht steunt zowel op de door alle medewerkers ingevulde onafhankelijkheidsverklaringen als op de onafhankelijkheidstoets op dossierniveau. De schendingen- en incidentenrapportage en voorgelegde vaktechnische vragen vormen de basis voor het toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften.

In mei 2019 zal de compliance officer zijn evaluatie van het stelsel over 2018 aan het bestuur van Baker Tilly aanbieden. Op basis van hun waarnemingen en

deze rapportage beoordeelt het bestuur of het stelsel van kwaliteitsbeheersing in opzet en werking voldoet aan de redelijkerwijs daaraan te stellen eisen die voortvloeien uit de wet- en regelgeving. De reactie van het bestuur op deze rapportage wordt gedeeld met de partners.

Kantoorevaluatie

Periodiek evalueert het bestuur de prestatie van de vestigingen en de hieraan verbonden partners. De kantoorevaluaties vinden plaats op basis van 30 prestatiecriteria. Deze zijn verdeeld over de categorieën kwaliteit, financiën, medewerkers en procesbeheersing. De uitkomsten van deze evaluaties resulteren waar nodig in verbeteracties. De partners worden over de evaluatie geïnformeerd en erin betrokken.

Klokkenluidersregeling

In het kader van de meldprocedure is de 'Regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand' ofwel de klokkenluidersregeling opgesteld. De regeling bevat afspraken over de wijze waarop medewerkers van Baker Tilly een serieuze aanwijzing van een misstand intern aan de orde kunnen stellen, zonder vrees voor gevolgen. In 2018 is eenmaal gebruik van de regeling gemaakt. Om te zorgen dat belangrijke interne signalen tijdig op de juiste plaats komen, blijft het bestuur de klokkenluidersregeling onder de aandacht brengen.

Interne monitoring

Intern toezicht is een zeer belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsbeleid. Er is een uitgebreid programma voor het actief monitoren van de kwaliteit van onderhanden en uitgevoerde opdrachten. De uitkomsten van de onderzoeken bieden belangrijke informatie voor (voortdurende) aanscherping van onze controleaanpak en ons stelsel van kwaliteitsbewaking en kunnen ook leiden tot maatregelen tegen de betrokken (externe) accountants. De interne monitoring bestaat uit opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), risicogerichte kwaliteitsbeoordelingen (RKB's) en reviews.

Om de kwaliteit van onze dienstverlening te bewaken, hanteren we een dynamisch kwaliteitsreviewprogramma:

- Aan de hand van risicogeorïënteerde toetsingscriteria wordt bepaald welke wettelijke en niet-wettelijke controleopdrachten en andere opdrachttypen voor

een OKB of RKB in aanmerking komen. Daarnaast kan de compliance officer zelfstandig of op verzoek van het bestuur of het BVTA besluiten om bepaalde opdrachten aan een OKB of RKB te onderwerpen. Conform de gewijzigde wetgeving is de eindverantwoordelijkheid voor de OKB's op wettelijke controleopdrachten met ingang van de controledossiers 2018 belegd bij een van de externe accountants van Baker Tilly. De uitvoering van de OKB's wordt ondersteund door externe toetsers. Dit zijn allen ervaren registeraccountants die geen betrokkenheid bij de uitvoering van opdrachten hebben.

- Reviews achteraf worden doorlopend en door de gehele organisatie uitgevoerd. Gedurende het jaar wordt van iedere accountant één of meer controle- en/of samensteldossiers gereviewd. De reviews van wettelijke controles worden uitgevoerd door externe toetsers. Medewerkers van de afdeling Compliance voeren reviews uit van wettelijke controledossiers waar een OKB op uitgevoerd is en van overige opdrachten. Bij reviews van samensteldossiers wordt ook gebruik van een externe toetsers gemaakt.

- Alle OKB's en andere kwaliteitstoetsingen van accountancyopdrachten worden met een standaardapplicatie uitgevoerd. Hierin zijn de te onderzoeken aspecten, de toetsingsprocedure en de beoordeling door de compliance officer dwingend voorgeschreven. Dit waarborgt een uniform niveau van kwaliteitsreviews en biedt gestructureerd inzicht in de verbeterpunten.

- De compliance officer rapporteert periodiek schriftelijk aan het bestuur over de uitgevoerde toetsingen. Daarnaast worden de leerpunten uit de toetsingen in opdracht van de compliance officer verzameld en geanalyseerd. Dit wordt als input gebruikt voor een presentatie op het vaktechnisch overleg. Bovendien dienen deze bevindingen ter aanscherping van de controleaanpak en -werkzaamheden. Als de bevindingen hiertoe aanleiding geven, onderneemt het bestuur de noodzakelijke acties.

- Naar aanleiding van de bevindingen bij de OKB's, RKB's en reviews en de ervaringen met externe toetsingen, worden de toetsingsnormen voortdurend aangescherpt. In dit kader wordt minimaal eens per jaar een toetsersbijeenkomst georganiseerd. Hierin worden actuele ontwikkelingen, veranderingen in de controleaanpak en de bevindingen uit de OKB's en reviews besproken.

- De uitkomsten van OKB's, RKB's en reviews worden via

de periodieke rapportages van de compliance officer aan de RvC gerapporteerd.

Baker Tilly hecht veel waarde aan OKB's. Van de totale wettelijke controleportefeuille over het jaar 2017 is tot eind 2018 ruim 31% aan een OKB of RKB onderworpen geweest; voor de controleportefeuille over 2016 was dat eind 2017 30%. Het totale aantal OKB's is ongeveer gelijk gebleven. Van de in 2018 afgegeven controleverklaringen is 33% (het voorgaande jaar 36%) aan een OKB of RKB onderworpen. De afname ten opzichte van 2017 heeft te maken met het feit dat in 2017 als gevolg van een maatregel van het bestuur alle controleverklaringen van een inmiddels vertrokken externe accountant aan een OKB onderworpen zijn geweest.

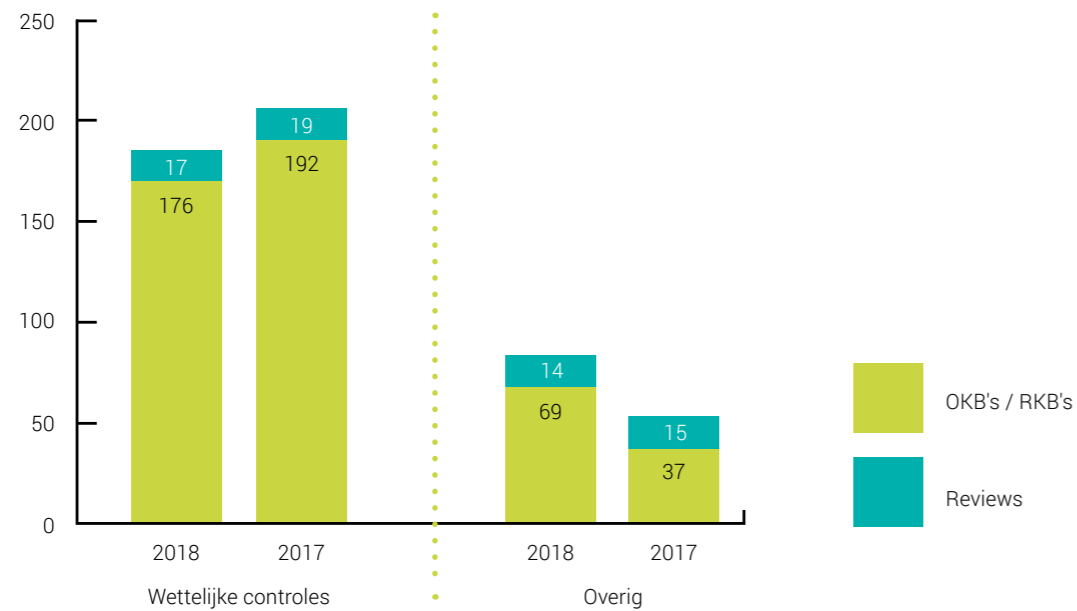
Naast dossiertoetsingen onderzoekt de compliance officer periodiek de overige aspecten van de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals permanente educatie, naleving van algemene kwaliteitsvoorschriften, de onafhankelijkheidsregels en de consultatievoorschriften.

OKB's, RKB's en reviews

OKB's en RKB's vinden vóór afgifte van de verklaring plaats. Bij nieuwe opdrachten, OOB-klienten en anderszins risicovolle dossiers worden de OKB's gedynamiseerd uitgevoerd. Dit wil zeggen dat gescheiden toetsing plaatsvindt van de opzet van de controle (planningsfase) samen met de systeemgerichte werkzaamheden (interimcontrole) en van de eindejaarswerkzaamheden. Als wordt geconstateerd dat het dossier ernstige tekortkomingen vertoont of op belangrijke onderdelen verbetering behoeft, worden deze herstelwerkzaamheden gedaan voordat de controleverklaring wordt afgegeven. Kwaliteitsreviews vinden plaats na afgifte van de verklaring: enerzijds ter toetsing van de dossierkwaliteit, anderzijds ter toetsing van de kwaliteit van de uitgevoerde OKB's en de selectiecriteria voor dossiers voor OKB's.

In 2018 zijn 232 OKB's uitgevoerd (2017: 215). Hiervan betroffen 163 OKB's een wettelijke controleopdracht (2017: 178). 5 OKB's betroffen vrijwillige controleopdrachten en 64 OKB's IT-assuranceopdrachten. Daarnaast zijn 13 RKB's uitgevoerd op wettelijke controledossiers (2017: 14). 44 OKB's betroffen de gedynamiseerde toetsing van de kwaliteit van de planningsfase in combinatie met de interimcontrole (2017: 42). Van deze opdrachten wordt in principe ook de uitvoering van de jaareindwerkzaamheden getoetst.

Aantal in 2018 uitgevoerde OKB's/RKB's en reviews:



Met ingang van het tweede kwartaal van 2017 worden bij de OKB's geen oordelen (goed, voldoende, onvoldoende) meer gegeven. De ervaring heeft geleerd dat dit tot veel discussie leidde wat afleidde van het beoogde leereffect. In plaats hiervan zijn vragen toegevoegd over eventuele best practices (aan de toetsers) en leerpunten (aan de externe accountant). De uitkomsten worden vermeld in de jaarrapportage over de toetsingen die aan het bestuur en de RvC worden verstrekt. Deze rapportage wordt tevens gebruikt om terugkoppeling te geven aan de vestigingen over hun toetsingen. Ook is toegevoegd dat de toetsers een rechtstreekse terugkoppeling aan BVTA/compliance officer kunnen geven over het verloop van de toetsing en bijvoorbeeld de mate van betrokkenheid van de externe accountant.

In 2018 zijn de eind 2017 aangevangen reviews van de wettelijke controledossiers over 2016 afgerond. Van iedere externe accountant is één dossier gereviewd, behalve van degenen die Baker Tilly eind 2017 verlaten hebben en degenen die slechts één of twee wettelijke controles verrichtten (die dossiers zijn jaarlijks al aan een OKB en/of review onderworpen). Van de 28 wettelijke controledossiers over 2016 waarvan de reviews eind 2018 gereed waren, zijn er 7 als onvoldoende beoordeeld. Voor de betreffende dossiers worden herstelwerkzaamheden uitgevoerd.

In verband met de grote druk op de auditororganisatie, wegens de AFM-dossierreviews en andere kwaliteitsmaatregelen, zijn voorsnog geen reviews uitgevoerd op wettelijke controledossiers over 2017. Er zijn ten aanzien van dossiers 2017 andere maatregelen getroffen. Eind 2018 is namelijk een aanvang gemaakt met dossiermentoring. Van iedere externe accountant wordt één wettelijk controledossier over 2017 in de mentoring betrokken. Voorts worden in de periode januari – april 2019 zeven dossiers van woningcorporaties beoordeeld door een extern deskundige. Het doel is om onze controleaanpak van woningcorporaties aan te scherpen gezien ons groeiend marktaandeel in deze sector en onze ambities om te groeien in deze markt. Ten slotte zijn ook in het plan van aanpak, opgesteld naar aanleiding van de voorlopige bevindingen van de dossieronderzoeken door de AFM, acties opgenomen met betrekking tot dossiers 2017 (met name olievlekonderzoek). Als onderdeel hiervan zal van iedere externe accountant een dossier 2017 risicogericht worden beoordeeld op specifieke thema's (die mede gebaseerd zijn op de leerpunten uit de OKB's, de reviews 2016 en de AFM-reviews).

Afgeronde OKB's en reviews van wettelijke controleopdrachten in 2018, gesplitst naar gecontroleerd boekjaar

Toetsingen in 2018	OKB	RKB	Review
Boekjaar 2015 (-2016)	3		
Boekjaar 2016 (-2017)	7	1	17
Boekjaar 2017 (-2018)	108	12	
OKB planning en interim:			
Boekjaar 2016 (-2017)	2		
Boekjaar 2017 (-2018)	37		
Boekjaar 2018 (-2019)	5		
Totaal	162	13	17
Toetsingen in 2017	178	14	11

Oorzakenanalyse

Bij een oorzakenanalyse wordt de directe oorzaak van een succes of tekortkoming geanalyseerd, evenals de dieperliggende oorzaken. Als dit bijvoorbeeld tijdgebrek is, wordt ook de oorzaak hiervan onderzocht. Was de teambezetting kwalitatief en kwantitatief voldoende, zijn de juiste professionele afwegingen gemaakt? Afhankelijk van het antwoord worden verdere vragen gesteld tot de bron van het probleem is gevonden. Door deze 'root cause'-analyse kunnen we de effectiviteit van ons verbeterprogramma verder vergroten.

Voortgang 2018

Eind 2017 is gestart met een vorm van oorzakenanalyses die primair op gedrag en cultuur gericht is. Hiervoor zijn externe specialisten zoals psychologen en gedragsdeskundigen ingeschakeld. Deze onderzoeken betroffen met name factoren die de kwaliteit op team- en vestigingsniveau beïnvloeden. Dit heeft waardevolle inzichten opgeleverd die meegenomen worden in vervolgacties. In 2019 zal een gestructureerde oorzakenanalyse-methodiek opgezet worden en in ons kwaliteitsbeheersingssysteem verankerd worden.

NBA Kennistafel Oorzakenanalyse

Baker Tilly neemt deel aan de door de NBA opgezette Kennistafel Oorzakenanalyse voor OOB-kantoren. Deze groep beoogt praktische ondersteuning voor uitvoering van oorzakenanalyses aan de brede praktijk te geven en kennis over de belangrijkste drivers van controlekwaliteit te delen. Deelname aan de kennistafel helpt Baker Tilly bij het verder vormgeven van de eigen oorzakenanalyses.

Kwaliteitsverbetering

KAM

In 2017 is een omvangrijk project uitgevoerd inzake beheerste en integere bedrijfsvoering. Het project omvatte onder meer het verkrijgen en onderhouden van centraal inzicht in de integriteitsrisico's van de klantenportefeuille en de in dit kader genomen mitigerende maatregelen. In 2018 is hier een vervolg aan gegeven met het KAM-project dat gezorgd heeft voor jaarlijkse herbeoordeling van het integriteitsrisicoprofiel van iedere klant. De jaarlijkse herbeoordeling van het Wwft-risicoprofiel is hieraan gekoppeld. Zo kunnen we de herbeoordeling efficiënter uitvoeren. In 2019 zal dit systeem verder vervolmaakt worden.

OKB's en dossierreviews

In januari 2018 heeft het bestuur de aandacht gevestigd op de belangrijkste geconstateerde tekortkomingen bij de OKB's en reviews die in 2017 zijn uitgevoerd en op de uitkomsten van de eind 2017 uitgevoerde thema-onderzoeken. De leerpunten en verbeteracties zijn met alle accountants in de controlepraktijk besproken. In januari 2019 is een samenvatting van de belangrijkste leerpunten uit de in 2018 uitgevoerde OKB's aan de praktijk gepresenteerd.

Actieplan bestuur

Het bestuur heeft de rapportage over het stelsel van kwaliteitsbeheersing over 2017 in het voorjaar van 2018 besproken met de compliance officer en de RvC. Naar aanleiding van de definitieve rapportage van 14 mei 2018 heeft het bestuur een aantal acties ondernomen. In januari 2019 heeft het bestuur de gekwalificeerde medewerkers in de accountantspraktijk en de partners geïnformeerd over de rapportage van de compliance officer en de ondernomen en te ondernemen acties.

Projecten PCC

De afdeling PCC hanteert een projectenplanning om de voortgang van (kwaliteits-)projecten te monitoren. Hierbij wordt ook verband gelegd met andere projecten actief binnen de organisatie (zoals Programma 2019 - Now, for tomorrow). De projectenagenda wordt aanvuld met projecten die voortkomen uit nieuwe wet- en regelgeving, signalen uit de monitoring van de kwaliteit, vragen vanuit de organisatie, e.d.

SIRA

In 2018 is in navolging van het project Beheerste en integere bedrijfsvoering gestart met de implementatie van SIRA (Systematische Integriteits-Risico Analyse). Dit project is er op gericht om de (belangrijkste) risico's voor de organisatie (als geheel) te definiëren en daarbij in beeld te brengen welke maatregelen zijn genomen, algemeen en specifiek, om de (negatieve) effecten van deze risico's te beperken. Ook wordt hierbij bepaald welke risico ('risk appetite') de organisatie wel en niet accepteert.

Vervanging controle- en samensteltool

Een geheel ander project betreft de vervanging van de tool waarin onze controle- en samenstel-

methodologie en -werkzaamheden worden vastgelegd (BEAT en BEAT-S). In 2018 is hiermee gestart waarbij eerst de wensen zijn bepaald, vervolgens wordt onderzocht welke mogelijkheden de markt biedt om uiteindelijk een keuze te maken.

Een project dat al voor 2017 is gestart, betreft het borgen van sector- en branche kennis. Door deelname aan branche-/sectorbijeenkomsten, van zowel de branches zelf als de NBA, wordt meegedacht met en bijgedragen aan de kennisontwikkeling. Deze kennis wordt intern gedeeld waarbij in 2018 meer interne trainingen op dit gebied zijn georganiseerd. In 2019 zal dit project vervolgd worden met verdere integratie in de servicelines (onderdeel Programma 2019 - Now, for tomorrow).

Aanpassing controleaanpak

In 2018 zijn beperkte aanpassingen in de controle-aanpak doorgevoerd. Dit betreft met name toevoeging van de NBA-handreiking inzake corruptie en vastlegging van de kernpunten van de controle. Deze verbeteringen hebben effect op de dossiers over 2018. Voorts is tijdens de Summercampus in 2018 aandacht gegeven aan de invoering van NOCLAR per 1 januari 2019 en is tijdens het vaktechnisch overleg in oktober 2018 aandacht besteed aan het vergroten van de PKI.

Kwaliteit dossiertoetsingen

OKB's en kwaliteitsreviews worden kritisch beoordeeld door de compliance officer. Jaarlijks worden een of meer bijeenkomsten belegd met de externe toetsers om de bevindingen hieruit terug te koppelen en zoveel mogelijk eenduidigheid bij de uitvoering van de toetsingen en de interpretatie van de toetsingsnorm te bewerkstelligen.

Verbeterplannen accountants

Ook in 2018 heeft het Bureau Vaktechniek Accountants nieuwe handreikingen opgesteld en handreikingen geactualiseerd. Daarnaast is nadrukkelijk aandacht gegeven aan het inzetten van nieuwe tools. Daarbij gaan we niet over één nacht ijs. Het is belangrijk te kiezen voor tools die passen bij onze aanpak en het profiel van onze klanten. Verder is een eerste aanzet gemaakt voor verdere standaardisering van de vastleggingen in onze controledossiers. De verwachting is dat dit in de loop van 2019 zal worden uitgerold in de organisatie.

**Times and conditions
change so rapidly
that we must keep
our aim constantly
focused on the future.**

Walt Disney

Medewerkers van Baker Tilly deelden op ons intranet hun visie op kwaliteit

Wat versta jij onder kwaliteit?



“Het gebeurt bij de klant, niet achter je bureau.”

Edwin Damman

Director Edwin Damman uit de auditpraktijk:

“Wij zijn geen individuele sporters, we beoefenen een teamsport en zijn daarom zo sterk als de zwakste schakel. Het hele team moet presteren om de kwaliteit te kunnen waarborgen en er het maximale uit te halen. Een goede voorbereiding is daarbij essentieel. Met je team, maar zeker ook in de afstemming met de klant. Wát moet hij opleveren? En wáanneer? De bijdrage van de klant heeft ook invloed op de kwaliteit van ons dossier. Voetballen op een knollentuin gaat ook minder goed dan op een ‘biljartlaken’.

Kwaliteit dossier

“De randvoorwaarden van ons werk moeten perfect zijn en die creëren we samen met de klant. We helpen hier actief bij. Als wij bij een klant komen en de jaarrekening ligt klaar

en de klant is klaar, dan zie je dat de vragen die wij stellen ook van een hoger niveau zijn, en daarmee ook de beantwoording. Zo gaat de kwaliteit van je dossier omhoog, is het diepgaander en beter vastgelegd. Je moet er bij wijze van spreken een jaar later makkelijk doorheen kunnen gaan zonder hulp van het team. De conclusies die je hebt getrokken moeten voldoende en sterk onderbouwd zijn door documentatie.”

Aandacht en feedback

“Kwaliteit betekent ook voldoende betrokken zijn op de werkvloer, bij de klant dus. Want dáár gebeurt het, niet achter je bureau. Naast je teamleden zitten en kritisch vragen of dat wat zij doen voldoende is. Training on the job noemen we dat. Vanuit een hoger kader moet er veel aan-

dacht zijn voor de werkzaamheden op de werkvloer. Maar kwaliteit is ook openstaan voor feedback. Dat is soms erg confronterend, maar wel de enige manier om je te verbeteren en zo de lat weer steeds hoger te leggen.”

Ambassadeurs voor kwaliteit

“We scoren goed op kwaliteit volgens het medewerkerstevredenheidsonderzoek en dat komt omdat we er heel erg mee bezig zijn. Maar we zijn er nog niet. We moeten tijd blijven vrij maken voor wat kwaliteit betekent en niet opgaan in de waan van de dag. Het is goed als het bestuur daar aandacht voor blijft vragen en we samen hier de ambassadeurs voor zijn.”



“Ik wil dat mijn klant snapt wat er staat”

Robert de Bruijn

Manager Tax Advisory Robert de Bruijn:

“Je hebt interne en externe kwaliteit. Interne kwaliteit betekent dat je dossier in orde moet zijn. Dat hetgeen je op papier hebt staan gestaafd is en beoordeeld door een tweede lezer. Je externe kwaliteit gaat vooral over de leesbaarheid van je advies. Zaken die fiscaal complex zijn, moeten begrijpelijk worden gemaakt voor een klant. Je hebt te maken met diverse onderwerpen en mensen uit verschillende branches met elk hun eigen denkniveau. Daar moet je rekening mee houden. Ik wil dat mijn klant snapt wat er staat en tevreden is met het advies.”

Klantvriendelijkheid

“Daarnaast bepaalt klantvriendelijkheid voor een deel de kwaliteit van je dienstverlening. Voor een klant is niets vervelender dan continu doorverwezen worden naar een andere afdeling, of dat iemand zegt ‘je wordt nog teruggebeld’. Een klant wil dat zijn vraag direct wordt opgepakt. Ik probeer de opdrachten die binnenkomen zo goed mogelijk te ‘managen’. Wat wordt er gevraagd,

hoe snel moet het opgeleverd worden en wie kan dit het beste uitvoeren? Dat ben ik soms zelf, soms pakt een junior het op, en soms is dat de specialist. Het is belangrijk dat opdrachten bij de juiste mensen komen te liggen. Maar we zijn hier allerm minst alleen aan het managen. Ik zie het als een voordeel dat je als manager ook actief bezig kunt zijn met de klant, je eigen vakgebied en vakkennis. Daardoor ben je aangehaakt bij veel zaken en dus ook op de hoogte van wat er allemaal speelt bij een klant.”

Ethiek

“In het kader van kwaliteit is er op fiscaal gebied de laatste jaren veel aandacht voor ethiek. Wil je het braafste jongetje van de klas zijn of begeef je je, binnen de wettelijke en fiscaaltechnische mogelijkheden, binnen een ruimer speelveld? Wat zijn de integriteitsrisico's voor onze organisatie? Welke schade kun je oplopen? En hoe neem je daar je klanten in mee? Het is een grijs gebied, dat vanuit verschillende

invalshoeken anders geïnterpreteerd wordt. We praten daar veel over met elkaar, zowel op kantoor als in landelijke overleggen, en hoe je daarin als bedrijf een eenduidig beleid kan voeren.”

Kennis delen

“We hebben daar fiscale vaktechnische literatuur voor en tweeweekelijks hebben we overleg, waarin we zaken bespreken als jurisprudentie, beleidsregels en wijzigingen. Ook behandelen we veel praktijkcases. Over zaken waar collega's nu mee bezig zijn en waar ze tegenaan lopen. Maar buiten deze vaste momenten om bespreken we dit ook met elkaar on-the-job. Een collega belde mij onlangs op over een splitting. Dan sparren we over de aanpak en de te nemen stappen. Tijdens een volgend vaktechnisch overleg delen we dit moment met collega's en bespreken we de casus en de keuzes die wij gemaakt hebben. Voor het leveren van kwaliteit is het belangrijk om deze kennis continu met elkaar te blijven delen.”



“Kwaliteit mag nooit ondergesneeuwd worden door tijdsdruk”

Corina Buitendijk

Tender Manager Subsidy Compliance Corina Buitendijk:

“Ik werk voor de advisory Subsidy Compliance & Interim Financials. Ik pak alle tenders van subsidietrajecten op, nationaal en internationaal. In Nederland werken we veel voor de Rijksoverheid, daarbuiten is dat de Europese Commissie, Verenigde Naties of donororganisaties zoals bijvoorbeeld De Wereldbank. Geen subsidieadvisering, wij stappen pas in als een aanvraag is gedaan en is goedgekeurd. Als het briefje er is ‘u krijgt geld.’”

Keuzes durven maken

“Alle tenders en uitvragen komen bij mij binnen, soms hele mooie, maar we hebben niet overal de capaciteit voor. Maar meer tijd of meer mensen is niet per definitie de oplossing. Het gaat er juist om dat je keuzes maakt in wát je aanneemt en hóe je met elkaar de kwaliteit daarvan kunt waarborgen. ‘Nee’

zeggen om die reden betekent goed inzicht en leiderschap. En daarvoor moet je stevig in je schoenen staan. We nemen geen klussen aan waarvan we niet zeker zijn dat we het aankunnen of waarvan we de kwaliteit niet kunnen waarborgen. Dan zeg ik liever nee, ook al is dat soms best zuur.”

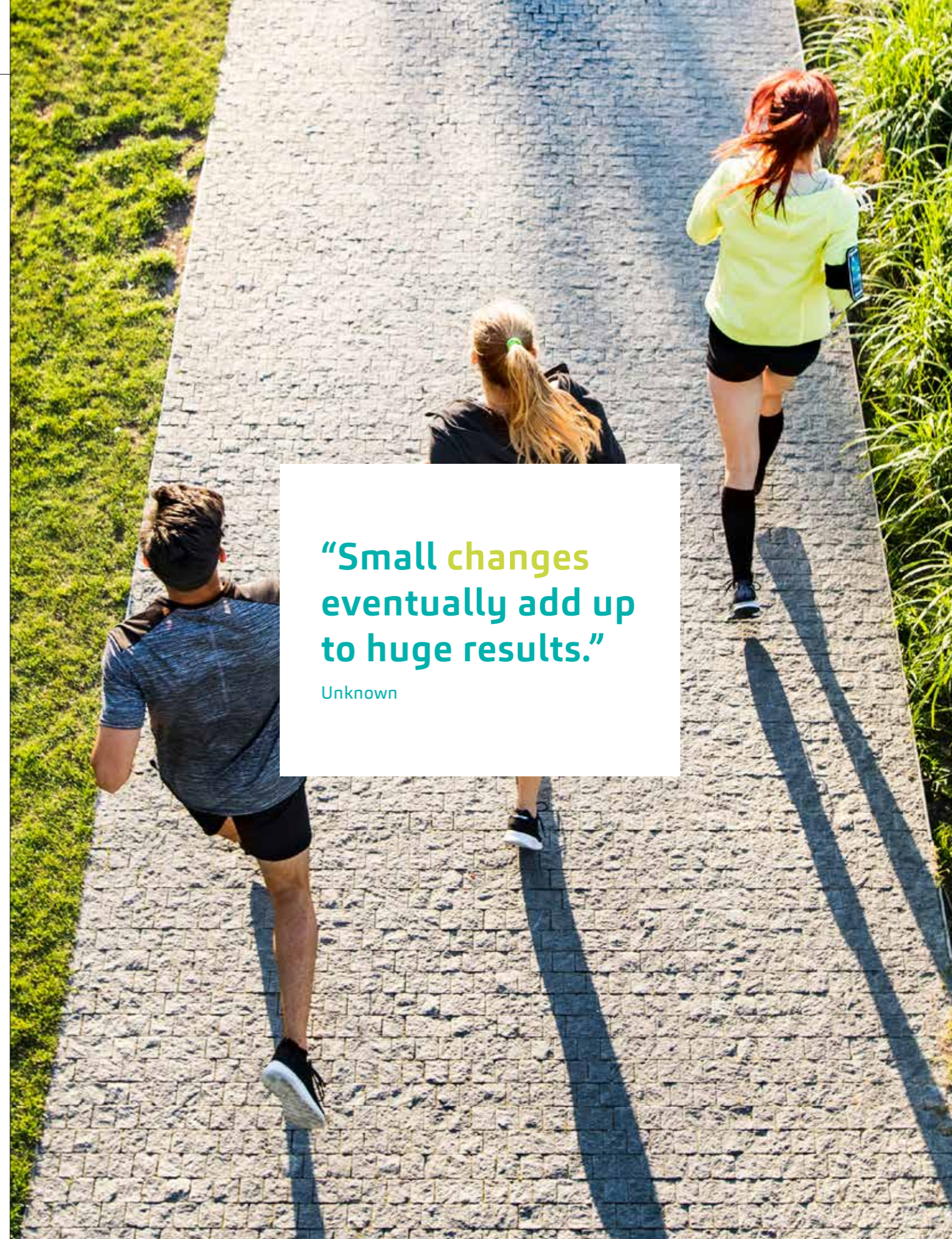
Focus

“De kwaliteit mag nooit ondergesneeuwd worden door tijdsdruk. Er is altijd wel een deadline. Durf te staan waarvoor je staat, neem daarin je verantwoordelijkheid. Als je het gevoel hebt dat iets niet goed gaat of het niet gaat lukken, trek aan de bel. Het schrijven van een aanbesteding kost veel tijd en is secuur werk. Daar kun je geen concessie op doen. Het mooiste resultaat krijg je wanneer je je goed kunt focussen op een opdracht die past bij je

capaciteit, zodat je een doordacht plan kan voorleggen en goede mensen kunt voorstellen.”

Meer aandacht voor uitvoering

“De focus op kwaliteit vind ik heel sterk binnen Baker Tilly, hoewel het soms van die focus te weinig naar uitvoering gaat. Daarnaast vind ik de aandacht voor de ontwikkeling van personeel echt belangrijk. Zeker in deze tijd moet je je mensen proberen te behouden. Je boeit en bindt mensen niet meer met een snelle auto of een laptop. Een training of cursus is goed, maar persoonlijke aandacht en ontwikkeling maakt het verschil. Ik denk dat door de drukte en hectiek er te weinig aandacht is voor coaching, voor alle functielagen. Dat kunnen we echter beter doen.”



“Small changes eventually add up to huge results.”

Unknown

Monitoring | Risicomanagement

Risicomanagement is net als kwaliteitsbeheersing verweven met alle facetten van de bedrijfsvoering. Onze organisatiecultuur kenmerkt zich door risico-avers ondernemerschap en een sterk accent op beheersing van risico's en processen. Dit vertaalt zich in een transparante bedrijfscultuur waar situaties die tot een probleem kunnen leiden in een vroeg stadium bekend zijn en aangepakt worden. Hiertoe gebruiken we sinds 2017 de tool voor Analyse van IntegriteitsRisico's ofwel AIR.

In het verleden heeft het bestuur de belangrijkste risico's in kaart gebracht, deze risico's zijn voor 2018 niet gewijzigd. De risico's zijn onderverdeeld in de vijf categorieën strategie, kwaliteit, integriteit, reputatie, personeel & partners en financiën. Aan de risico's is een wegging toegekend op twee dimensies:

- Wat is de kans dat het risico zich manifesteert bij afwezigheid van risicobeperkende maatregelen?
- Wat is de impact als het risico zich manifesteert?

In 2018 is gestart met evalueren van de door DNB ontwikkelde Systematische Integriteit Risico Analyse (SIRA) die ook door financiële instellingen gebruikt wordt. In 2019 zal dit leiden tot een herijking van de risico-inschatting en de daarbij behorende maatregelen. Het overzicht hiernaast toont de belangrijkste risico's en de genomen maatregelen om deze tot een aanvaardbaar niveau te mitigeren.

Evaluatie risicomanagement in 2018

Het evalueren van (het systeem van) risicomanagement is een continu proces. In iedere bestuurs- en RvC-vergadering besteden we aandacht aan de gesignaleerde risico's. Hierbij gaan we in op de oorzaak, status, impact en de mogelijke oplossing. Bij het oplossen zijn interne afdelingen zoals Compliance, Vaktechniek, ICT en Juridische Zaken en eventueel externe deskundigen betrokken.

In het transparantieverlag van 2017 zijn een aantal verbeterpunten gesignaleerd waarvan de status hierna kort toegelicht wordt:

- De implementatie van de maatregelen uit het NBA-rapport over de toekomst van het accountantsberoep. In 2017 zijn enkele maatregelen met grote impact op onze organisatie afgerond, namelijk afschaffing van de goodwill en beoordelen & belonen van onze medewerkers. Ook is onze governancestructuur aangepast. In 2018 is verdere invulling gegeven aan maatregelen zoals de clawback-regeling en ontzorging van partners.
- Verdere uitbreiding van Bureau Vaktechniek om de praktijk beter te ondersteunen op gebieden als training van medewerkers en vaktechnische vraagstukken - In 2017 is de afdeling door vertrek van enkele medewerkers niet gegroeid. In 2018 kreeg het proces van kwalitatieve en kwantitatieve groei verdere opvolging.

>>

Belangrijkste risico's en de genomen beheersmaatregelen

Risico	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende kwaliteit	Kwaliteit is een fundamentele waarde in onze organisatie die door het bestuur en de partners actief uitgedragen wordt. We hebben kwalitatief hoogwaardige Bureaus Vaktechniek en een streng selectie- en promotiebeleid voor partners en medewerkers. Ook investeren we veel in de ontwikkeling van onze professionals. Strenge compliance-bewaking en opvolging van geconstateerde tekortkomingen zorgt dat gebreken hersteld worden en herhaling voorkomen wordt.
Publiek belang onvoldoende gewaarborgd	Het bestuur communiceert actief over het publiek belang. De toetsing van onafhankelijkheid op opdrachtniveau wordt door systemen en procedures gewaarborgd en de naleving wordt getoetst. In trainingsprogramma's wordt aandacht besteed aan de onafhankelijkheid en een professioneel-kritische instelling. In 2018 is de Commissie Publiek Belang opgegaan in de Raad van Commissarissen en hebben zij toezicht gehouden op ons functioneren met betrekking tot het publiek belang.
Reputatieschade door reputatie van klanten	Grondige risicobeoordeling bij acceptatie van klanten en continuering van opdrachten. Klant- en opdracht-aanvaarding moet in de hiervoor aangewezen gevallen aan het bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd. Incidenten en negatieve publiciteit rond klanten wordt actief gevolgd en zo nodig worden maatregelen genomen.
Onvoldoende kwaliteit van medewerkers	We passen een strenge selectie aan de poort toe. Ook hebben we een aantal programma's om de carrière van onze medewerkers te begeleiden, zoals de Baker Tilly Academy en het Talent Development Programma. Onze trainees worden ondersteund door ons eigen stagebureau. De kwaliteit en kwantiteit van de personeelsbezetting wordt actief beheerd door de leiding van de vestigingen, ondersteund door HR. De trainingen zijn in één structuur ondergebracht: Baker Tilly Academy. We investeren doorlopend in een uitgebreid programma gericht op gedragsgerichte vaardigheden.
Onvoldoende aanwas van partners op topniveau	We beschikken over een lange termijn partnerplanning waarmee op de behoefte en de beschikbare kandidaten kan worden geanticipeerd. Aankomende en recent benoemde partners volgen het leiderschapsprogramma 'Strategisch Leiderschap en Resultaatgericht Management'. Ook worden (toekomstige) partners ingezet op projecten, waaronder die gericht op kwaliteit.
Systeem-beschikbaarheid en vertrouwelijkheid van informatie	We gebruiken state of the art ICT-oplossingen met een maximaal beschikbaarheids- en beveiligingsniveau. Dit wordt organisatorisch ondersteund met robuust ICT-management en applicatiebeheer. Dit geldt zowel voor ICT die we gebruiken in de dienstverlening aan onze klanten als intern.
Ontwikkelingen die ons business-model raken of grote negatieve impact hebben op de financiële prestaties	We hebben een dynamische strategische planningscyclus waardoor de organisatie wendbaar is en we snel op ontwikkelingen kunnen inspelen. Strategische initiatieven worden in regiobijeenkomsten en informele partnerbijeenkomsten besproken en goedgekeurd.

- Versterking van de afdeling Compliance - In 2018 is ingezet op verdere groei van het aantal medewerkers.

- Aantrekken en behouden van kwalitatief voldoende geschoold personeel - Hiervoor wordt intensief aandacht besteed aan arbeidsmarktcommunicatie en recruiting en ontwikkeling van medewerkers en partners. In 2017 is het project Beoordelen en Belonen afgerond waardoor betere sturing op kwaliteit mogelijk is. Als vervolg hierop is in 2018 aandacht besteed aan het integreren van permanente educatie en opleidingen. Daarnaast is verder inhoud aan de (veranderende) opleidingsvereisten gegeven door de Baker Tilly Academy.

- Doorvoeren van een verdere professionalisering van het technisch IT beheer - Dit is een continu proces.

In 2018 hebben de volgende zaken de specifieke aandacht gekregen:

- Invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

- Vernieuwing van ons kwaliteitshandboek. Dit betreft met name de wijze waarop dit is ingericht en ontsloten wordt. Ook inhoudelijk zijn de nodige aanpassingen gedaan.

- Versterking van het Professional Competence Center (PCC) voor onder andere Compliance en de Bureaus Vaktechniek.

- Onderzoek naar de opvolgers voor onze dossiertools BEAT en BEAT-S.

Het spreekt voor zich dat deze activiteiten doorlopend worden uitgevoerd. Dat wil zeggen dat waar nodig:

- wordt bijgestuurd;
- geactiveerd wordt bij nieuw ontstane situaties;
- geïmplementeerde maatregelen of tools worden geëvalueerd.

In 2019 wordt de samenwerking tussen de afdelingen, om risico's te voorkomen en mitigeren, verder vormgegeven. Hiervoor wordt onder andere gewerkt aan een procedure om voorvallen te managen.

Ondanks eerdergenoemde verbeteracties heeft de AFM op 1 februari 2018 het voornemen aangekondigd om Baker Tilly een boete op te leggen voor de vermeende overtreding van artikel 21 van de Wta en artikel 32 van het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta). Baker Tilly heeft zijn zienswijze hierop gegeven. Desondanks besloot de AFM op 6 juli 2018 om de boete op te leggen. Baker Tilly heeft hier op 15 augustus 2018 bezwaar tegen gemaakt en dit bezwaar op 5 oktober 2018 verder aangevuld. De AFM heeft het bezwaar in januari 2019 afgewezen. Baker Tilly heeft inmiddels beroep ingesteld tegen deze uitspraak bij de rechtbank.

AFM-onderzoek verandertraject en kwaliteitswaarborgen

In 2018 startte de AFM een onderzoek bij de niet-Big 4 OOB-kantoren naar de implementatie en borging van de verandertrajecten en de kwaliteitswaarborgen. Begin juli heeft Baker Tilly de in dat kader opgevraagde informatie aangeleverd. De AFM heeft de informatie bestudeerd en in november getoetst met interviews met partners en medewerkers van de controlepraktijk, de RvC, het bestuur en het PCC. Eind 2018 en begin 2019 hebben nadere besprekingen plaatsgevonden en is nog aanvullende informatie opgevraagd. De rapportage wordt in 2019 verwacht.

Bij het onderzoek van de kwaliteitswaarborgen zijn verschillende verbeterpunten benoemd. Deze betreffen onder meer procedurele onderbouwing van de uitvoering van de plan-do-check-act-cyclus, nader opzetten en uitvoeren van oorzakenanalyses en beter benutten van de leereffecten uit consultaties, OKB's en reviews. Deze verbeterpunten zijn in de lopende verbeterprojecten betrokken, zoals beschreven op pagina 12 en 13 in het hoofdstuk 'Het verandertraject in 2018'.

Bij de beoordeling van de werking van de kwaliteitswaarborgen zijn drie wettelijke controledossiers gereviewd. De laatste review vond in januari 2019 plaats. De voorlopige uitkomst is dat de eerste twee dossiers als onvoldoende zijn beoordeeld. In oktober 2018 hebben de controleteams mondeling op de voorlopige bevindingen van de AFM gereageerd. Daarnaast is door Baker Tilly reflectie gegeven op het onderzoek. De kwalificatie van de dossiers door de AFM dient genuanceerd bekeken te worden, maar een aantal waarnemingen is helder. Er is dan ook een plan opgesteld waarmee we opvolging aan deze waarnemingen geven. Het omvat onder meer een olievlekonderzoek, een oorzakenanalyse en een analyse

van de breedte en diepgang van de op de betrokken dossiers uitgevoerde OKB's en reviews. Verder worden herstelwerkzaamheden in de dossiers gedaan en dienen de consequenties voor de controledossiers van deze klanten over 2017 en 2018 bekeken te worden. Het plan is in januari 2019 met de AFM gedeeld.

Audit Dienst Rijk

In 2018 heeft de ADR een controledossier van Baker Tilly gereviewd. Dit in het kader van de Single Review voor de verantwoording van de regelingen via de SiSa-bijlage in de jaarrekening van gemeentes. In het dossier zijn drie tekortkomingen benoemd, waarvan één naar onze mening onterecht (geen gedynamiseerde OKB; dat is naar onze mening niet verplicht). Voor een andere tekortkoming (cijfermatige onjuistheid in financiële verantwoording niet geconstateerd bij afsluitende cijferbeoordeling) hebben we met olievlekonderzoek vastgesteld dat het om een incidentele fout ging. De derde tekortkoming (onvoldoende zichtbare vastlegging beoordeling werkzaamheden derde accountant) is meegenomen als aandachtspunt voor de controleaanpak voor dossiers van 2018. Er is door de ADR geen verdere opvolging gegeven aan deze review.

Incidenten in de zin van de Wta

In 2018 heeft zich een nieuw incident voorgedaan dat in hetzelfde jaar ook weer is afgehandeld. Daarnaast is een incident uit eerdere jaren afgewikkeld. Begin 2018 waren vijf incidenten onderhanden, eind 2018 derhalve nog vier. In 2017 waren de incidenten onderwerp van onderzoek in het kader van het project Beheerste en integere bedrijfsvoering. Naar aanleiding van de rapportage zal een voorvallenmanagementsysteem worden ingevoerd. Dit is gericht op een tijdige, systematische en gestructureerde aanpak en vastlegging van situaties die tot klachten, claims of incidenten zouden kunnen uitgroeien.

Over de status en ontwikkeling van de incidenten wordt periodiek gerapporteerd aan het bestuur en de RvC. De AFM ontvangt een afschrift van de rapportages. De incidenten betreffen een veelheid aan kwesties. Het gaat vooral om casuïstiek van enige jaren geleden of activiteiten bij kantoren die op dat moment nog niet tot Baker Tilly behoorden. De andere kwesties hebben te maken met acties van fiscale of openbare autoriteiten tegen huidige of voormalige klanten van Baker Tilly en zaken die voortkomen uit mogelijke publicitaire gevolgen van acties van of tegen huidige of voormalige klanten.

Extern toezicht

Baker Tilly valt voor de accountancywerkzaamheden onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Raad voor Toezicht van de NBA. De Audit Dienst Rijk (ADR) voert reviews uit op controledossiers van gemeentes en op correcte behandeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Daarnaast vallen de assurancewerkzaamheden van het onderdeel IT Advisory onder toezicht van de NOREA. In 2018 hebben de NOREA en de Raad voor Toezicht van de NBA geen toetsingen bij Baker Tilly uitgevoerd.

AFM-onderzoek implementatie en borging verandertrajecten bij OOB-organisaties

In april 2018 vond er een normoverdragend gesprek plaats tussen Baker Tilly en de AFM naar aanleiding van de uitkomsten van het AFM-onderzoek uit 2016 en waarover de AFM in 2017 heeft gerapporteerd.

AFM-onderzoek beheerste en integere bedrijfsvoering

In het najaar van 2016 heeft de AFM onderzoek bij Baker Tilly gedaan om vast te stellen in hoeverre de organisatie voldoet aan artikel 21 van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Dit artikel bepaalt dat de inrichting van de bedrijfsvoering een beheerste en integere bedrijfsvoering moet waarborgen. De op 3 april 2017 door de AFM gerapporteerde bevindingen heeft Baker Tilly meegenomen in een omvangrijk verbeterproject.

Het primaire project is in oktober 2018 afgerond met de implementatie van het Klant Acceptatie Management-systeem (KAM). Hiermee wordt het integriteitsrisico van de gehele klantenportefeuille jaarlijks herbeoordeeld. De AFM is periodiek geïnformeerd over de voortgang van het project. Momenteel loopt nog één opvolgingsactie en dat is het project voor Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA). Hiermee wordt het integriteitsbeleid en de risk appetite van Baker Tilly systematisch en gestructureerd in beeld gebracht.

Schendingen

Iedereen kan mogelijke overtredingen van het kwaliteitsstelsel registreren in een hiervoor ingerichte database. De compliance officer beoordeelt of het daadwerkelijk om een schending gaat. In 2018 zijn 18 meldingen van mogelijke overtredingen als schending aangemerkt en als volgt behandeld:

Type schending	Aantal	Maatregelen
Dossier als onvoldoende beoordeeld bij interne of AFM-review	7	De tekortkomingen zijn geanalyseerd. Voor de individuele dossiers en generiek worden herstel- of verbetermaatregelen getroffen.
Ten onrechte niet aanmelden van een dossier voor een gedynamiseerde OKB	4	Bij deze dossiers liepen de fases van de controle in elkaar over en hebben de accountants over het hoofd gezien dat desondanks gedynamiseerde toetsing verplicht is tenzij hier vrijstelling voor verkregen is. Normoverdragend gesprek met betrokkenen. De dossiers zijn aan een totaal-OKB onderworpen.
Uitbrengen controleverklaring vóór akkoord compliance uit hoofde van de OKB	2	De redenen zijn onderzocht. Het betrof incidentele vergissingen. Normoverdragend gesprek met betrokkenen.
Niet binnen de voorgeschreven termijn gereageerd op bevindingen uit OKB of review	1	De betrokkene is gewezen op de juiste handelwijze en heeft alsnog per ommekeer gereageerd.
Uitbrengen controleverklaring vóór formele afwikkeling consultatie	1	Misverstand. Normoverdragend gesprek met betrokkene.
Opdracht aangevangen voordat acceptatieproces volledig afgerond was	1	De betrokkene is nogmaals op de procedures gewezen.
Overtreden overige interne procedures	2	Dit betreft een niet correct verrichte urenregistratie voor een wettelijke controle en een situatie waar de eind 2017 ingevoerde integriteitsvragenlijst niet in het controle-dossier was opgenomen. In beide gevallen is na een gesprek met betrokkenen alsnog aan de vereisten voldaan.

Bij ernstige tekortkomingen kan het bestuur partners en medewerkers sancties opleggen. In dit kader zijn in 2018 geen zaken aan het bestuur voorgelegd. Uiteraard is het bestuur wel betrokken bij de maatregelen naar aanleiding van de dossierreviews.

Tussentijdse beëindigingen

In 2018 zijn vijf wettelijke controleopdrachten tussentijds beëindigd.

Klachten

Klachten via interne klachtenregeling	0 In 2018 zijn geen nieuwe klachten in behandeling genomen door de klachtenservice van Baker Tilly.
Aantal procedures overige instanties	5 In 2018 is de in 2016 bij de Accountantskamer ingediende klacht gegrond verklaard. Door de betreffende accountant is beroep ingesteld. Dit beroep is thans nog aanhangig. De klacht die in 2017 bij de Accountantskamer is ingediend, is in 2018 gedeeltelijk gegrond verklaard zonder oplegging van een maatregel. Zowel de betreffende accountant als klager hebben beroep ingesteld, waarop nog niet is beslist. In 2017 zijn twee klachten ingediend bij de Raad van Tucht van de Nederlandse Orde Belastingadviseurs en daarnaast is een klacht ingediend bij de Raad van Tucht van het Register Belastingadviseurs. Ultimo 31 december 2018 zijn nog geen eendoordelen gegeven door de Raad van Tucht van de NOB. De ingediende klacht bij de Raad van Tucht van het Register Belastingadviseurs is ongegrond verklaard. Bij de klachtencommissie van de NBA is in 2018 één nieuwe klacht ingediend. Deze klachtprocedure is per 31 december 2018 nog niet afgewikkeld.
Nieuw ontvangen claims in 2018	In 2018 zijn twee nieuwe claims ontvangen. Het dossier ten aanzien van de enige claim die in 2017 is ontvangen, is in 2018 gesloten. In de twee claims die vóór 2017 zijn ontvangen, lopen nog civiele procedures.
Civiele procedures	Per 31 december 2018 zijn 5 civiele procedures aanhangig.

Onze mensen

We willen de hoogst mogelijke kwaliteit leveren en uitblinken in onze rol als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer en als gesprekspartner van ondernemers en bestuurders. Hier duurzaam succesvol in zijn, is onlosmakelijk verbonden met continue kwaliteitsverbetering. Onze mensen maken deze ambitie waar en zijn de belangrijkste factor voor succes.

HR-beleid

Bij Baker Tilly streven we samen naar topprestaties met behulp van alle middelen waar we over kunnen beschikken. Goed werkgeverschap en aandacht voor de ontwikkeling van onze mensen zijn speerpunten van ons HR-beleid. Die aandacht voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling begint bij het (h)erkennen van ieders unieke talenten. Dit doen we door goed te luisteren, de dialoog aan te gaan en te investeren in opleiding en coaching. Met de juiste tools stellen we onze medewerkers en managers in staat om ieders talenten te herkennen en te ontwikkelen.

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is van groot belang om te kunnen blijven groeien door het vinden, binden en boeien van talenten. We willen dé 'Employer of Choice' zijn. Dit door ons te onderscheiden door een hoge medewerkerstevredenheid op de gebieden trots & werkplezier en competence development.

Trots & werkplezier - Voor veel van onze medewerkers is een prettige en open werksfeer bepalend voor de keuze en aantrekkelijkheid van Baker Tilly als werkgever. Onze medewerkers zijn trots om voor Baker Tilly te werken en enthousiast over de sfeer op de werkvloer. Ook vinden

ze het belangrijk dat ze bij Baker Tilly waarde kunnen toevoegen én hun eigen waarde vergroten. Dit is een belangrijk 'unique selling point' voor onze organisatie

Competence development - Baker Tilly is een lerende organisatie waar je al snel verantwoordelijkheden en kansen krijgt. We faciliteren onze medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling door een combinatie van learning on the job, coaching en opleidingen. Dit doen we onder andere via de Baker Tilly Academy. Hier volgen onze medewerkers vaktechnische en verplichte gedragsgerichte opleidingen die passen bij hun carrièrefase. Ons programma met gedragsgerichte opleidingen wordt op basis van de evaluaties steeds verder uitgebouwd.

Baker Tilly heeft toegewerkt naar het ontwerp en de implementatie van een eenduidig, kwaliteitgestuurd beoordelingssysteem. De volgende stap naar het ontwerp van een transparante beloningssystematiek is in 2018 reeds gezet. Op deze twee gebieden vonden de afgelopen twee jaar de grootste HR-projecten plaats. Zo is in 2017 de nieuwe 'Be Better' beoordelings-systematiek ingevoerd en in 2018 volledig uitgerold. In deze digitale ontwikkelingsomgeving worden medewerkers beoordeeld op hun vaktechnische, persoonlijke en businessgerelateerde kwaliteiten.



Werving van talenten

Bij zijn wervingsinspanning heeft Baker Tilly veel baat bij de investeringen die we de afgelopen jaren hebben gedaan in het versterken van het employer brand. Daarnaast blijkt onze campus recruitment een sterk wervingsinstrument. Wat ook bijdraagt, is onze naamsbekendheid die de afgelopen jaren sterk verbeterd is. Met onze arbeidsmarktcampagne bouwen we voort aan onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt. Hierin vertellen medewerkers over hun beleving van het werken bij onze organisatie. Zo waren we in 2018 - in een krappe arbeidsmarkt voor al onze beroepsgroepen - in staat om een groot aantal talentvolle nieuwe medewerkers aan te trekken.

Een goede start

We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich vanaf dag één welkom voelen en direct een stevig fundament voor hun loopbaan bij Baker Tilly leggen. De onboarding-applicatie Appical ondersteunt het inwerken van een medewerker in de eerste twee maanden. Al voor hun indiensttreding kunnen nieuwe medewerkers via deze applicatie met de organisatie kennismaken. Daarnaast organiseren we tweemaal per jaar een introductie-event. Hierbij maken de nieuwe

medewerkers kennis met onze strategie, merkwwaarden en organisatiestructuur. Aansluitend volgt een maatwerkprogramma met specialistische trainingen.

Elke nieuwe medewerker krijgt een mentor toegewezen die voor begeleiding en coaching zorgt. De mentor fungeert als vraagbaak en klankbord en stuurt bij als dit noodzakelijk is. Met deze elementen uit ons onboarding-programma creëren we eenheid in de werkwijze, gedragscodes en normen en waarden.

Permanente educatie

Baker Tilly is een door de NBA erkende onderwijsinstelling en mag onder voorwaarden Permanente Educatie- ofwel PE-punten toekennen aan de opleidingen die zij organiseert. Alle accountants van Baker Tilly doen jaarlijks opgave van hun aan PE bestede uren, volgens de richtlijnen van de beroepsorganisaties. Voor alle accountants verzorgt het Professional Competence Center (PCC) de verantwoording in het online PE-registratiesysteem van de NBA.

BT Academy

In 2016 is de BT Academy opgericht en sindsdien doorlopen medewerkers jaarlijks een verplicht gedragsgericht opleidingsprogramma. De kracht van de verplichte gedragsgerichte opleidingen zit mede in de werkvorm die aansluit bij de dagelijkse praktijk. Zes weken na iedere meerdaagse training is er een terugkomdag om het geleerde te evalueren. De werkvorm en vestigingsoverstijgende groepsindeling hebben een positief effect op kennisdeling. Tevens heeft de BT Academy een op de verschillende doelgroepen toegespitst curriculum aan vaktechnische trainingen.

Sterk leiderschap

We bieden onze professionals verschillende (maatwerk) trajecten aan op managementniveau. Daarnaast is er een tweejaarlijkse leergang Leiderschap die professionals extra bagage geeft die hen geschikt maakt voor doorstroom naar een partnerpositie. Dit programma wordt door een externe partij verzorgd en heeft het ontwikkelen van leiderschapscompetenties en -vaardigheden als doel. Hierbij gaat het onder meer om het uitdragen van onze cultuur, normen en waarden en het afwegen van de belangen van de verschillende stakeholders.

Stagebureau

De (praktijk)opleiding van onze accountants faciliteren we in ons interne stagebureau dat wordt bemand door collega's uit de praktijk en van HR. Het begeleidt de trainees tijdens hun driejarige praktijkopleiding en verzorgt de benoemingsprocedure en training van de praktijkbegeleiders. Het stagebureau volgt de vorderingen van de trainees en zorgt dat deze worden meegenomen in de reguliere medewerkersbeoordelingen. Ook verzorgt het de assessment van potentiële trainees en intervisiebijeenkomsten. Het stagebureau is onderdeel van het PCC. Het wordt viermaal per jaar gemonitord door het stagebestuur dat bestaat uit een bestuurslid, twee partners en de hoofden Vaktechniek en HR.

Internationale mogelijkheden

In 2018 is de samenwerking met het internationale netwerk geïntensiveerd. We stimuleren de medewerkers van Baker Tilly om deel te nemen aan het uitwisselingsprogramma van Baker Tilly International. Via dit programma kunnen onze medewerkers een aantal maanden bij een andere lidfirma in bijvoorbeeld Australië, Nieuw

Zeeland of de Verenigde Staten werken. Dit werkt ook andersom, regelmatig komen buitenlandse collega's onze organisatie tijdelijk versterken.

Cultuur als katalysator

Onze dienstverlening vraagt om een cultuur die uitstekende mensen aantrekt en behoudt. Om een cultuur van continu leren en verbeteren. Weten waar we voor staan en waar we voor gaan. Dingen die beter kunnen bespreekbaar maken. Elkaar durven aanspreken op gedrag. Deze cultuur is de katalysator van de verandering waar we middenin zitten. In 2018 zijn op alle vestigingen 'Cultuur en Gedrag'-bijeenkomsten gehouden. Vertrekpunt waren de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek en de cultuurmeting in 2017. Bij de cultuurmeting is gebruik gemaakt van de cultuurmeter van de NBA. Tijdens de bijeenkomsten gaven de medewerkers hier duiding aan en gingen zij in gesprek met de partners op hun vestiging en afgevaardigden van PCC, het bestuur en HR. De conclusies zijn per kantoor verwerkt in een ontwikkelplan. Ook zijn de belangrijkste afspraken vastgelegd die op de vestiging zijn gemaakt om de kwaliteit van het werk verder te verbeteren.

Now, for tomorrow

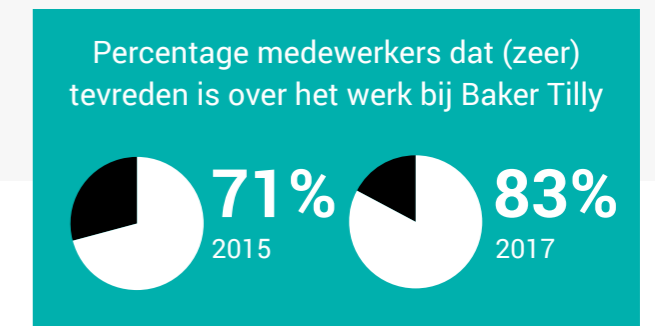
In december 2018 is onze naam gewijzigd van Baker Tilly Berk in Baker Tilly. Dit ging gepaard met een nieuwe visuele identiteit van Baker Tilly wereldwijd. Het doel is om een meer uniforme uitstraling van ons internationale netwerk te creëren. Er is een nieuw logo ontwikkeld dat groei symboliseert. Ook voeren we voortaan de positionering 'Now, for tomorrow' om de toekomstgerichtheid van onze organisatie te benadrukken.

Deze positionering vertelt wat we doen: de kansen grijpen die ons, onze mensen en onze klanten morgen succesvol maken. Hiermee positioneert Baker Tilly zich als werkgever onderscheidend ten opzichte van andere partijen. De nadruk ligt op het faciliteren en stimuleren van medewerkers in hun ontwikkeling. Samen benutten we de mogelijkheden die digitalisering en data-analyse biedt, en werken we aan verdieping en verbreding van de competenties van onze beroepsbeoefenaren en onderlinge kennisdeling. Zo zorgen we samen dat we klaar zijn voor de toekomst en dat we vandaag én morgen de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer kunnen waarmaken.

Medewerkertevredenheidsonderzoek

Onze medewerkers zijn onze energiebron voor kwaliteit en goede prestaties. Logisch dus dat we graag vinger aan de pols houden wat hun betrokkenheid en tevredenheid betreft. Een belangrijk instrument om deze KPI's te meten, is het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) dat we iedere twee jaar doen. Eind 2017 vond een kwantitatief MTO plaats. Hieruit bleek dat het algemene tevredenheidscijfer van de medewerkers is gestegen naar 7,2 (2015: 6,9). 83% van de medewerkers gaf aan (zeer) tevreden te zijn over hun werk bij Baker Tilly. In 2015 was dit 71%.

Als positieve zaken zijn in het MTO onder andere werkplezier, verbeterde communicatie en company pride benoemd. Andere veelgenoemde aspecten zijn de direct leidinggevenden, de samenwerking met de directe collega's, het kwaliteitsbewustzijn, de vrijheid in uitvoering van het werk en de overall tevredenheid. In 2018 is een plan gemaakt om de conclusies van het MTO op te volgen. De belangrijkste punten waar we aan werken zijn verder vergroten van de naamsbekendheid, intensiveren van de samenwerking tussen de vestigingen, feedback geven, verder verbeteren en terugdringen van het verlooppercentage. Ook zijn MTO-plannen per vestiging gemaakt en opgevolgd.



Interview: kennismaken met...

Jardi Jansma, Supervisor Audit

Toen Jardi Jansma (24) een open dag bezocht op Nyenrode besloot hij al snel dat hij na zijn vwo het duale traject tot accountant wilde doen. Hij stuurde open sollicitaties naar verschillende accountantskantoren, maar koos uiteindelijk voor Baker Tilly. "Ik werk hier met mensen die heel gedreven zijn, maar óók met beide benen op de grond staan."

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: waarom wilde je accountant worden?

"Ik kom uit een ondernemende familie. Mijn ouders hebben een eigen bedrijf en daar krijg ik van kinds af aan veel van mee. Wat ik het mooiste vind aan mijn werk als accountant is dat je bij veel verschillende bedrijven over de vloer komt en echt een kijkje achter de schermen krijgt. Dat betekent overigens niet dat ik alleen familie-/mkb-bedrijven doe; ik werk ook met organisaties in de publieke sector. Hierbij speelt de politiek een grotere rol en dat geeft weer een andere dynamiek aan je werk. Juist de afwisseling in mijn klantenbestand houdt het interessant. Als ik me nu zou moeten specialiseren, zou ik het heel lastig vinden om één bepaalde branche te kiezen."

En waarom Baker Tilly?

"Toen ik voor de eerste keer hier binnenkwam, proefde ik meteen een hele open en informele sfeer. Iedereen kan en mag hier ideeën

aandragen, ongeacht je functietitel of werkervaring. Mijn studiegenoten hadden hele andere verhalen; zij werken bij kantoren waar ze in grote mate gelimiteerd worden door hiërarchie. Dat is helemaal niets voor mij."

Inmiddels ben je Supervisor Audit. Heb je tot nu toe alleen binnen de auditpraktijk gewerkt?

"Nee, ik ben begonnen binnen de samenstellpraktijk. Gaandeweg ben ik meer audits gaan doen en inmiddels ligt daar mijn focus, maar ik pak soms ook nog andere taken op. Ik vind het allemaal even interessant. Gelukkig krijg ik hier de vrijheid om te doen wat ik leuk vind en waar ik goed in ben."

Er is momenteel veel gaande binnen de accountancybranche. Hoe ervaar jij dat in je werk?

"In mijn studie wordt er veel aandacht besteed aan de veranderingen in het vak, maar ik merk ook dat

Baker Tilly er actiever mee bezig is. Voorheen deed je als accountant gewoon wat je werd gevraagd en gewend was; nu kijk je kritischer naar hoe en waarom je iets doet. Bij Baker Tilly worden er steeds meer vaktechnische overleggen en gezamenlijke discussies georganiseerd. En zo hopen we het bestuur te kunnen ondersteunen. We zitten nog midden in de opstartfase, maar komen in elk geval al regelmatig samen.' Per vestiging, maar ook Baker Tilly-breed. Dan maakt iedereen tijd vrij en doet iedereen mee: van assistent-accountants tot partners."

Je bent medeoprichter van het 'BT Young'. Kun je daar meer over vertellen?

"Afgelopen zomer bedacht ik me dat het voor het bestuur interessant zou zijn om te kunnen sparren met een jongerenvertegenwoordiging. Ik zag dat al veel bij andere organisaties, maar niet bij Baker Tilly. Ik besloot contact op te nemen met onze bestuursvoorzitter en zij



“Voorheen deed je als accountant gewoon wat je werd gevraagd en gewend was; nu kijk je kritischer naar hoe en waarom je iets doet.”

Jardi Jansma

reageerde eigenlijk meteen enthousiast. Op haar advies heb ik mijn ideeën op papier gezet en inmiddels ben ik met zes anderen bezig met de uitwerking ervan. We zijn momenteel met het bestuur in gesprek over hoe we dit praktisch vorm gaan geven. Het idee is dat wij, als young professionals binnen de organisatie, een stem hebben. We signaleren zelf punten van verbetering, maar denken ook mee over bestaande vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld werkdruk, kwaliteit of

cultuur. Jongeren hebben vaak een hele andere blik op zaken."

Heb je op korte termijn nog meer plannen bij Baker Tilly?

"In 2020 wil ik klaar zijn met mijn master, dus daar ben ik hard mee bezig. Daarnaast zit ik sinds kort in de ondernemingsraad (OR). Bestuurlijke en organisatorische functies vind ik heel leuk. Ik heb bijvoorbeeld ook twee jaar in het

bestuur van de Vereniging van Accountancy Studenten (VAS) gezeten. Ik vind het heel leuk dat ik de kans heb gekregen om dit naast mijn 'normale' werk als accountant te doen. In de nabije toekomst lijkt het me tot slot nog interessant om werkervaring op te doen binnen één of meerdere advisories van Baker Tilly, zoals Corporate Finance of Public Sector Advisory. Bij Baker Tilly is er zó veel mogelijk."

Klantverhaal

Gestroomlijnde internationale activiteiten

Het Apeldoornse Royal Talens is sinds 1899 fabrikant van kunstenaarsverf en tekenproducten. Bekende merken van Royal Talens zijn Bruynzeel potloden, Amsterdam acrylverf en Rembrandt olieverf. Gido Frühling, partner RA bij Baker Tilly Zwolle, ondersteunt de van origine oer-Hollandse multinational op het internationale pad.

Dit jaar bestaat Royal Talens 120 jaar. CFO Michel Wessel: "Wij herdenken dat Rembrandt van Rijn 350 jaar geleden overleed en staan bewust stil bij de herkomst van het kunstenaarsvak eeuwen geleden. We bouwen voort op die rijke historie, maar blijven ook vooruit kijken. Naast de nichemarkt van kunstenaarsverf hebben we ook andere markten aangeboord. Zo hebben we inmiddels een breed assortiment in tekenproducten. Onze producten zijn over de hele wereld verkrijgbaar." Er zijn werkmaatschappijen in elf landen, waaronder in West-Europa, China, Japan en de Verenigde Staten.

Behoeftte aan stabiel team

"Uitdagingen zijn er genoeg", aldus Michel Wessel. "De omzet van Royal Talens ligt net boven een kritische ondergrens. Daarboven gelden allerlei (internationale) verantwoordingsregels waar je als bedrijf aan moet voldoen. Met een relatief klein finance team zijn we verant-

woordelijk voor een grote diversiteit aan werkzaamheden én meerdere internationale projecten." Michel: "De afgelopen vijf jaar is onze omzet met 50% gestegen. Dat brengt complexe vraagstukken met zich mee. Toen wij in 2016 een fabriek in Denemarken wilden aankopen, zochten we dan ook een stabiel auditteam om ons te ondersteunen. Die vonden we in Gido en zijn team van Baker Tilly."

Alle cijfers centraal

Vanaf dag één hebben Gido en Michel veel contact. Het wederzijds vertrouwen is groot. "We hebben het eerste jaar gefocust op de groepsconsolidatie. Nu komt de consolidatie rechtstreeks uit het ERP-systeem. De cijfers van alle werkmaatschappijen zijn hierdoor altijd up-to-date en vormen de basis voor de rapportages aan het hoofdkantoor in Apeldoorn", vertelt Gido. "De goederenbeweging en IT-controls zijn centraal in kaart gebracht, over alle landen heen

"We kunnen op een stabiel auditteam terugvallen."

Michel Wessels van Royal Talens

door onze IT-auditors en de IT- en financiële afdeling van Royal Talens. Verder hebben we recent de transfer pricing documentatie geoptimaliseerd. In de tussentijd bezocht ik verschillende buitenlandse vestigingen van Royal Talens. Het door-nemen van de groepsinstructies is makkelijker omdat ik de mensen ken. Ook kan ik Michel beter van advies voorzien."

Nieuw avontuur in Zuid-Europa

In 2016 bracht hij Michel in contact met zijn collega's van Baker Tilly Denmark na de overname van een Deense fabriek. "Gido is recent ook nauw betrokken geweest bij een overnametraject in Zuid-Europa", vertelt Michel. "Vanaf dag één is Gido bekend met de parameters van de overname. Zo kan hij hier direct op acteren om de nodige aanpassingen in de groepsconsolidatie te realiseren. De directe betrokkenheid van Gido bij onze groeistrategie werkt op deze manier uitstekend."

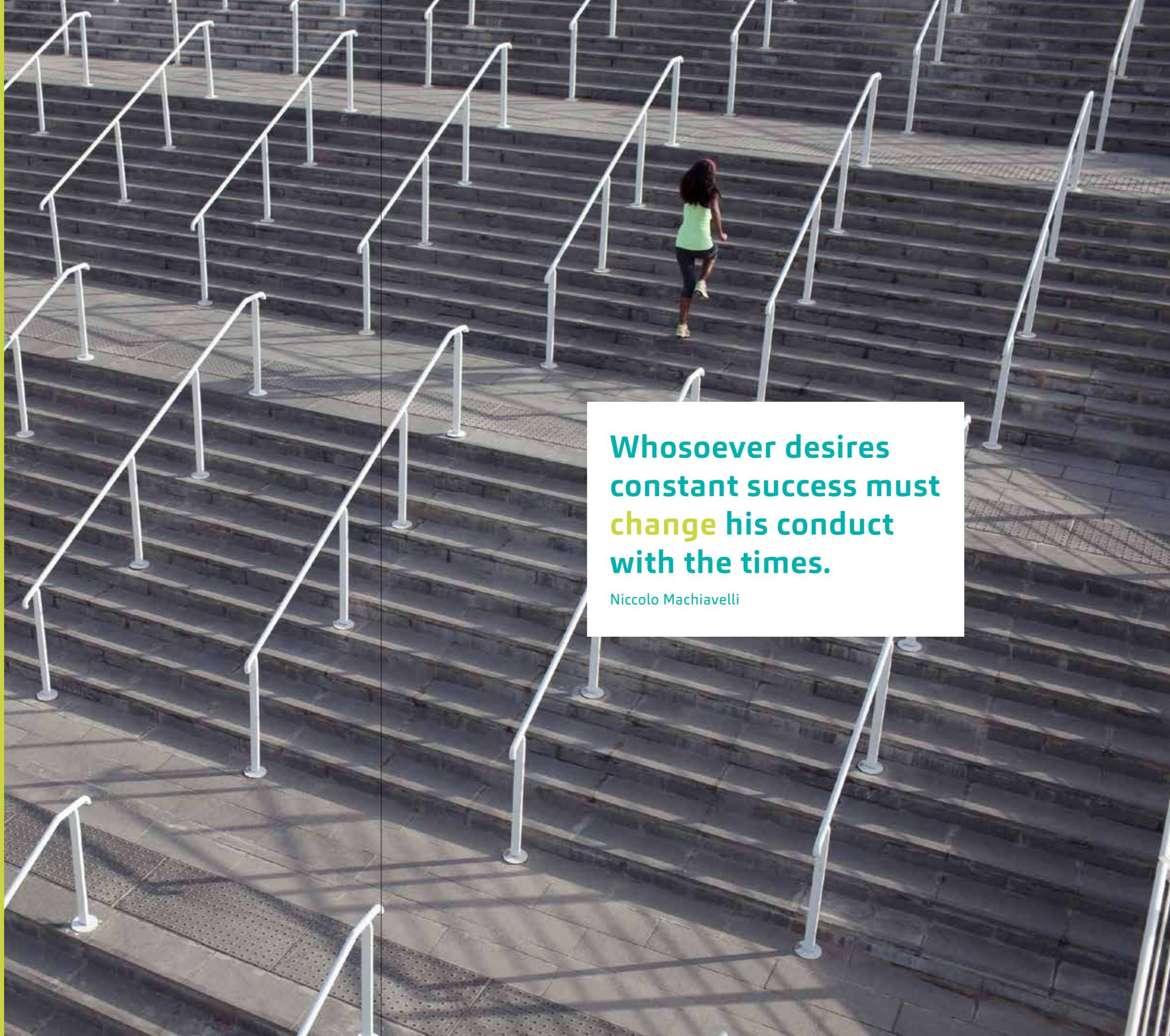
Bij de dienstverlening aan onze klanten worden de gedrags- en beroepsregels (waaronder de VGBA en ViO) in acht genomen. Waar in dit artikel gesproken wordt over advisering betreft dit dan ook hetgeen mogelijk is binnen de kaders van de onafhankelijkheid met betrekking tot samenloop dienstverlening.



Michel Wessels (links) en Gido Frühling (rechts)



Bijlagen



Whosoever desires
constant success must
change his conduct
with the times.

Niccolo Machiavelli

Bijlage 1:

KPI's

Wij hanteren een beknopte en overzichtelijke set van kwaliteitsindicatoren die passen bij de aard en omvang van de praktijk. Wij focussen op slechts een twintigtal indicatoren. De ontwikkeling daarin evalueren we periodiek, zodat wij gerichte maatregelen kunnen nemen indien de score op één of meer indicatoren niet op het gewenste niveau ligt. In 2016 en 2017 zijn de KPI's nader uitgewerkt en vertaald naar een dashboardrapportage. In 2018 is gestart met actieve en periodieke monitoring. In 2019 zal dit zijn verslag krijgen mede doordat dit onderdeel is van Programma 2019 – Now, for tomorrow.

Input

De indicatoren bestaan enerzijds uit indicatoren gericht op de input: de opbouw van de controleteams, inspanningen op het gebied van opleiding en coaching, de beschikbare capaciteit op vaktechniek en compliance en de innovatie van de controle door inzet van IT auditors. Deze indicatoren geven inzicht in hoe onze organisatie presteert op het creëren van de juiste randvoorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren.

Output

Een tweede set indicatoren heeft betrekking op de output: de meting achteraf. Deze indicatoren zien voornamelijk toe op de uitkomsten van de kwaliteits-toetsingen, geconstateerde schendingen en ontvangen claims en klachten. De indicatoren zijn voor het eerst bijgehouden over het boekjaar 2014 (nulmeting).

Evaluatie

Intern worden de KPI's gemonitord en besproken binnen het bestuur, met de RvC en met betrokken afdelingen/ medewerkers. In 2017 heeft de eerste normbepaling plaatsgevonden en zijn de KPI's ten opzichte van deze norm becommentarieerd. Dit proces is in 2018 gecontinueerd, zie hiervoor pagina 55, 56 en 57.

Indicatoren input	KPI	Waar in het verslag?
Samenstelling teams	- Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden	pag. 55
	- Verlooperpercentage externe accountants, (senior) managers en overige teamleden	pag. 55
	- Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden	pag. 55
	- Aantal overuren en in percentage van beschikbare uren	pag. 55
Opleiding en coaching	- Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker	pag. 56
	- Bezetting BVTA - aantal medewerkers afgezet tegen medewerkers in de controlepraktijk	pag. 53
	- Gemiddelde verhouding uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden (leverage)	pag. 56
Kwaliteitsmaatregelen	- Gemiddeld aantal uren extern accountant per wettelijke controle	pag. 56
	- Aantal fte's werkzaam binnen vaktechniek en compliance	pag. 53
	- Aantal vaktechnische consultaties	pag. 53
Innovatie	- Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles	pag. 60
	- Percentage controles waar een IT-auditor bij betrokken is	pag. 56
Indicatoren output	- Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal en als percentage van de controle-uren	pag. 56
	- Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	pag. 55
	- Aantal kwaliteitsreviews en de uitkomsten daarvan	pag. 59
	- Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden	pag. 72
	- Aantal ontvangen claims en afwikkeling	pag. 73
	- Aantal incidenten gemeld aan de toezichhouder	pag. 73
	- Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten	pag. 73
	- Aantal klachten en uitkomsten klachtprocedures	pag. 73
- Aantal en aard schendingen	pag. 72	

Bijlage 2:

Voorschriften verslag

Waar in dit verslag vindt u de uitwerking van artikel 13 van de verordening nr. 537/2014 van het Europees Parlement, Code voor Accountantsorganisaties en 53 maatregelen?

Verordening nr. 537/2014 Europees Parlement Artikel 13 Transparantieverlag Lid 2

Het jaarlijkse transparantieverlag bevat ten minste de volgende informatie:

pag. 16 t/m 19	a) een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor;
pag. 16 en 27 niet van toepassing niet van toepassing	b) indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort: <i>i)</i> een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk; <i>ii)</i> de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren; <i>iii)</i> de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft;
niet van toepassing	<i>iv)</i> de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten;
pag. 16	c) een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor;
pag. 51 t/m 63	d) een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem;
pag. 68	e) de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden;
pag. 50	f) een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd;
pag. 51	g) een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden;
pag. 74 t/m 77	h) een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG; L 158/94 NL Publicatieblad van de Europese Unie 27.5.2014;
pag. 45	i) informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren;
pag. 43	j) een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7;
pag. 50	k) informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst:
pag. 50	<i>i)</i> inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;
pag. 50	<i>ii)</i> inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
pag. 50	<i>iii)</i> inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
pag. 50	<i>iv)</i> inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

Code accountantsorganisaties

pag. 38 t/m 40 www.bakertilly.nl/ gedragscode	Interne gedragscode De accountantsorganisatie stelt een interne gedragscode op waarin de waarden en principes van de Code Accountantsorganisaties worden beschreven en geconcretiseerd. De gedragscode wordt op de website geplaatst. Het bestuur verbindt zich tot het doen naleven, handhaving en periodieke evaluatie van deze gedragscode en legt hierover jaarlijks verantwoording af in het transparantieverlag.
pag. 74 t/m 77	HR-beleid Het bestuur draagt zorg voor een HR-beleid waaronder het beleid voor partners, inclusief de toekenning van vaste en variabele beloningen, dat de fundamentele beginselen en de daarop gebaseerde integere bedrijfsvoering ondersteunt. Het bestuur legt jaarlijks in het transparantieverlag verantwoording af over de uitvoering van het HR-beleid, inclusief het belonings- en sanctiebeleid en de uitkomsten en opvolging van de onderzoeken naar medewerkerstevredenheid omdat de mate waarin medewerkers tevreden zijn een belangrijke invloed kan hebben op de kwaliteit van de opdrachtuitvoering.
pag. 68 t/m 73	Risicomanagement Het bestuur draagt zorg voor een systeem van risicobeheersing, alsmede voor periodieke evaluatie en aanpassing daarvan en is verantwoordelijk voor een doeltreffende implementatie van risicomanagement. Het bestuur verantwoordt in het transparantieverlag de belangrijkste risico's gerelateerd aan de strategie van de accountantsorganisatie, de opzet en werking van het risicobeheersingssysteem inclusief onder meer de uitkomsten van toetsingen en het verankeren van het publieke belang in de besluitvorming.
pag. 73	Klachten Het bestuur draagt zorg voor een adequate uitvoering van een klokkenluidersregeling en een klachtenprocedure. Deze regelingen worden tevens via de website gepubliceerd. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over de werking van de klokkenluidersregeling en de klachtenprocedure via het transparantieverlag.
pag. 22 en 23	Commissie Publiek Belang De commissie 'publiek belang' brengt jaarlijks schriftelijk verslag uit aan het toezichthoudend orgaan. Daarin legt zij verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichthoudende rol heeft ingevuld en doet zij verslag van haar bevindingen over de stand van zaken met betrekking tot de waarborging van het publieke belang binnen de accountantsorganisatie.
gehele verslag	Transparantieverlag De accountantsorganisatie beschrijft op de website en indien van toepassing in het transparantieverlag op welke wijze de in de Code genoemde waarden (onderdeel 0) en principes (onderdelen 1, 2 en 3) worden toegepast en de bijbehorende bepalingen worden nageleefd. Tevens bevat het transparantieverlag de uitkomsten van interne reviews en reviews door toezichthouders op het accountantsberoep inclusief de getroffen maatregelen en vermelding van het aantal ontvangen meldingen en klachten.
pag. 28 t/m 33	Dialoog met belanghebbenden De accountantsorganisatie voert een reguliere dialoog met haar interne en externe belanghebbenden, waaronder in ieder geval de aandeelhouders van haar beursgenoteerde controleklanten, en legt verantwoording af over deze dialoog via het transparantieverlag. Specifiek wordt de betrokkenheid van de leden van de commissie 'publiek belang' bij deze dialoog beschreven.

In het publiek belang

Maatregelen gericht op transparante verslaglegging

pag. 22 t/m 25

Maatregel 2.6

De RvC neemt een uitgebreid verslag op in het jaarverslag van de Nederlandse topholding en in het transparantieverlag van de accountantsorganisatie. Hierin wordt uiteengezet hoe de RvC zijn rol heeft ingevuld op ieder van de aan de RvC toegewezen taken en verantwoordelijkheden, welke procedures zijn gevolgd en wat de belangrijkste inhoudelijke bevindingen, discussies en beslissingen van de RvC zijn.

pag. 84

Maatregel 5.1

Accountantsorganisaties moeten voor een standaardset van kwaliteitsindicatoren, waaronder indicatoren op het gebied van leverage en coaching, in het transparantieverlag of jaarverslag rapporteren wat de interne doelstelling of norm is voor de betreffende indicator, wat de werkelijke uitkomst is over het afgelopen jaar en welke acties worden genomen indien het resultaat negatief afwijkt van de doelstelling of norm. De in 2015 respectievelijk 2016 te rapporteren indicatoren dienen voor eind 2014 definitief vastgesteld te worden door de NBA en worden periodiek bijgesteld op basis van uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek en dialoog met stakeholders.

pag. 10 en 11

Maatregel 8.1

Accountantsorganisaties dienen in het transparantieverlag of jaarverslag verantwoording af te leggen over de implementatie van de in het convenant opgenomen maatregelen. Zodra een RvC is ingesteld bij de betrokken organisaties dient de RvC ook toe te zien op de tijdige en juiste implementatie van de maatregelen.

Be the **change**
that you wish to
see in the world.

Mahatma Gandhi

Persoonsgegevens bestuurders en toezichthouders

J.M. van Zanen-Nieberg RA

- Bestuursvoorzitter Baker Tilly (Netherlands) N.V. (tot 1 maart 2019)
- Voorzitter CTO Metropool
- Bestuurslid Special Olympics Nationale Spelen Den Haag 2020
- Lid Sportadviesraad Den Haag

M. Huisman RA

- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V. (vanaf 1 maart 2019 bestuursvoorzitter a.i.)
- Partner Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Lid Stuurgroep Publiek Belang

mr. R.H.M. Loves

- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Partner Baker Tilly (Netherlands) N.V.

R.A. Houtveen RA

- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V. (per 1 mei 2019)
- Lid Raad van Toezicht GGz Centraal (voorzitter Auditcommissie en lid Remuneratiecommissie)

J.H.J. Spiekker RA

- Partner Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V. (tot 1 maart 2018)
- Partner Professional Competence Center
- Lid stagebureau Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Lid Subcommissie Ethiek NBA
- Begeleider en examiner voor diverse onderdelen van de beroepsopleiding
- Bestuursfuncties bij ondernemersverenigingen

S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra MBA MCM

- Voorzitter Raad van Commissarissen Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Achmea B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Monuta Holding N.V. / Monuta Verzekeringen N.V.
- Voorzitter Curatorium Postdoctorale Opleiding Verandermanagement Vrije Universiteit Amsterdam

prof. dr. mr. P.M. van der Zanden RA

- Lid Raad van Commissarissen Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Zelfstandig adviseur voor P.M. van der Zanden B.V.
- Voorzitter geschillencommissie Stichting Pensioenfonds Huisartsen
- Voorzitter Raad van Toezicht Reviewcommissie SRA
- Lid Raad van Commissarissen Hoco Beheer B.V.
- Arbitrator voor het Nederlands Arbitrage Instituut
- Docent/examinator Universiteit van Tilburg
- Docent/examinator Tias School for Business and Society
- Inleider/spreker/docent SSR opleidingsinstituut rechterlijke macht
- Inleider/spreker/docent SRA

drs. R.P.A. Leander RA MBA

- Lid Raad van Commissarissen Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Voorzitter Raad van Bestuur Bovemij Verzekeringsgroep N.V.

Baker Tilly (Netherlands) N.V.

Fascinatio Boulevard 200-300
3065 WB Rotterdam
info@bakertilly.nl
www.bakertilly.nl