



Transparantieverlag 2019 / *Nieuwe horizon*

Programma 2019 – Now, for tomorrow

Now, for tomorrow

Voorwoord

Nieuwe horizon

Het thema voor ons Transparantieverlag 2019 was snel bepaald: nieuwe horizon. Het staat symbool voor het grootscheepse verandertraject dat eind 2018 in werking werd gezet. Met Programma 2019 – Now, for tomorrow zetten wij voortvarend koers naar een nieuwe horizon: een organisatie dichtbij de klant met een cultuur waarin medewerkers altijd en overal topkwaliteit leveren en zo het publiek belang dienen. Inmiddels zijn er donkere wolken verschenen aan de horizon. Het coronavirus heeft onze wil om te verbeteren niet getemperd, de realiteit is echter dat alle zeilen bijgezet moeten worden om onze medewerkers lichamelijk en klanten financieel gezond te houden.

We zien veel organisaties worstelen met de uitdagingen als gevolg van noodzakelijke maatregelen om dit virus onder controle te krijgen. De overheid treft voorzieningen, zoals de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud, om ondernemend Nederland te ondersteunen. Wij begeleiden onze klanten richting de broodnodige financiële ondersteuning vanuit de overheid en helpen waar we kunnen. Een horizon met donkere wolken lijkt inmiddels meer symbool te staan voor de nieuwe realiteit waarin we op

dit moment leven. Een realiteit die met veel onzekerheid gepaard gaat.

Samen sterk

Toch zie ik niet alleen donkere wolken. Onze organisatie heeft de afgelopen periode laten zien, dat we samen sterk zijn. We gaan door voor die klanten die ons nu zo hard nodig hebben. Om resultaat te bereiken hoef je niet persé fysiek bij elkaar te zijn. We maken slim gebruik van hedendaagse technologieën.

Met flexibiliteit en creativiteit creëren we enerzijds een veilige werkomgeving voor onze medewerkers en anderzijds kunnen wij onze klanten optimaal van dienst zijn. En dat geeft hoop voor de koers die wij in 2019 met elkaar hebben bepaald.

Kwaliteitsbeheersing als continu proces

Ondanks dat de blik bij velen nu op de toekomst is gericht, hebben wij ook te voldoen aan onze plicht om inzage te geven in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. In dit Transparantieverlag nemen wij u dan ook mee in de stappen die in 2019 gezet zijn om sterke verbeteringen door te voeren en zo een betere kwaliteitsgerichte en lerende organisatie te worden. We willen een organisatie zijn waar kwaliteitsbeheersing als continu proces in de cultuur, het gedrag, de werkwijze en systemen verankerd is. Met deze ambitie in beeld zijn we aan de slag gegaan om de vier pijlers onder onze bedrijfsvoering te versterken: strategie, structuur, kwaliteit en gedrag & cultuur.

Dichtbij de klant

Zo zijn er in 2019 belangrijke strategische keuzes gemaakt. Niet alleen over de klanten die we (willen) bedienen, maar ook over onze dienstverlening en de manier waarop we ons werk doen. De consequentie van onze strategische keuzes is dat we geen jaarrekeningen van OOB-klanten meer controleren. Daarom is onze OOB-vergunning per 1 januari 2020 omgezet naar een reguliere Wta-vergunning. Verder voerden we een nieuwe organisatiestructuur door die bijdraagt aan het op één lijn krijgen van de kwaliteitsprocessen van onze gehele organisatie. Hierdoor creëren we dichtbij de klant een eenduidig pakket aan diensten en borgen we organisatiebreed de aansturing, innovatie en productontwikkeling.

Leidende kwaliteitsprincipes

Bij het bepalen van onze stip op de horizon hebben we ook afgesproken welke kwaliteitsprincipes als leidraad dienen voor iedereen die bij Baker Tilly werkt. Om zo onze maatschappelijke rol goed te kunnen

vervullen. Meer hierover leest u vanaf pagina 47 van dit verslag. We hebben nieuw kwaliteitsbeleid geformuleerd en gaan dat in 2020 verder implementeren. Er zijn al meerdere belangrijke verbeteracties in gang gezet. Wij hebben bijvoorbeeld een proces geïmplementeerd voor een Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA). Ook hebben we een gestructureerde procedure voor het uitvoeren van oorzakenanalyses ingesteld en in 2019 hebben de eerste twee onderzoeken plaatsgevonden. Verder is er nu volop aandacht voor de impact van het coronavirus op onze werkzaamheden. In onze kwaliteitsmaatregelen hebben we verscherpte procedures ingevoerd om te kunnen zorgdragen voor de juiste verwerking in de jaarrekening van de gevolgen van de coronacrisis alsmede onze controlewerkzaamheden te borgen.

Gewenste cultuur

Onze medewerkers vormen de dragers van ons veranderprogramma. Daarom is verandering pas duurzaam als zij in de gewenste cultuur wortelt. Een cultuur waarin we aanspreekbaar zijn en ons kwetsbaar durven opstellen. En waarin we open zijn over de dilemma's en obstakels die we tegenkomen in ons werk. Waarin we versterken wat werkt en aanpassen wat beter kan. Wij werken in 2020 verder

aan het cultuurprogramma 'Building our Behaviour Together'.

Samen topkwaliteit neerzetten

De crisis die door het coronavirus is ontstaan, laat heel goed zien hoe dynamisch ons vak is. We bieden houvast in het maatschappelijk verkeer en hebben impact bij onze klanten, misschien wel juist in de onzekere tijden zoals we die nu kennen. Het is een bevestiging van de maatschappelijke functie die we vervullen en maakt de noodzaak om te veranderen alleen maar beter zichtbaar. We zijn erg blij met de positieve feedback die we van de AFM op onze koers in 2019 hebben gekregen. Dit bevestigt dat we op de goede weg zijn met ons programma om tot kwaliteitsverbetering en cultuur- en gedragsverandering te komen.

Corona heeft geen impact op onze kwaliteitsambitie en doelstellingen in het veranderprogramma. Op onderdelen kan het wel tot enige vertraging leiden. Het bereiken van de gewenste verandering, met name op de onderdelen die gedrag en cultuur raken, is ingewikkelder zonder fysieke ontmoetingen. De in maart tot en met juni 2020 geplande bijeenkomsten, als onderdeel van cultuurprogramma 'Building our Behaviour Together, zijn uitgesteld tot na de zomer. Maar al onze

medewerkers zijn deelgenoot in de implementatie van onze veranderopgaves. De energie en gedrevenheid waarmee zij dit hebben opgepakt en nu ook handelen in deze crisis, geeft het vertrouwen dat we het echt voor elkaar gaan krijgen om de kwaliteit nog beter in onze organisatie te borgen. Samen staan we sterker.

Marcel Huisman
Bestuursvoorzitter



Inhoudsopgave

Programma 2019 – Now, for tomorrow	5	Interview: Building our Behaviour Together	37
Interview: Groei door focus	8	Gedragcode	39
Interview: Vanuit kwaliteit relevant zijn	10	Onafhankelijkheid	42
Organisatie	12	Kwaliteit	48
Verslag Raad van Bestuur	17	Interview: Wat versta jij onder kwaliteit?	62
Verslag Raad van Commissarissen	20	Verklaring bestuur	66
Internationaal netwerk	23	Onze mensen	67
Kerncijfers 2019	25	Monitoring Risicomanagement	72
Kwantitatieve gegevens	26		
Klantverhaal: Sunrock	28	Bijlagen	
Dialogoog over de toekomst	30	KPI'S	82
Klantverhaal: Burgers' Zoo	33	Voorschriften verslag	84
Interview: Inzetten voor je naasten	35	Persoonsgegevens bestuurders en toezichthouders	87

Programma 2019 – Now, for tomorrow

Waar in 2018 het startsein werd gegeven voor het intensiveren van de veranderinspanningen, stond 2019 volledig in het teken van de kwaliteitsslag van Baker Tilly. Aan de hand van de vier pijlers Strategie, Structuur, Kwaliteit en Gedrag & Cultuur van Programma 2019 – Now, for tomorrow gingen werkgroepen met elkaar aan de slag. Hieronder een greep uit belangrijke stappen die in 2019 zijn gezet.

Het veranderprogramma van Baker Tilly in highlights

Januari



Roadmap veranderprogramma

Op 17 januari 2019 wordt de roadmap voor het veranderprogramma besproken met de partners, directors en de Raad van Commissarissen. De opgestelde roadmap bevat vier thema's: strategie, structuur, kwaliteit en gedrag & cultuur. Aansluitend is de roadmap door het bestuur vastgesteld en met de AFM zijn de vervolgstappen voor 2019 gedeeld.

Maart



Kwaliteitsambitie

Een van de werkgroepen gaat aan de slag met de vertaling van de kwaliteitsambitie naar leidende principes voor onze professionals. *Lees verder op pagina 47.*

Mei



Strategie 2019-2025 'Groeï door focus'

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Baker Tilly wordt de strategie 2019-2025 goedgekeurd. Deze strategische herijking leidt tot de keuze om te investeren in de kwaliteit van onze dienstverlening aan het (inter)nationale mkb, familiebedrijven en de publieke sector. De beschikbare capaciteit en middelen worden ingezet voor die marktsegmenten waar wij sterk in zijn. De herijking betekent ook dat Baker Tilly per 1 januari 2020 geen auditopdrachten meer uitvoert voor beursfondsen of overige organisaties van openbaar belang. De OOB-vergunning wordt per 1 januari 2020 omgezet naar een reguliere Wta-vergunning. *Lees meer over de nieuwe strategie in het interview met bestuurslid Ronald Houtveen op pagina 8 en 9.*

April



Ronald Houtveen treedt toe tot het bestuur

Met ruim 15 jaar ervaring heeft Ronald Houtveen als bestuurder in de accountancy meerdere succesvolle transformaties begeleid. Na een klein jaar als bestuursadviseur bij Baker Tilly, treedt hij per 10 april toe tot het bestuur. Ronald is een van de drijvende krachten achter het veranderprogramma. Bestuursvoorzitter Marcel Huisman: "Ronalds benoeming geeft extra impuls aan onze ambitie om de kwaliteit van onze organisatie verder te verbeteren."

April



Nieuw 'social' intranet live: bthuis

De ontmoetingsplek voor medewerkers van Baker Tilly, die ook dient als belangrijk communicatiemiddel voor Programma 2019 – Now, for tomorrow. *Lees verder op pagina 71.*

Juni



Perspectiefsessies

Medewerkers uit verschillende functieniveaus en disciplines gaan in gesprek over het gewenste gedrag. Het fundament voor het wensbeeld wordt gelegd.

Lees verder op pagina 36.

Juni



Expeditie Baker Tilly

In 2019 stond de jaarlijkse medewerkersbijeenkomst in het teken van krachten bundelen en talenten benutten tijdens een heuse expeditie. Teams, met een mix aan competenties, gingen met elkaar de strijd aan tijdens diverse spel-elementen. Bij een expeditie is het ook belangrijk om je koers en strategie te bepalen om het gewenste einddoel te behalen. Daarom stond Programma 2019 – Now, for tomorrow op het programma. Het bestuur ging een open dialoog aan met medewerkers en praatte hen bij over de strategische keuzes die moeten bijdragen aan de kwaliteitsambitie.

September



Benoemingen Commissie Oorzakenanalyse

Een belangrijke stap in het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening is een goed beleid ten aanzien van en inrichting van de oorzakenanalyse. In september benoemde het bestuur de commissieleden. De commissie heeft als taak jaarlijks de onderzoeksvragen te definiëren om vervolgens samen met het bestuur te bepalen welke vragen onderzocht gaan worden. De Commissie Oorzakenanalyse laat het onderzoek door speciale teams uitvoeren en rapporteert vervolgens de uitkomsten aan het bestuur. De commissie bestaat uit vijf collega's en een externe gedragsdeskundige. Er zijn tien onderzoeksteamleden benoemd.

September



Olievlekonderzoek

Naar aanleiding van AFM-bevindingen in controle-dossiers is er binnen Baker Tilly een olievlekonderzoek uitgevoerd om te kijken of de geconstateerde tekortkomingen structureel of incidenteel voorkwamen. De bevindingen van dit onderzoek vormen de basis voor verbetermaatregelen. Een roadmap, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de controle en met zo concreet mogelijke acties, is opgesteld en in 2020 wordt verdere opvolging gegeven aan deze acties.

Juli



Erik Moens nieuwe kwaliteitsbepaler in bestuur

Erik Moens treedt toe tot het bestuur van Baker Tilly. Erik volgt Rob Loves op en gaat de portefeuille kwaliteit vertegenwoordigen. Naast Eriks werk in de auditpraktijk, was hij tot zijn benoeming voorzitter van de Benoemings- en adviescommissie van Baker Tilly. Bestuursvoorzitter Marcel Huisman: "Erik gaat een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van onze kwaliteitsambitie. Wij zien hem dan ook als een waardevolle aanvulling van het huidige bestuur." *Lees meer over de kwaliteitsslag in het interview met Erik Moens op pagina 10 en 11.*

Oktober



Nieuw organisatiemodel

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders keurt de nieuwe organisatiestructuur goed. Het bundelen van krachten en samenwerken staan centraal in het nieuwe model. *Lees verder op pagina 16.*

Oktober



Dialogo met medewerkers

Partners en directors ontvangen diverse werkvormen om medewerkers te informeren over de veranderingen, vragen te beantwoorden en keuzes te duiden. Doel: een open dialoog over het nut en de noodzaak van de veranderingen. *Lees verder op pagina 46.*

November



Rondetafelbijeenkomsten

In twee sessies gingen medewerkers in de auditpraktijk met elkaar in gesprek om te bepalen hoe reviews op een zo effectief mogelijke manier kunnen plaatsvinden. De uitkomsten hebben geresulteerd in een instructie en best practices. In 2020 gaat de opvolging en uitrol plaatsvinden.

Now, for tomorrow



December



Benoemingen van o.a. kwaliteitsmanagers

Een belangrijke stap in het operationeel krijgen van het nieuwe organisatiemodel is het benoemen van de voorzitters van de servicelijnen en de PVE's. Verder krijgt elke PVE een kwaliteitsmanager. De kwaliteitsmanager is binnen zijn of haar PVE verantwoordelijk voor het leveren van de kwaliteit en het handelen conform het kwaliteitsstelsel. Deze benoemingen vonden plaats in december. *Lees meer over het nieuwe organisatiemodel op pagina 16.*

November/december



Start leiderschapsprogramma

Veranderingen in gedrag beginnen aan de top. Partners en directors moeten medewerkers inspireren en het goede voorbeeld geven. Daarom start het cultuurprogramma Building our Behaviour Together met een leiderschapsprogramma. Van inzichten opdoen over de rol die leiders spelen in verandertrajecten tot concrete handvatten hoe je team mee te nemen in die verandering. *Lees meer hierover in het interview met Carin Welters op pagina 37 en 38.*

Bestuurslid Ronald Houtveen aan het woord over de nieuwe strategie van Baker Tilly

Groei door focus

“We hebben de nieuwe strategie nadrukkelijk afgestemd op de klanten in de marktsegmenten waar we sterk in zijn.”

Ronald Houtveen

“Wij willen onze klanten in staat stellen om nu en in de toekomst succesvol te zijn. Dit doen we door vanuit een persoonlijke relatie bij te dragen aan het oplossen van financiële en daaraan gerelateerde vraagstukken, op een maatschappelijk verantwoorde wijze. De strategie beschrijft het pad dat we volgen om deze missie te realiseren. Deze koers stelt ons in staat om te blijven investeren in de kwaliteit van onze dienstverlening, de ontwikkeling van onze talentvolle medewerkers en in datagedrevenheid en innovatie.”

“De afgelopen jaren heeft Baker Tilly belangrijke stappen gezet om kwaliteit voorop te stellen. Met het ‘Programma 2019 – Now, for tomorrow’ is een continu verbeterproces ingezet. Daar horen keuzes bij waar het gaat om de inzet van onze mensen en middelen. Aanleiding

om in het voorjaar van 2019 de strategie voor 2019-2025 aan te scherpen en de bijbehorende structuur vast te leggen. Hierbij hebben we onze focus scherpgesteld op drie onderling samenhangende aspecten van onze bedrijfsvoering: klanten, activiteiten en waardepropositie.



Dit is belangrijk om de toegevoegde waarde te leveren die onze klanten en het maatschappelijk verkeer van ons mogen verwachten.”

Heldere keuzes

“We hebben de nieuwe strategie nadrukkelijk afgestemd op de klanten in de marktsegmenten waar we sterk in zijn: het nationale en internationale mkb, familiebedrijven en de publieke sector. De consequentie van deze keuze is dat ons kantoor geen wettelijke controles meer uitvoert voor beursfondsen en andere organisaties van openbaar belang. Het bedienen van deze OOB-

klanten en het aanhouden van de hiervoor benodigde vergunning vraagt een onevenredige inzet van onze mensen en middelen. Daarom is onze vergunning voor het uitvoeren van controleopdrachten per 1 januari 2020 omgezet naar een reguliere Wta-vergunning.”

Kern- en aanvullende activiteiten

“Ook onze kernactiviteiten hebben we goed tegen het licht gehouden: de activiteiten waarop we proactief mensen en middelen inzetten. Die vertegenwoordigen het bestaansrecht van Baker Tilly. Aan de hand van de marktpositie, de verworven reputatie en de kwaliteiten die ons kantoor

“Baker Tilly is een ondernemende en scherpzinnige organisatie met kwaliteit als belangrijkste fundament.”

Ronald Houtveen

in meer dan een eeuw opereren heeft opgebouwd zijn de kernactiviteiten afgebakend. Dit binnen de hoofddisciplines audit, fiscaal advies, mkb accountancy & advies en bedrijfskundig advies. Vanuit gedefinieerde kernactiviteiten stellen we de klant centraal en willen we steeds topkwaliteit financiële, fiscale en bedrijfskundige diensten leveren.”

Dichtbij en verbonden

“Verder is de waardepropositie van de organisatie scherp gesteld. Waarin zijn we anders dan onze concurrenten? Baker Tilly is een ondernemende en scherpzinnige organisatie met kwaliteit als belangrijkste fundament. Wat ons bovenal onderscheidt van concurrenten is onze betrokkenheid bij onze klanten als trusted advisor. Vanuit onze regionale verankering bouwen en onderhouden we sterke, persoonlijke klantrelaties. We kennen de lokale netwerken waar onze klanten actief in zijn. En we zijn niet alleen bezig met de cijfers en controle,

maar weten ook wat er speelt in het bedrijf, de branche en regio. En via het internationale Baker Tilly netwerk kunnen we onze klanten ook buiten de landsgrenzen volgen en bedienen.”

Bundelen van kennis en expertise

“Een passende structuur is een essentiële voorwaarde voor het realiseren van onze kwaliteitsambitie en onze op ‘Groei door focus’ gerichte strategie. Voorheen werkten onze adviseurs vanuit 13 vestigingen en 6 advisory teams die elk hun eigen aansturing hadden. Dit bemoeilijkte de afstemming, coördinatie en het tot stand brengen van synergie. Vanaf 2020 loopt de sturing van Baker Tilly via vier service-lijnen en vijf samenstellingen van vestigingen ofwel prestatieverantwoordelijke eenheden (PVE’s). Binnen een PVE is elke servicelijn vertegenwoordigd: Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory. Het aldus bundelen van onze kennis

en expertise over de verschillende diensten heen, zorgt voor maximaal benutten van competenties, ijzersterke proposities en gerichte klant- en marktwerking. Hiermee creëren we dichtbij de klant een eenduidig pakket aan diensten en borgen we landelijk de kwaliteit, innovatie en productontwikkeling.”

Duale aansturing

“De keuze voor een matrixorganisatie betekent dat medewerkers op twee niveaus aangestuurd worden: vanuit een discipline (servicelijn) en een geografische eenheid (PVE). We combineren een verticale en een horizontale indeling in een model met korte lijnen en helderheid over de rollen en taken. Dit zorgt voor meer en betere samenwerking. Het uitgangspunt is dat er op beide niveaus vanuit een gezamenlijk kader wordt gewerkt aan maximale toegevoegde waarde. Hierdoor is er uniformiteit in ambitie, kwaliteit en

toekomstbestendigheid. In 2020 gaan de PVE’s aan de slag om de samenwerking te intensiveren in een zelf bepaald tempo.”

Samen onze beweging versnellen

“De gemaakte keuzes zijn richtinggevend voor ons handelen. We weten waar we heen willen en wat dit betekent voor ons bedrijf. Met het nieuwe organisatie-model vergroten we onze slag- en implementatiekracht. Ook zorgen we voor betere, bredere gedragen besluitvorming en plannen. Zo zijn we goed voorbereid op de veranderingen die de toekomst onvermijdelijk brengt. Betere samenwerking maakt ons innovatiever en aantrekkelijker als werkgever voor financieel talent. Dat beweging vooruitgang is, zagen we al in 2018 en 2019. We kijken ernaar uit om deze beweging in 2020 te versnellen en om samen verder te werken aan het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening.”

Bestuurder Erik Moens vertelt over de kwaliteitsslag van Baker Tilly

Vanuit kwaliteit relevant zijn voor onze klanten

“Het bestaansrecht van accountants is het waarborgen van een essentiële pijler van een gezonde samenleving: vertrouwen in onze economie. Dat is het publieke belang dat wij dagelijks dienen: mensen en organisaties moeten op de kwaliteit van onze adviezen, stukken en verklaringen kunnen rekenen. Om dit vertrouwen elke dag te kunnen waarmaken, is een bijzondere instelling nodig. Onafhankelijk, vasthoudend, integer en kritisch, ook op onszelf. Zorgvuldig, gedisciplineerd en met de wil om continu te leren en te verbeteren. Een instelling waarbij kwaliteit altijd het hoogste doel is. Niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet.”

“Bij ons, eind 2018 in gang gezette, veranderprogramma hebben we nadrukkelijk gekozen om vanuit kwaliteit en toegevoegde waarde relevant te zijn voor onze klanten. Om hieraan richting te geven hebben wij een kwaliteitsambitie voor Baker Tilly vastgesteld, waarbij wij rekening houden met het publieke belang en maatschappelijke opvattingen in relatie tot andere perspectieven op kwaliteit. Bij audit prevaleert altijd het publieke belang. In 2019 heeft de werkgroep kwaliteit binnen Programma 2019 – Now, for tomorrow veel en goed werk

verricht door vanuit de wet- en regelgeving de hiaten in de kwaliteitsbeheersing in kaart te brengen. Op basis van deze analyse zijn veel verbeteracties doorgevoerd.”

Borging effectieve kwaliteitscirkel

“Op veel onderwerpen is in 2019 beleid aangescherpt of nieuw geschreven. Ook nieuwe procedures zijn ingericht, bijvoorbeeld voor de systematische integriteitsrisicoanalyse ofwel SIRA en verbeterd voor zaken die we eigenlijk al doen zoals interne dossierreviews.”



Erik vertelt enthousiast over de vele verbeteracties die in het vierde kwartaal zijn doorgevoerd op het gebied van oorzakenanalyse, intern kwaliteitsonderzoek, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling, consultaties, klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie, onafhankelijkheid, KPI's, SIRA en de algemene verordening gegevensverwerking.

Het afgelopen jaar heeft Baker Tilly veel van de door de AFM gesignaleerde tekortkomingen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing aangepakt. “We hebben

bijvoorbeeld hard gewerkt aan de inrichting van de procedures rond check en act als sluitstuk van de plan-do-check-act cyclus. Het voormalige Professional Competence Center heeft per 1 januari 2020 plaatsgemaakt voor drie afdelingen: Bureaus Vaktechniek & Opleidingen, Risk & Compliance (incl. Quality Control) en Internal Audit.

Beheersingskader

“Door deze aanpassingen wordt ons besturingsmodel beter ondersteund door

“De kwaliteitsslag die we maken betreft niet alleen de auditpraktijk, maar de organisatie als geheel. We zijn in 2020 veel van het nieuwe beleid aan het uitrollen en implementeren.”

Erik Moens

het Three Lines of Defense-model met duidelijke taken, rollen en verantwoordelijkheden voor ons kwaliteitsstelsel. Hierin verzorgt de eerste lijn de dienstverlening conform onze kwaliteitsrichtlijnen en de wet- en regelgeving. De professionals hebben hierin een eigen verantwoordelijkheid en worden ondersteund door de Bureaus Vaktechniek. Ook stellen we kwaliteitsmanagers aan binnen de PVE's.”

“De tweede lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of de eerste lijn de werkzaamheden op de afgesproken manier uitvoert. Dit is een belangrijke taak voor Risk & Compliance. Deze afdeling zorgt ook voor beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments. Internal Audit controleert als derde lijn of de eerste en tweede lijn soepel samenwerken en er geen overlappingsen of blinde vlekken zijn. Daarbij geeft de derde lijn een objectief en onafhankelijk oordeel

over het samenspel tussen de eerste en tweede lijn, waarbij ook mogelijkheden tot verbetering worden benoemd.”

“De kwaliteitsslag die we maken betreft niet alleen de auditpraktijk, maar de organisatie als geheel. We zijn in 2020 veel van het nieuwe beleid aan het uitrollen en implementeren. Hierbij kun je denken aan de procedures voor klant- en opdracht-acceptatie en -continuatie en voor onafhankelijkheid. Er is en wordt ook hard gewerkt aan de operationele implementatie van meerdere KPI's voor kwaliteit. Verder gaan we aan de slag met de vervanging van onze tools voor controle- en samenstelwerkzaamheden BEAT en BEAT-S.”

Kwaliteit en gedrag

“Onze manier van samenwerken veranderd ingrijpend. Maar het belangrijkste

aandachtspunt van deze transformatie is gedrag. Daarom staat 2020 bovenal in het teken van het creëren van een cultuur die bijdraagt aan kwaliteit. We werken hard aan het inregelen van de mindset die bij een lerende organisatie past: met meer bewustzijn van wat we doen. Professionals moeten zich vrij voelen om gemaakte fouten te erkennen en bespreekbaar te maken. Een belangrijke conclusie is dat erkenning van oorzaken noodzakelijk is om een cultuur- en gedragsverandering te bereiken. Als we weten waarom en waardoor iets fout gaat, kunnen we er ook achter komen hoe het beter kan. Het is belangrijk om het daarover te hebben. Van die discussies leren we ontzettend veel.”

Van wens naar werkelijkheid

In het hoofdstuk kwaliteit in dit transparantieverlag is meer te lezen over de

in 2019 gemaakte voortgang. “Eind 2019 hebben we de onderwerpen SIRA en oorzakenanalyses in detail toegelicht aan de AFM. We kregen positieve feedback op de manier waarop dit opgepakt en geïmplementeerd is. Daar waren we erg blij mee want dit onderstreept dat we op de goede weg zijn. In 2019 is veel beleid gemaakt met de bijbehorende procedures. Die gaan we dit jaar verder uitrollen, waarbij we er samen voor zorgen dat de veranderde werkwijzen goed ingeburgerd raken.”

Organisatie

Baker Tilly is een landelijke accountants- en (belasting)adviesorganisatie met een omzet van € 96 miljoen in 2019. Circa 830 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.



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 en lerende 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 2019 bestond het bestuur uit twee aandeelhoudende bestuurders (een fiscalist en een registeraccountant) en één niet-aandeelhoudende bestuurder (tevens registeraccountant). Deze laatste bestuurder vervulde de positie van voorzitter. Per 1 maart 2019 is de

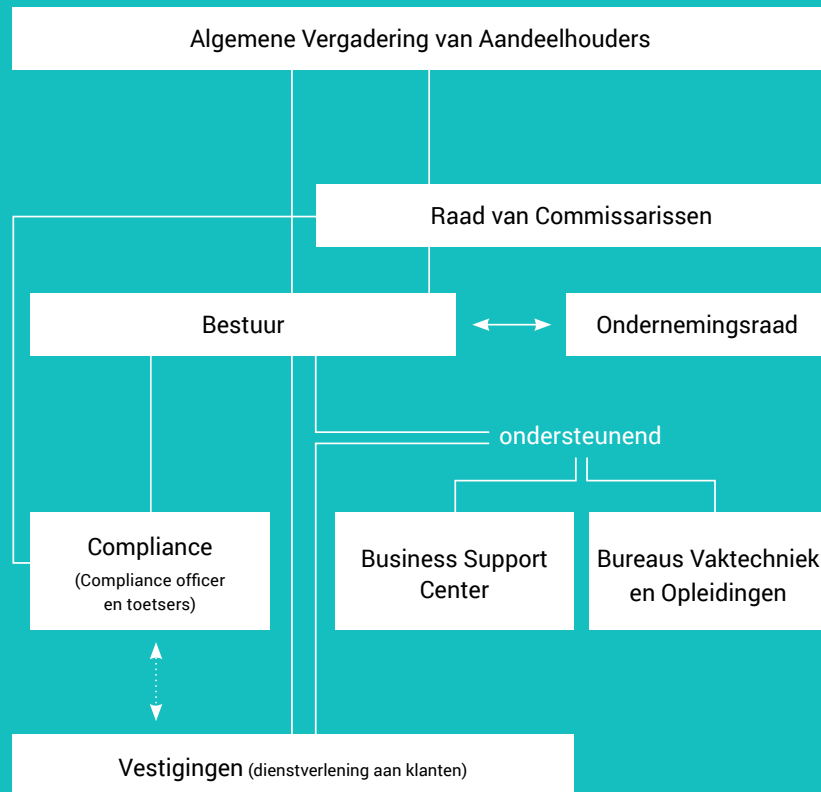
niet-aandeelhoudende bestuurder, tevens voorzitter, teruggetreden. Met ingang van 10 april is het bestuur vervolgens aangevuld met één niet-aandeelhoudende bestuurder (tevens registeraccountant). Per 1 juli 2019 is één aandeelhoudend bestuurder (fiscalist) teruggetreden en is één aandeelhoudend bestuurder toegetreden (registeraccountant). Sinds 1 juli 2019 bestaat het bestuur derhalve uit twee aandeelhoudend bestuurders (beiden registeraccountant) en één niet-aandeelhoudende bestuurder (tevens registeraccountant). Een meerderheid van de bestuursleden is daarmee accountant en lid van de NBA.

Een bestuurder wordt steeds benoemd voor een periode van drie jaar.

Raad van Commissarissen

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

Organisatiestructuur Baker Tilly (Netherlands) N.V. tot 1 januari 2020*



* Zie pagina 16 voor een toelichting op de wijzigingen in de organisatiestructuur per 1 januari 2020.

Partners

Onze partners waren in 2019 verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de vestiging waaraan zij zijn verbonden. Dit omvatte ook het adequaat functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing op hun vestiging. Tevens waren zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. De partners waren in dat kader ook primair verantwoordelijk voor een toereikende personeelsbezetting op de vestiging, zowel kwalitatief als kwantitatief. Deze verantwoordelijkheden zijn anders georganiseerd per 1 januari 2020. Aantal partners per 1 januari 2020: 50 (waarvan 40 aandeelhouders). 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

In 2019 bestond het Professional Competence Center (PCC) uit de volgende afdelingen: Vaktechniek & Opleidingen en Compliance. 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 (24 medewerkers, waaronder 9 rotationals; in totaal zijn dit 9,3 fte's)
- Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs (5 medewerkers; waaronder 2 rotationals, in totaal zijn dit 3,3 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.

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 bestond in 2019 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.

Scheiding taken Professional Competence Center

Het Professional Competence Center (PCC) wordt met ingang van 1 januari 2020 opgesplitst in drie afdelingen: Bureaus Vaktechniek & Opleidingen, Risk & Compliance (inclusief Quality Control) en Internal Audit. Deze nieuwe structuur sluit aan op het Three Lines of Defense-model en ondersteunt bij het beheersen van risico's door taken en verantwoordelijkheden van het PCC te scheiden.

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 secretariaële ondersteuning.

Business Support Center

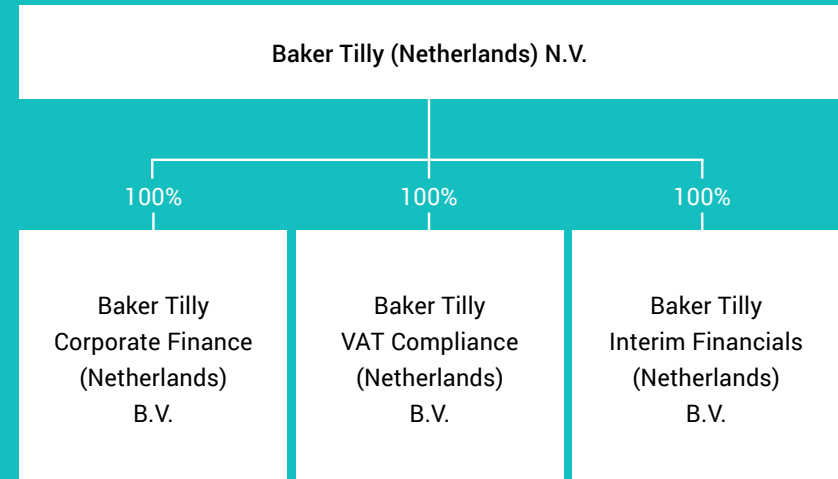
De organisatie wordt door het Business Support Center ondersteund op het gebied van human resources, marketing & communicatie, finance & control, ICT en juridische zaken.

De verschillende onderdelen van het nationale netwerk maken gebruik van de administratieve en ondersteunende faciliteiten van het Business Support Center. Baker Tilly heeft per 1 januari 2020 13 vestigingen. Voor een overzicht van de vestigingen van Baker Tilly verwijzen wij naar onze website: www.bakertilly.nl/contact.

Juridische structuur

Baker Tilly (Netherlands) N.V. was in 2019 de OOB-vergunninghouder en tevens de juridische entiteit waarin (nagenoeg) alle activiteiten zijn ondergebracht en waarin

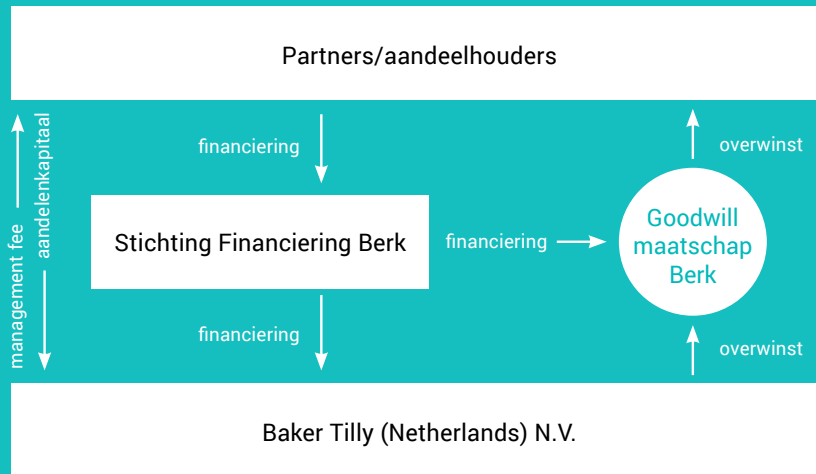
Nationaal netwerk



Mutaties

- Op 5 april 2019 heeft een juridische fusie plaatsgevonden met Finance4Care B.V. (op dat moment een 100% deelneming van Baker Tilly (Netherlands) N.V.) als verdwijnende vennootschap en Baker Tilly (Netherlands) N.V. als verkrijgende vennootschap.
- Op 26 september 2019 is Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V. opgericht. Per 1 januari 2020 zijn de activiteiten inzake interim financials in deze vennootschap ondergebracht.
- Op 30 oktober 2019 is Cevance Holding B.V. (op dat moment een 100% deelneming van Baker Tilly (Netherlands) N.V.) door middel van turboliquidatie ontbonden.

Juridische structuur



accountants, fiscalisten, juristen en andere adviseurs samenwerken. Met ingang van 1 januari 2020 is de OOB-vergunning omgezet naar een reguliere Wta-vergunning. 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.

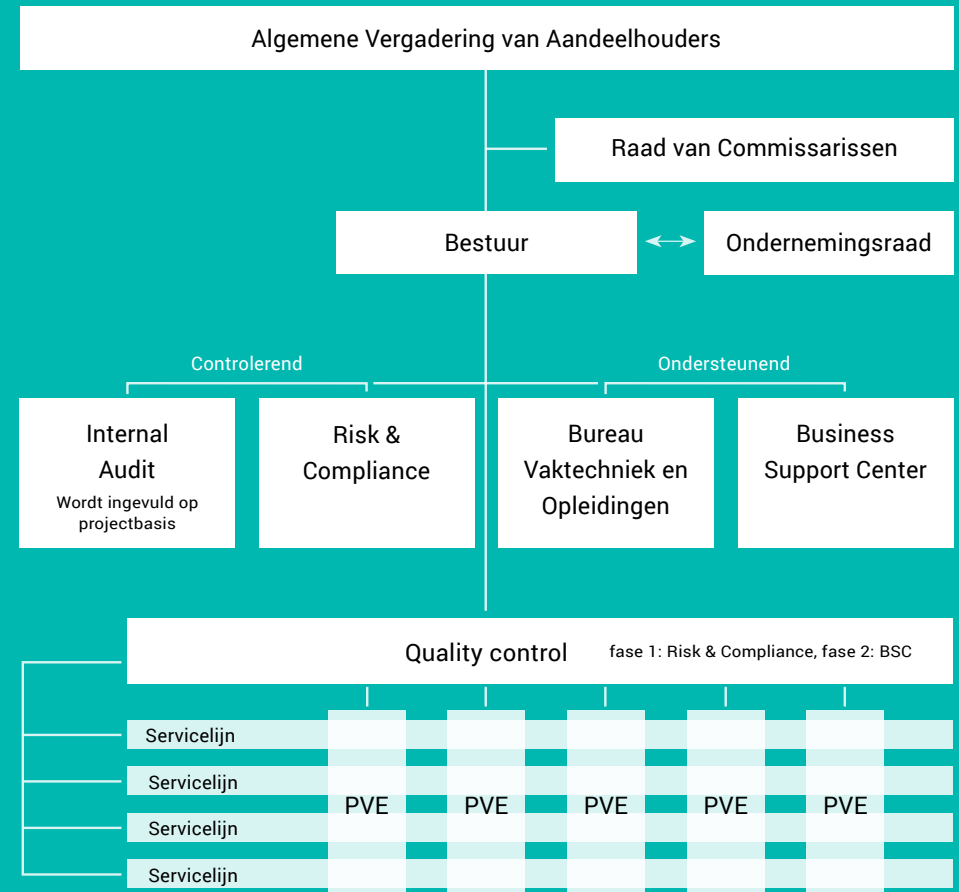
De aandelen in Baker Tilly (Netherlands) N.V. worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de aandeelhouders. De praktijkvennootschappen brengen aan Baker Tilly (Netherlands) N.V. een management fee in rekening. Per 1 januari 2020 zijn 40 aandeelhouders aan Baker Tilly (Netherlands) N.V. verbonden. 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 goodwillssystematiek vervangen door een in- en uitgroei-regeling. Daarmee is er geen sprake meer van het betalen van een intreesom voor nieuwe toetreders (en daarmee voor hen ook geen uitreesom). Voor de partners ultimo 2017 is een overgangsregeling getroffen, waarmee de goodwill wordt uitgefaseerd.

Oktober 2019

Nieuw organisatiemodel

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders keurt in oktober 2019 de nieuwe organisatiestructuur goed. De uitgangspunten waren enerzijds gericht op het creëren van meer uniformiteit in ambitie, strategie en kwaliteit in een toekomstbestending (besturings)model. Anderzijds zien we onze vestigingen als belangrijke basis. De oplossing zat in het bundelen van krachten. Eén Baker Tilly om zo doelstellingen te realiseren. Disciplines gaan samenwerken in vier servicelijnen: Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory. Zij borgen één lijn in kwaliteit én dienstverlening. Vestigingen en advisory's trekken samen op in een PVE. Met elkaar zijn zij verantwoordelijk voor de klant, de markt, de bedrijfsvoering én het leveren van kwaliteit.



Verslag Raad van Bestuur

Kwaliteit is het belangrijkste fundament van onze dienstverlening en de vertrouwensrelatie die we met onze klanten en het maatschappelijk verkeer opbouwen. Om de kwaliteit van onze organisatie en dienstverlening verder te verbeteren, zijn we in 2018 gestart met een grootscheepse verbouwing, die in 2019 geïntensiveerd is. Deze kreeg als naam 'Programma 2019 – Now, for tomorrow' en omvatte vier pijlers om invulling te geven aan dit veranderproces: strategie, structuur, kwaliteit en gedrag & cultuur. Doordacht, doelgericht en bovenal samen.

Sinds 2014 heeft de accountancysector belangrijke veranderinitiatieven ondernomen, zoals de 53 maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' en de NBA Vernieuwingsagenda. De aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) en het in januari 2020 gepubliceerde MCA-eindrapport 'Spiegel voor de accountancysector' geven ons belangrijke inzichten in de maatregelen die noodzakelijk zijn om onze kwaliteit te blijven verbeteren en borgen. Deze inzichten, aangevuld met de uitkomsten van het AFM-onderzoek over 2018 naar de kwaliteitsslag (verandertraject, kwali-

teitscirkel en kwaliteitswaarborgen) en de kwaliteit van wettelijke controles bij de middelgrote accountantskantoren, maken deel uit van de bredere aanpak van kwaliteitsverbetering waarin ons Programma 2019 – Now, for tomorrow voorziet.

Onze medewerkers hebben sinds 2018 enorm veel werk verzet om veranderingen te realiseren. Deze inspanningen zijn in 2019 geïntensiveerd. We zien dit als een reis die we samen afleggen, en merken dat de urgentie om continu te veranderen en verbeteren in onze hele organisatie

gevoeld wordt. In 2019 hebben vier werkgroepen plannen en programma's uitgewerkt en de koers ingeleid 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.

Strategie 2019-2025: 'Groeï door focus'

De eerste stap die we in 2019 hebben afgerond, was een strategische heroriëntatie. De beschikbare capaciteit en middelen moeten ingezet worden om kwalitatief hoogstaande dienstverlening te leveren. We hebben daarom belangrijke keuzes gemaakt voor onze kernklanten, kernactiviteiten en waardepropositie. Voortaan richten we ons nadrukkelijk op marktsegmenten waar we sterk in zijn: het nationale en internationale mkb, familiebedrijven en de publieke sector. Oprechte betrokkenheid bij klanten is waarin we ons onderscheiden en dat

zorgt voor hechte, langdurige relaties. Hierbij concentreren we ons op helder afgebakende kernactiviteiten binnen de disciplines Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory.

Omdat beursfondsen en andere organisaties van openbaar (met uitzondering van woningcorporaties) belang niet tot onze kern-klanten behoren, aanvaardt Baker Tilly geen controleopdrachten in het OOB-segment meer. Vanzelfsprekend blijven we onverminderd investeren in de kwaliteit van de wettelijke controles voor niet-OOB-klanten. Aangezien we geen diensten meer verzorgen die een OOB-vergunning vereisen, is deze per 1 januari 2020 omgezet naar een reguliere Wta-vergunning.

Structuur & besturing: bundeling van krachten

De Werkgroep Structuur heeft de mogelijke organisatie modellen zorgvuldig onderzocht en bepaald wat het beste

bij onze nieuwe strategie past. Voorheen kende onze organisatie vestigingen en advisory's met elk een eigen aansturing. In 2020 gaan we over naar een matrix-structuur die deze structuren combineert. Zo kan elke vestiging haar klanten over de hele breedte van ons producten- en dienstenassortiment bedienen. Dit impliceert duale aansturing van medewerkers: vanuit de vier functionele disciplines (servicelijnen) en vanuit vijf geografische eenheden (vestigingen die als prestatieverantwoordelijke eenheden (PVE's) samenwerken). Hierdoor verbetert de samenwerking en worden competenties beter benut. Ook vergroten we onze wendbaarheid en slag- en implementatiekracht.

Kwaliteit: leidende principes

De Werkgroep Kwaliteit heeft vier principes van kwaliteit bepaald die als leidraad dienen bij het uitvoeren van onze dagelijkse werkzaamheden. Lees meer over deze principes op pagina 47. Vanuit een gestructureerd plan van aanpak zijn in 2019 belangrijke verbeteracties doorgevoerd. Een aantal procedures is aangepast waardoor we integriteitsrisico's en zaken die impact kunnen hebben op onze kwaliteit beter kunnen monitoren en beheersen. Er is een gestructureerde procedure voor oorzakenanalyses uit-

gewerkt en er zijn belangrijke stappen gezet in het aanscherpen van beleid op het gebied van consultaties, ViO en klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie. Ook is in 2019 SIRA (systematische integriteitsrisicoanalyse) in proces uitgewerkt, waarvoor we een positieve terugkoppeling van de AFM ontvingen. Vanaf 2020 komt het aan op het realiseren van de kwaliteitsambities. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor het Bureau Vaktechniek & Opleidingen, de afdeling Risk & Compliance en de kwaliteitsmanagers van de PVE's.

Cultuur & gedrag: Building our Behaviour Together

Om aan een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie te bouwen, is inzicht in het gewenste gedrag nodig. Om dit te verkrijgen, organiseerde de Werkgroep Cultuur & Gedrag 'perspectiefsessies' met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie. Hier kwam een wensbeeld uit voort, dat is vertaald in het Building our Behaviour Together-programma. Stap twee was een leiderschapsprogramma dat bij de partners, directors en bestuursleden het bewustzijn van het eigen gedrag en de voorbeeldfunctie vergrootte. Als vervolg hierop werkt de hele organisatie in 2020 aan de gewenste cultuur- en gedragsverandering. Dit is

ingeluid door een landelijke kick-off op 13 februari 2020. Het programma omvat onder andere PVE-bijeenkomsten voor alle medewerkers. Zo worden we samen steeds beter in leren, reflecteren en verbeteren.

Vestigingen en medewerkers

Baker Tilly heeft 13 vestigingen en een kleine 830 medewerkers in Nederland. De vestiging in Velsen is sinds februari 2019 afgesplitst en sindsdien zelfstandig actief (onder een andere naam). We zijn trots op onze medewerkers en hun enthousiaste inzet voor onze klanten en de kwaliteit van onze dienstverlening. Daarom willen we niet gewoon een goede werkgever zijn, maar een 'employer of choice'. Een bedrijf dat de beste mensen aan zich weet te binden, met een cultuur van respect en vertrouwen waar iedereen graag in werkt en trots op is. Daarvoor houden we met een tweejaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid vinger aan de pols. De resultaten van het eind 2019 uitgevoerde onderzoek laten zien op welke punten we de tevredenheid van onze medewerkers naar een hoger niveau kunnen brengen. Hiervoor gaan we in 2020 opvolgingsacties uitwerken en uitvoeren.

Ontwikkeling en groei

De AFM sprak zich, naar aanleiding van hun onderzoek bij de middelgrote accountantskantoren, in november 2019 kritisch uit over de mate waarin o.a. Baker Tilly over de periode 2018 het verandertraject en de kwaliteitscirkel op orde had. Wij trekken ons deze kritiek aan, maar benadrukken ook dat er in 2019 veel verbeteringen zijn gerealiseerd. Wij betreuren het dat deze inspanningen en de behaalde resultaten in 2019 niet zijn terug te vinden in het AFM-rapport. De AFM heeft aangegeven dat de inspanningen en resultaten over 2019 niet in het rapport meegenomen konden worden, omdat het onderzoek de periode 2018 betrof.

In de toezichtsgesprekken met de AFM kregen wij over 2019 wel mondeling positieve feedback. Hier zijn we erg blij mee, want dit bevestigt dat we op de goede weg zijn met onze inspanningen om de benodigde kwaliteitsslag te intensiveren. De partners en medewerkers hebben zich hierin in de diverse werkgroepen met veel energie voor ingezet in 2019. Hierdoor kunnen we met de hele organisatie aan de slag om onze strategische doelstellingen en kwaliteitsambities te verwezenlijken. Het enthousiasme en de inzet van de medewerkers geeft ons het vertrouwen dat we de beoogde ontwikkeling en groei in 2020 samen gaan realiseren.

Onafhankelijk toezicht

In het kader van toezicht is over 2019 het volgende te berichten:

- **Bestuurlijke boete AFM**

Baker Tilly kreeg op 6 juli 2018 van de AFM een bestuurlijke boete opgelegd vanwege tekortkomingen 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. Op 21 februari 2020 deed de Rechtbank Rotterdam uitspraak. Het grootste gedeelte van het besluit van de AFM is intact gebleven. De rechtbank heeft wel de opgelegde boete gematigd met 5% (van € 900.000 naar € 855.000) omdat de AFM de termijn, waarbinnen de boete had moeten worden opgelegd, overschreden heeft.

Wij betreuren de uitspraak van de Rechtbank Rotterdam, waarin onze inhoudelijke argumenten niet

gevolgd worden. In 2017 zijn naar aanleiding van het AFM-onderzoek reeds lopende (verbeter)maatregelen versneld geïmplementeerd. De centrale database met risicoclassificatie die toentertijd (medio 2017) is ingericht voor al onze klanten maakt onderdeel uit van het klant- en opdrachtacceptatie & -continuatiebeleid van Baker Tilly. Wij zijn ervan overtuigd, dat deze maatregelen onze kwaliteitsbeheersing versterken.

- **Naleving Wwft**

Het Bureau Financieel Toezicht (BFT) ziet toe op de naleving van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Vanuit deze rol hebben zij in 2019 het risicobeleid en risicomanagement van Baker Tilly opgevraagd om te toetsen of onze gedragslijnen, procedures en maatregelen voldoen aan de eisen van de Wwft. Het Bureau Financieel Toezicht kwam met een positief oordeel.

- **Reviews Auditdienst Rijk en Inspectie van het Onderwijs**

Zowel de Auditdienst Rijk als Inspectie van het Onderwijs hebben in 2019 een of meerdere reviews uitgevoerd op een controledossier. Beide gaven een positief oordeel over de controle en het onderzoek dat Baker Tilly heeft uitgevoerd.

Samenstelling bestuur per 30 april 2020:



v.l.n.r.: Marcel Huisman (voorzitter)
Ronald Houtveen | Erik Moens

Mutaties in de samenstelling:

- Anneke van Zanen-Nieberg was tot maart 2019 bestuursvoorzitter. Zij legde haar functie neer vanwege haar kandidaatstelling en latere benoeming als voorzitter NOC*NSF. Sindsdien is Marcel Huisman voorzitter.
- Bestuursadviseur Ronald Houtveen is per 10 april 2019 toegetreden tot het bestuur.
- Rob Loves is per 1 juli 2019 opgevolgd door Erik Moens.

Verlag Raad van Commissarissen

Met het project Publiek Belang en de Veranderagenda Audit maakt het accountantsberoep veel werk van het op de eerste plaats stellen van het publiek belang. Dit heeft tot een groot aantal initiatieven geleid. Baker Tilly volgt hiervoor een fundamentele veranderaanpak met het 'Programma 2019 - Now, for tomorrow'. Hiervoor is in overleg met de Raad van Commissarissen de route naar een nieuwe horizon uitgezet. We hebben de overtuiging dat dit de juiste weg naar kwaliteit in gedrag, cultuur en beleving is. Het afgelopen jaar hebben we ervaren dat Baker Tilly naast de visie ook de energie heeft om deze koers tot een succes te maken.

Taken en evaluatie

De Raad van Commissarissen ziet toe op het waarborgen van het publiek belang in het handelen van Baker Tilly. De RvC houdt toezicht op het formuleren en realiseren van de strategie en de doelstellingen, op het beleid en functioneren van het bestuur en op de lange termijn waardecreatie, in economische én maatschappelijke zin. In dit kader ziet de raad toe op het continu verbeteren en borgen van de kwaliteit en onafhanke-

lijkheid van de dienstverlening van Baker Tilly. De raad fungeert als klankbord voor het bestuur en staat het bestuur met gevraagd en ongevraagd advies bij.

De RvC beslist onder andere over de voordracht bij bestuursbenoemingen en de uitvoering van het beloningsbeleid van het bestuur. Jaarlijks bespreekt de RvC de portefeuilleverdeling en evalueert en beoordeelt hij het functioneren van de bestuursleden. Op 30 oktober 2019

evalueerde de RvC zijn eigen functioneren als orgaan en dat van de individuele leden buiten aanwezigheid van het bestuur. Dit leidde tot de conclusie dat de raad voldoende in staat is geweest om zijn rol en alle in het RvC-reglement opgenomen taken en bevoegdheden te vervullen. Er was in 2019 goed samenspel binnen de RvC en ook de samenwerking met het bestuur was goed.

Samenstelling RvC

De RvC bestaat uit drie leden. Met één vrouwelijk lid wordt voor de raad het streefpercentage van tenminste 30 procent vrouwen behaald. Conform de aanbevelingen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) zijn alle leden 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 van 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 uiteenlopende expertises en kennis van en affiniteit met het publiek belang. Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra heeft ruime bestuurlijke ervaring met transitie, verandering, gedrag en cultuur. De expertisegebieden van René Leander zijn bedrijfsvoering, kwaliteit, accounting en IT-strategie. Peter van der Zanden is een ervaren toezichthouder met veel kennis van strategie, innovatie, accountability en ondernemingsrecht.

Samenstelling bestuur

In januari 2019 bestond het bestuur uit bestuursvoorzitter Anneke van Zanen-Nieberg, Rob Loves en Marcel Huisman. Anneke van Zanen-Nieberg legde haar functie in maart 2019 neer en sindsdien is Marcel Huisman voorzitter. >>>

Per 10 april 2019 is bestuursadviseur Ronald Houtveen benoemd als bestuurslid. Erik Moens volgde per 1 juli Rob Loves op. Hij is partner registeraccountant bij Baker Tilly Amsterdam en vanaf oktober 2019 tevens lid van de Board of Directors van Baker Tilly International.

Bijeenkomsten in 2019

In 2019 is over een verscheidenheid aan onderwerpen advies gegeven en toezicht gehouden. Gedurende het jaar heeft de RvC 12 keer fysiek en vier maal telefonisch vergaderd. Negen maal waren dit vergaderingen met het bestuur. De RvC was bij nagenoeg alle vergaderingen met het bestuur voltallig aanwezig. Verder was de RvC vier maal aanwezig op een aandeelhoudersvergadering en drie keer aanwezig bij partnerbijeenkomsten. De voorzitter van de RvC woonde tweemaal een vergadering van de ondernemingsraad bij. Ook voerde de RvC regelmatig gesprekken met de compliance officer en individuele partners. Net als in 2018 had de RvC regelmatig contact met de AFM over de veranderopdracht, om duiding en toelichting te geven.

Samen met het bestuur is een dag gewijd aan de strategie van de vennootschap. Daarnaast is veel gesproken over het 'Programma 2019 – Now, for tomorrow

en de vier pijlers waarop het steunt: strategie, structuur en besturing, kwaliteit en cultuur en gedrag. Met dit programma zijn belangrijke stappen gezet in het versterken van een lerende organisatie en een op kwaliteit gerichte cultuur. Weten wie je bent, waar je voor staat en daar ook naar handelen. Dat is belangrijk voor iedereen die bij Baker Tilly werkt. Bij onze veelvuldige contacten op alle niveaus van de organisatie hebben we ervaren dat de onderneming goed op weg is om deze basis voor het gezamenlijk bouwen van vertrouwen te realiseren. In een cultuur van samen leren worden fouten en best practices gedeeld. Ook groeit het bewustzijn over de keuzes die gemaakt moeten worden en de afwegingen die daarbij horen.

Agendapunten

In 2019 stonden de gebruikelijke onderwerpen op de agenda zoals de strategie, kwaliteitsbeheersing, risicoanalyse en -beheersing, doelstellingen en prestatie-indicatoren, financiële resultaten, de begroting en wijze van beroepsuitoefening. Andere reguliere onderwerpen zijn governance, compliance-gerelateerde aspecten, claims en klachten, incidenten en leerpunten, veranderingen in de wetgeving, de omgang met integriteitsrisico's, digitalisering, innovatie, aantrekkelijk



werkgeverschap, toetsingen en compliance-rapportage en de communicatie met beroepsorganisaties en toezichthouders.

Niet-reguliere onderwerpen waren onder andere:

- De inrichting van de matrixstructuur met servicelijnen en prestatieverantwoordelijke eenheden
- Het leiderschapsprogramma
- De invulling van het bestuursvoorzitterschap
- De omzetting van de OOB- naar een Wta-vergunning
- Het AFM-rapport 'Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht'
- De tussenrapportage van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA)

Kwaliteitsbeheersing

In elke vergadering spreekt de RvC met het bestuur over kwaliteit. Dit gebeurt aan de hand van een verslag van de compliance officer en het dashboard met projecten en acties. Op basis hiervan wordt de voortgang op de kwaliteitsindicatoren besproken en gekeken naar de manier waarop het bestuur stuurt op kwaliteit en kwaliteitsverbetering. De RvC heeft op grond van de rapportages kunnen vaststellen dat de kwaliteit van de beroepsuitoefening in 2019 verder is verbeterd. Hiertoe zijn belang-

rijke verbeteracties doorgevoerd. Er is een gestructureerde procedure voor oorzakenanalyses uitgewerkt en er zijn stappen gezet in de opzet en uitwerking van een systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA).

Tot slot

De RvC is nauw betrokken bij de totstandkoming van dit verslag. In onze optiek geeft het een goed beeld van de structuur, de inrichting, het bestuur en het functioneren van de organisatie. 2019 was een druk jaar dat veel heeft opgeleverd. Eind 2018 is voortvarend de weg ingezet naar een cultuur waarin de kwaliteitscirkel en kwaliteitswaarborgen centraal staan. Deze op verandering in verbinding gerichte koers wordt inmiddels breed gedragen. Hierdoor groeit het eigenaarschap van duurzame kwaliteitsverbetering uit tot een gedeelde verantwoordelijkheid van het bestuur, de aandeelhouders en de medewerkers. Wij vinden het bijzonder om dit te ervaren en willen graag onze dank uitspreken aan het bestuur, de partners en medewerkers van Baker Tilly voor hun harde werken in 2019. We kijken uit naar de vervolgstappen van de cultuur- en gedragsverandering die in 2020 op de agenda staan. Dit in het vertrouwen dat dit ingrijpende transformatieprogramma resulteert in een

stevig fundament voor de toekomst van Baker Tilly.

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

Samenstelling Raad van Commissarissen per 30 april 2020:



v.l.n.r.: Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra
René Leander | Peter van der Zanden

Internationaal netwerk

Baker Tilly (Netherlands) N.V. is aangesloten bij het internationale netwerk van Baker Tilly International Ltd. Dit netwerk omvat 122 lidfirma's in 146 landen en totaal ruim 36.000 professionals. Samen richten we ons op het leveren van accountancy-, fiscale en adviesdienstverlening van topkwaliteit. De gezamenlijke omzet in 2019 was US\$ 3,9 miljard, 9% meer dan in 2018.

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 2019 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 en neemt zitting in de BoD.

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 winst-deling. 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.

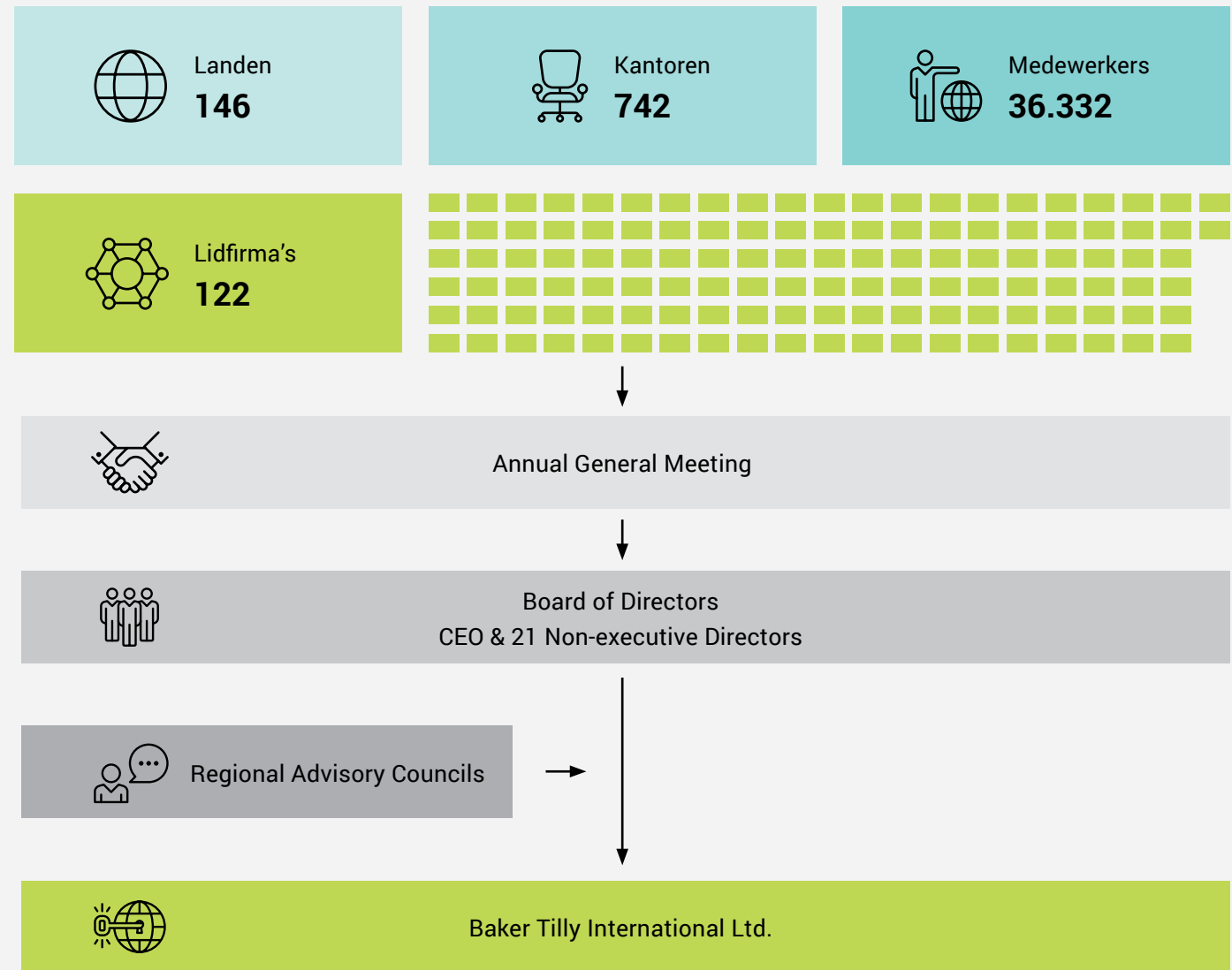
Groei en kwaliteit

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 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.

De structuur van het internationaal netwerk per 1 januari 2020



Kerncijfers 2019

Aantal medewerkers (incl. partners):

828*



* Betreft een jaargemiddelde
Daling is gevolg van afspplitsing vestiging Velsen

Kantoorsecretariaat, Business Support Center en Professional Competence Center



16%

Belastingadvisering



16%

Advisering



11%

Accountancy



57%

Omzet



€ 96 miljoen

Kerncijfers 2018

Aantal medewerkers (incl. partners): **892***

* Betreft een jaargemiddelde

Kantoorsecretariaat, Business Support Center en Professional Competence Center 16%

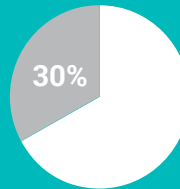
Advisering 9%

Belastingadvisering 13%

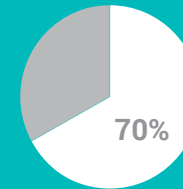
Accountancy 62%



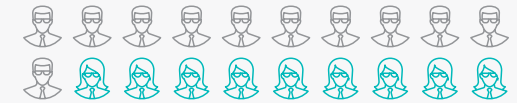
Dienstverband



Parttime



Fulltime

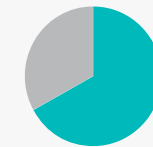


508 mannen (57%)

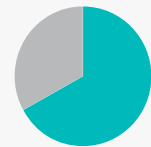


384 vrouwen (43%)

Dienstverband



Parttime 34%



Fulltime 66%

Gemiddeld dienstverband: **7,1** jaar | Gemiddelde leeftijd: **35,9**



492 mannen (59%)



336 vrouwen (41%)

Gemiddeld dienstverband:

7,6 jaar

Gemiddelde leeftijd:

36,1



Instroom: **154**



Uitstroom: **210**



Instroom: **205**



Uitstroom: **164**



Ziekteverzuim: **3,2%**

Studerenden Accountancy: **334**



Studerenden Fiscaal **15**



Ziekteverzuim: **2,8%**



Studerenden Accountancy: **359**
Studerenden Fiscaal: **23**

Kwantitatieve gegevens

Omzet (x 1 miljoen)

	2019	2018
Wettelijke controle OOB		
Wettelijke controleopdrachten	€ 0,4	€ 0,3
Overige assuranceopdrachten	€ -	€ 0,1
Overige dienstverlening	€ -	€ -
	€ 0,4	€ 0,4
Wettelijke controle niet-OOB		
Wettelijke controleopdrachten	€ 27,3	€ 24,1
Overige assuranceopdrachten	€ 2,2	€ 2,8
Overige dienstverlening	€ 6,8	€ 8,1
	€ 36,3	€ 35,0
Overige dienstverlening	€ 59,4	€ 64,9
Geconsolideerde omzet Baker Tilly (Netherlands) N.V.	€ 96,1	€ 100,3

	2019	2018
Omzet per serviceline		
Audit & assurance	€ 41,0	€ 37,5
Accounting	€ 26,1	€ 29,9
Tax compliance / advisory	€ 21,1	€ 22,0
Other advisory	€ 7,9	€ 10,9
	€ 96,1	€ 100,3

Omzet

De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring door de accountant, maar nog niet door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Baker Tilly (Netherlands) N.V. vastgesteld.

Organisaties van Openbaar Belang waarvoor in 2019 een wettelijke controleverklaring is afgegeven:

Hydratec Industries N.V. | ASTARTA Holding N.V.

RoodMicrotec N.V. | Novisource N.V.

Palomboomen Cultuur Maatschappij Mopoli N.V.

Plaza Centers N.V. | Portugal Telecom International Finance B.V.

Programma 2019 – Now, for tomorrow

Maart 2019

Kwaliteitsambitie

De ambitie van Baker Tilly is om vanuit kwaliteit relevant te zijn en waarde toe te voegen aan de klanten die wij bedienen. Een werkgroep binnen de pijler 'Kwaliteit' vertaalde de kwaliteitsambitie naar vier principes. Deze kwaliteitsprincipes vormen de leidraad voor al onze professionals bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden.

1. We houden rekening met het **publiek en maatschappelijke belang**. Voor de audit is dit anders. Daar staat het publieke belang altijd voorop.
2. Wij zijn ervan overtuigd, dat de **beroepsstandaarden** er echt toe doen. Niet alleen omdat het moet, maar omdat we er echt achter staan.
3. Wij werken vanuit het principe dat we klanten een **goed onderbouwd** advies geven.
4. Wij geloven in een goed gesprek. Onze professionals staan voor hun **aanpak** en schuwen de **dialoog** daarover niet.

Lees een uitgebreide toelichting op de kwaliteitsprincipes op pagina 47.



Quality is not an act, it's a habit.

Klantverhaal

Sunrock bereidt zich voor op groeiversnelling

“Sunrock wil een substantiële bijdrage leveren aan de verduurzaming van de energieproductie. De Nederlandse markt is klaar voor meer zonnepanelen.” Aan het woord is Daniël van Dongen, CFO van Sunrock. “Ons doel is dat er in 2025 minstens 10 miljoen m² Nederlands dak bedekt is met onze zonneparken. Dan kunnen meer dan een half miljoen Nederlanders gebruik maken van duurzame energie.” Daniël riep de hulp in van Baker Tilly om op deze groei voor te sorteren.

Groei en kwaliteit

Sunrock begon in 2011 in België, maar besloot in 2018 alle Belgische projecten te verkopen om zich volledig op de Nederlandse groeimarkt te richten. “Dat was een complexe transactie. We zochten een accountant om de verwerking van de verkoop en de administratieve opzet van de Nederlandse activiteiten in goede banen te leiden. Onze keuze viel op Baker Tilly, omdat wij in Willem Jan Huizinga en Tessa Linneweever de sparringpartners vonden die wij zochten. Het onderlinge

“Baker Tilly snapt precies wat wij nodig hebben in de aanloop naar onze scale-up.”

Daniël van Dongen van Sunrock

contact is open, transparant en laagdrempelig. Tessa en Willem Jan zijn soms wat streng, maar onderbouwen wel altijd helder waarom zaken anders moeten. Er is een goede klik onderling.”
>>>



Daniël van Dongen, CFO van Sunrock.

Sunrock

Groeiversnelling

Baker Tilly stelt onder meer de jaarrekeningen samen, verzorgt de aangiften vennootschapsbelasting en is sparringpartner bij het inrichten en optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Dat laatste is belangrijk, want Sunrock staat aan de vooravond van een enorme scale-up met honderden nieuwe projecten in de pijplijn. "Samen met Baker Tilly werken wij met het finance team nú aan professionalisering en schaalbaarheid van onze processen, zodat Sunrock straks die spurt zonder groeipijn doorkomt." Tessa Linneweever, manager MKB Accountancy & Advies: "Sunrock bestaat uit circa dertig entiteiten, die op verschillende manieren zijn ontstaan en hun administratie anders bijhielden. Het is mijn taak om te zorgen dat er één geconsolideerde jaarrekening op efficiënte wijze samengesteld kan worden."

Betrouwbaarheid en zekerheid

Willem Jan Huizinga, director Audit, is betrokken bij de verbetering van interne processen vanuit de natuurlijke adviesfunctie: "Wat ik zo mooi vind aan Sunrock, is de combinatie van een prachtig ideaal én een scherp zakelijk inzicht." Daniël legt uit: "De stakeholders van de onderneming willen een betrouwbaar bedrijf, een strak

proces van energielevering én de zekerheid dat de achterliggende financiële overzichten kloppen. Baker Tilly snapt goed hoe onze branche in elkaar zit en wat onze uitdagingen zijn. We waarderen elkaars expertise en weten elkaar te vinden om successen te boeken."

Over Sunrock

Sunrock ontwikkelt, realiseert, financiert en beheert grootschalige zonneparken op daken van logistiek en commercieel vastgoed. Die daken zijn namelijk zeer geschikt voor een snellere verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening. "Er is in ons land een grote hoeveelheid zakelijk dakoppervlak. Die oppervlakte voorzien van zonnepanelen is een eerste grote stap in de energietransitie. Zo hebben we het 88.000 m² grote dak van het distributiecentrum van Coolblue onlangs voorzien van zonnepanelen." De projectenportefeuille van Sunrock groeit snel. Om voor te sorteren op die enorme scale-up ondersteunt Baker Tilly Sunrock bij het verder professionaliseren van de financiële en administratieve processen.



(v.l.n.r.) Willem Jan Huizinga,
Tessa Linneweever en Daniël van Dongen.

Dialogoog 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.

Baker Tilly informeert: Belangrijke wijzigingen in wet- en regelgeving



Baker Tilly organiseert regelmatig bijeenkomsten voor klanten en relaties. Naast de ondernemerscolleges, die vooral inspiratie bieden, zijn er ook informatieve bijeenkomsten

waar klanten en relaties worden bijgepraat over bijvoorbeeld wijzigingen in wet- en regelgeving. Drie voorbeelden van bijeenkomsten, die Baker Tilly in 2019 organiseerde:

- **Seminars over wijzigingen arbeidsrecht**

Het arbeidsrecht is met ingang van 1 januari 2020 gewijzigd: de Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) is een feit. Onze arbeidsrechtjuristen en



HR-consultants organiseerden in het najaar van 2019 op onze vestigingen informatiebijeenkomsten over deze nieuwe wet. Zij praatten onze klanten bij over de verruiming van het ontslagrecht, de nieuwe regels rondom de transitievergoeding, de aangescherpte regels voor oproepkrachten en de mogelijkheden om langer gebruik te maken van tijdelijke arbeidsovereenkomsten.

- **Masterclass 'Commissariaat bij familiebedrijven'**

Commissarissen of toezichthouders worden steeds vaker medeverantwoordelijk gehouden voor prestaties van een organisatie. Daarmee is de rol van een commissaris aan verandering onderhevig. Al enkele jaren organiseert Baker Tilly masterclasses voor commissarissen

sen, waarbij op een interactieve manier de kansen én risico's voor commissarissen worden besproken. In deze speciale editie voor commissarissen van familiebedrijven, verzorgde hoogleraar Ondernemingsrecht Kid Schwarz, een bijdrage over de aansprakelijkheid van commissarissen. Kortom, welke aansprakelijkheidsrisico's loopt een commissaris?

- **Seminar 'Informatiebeveiliging en interne controle'**

Met veel te verwerken gevoelige informatie is informatiebeveiliging bij gemeenten een 'hot topic'. Naast ENSIA, om de verantwoording over informatieveiligheid door gemeenten verder te professionaliseren, gelden er vanaf 1 januari 2020 aangescherpte wettelijke normen voor informatiebeveiliging van alle overheidsinstellingen (Baseline Informatiebeveiliging Overheid – BIO). Aanleiding voor Baker Tilly om gemeenten hierover in 2019 bij te praten. Tijdens de seminars praatten wij hen bij over de ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en het 'in control' statement en kregen zij praktische handvatten om dit dossier op een goede wijze op te pakken.

Baker Tilly houdt pleidooi: Geen extra administratieve lastenverzwaring mkb in anti-misbruikrichtlijn



De Tweede Kamer hield eind september 2019 een hoorzitting over de implementatie van de fiscale Europese anti-misbruikrichtlijn (de Anti-Tax Avoidance Directive). Fiscaal partner Gijs Fibbe nam namens Baker Tilly deel aan deze hoorzitting en brak een lans voor het mkb en familiebedrijven.

Deze anti-misbruikrichtlijn moet een einde maken aan fiscale voordelen die bedrijven behalen door doelbewust in te spelen op verschillen tussen nationale belastingstelsels. De Vaste Kamercommissie voor Financiën vergaderde over het wetsvoorstel met een aantal uitgenodigde experts uit de praktijk. Fiscaal partner Gijs Fibbe was gevraagd om namens Baker Tilly deel te nemen aan deze hoorzitting. In het wetsvoorstel voor de implementatie van deze Europese richtlijn per 2020 werd geen onderscheid gemaakt tussen mkb en multinationals.

Gijs' observatie was dat Nederland, in tegenstelling tot andere Europese landen, deze richtlijn te ruim implementeert in de Nederlandse wetgeving. Hij legde Kamerleden uit dat dit tot een flinke administratieve lastenverzwaring gaat leiden voor het mkb wanneer zij per 1 januari 2020 aan deze documentatieverplichting moeten voldoen. De regering is via een motie verzocht onderzoek te doen naar de effecten van deze nieuwe wet. Ook is verzocht om de Kamer te informeren over de implementatie van deze richtlijn in andere EU-lidstaten met als doel te beoordelen of Nederland deze maatregelen mogelijk strenger dan andere EU-lidstaten heeft geïmplementeerd.

Baker Tilly onderzoekt: Digitale weerbaarheid kleine en middelgrote organisaties nog niet op niveau



Baker Tilly deed in 2019 onderzoek naar de antwoorden van bijna 200 kleine en middelgrote Nederlandse organisaties naar cyberveiligheid in de Cybersecurity Health Check. Het doel van deze check is om de bewustwording ten aanzien van cyberrisico's te vergroten. Uit de analyse blijkt dat deze organisaties nog veel kunnen winnen in het tijdig detecteren van zwaktes in de eigen beveiliging. Ook in het voorbereiden op hoe te reageren bij een cyberincident scoren de deelnemende organisaties laag. De analyse laat zien dat op het gebied van identificatie van cyberrisico's, het treffen van de preventieve maatregelen en maatregelen om schade als gevolg van incidenten te herstellen de nodige stappen zijn gezet.

Martin van Ernst, partner IT Advisory bij Baker Tilly: "De Cybersecurity Health

Check is een check die organisaties zelf uitvoeren en waarmee het gesprek over cybersecurity op gang wordt gebracht; intern maar ook met ons. Wat mij opvalt in deze gesprekken is dat het bewustzijn voor cyberrisico's bij al die organisaties echt wel aanwezig is. Veel ondernemers en managers weten wat er zou kunnen gebeuren en zijn zich bewust van wat er op dit vlak in de buitenwereld afspeelt. Dat is een grote sprong voorwaarts in vergelijking met enkele jaren geleden. Tegelijkertijd is duidelijk dat bijna alle organisaties waar wij, in het kader van deze analyse, mee hebben gesproken, worstelen met het ambitieniveau. Wanneer tref je voldoende maatregelen rondom cybersecurity? Ik snap dat dit lastig is. Honderd procent veiligheid en digitale weerbaarheid is niet realistisch. Een gedegen risicoanalyse helpt om tot een afgewogen risicobesluit te komen."

Baker Tilly werft: Nieuw jasje voor werkenbij-website



De website waar potentiële medewerkers meer te weten komen over de vacatures en het werken bij Baker Tilly kreeg een frisse, moderne look & feel. De nieuwe huisstijl (uit de rebranding, december 2018) werd op een speelse manier verwerkt, waardoor de website 'Now, for tomorrow-proof' is.

Wat veranderde er nog meer? Het platform is nu ook goed te bekijken op diverse soorten devices en kandidaten kunnen eenvoudig een vacature-alert instellen. De livegang ging ook gepaard met een nieuw recruitmentsysteem, waarmee de contactmomenten met kandidaten nog beter in kaart kunnen worden gebracht. Zo ontstaat er een goed beeld van de 'reis' die kandidaten afleggen in de zoektocht naar een nieuwe baan. Waardevolle informatie in de 'war for talent'.



Baker Tilly reist flexibel: NS Business Card voor flexibele inzet van mobiliteit



Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2018 kwam naar voren, dat er onder medewerkers een grote behoefte bestaat naar meer flexibiliteit in het reizen van/naar en voor het werk. Aanleiding om de NS Business Card te introduceren. Met de NS Business Card kan gratis gebruik worden gemaakt van het totale openbaar vervoer in Nederland: trein (1^e klas), metro, tram, bus en de OV-fiets. Met deze kaart kunnen medewerkers met een leaseauto elke dag zelf bepalen of zij met de auto of met het openbaar vervoer reizen. Bijvoorbeeld om files in de spits te omzeilen, in de reistijd nog wat te kunnen werken of hoge parkeerkosten of problemen met parkeren te voorkomen. En als onze leaserijders wat vaker de auto laten staan, komt dat ook ten goede aan het milieu.

Baker Tilly viert: Internationale vrouwendag



Op 8 maart 2019 - Internationale Vrouwendag – kwamen bijna 150 vrouwen van Baker Tilly bij elkaar om vanuit het thema 'ambitie en persoonlijk leiderschap' ervaringen te delen en ideeën uit te wisselen.

Naast de persoonlijke verhalen en anekdotes die werden uitgewisseld, sprak ook Héléne Propsma, oprichter van The Diversity Company. Belangrijke boodschap van haar verhaal is dat het voor iedereen belangrijk is om je eigen talenten te kennen, te gebruiken én hier ook trouw aan te blijven. Omdat je zo het verschil kunt maken vanuit persoonlijk leiderschap.

Aanleiding voor Baker Tilly om deze bijeenkomst te organiseren is de overtuiging, dat de diversiteit in onze medewerkers ons verrijkt en succesvol maakt. Centraal deze middag stond dan ook hoe je als vrouw een bijdrage kunt leveren aan het succes van onze organisatie. Een mooie bijeenkomst die ging over verbinden en in jezelf investeren.

Klantverhaal Koninklijke Burgers' Zoo in Arnhem

Complete management-informatie in een paar klikken

Burgers' Zoo trekt elke dag veel bezoekers. Het dierenpark beschikt over vele dieren en gebouwen, die ook weer technisch onderhoud nodig hebben. Om de organisatie goed te laten lopen, is data van belang. Sjef van Keulen, controller van Burgers' Zoo, zocht naar een manier om al die gegevens beter inzichtelijk te krijgen en vond in Jan-Willem van Essen, manager IT Advisory van Baker Tilly, de juiste partner.

Sjef van Keulen is bij Burgers' Zoo verantwoordelijk voor de financiën en een adequate informatievoorziening. In dit moderne dierenpark worden door de voortdurende veranderingen en ontwikkelingen steeds meer eisen gesteld aan de bedrijfsvoering. Alleen met goede input kan het management de juiste beslissingen nemen en op het juiste moment schakelen.

Managementinformatie

Een goede analyse van alle data binnen Burgers' Zoo is in dat kader essentieel. Het kostte Sjef elke maand echter veel

“Ik wilde alles graag in een compleet overzicht hebben.”

Sjef van Keulen

tijd om in Excel de data om te zetten naar managementinformatie en beschikbaar te stellen aan de leidinggevenden. “Dat moest anders kunnen, dacht ik”, vertelt hij. Sjef zocht een partij om beter en sneller inzicht te krijgen in alle data die van belang zijn voor de bedrijfsvoering. “En ik wilde alles graag in een compleet overzicht hebben, waarbij de belanghebbenden niet langer afhankelijk zijn



Jan-Willem van Essen en Sjef van Keulen.

Burgers' Zoo

van de informatievoorziening vanuit de financiële afdeling, maar op een zelf te bepalen moment deze informatie tot hun beschikking hebben.”, vult hij aan.

Totaaloverzicht

In februari 2018 startte Jan-Willem van Essen, manager IT Advisory van Baker Tilly, met het opzetten van een nieuw financieel informatiesysteem. “We zijn begonnen met de input van de bezoekersaantallen en de specificatie naar de verschillende manieren van toegang. Dat is informatie waar Burgers' Zoo op kan sturen”, legt Jan-Willem uit. Het systeem werd steeds verder aangevuld met input van de horeca- en merchandise-afdelingen. In enkele weken tijd ontstond het dashboard dat inzicht gaf en sturing mogelijk maakte.

Bezoekersaantallen voorspellen

“Burgers' Zoo beschikt nu over belangrijke prestatie-indicatoren, die digitaal en realtime beschikbaar zijn. Op deze parameters kan het management sturen”, legt Jan-Willem uit. Zo heeft de afdeling HRM beter inzicht in het aantal werknemers, de uren en het ziekteverzuim. Die informatie is met een paar klikken beschikbaar.

Bovendien helpt alle input over bezoekersaantallen, vakantiedrukke en rustige periodes bij het maken van een personeelsbezetting. De volgende stap is om op basis van dit nieuwe systeem voorspellingen te doen. Sjef: “Voor komend jaar hebben we ideeën om ook onderhoud mee te nemen in het systeem.” “Beleid maken en sturen op data heeft echt meerwaarde”, voegt Jan-Willem toe.

Over Koninklijke Burgers' Zoo

Dierenpark Koninklijke Burgers' Zoo in Arnhem is in 1913 opgericht en al meer dan honderd jaar een echt familiebedrijf. De vierde generatie staat nu aan het roer. Het park is maar liefst 45 hectare groot en trekt jaarlijks ruim 1,1 miljoen bezoekers. Burgers' Zoo is daarmee één van de best bezochte dagattracties in Nederland. Natuurbehoud en educatie zijn belangrijke doelstellingen van het Arnhemse dierenpark. Burgers' Zoo streeft ernaar de passie en verwondering voor dieren en natuur op de bezoekers over te brengen (bewustwording en waardering) en beschermt op actieve wijze natuurgebieden over de hele wereld.



Sjef van Keulen en Jan-Willem van Essen.

Interview Leo den Boer, director audit bij Baker Tilly en penningmeester en lid Raad van Toezicht bij Stichting Stéphanos

‘Je naasten helpen is de leidraad van mijn leven’

Leo den Boer is sinds 2001 werkzaam bij Baker Tilly. Hij begon als manager audit en is sinds 2017 director audit. Vanuit een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid is hij al meer dan de helft van zijn leven vrijwilliger. Eerst in het schoolbestuur, toen bij een politieke partij en sinds 2015 bij Stichting Stéphanos, een stichting die hulp biedt aan kwetsbare kinderen in Malawi en Zambia. Leo: “Je bent op de wereld om elkaar te helpen. Als je een goed stel hersenen hebt, zet je die in voor je naasten. Zo sta ik in het leven.”

Voor zijn werk bij Baker Tilly reist Leo de hele wereld over. We spreken hem als hij voor zijn werk bij Baker Tilly in Manilla is, op de Filipijnen. Maar hij komt ook in landen als Thailand, India en Brazilië. Dit soort reizen maakt nog altijd indruk op hem. “Je leert hierdoor je eigen beslommeringen te relativieren.” Die brede scope zou hij anderen ook toewensen. “In Nederland denken sommige mensen dat ze weinig rechten hebben en veel plichten. Ga eens kijken in een land als Malawi, waar Stichting Stéphanos actief is. Dat verandert je kijk op de wereld.” Voor zijn werk is dat ook waardevol: “Omdat ik met veel culturen kennis heb gemaakt, heb ik een open vizier.”

Kennis inzetten voor goed doel

Leo heeft bij Stichting Stéphanos veel profijt van zijn werk bij Baker Tilly: “Ik heb een MBA gedaan vanuit Baker Tilly. De kennis die ik heb opgedaan over interne organisatie gebruik ik in de Raad van Toezicht van de stichting. Op mijn werk ben ik bezig met risico’s en kansen, met strategie; dat doe ik ook bij Stéphanos.” Daar is het bestuursmodel veranderd en de organisatie geprofessionaliseerd. Naast toezichthouder als lid van de Raad van Toezicht, draagt hij als penningmeester zorg voor het betalingsverkeer. Nu alles op poten staat, kosten de werkzaamheden hem een paar uur per week. Dat is goed te



“Wat ik terugkrijg voor mijn vrijwilligerswerk is niet in woorden uit te drukken.”

Leo den Boer

combineren met zijn werk: “Ik ben bij Baker Tilly vrij om mijn werktijd zelf in te delen.”

Dankbaarheid

Wat hij terugkrijgt voor zijn vrijwilligerswerk? “Dat is eigenlijk niet in woorden uit te drukken. Als ik zie hoe blij kinderen daar zijn met iets heel kleins... Ik nam eens pepermuntjes mee naar een weeshuis. De kinderen waren daar zo blij mee. Die gebruikten ze als damschijven en vermaakten zich er dagenlang mee. Als ik dat zie, denk ik: Nederlanders komen vaak dankbaarheid tekort.”

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

De waarden die in het leven van Leo den Boer centraal staan, je naasten helpen en je maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, passen bij de cultuur van Baker Tilly. “Daarom werk ik hier al heel wat jaren. Baker Tilly is geen egoïstische club, verre van dat. Als registeraccountants leveren we een waardevolle bijdrage aan organisaties. Iedereen heeft een bepaalde gave gekregen die hij mag en moet gebruiken. Vanuit mijn geloofsovertuiging sta ik zo in het leven. En in mijn werk.”

Programma 2019 – Now, for tomorrow

Juni 2019

Perspectiefsessies

De werkgroep Gedrag & cultuur heeft de eerste helft van 2019 gebruikt om het gewenste en ongewenste gedrag in kaart te brengen. In speciale sessies gingen medewerkers, uit verschillende functieniveaus en disciplines, in gesprek over het eigen gedrag en het gedrag als groep. De uitkomsten van deze sessies gaven inzicht in gedrag waar we sterk in zijn en gedrag dat extra aandacht nodig heeft. Dit inzicht, aangevuld met informatie uit gesprekken met uitstromende medewerkers, de ondernemingsraad en young professionals binnen Baker Tilly én de uitkomsten van het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, vormde de basis voor het cultuurprogramma 'Building our Behaviour Together'.



Interview Carin Welters

Building our Behaviour Together

“Iedereen draagt een steentje bij, in het besef dat dit ons echt verder helpt. We moeten elkaar vertrouwen, afspraken nakomen en elkaar aanspreken.”

Carin Welters

Het Programma 2019 – Now, for tomorrow draait om kwaliteitsverbetering. Baker Tilly wil een werkomgeving bieden waar elke medewerker geïnspireerd en uitgedaagd wordt om dagelijks het maximale uit zichzelf te halen. De belangrijkste succesfactor hierin is onze cultuur. Wie zijn we, waar staan we voor en hoe doen we ons werk? “De antwoorden op deze vragen hebben we vertaald in een organisatiebreed programma met de naam Building our Behaviour Together. Hiermee versterken we onze cultuur met aandacht voor leren, reflecteren en verbeteren.



Aan het woord is Carin Welters, partner Baker Tilly Employment Advisory en voorzitter van de werkgroep Gedrag & Cultuur. “Om een cultuurtraject te laten slagen, moet je een concreet en praktisch beroep op het gewenste gedrag doen. Maar wat is het gewenste gedrag? Dit hebben we zorgvuldig onderzocht. Als eerste stap hebben we met een brede delegatie en vanuit verschillende perspectieven naar het eigen gedrag en ons groepsgedrag gekeken. De interactieve perspectiefsessies gaven inzicht in onze sterktes,

drijfveren en het gedrag waaraan gewerkt moet worden. Ook hebben we in beeld gebracht hoe wij met onze medewerkers een kwaliteitsgerichte cultuur kunnen creëren.”

Leiderschap

“We hebben de opgedane inzichten gecombineerd met de uitkomsten van het tweejaarlijkse medewerkers-tevredenheidonderzoek, exit-interviews en gesprekken met de ondernemingsraad

en onze young professionals. Op basis hiervan is in samenwerking met FranklinCovey het Building our Behaviour Together-programma opgezet. Dit is in november 2019 gestart met een leiderschapstraject hoe leiding te geven aan de verandering. Het begint tenslotte aan de top. Daarbij is gekeken naar de eigen rol en hoe je team daarin mee te nemen en inspireren."

Van wens naar werkelijkheid

Als volgende stap neemt de werkgroep de hele organisatie mee in dit verandertraject. Startpunt was de landelijke Building our Behaviour Together-Dag op 13 februari 2020, waar alle medewerkers kennismaakten met het wensbeeld van het gewenste gedrag. Verder zal het programma de gedragsontwikkeling van de managementteams en teams ondersteunen en bouwt het voort op het ontwikkeltraject voor de partners en directors. Dat gebeurt op PVE-niveau. Samen blijven we werken aan de verandering en volgen, evalueren en sturen we de voortgang bij voor 2020 en de volgende jaren.

Openheid en vertrouwen

Het programma wordt breed gedragen, vertelt Carin. "Iedereen draagt een

steentje bij, in het besef dat dit ons echt verder helpt. We moeten elkaar vertrouwen, afspraken nakomen en elkaar aanspreken." Ze concludeert dat leren en verbeteren geen lineair proces is dat je eenmaal doorvoert. "Het werkt alleen als een continu proces. Dit begint bij reflecteren en met elkaar de dialoog aangaan draagt hieraan bij. En het vraagt openheid en vertrouwen. Met de gevolgd inclusieve aanpak gaan we er samen voor zorgen dat er geen verschil meer is tussen het gewenste en het werkelijke gedrag."

Carin Welters

Carin Welters is arbeidsrechtjurist en partner Baker Tilly Employment Advisory. Zij werkt sinds 2001 bij Baker Tilly en is verantwoordelijk voor de advisering van werkgevers op het gebied van HR, arbeidsrecht, loonheffingen en salaris. Carin is voorzitter van de werkgroep Gedrag en Cultuur, onderdeel van Programma 2019/2020 – Now, for tomorrow, en neemt ook zelf deel aan het leiderschapsprogramma.

Wensbeeld voor de manier van werken

Het helder definiëren van het gewenste gedrag is de belangrijkste stap in elk veranderproces. De werkgroep ging aan de slag met dit wensbeeld voor de manier van werken:



We reflecteren op ons gedrag en functioneren.



We voeren een open gesprek met elkaar, durven kritisch te zijn en geven ruimte aan andere meningen.



We geven elkaar de ruimte om fouten te maken, zolang we daar ook van leren.



We werken vanuit één gezamenlijk belang en sturen als één Baker Tilly op een uniforme kwaliteitsstandaard en werkwijze.



We accepteren de strategische keuzes en stimuleren elkaar om de ruimte binnen deze kaders te gebruiken om onze doelstellingen te realiseren.

Gedragscode

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. 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 betrouwbaarheid. 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 maat-

schappelijke 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 merkwaarden:

- Kwaliteit
- Ondernemend
- Direct
- Verbindend
- Scherpzinnig

Samen vormen de fundamentele beginselen en merkwaarden 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 merkwaarden 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 nemen wij de vereisten omtrent geheimhouding strikt in acht. Dit betekent dat wij niet zo maar informatie verstrekken.

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 vierogen-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 organisatie en 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 assuranceopdrachten (ViO) in werking, waarbij de ViO sindsdien laatstelijk gewijzigd is per 17 juni 2016. Zowel voor de VGBA als de ViO geldt dat er per 1 januari 2020 een aantal wijzigingen van kracht is geworden, deze hebben pas werking voor het kalenderjaar 2020. Evenals de NBA besteedt Baker Tilly voortdurend aandacht aan de interpretatie en nadere invulling van deze regelgeving. Ten aanzien van de ViO zijn in 2019 een aantal potentiële leemtes onderkend waarvoor momenteel een verbeterproject onderhanden is.

Bij de bewaking van de onafhankelijkheid vervullen de afdeling Compliance en het Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA) van Baker Tilly een belangrijke rol. De compliance officer is tevens onafhankelijkheidsfunctionaris. Vraagstukken over onafhankelijkheid kunnen, en moeten in bepaalde gevallen verplicht, middels een consultatie worden voorgelegd aan

het BVTA en de onafhankelijkheidsfunctionaris.

Bewaking

Bewaking van de onafhankelijkheid bij assuranceopdrachten 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, opdrachtverantwoordelijken niet-assuranceopdrachten en de afdeling Compliance**

* per 1 januari 2020 afdeling Risk & 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. Soms kan het zijn dat tijdelijk geen geschikte accountant beschikbaar is om een assuranceopdracht aan over te dragen. Als hiervan sprake is, dan worden aanvullende kwaliteitsmaatregelen genomen om de onafhankelijkheid te waarborgen.

Dit kan een risicogerichte kwaliteitsbeoordeling (RKB) zijn gericht op de specifieke bedreigingen uit hoofde van onafhankelijkheid. De risicogerichte kwaliteitsbeoordeling (RKB) 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. Beide maatregelen zijn in 2019 meermalen 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 veel voorkomende situaties. Bij afwijkingen moet het Bureau Vaktechniek Accountants (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.

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 tevens 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 2019 waren geen maatregelen noodzakelijk.

Via de monitoringdatabase voor de controlepraktijk heeft de compliance officer inzicht in 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

Oprachtaanvaarding 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 Independence-database 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 assurance-werkzaamheden 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 internationale 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.

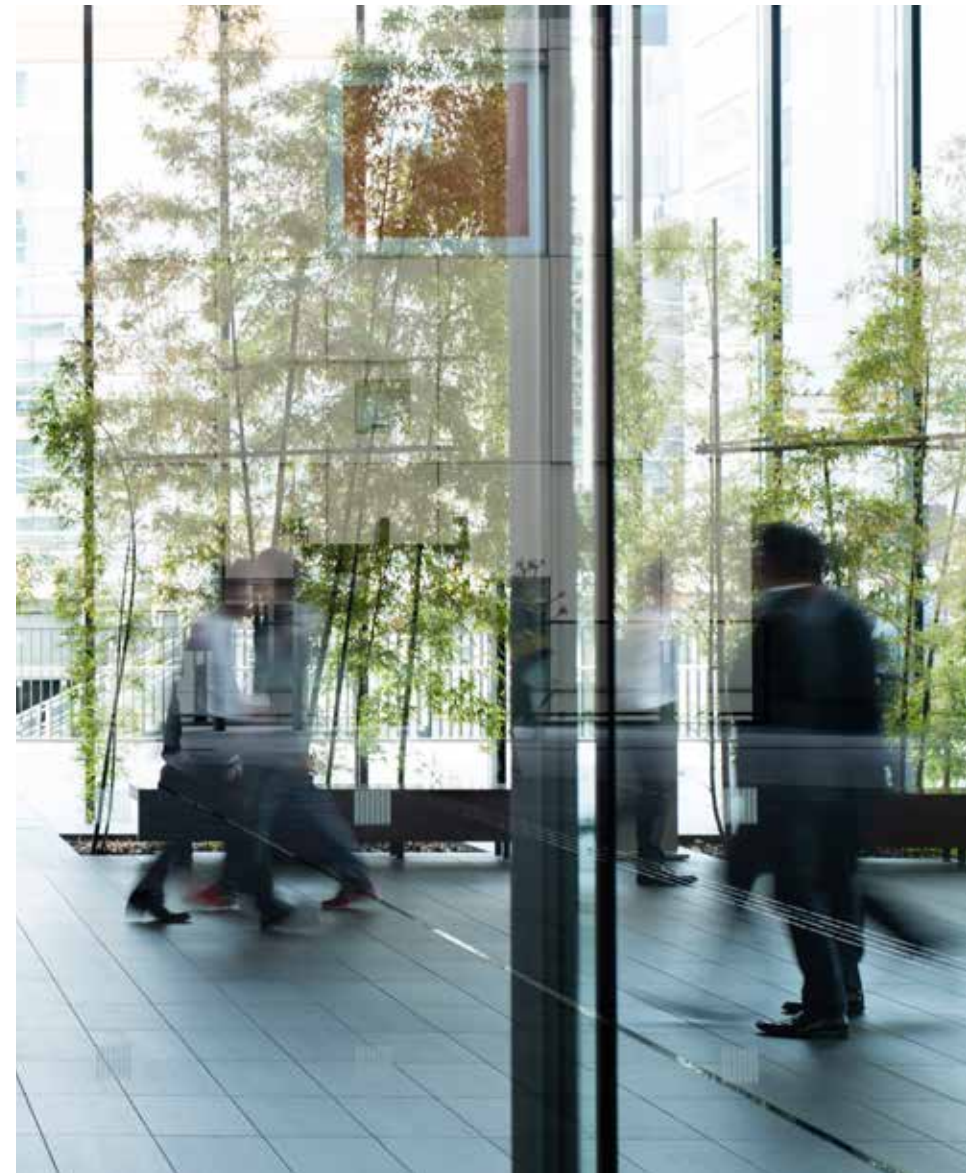
Gezamenlijke beleggingen van partners kunnen leiden tot belangen tegenstellingen en afhankelijkheden tussen deze partners onderling. Dergelijke

beleggingen zijn daarom niet toegestaan zonder voorafgaande goedkeuring van het bestuur.

Partnermonitoring

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.

In januari 2020 is de eerste jaarlijkse ronde van partnermonitoring afgerond. De conclusie luidde dat de analyse geen aanleiding gaf tot zodanige zorg omtrent de (persoonlijke) financiële situatie van een betrokkene of risico's voor Baker Tilly en/of het functioneren van betrokkenen binnen Baker Tilly, dat daarover specifiek gerapporteerd hoefde te worden aan het bestuur. Er kon derhalve volstaan worden met een generieke rapportage. Naar aanleiding van deze rapportage heeft



het bestuur van Baker Tilly besloten tot enige aanscherpingen van de interne regelgeving en van de aanpak van de jaarlijkse analyse.

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 merkwaarden 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 klantacceptatieprocedure 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.

Programma 2019 – Now, for tomorrow

Oktober 2019

Dialogo met medewerkers

Partners en directors vervullen een belangrijke rol in medewerkers goed aanhaken bij de veranderingen binnen Baker Tilly. Aan hen om de dialoog te faciliteren, vragen te beantwoorden en gemaakte keuzes te duiden. Elke vestiging ontving in oktober 2019 diverse werkvormen gericht op het borgen van kennis en houding/gedrag. Denk aan quizvragen en stellingen voor groepsdiscussies of klantcases waarmee de principes van customer intimacy centraal besproken kunnen worden. Een reflectieformulier, in te vullen door medewerkers na afloop van interne bijeenkomsten, bood inzicht in prangende vragen, lessons learned en gemaakte afspraken. De input van de reflectieformulieren is gebruikt voor vervolggcommunicatie over het veranderprogramma.



De kwaliteitsambitie van Baker Tilly bevat vier principes, die leidend zijn voor onze professionals in hun dagelijks werk:



Het rekening houden met publiek belang & maatschappelijke opvattingen in relatie tot andere perspectieven op kwaliteit.

Het belang van onze klant, het belang van onze professionals, commercieel belang en het publiek belang / maatschappelijke opvattingen staan steeds meer met elkaar in verbinding. Op het moment dat onze professionals afwegingen moeten maken tussen uiteenlopende belangen wordt rekening gehouden met het publiek belang / maatschappelijke opvattingen.

Voor onze medewerkers in de audit-praktijk geldt, dat het publiek belang altijd voorop staat.



De beroepsstandaarden: niet alleen omdat het moet, maar omdat we er echt achter staan.

Onze professionals dienen de voor de uitvoering van opdrachten van toepassing zijnde standaarden te kennen en toe te passen. De standaarden zijn geen verplichting bovenop het werk, en alle professionele keuzes en oordeelsvorming die daarbij horen, maar geven juist een invulling daarvan. Het voldoen aan de standaarden is dan ook geen 'moetje' om kwaliteit te bereiken, maar een bevestiging dat aan het element van kwaliteit is voldaan.



Onze professionals komen tot een goed onderbouwd eindproduct.

De professional past in de uitvoering van werkzaamheden vakkundige afwegingen en (interne) regelgeving toe. Dit is gericht op het leveren van het beste, juiste en volledige eindproduct voor de klant.

De afwegingen van de professional zijn gefundeerd, beargumenteerd en in samenspraak met zijn/haar opdrachtteam tot stand gekomen. Onze dienstverlening is mensenwerk en het is derhalve mogelijk dat professionals hierbij tot verschillende afwegingen en keuzes komen. De aanpak, de afwegingen en de uitkomsten van door ons uitgevoerde werkzaamheden blijken uit het dossier.



Onze professionals staan voor hun aanpak en schuwen de dialoog daarover niet.

De beroepsstandaarden bieden de professional noodzakelijke vrijheden om de werkzaamheden naar de omstandigheden aan te passen. Ze geven de mogelijkheid om beargumenteerd een andere aanpak te kiezen en doen daarmee een beroep op hun eigen professionaliteit. Daarbij behoort nadrukkelijk ook de verantwoordelijkheid voor professionals dat ze deze aanpak beargumenteren en niet bang zijn de dialoog erover aan te gaan.

Kwaliteit

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

Onze kwaliteitsambitie en gedragscode vormen voor al onze medewerkers het kompas bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Hierin is veel aandacht voor het publiek belang en het maatschappelijk verkeer, omdat wij vinden dat alles wat we doen van goede kwaliteit moet zijn. In 2019 heeft (her)formulering plaatsgevonden van onze overall kwaliteitsambitie:

1. Het rekening houden met publiek belang en maatschappelijke opvattingen in relatie tot andere perspectieven op kwaliteit;
2. De beroepsstandaarden: niet omdat het moet, maar omdat het ertoe doet;
3. Onze professionals komen tot een goed onderbouwd eindproduct;

4. Onze professionals staan voor hun aanpak en schuwen de dialoog daarover niet.

Voor de controlepraktijk is deze ambitie verbijzonderd in:

1. Het dienen van het publiek prevaleert boven andere perspectieven op kwaliteit;
2. De beroepsstandaarden: niet alleen omdat het moet, maar omdat we er echt achter staan;
3. Onze accountants komen tot een gefundeerd oordeel dat zorgt voor een redelijke mate van zekerheid;
4. Onze accountants staan voor hun aanpak en schuwen de dialoog daarover niet.

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

- Bureaus Vaktechniek en afdeling Compliance*
- Gestructureerde integriteitsrisico-analyse
- Vaktechnische consultaties
- Controleaanpak
- Tekeningbevoegdheid en accreditatie
- Escalatieprocedure
- Kwaliteitsbewaking/-controle
- Oorzakenanalyse
- Kwaliteitsverbetering onder andere door trainingen

* per 1 januari 2020 afdeling Risk & Compliance.

Daarnaast is in onze nieuwe structuur (per 1 januari 2020) de verantwoordelijkheid voor kwaliteitsborging op het niveau van de servicelijnen belegd bij de servicelijncommissies. Op PVE-niveau is die taak

belegd bij kwaliteitsmanagers.

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.

Meer informatie over risicomanagement, als onderdeel van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, is te lezen op pagina 72 (hoofdstuk Monitoring | Risicomanagement).

Professional Competence Center (PCC)

In 2019 zijn de taken en verantwoordelijkheden die onder PCC vielen verbijzonderd en met ingang van 1 januari 2020 gealloceerd naar de Bureau Vaktechniek en de afdeling Risk & Compliance.

Bureau Vaktechniek (BVT)

BVT ondersteunt de medewerkers in de accountants-, fiscale en bedrijfsjuridische praktijk. Vanuit BVT wordt contact onderhouden met meerdere universiteiten. De aandachtsgebieden belastingadvies en bedrijfsjuridisch advies staan onder leiding van een hoogleraar.

De taken en verantwoordelijkheden van Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA) betreffen:

- Het mede beheersen van de kwaliteit via het interpreteren en vertalen van (inter) nationale vaktechnische standaarden en voorschriften naar voor de praktijk te gebruiken toepassingen;
- Het beantwoorden van vaktechnische consultaties;
- Het borgen van kennis in de organisatie;
- Het ondersteunen van professionals bij de uitvoering van opdrachten;
- Het monitoren en beoordelen van

- kwaliteit alsmede het onderzoeken van oorzaken bij kwaliteitsissues;
- Het leveren van een bijdrage aan innovatie op (of ter ondersteuning van) opdrachten;
 - Het verzorgen van opleidingen;
 - Het beheren van het stagebureau.

Risk & Compliance

De afdeling Risk & Compliance die in 2020 is ingericht houdt toezicht op de naleving van het beleid en volgen van de procedures. Het betreft hierbij o.a. de volgende activiteiten:

Risk

- Risicoïdentificatie en -assessment
- Risicobereidheid, tolerantie en acceptatie
- Beheersmaatregelen
- Monitoren (netto) risicoexposures
- Klant-/opdrachtacceptatie en -continuatie

Compliance

- Independence desk
- Faciliteren toepassen Wwft
- Ongebruikelijke transacties
- Voorvallenmanagement
- Interne Kwaliteitsonderzoeken IKO
- Partnermonitoring
- Coördinatie reviews/onderzoeken door derden

Aantal medewerkers werkzaam binnen BVTA en Risk & Compliance (voormalig PCC, in fte's)	2019	2018
BVTA	9,3	7,9
Risk & Compliance	3,4	3,3
Aantal medewerkers controlepraktijk	481	484

Kwaliteitshandboek

BVT 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. In 2019 is het kwaliteitshandboek ondergebracht in een andere digitale omgeving die direct aansluit op het communicatieplatform van onze organisatie. Vervolgens is een project opgestart om de inrichting en ontsluiting van de informatie te verbeteren (waaron-

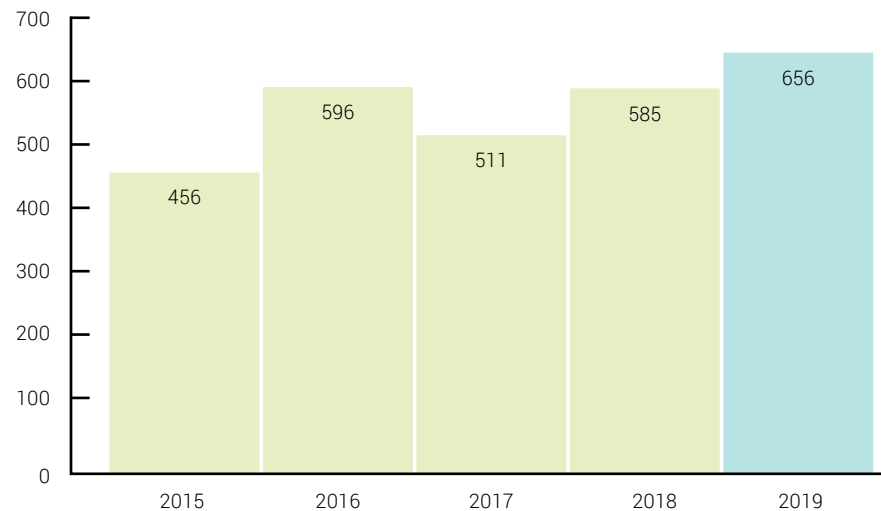
der uniformering qua opzet en structuur alsmede het integreren van het gehele kwaliteitssysteem in een PDCA-cyclus).

Vaktechnische consultaties

In een aantal gevallen is vaktechnische consultatie bij BVTA verplicht. Daarnaast kunnen onze medewerkers ook voor andere vragen en onderwerpen BVTA raadplegen. Deze vaktechnische consultaties vinden zo laagdrempelig mogelijk plaats, zoals via een serviceportaal die ook voor bijvoorbeeld ICT-gerelateerde vragen gebruikt wordt. Door alle vragen en antwoorden vast te leggen, ontstaat consistentie in de consultaties. In 2019 is het aantal vaktechnische consultaties met 59 (ca. 10%) toegenomen (ten opzichte van 2018) tot 656.

Aantal vaktechnische consultaties PCC	2019	2018
Controleopdrachten	275	223
Beoordelingsopdrachten	9	13
Overige assuranceopdrachten	7	8
Samenstelopdrachten	38	43
Verslaggeving	281	249
Onafhankelijkheid	31	43
Overig	15	18
Totaal	656	597

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



Informeel overleg tussen de praktijk en BVTA is er uiteraard ook. Het doel hierbij is om de drempel voor het stellen van vragen dan wel het overleggen over complexe situaties 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. Om de kwaliteit van de reactie op de consultaties te waarborgen vindt binnen BVTA altijd een tweede lezing plaats.

Controleaanpak

Een belangrijke basisvoorwaarde om kwaliteit te leveren is een controleaanpak die niet alleen aansluit op de geldende controlestandaarden maar ook op de aard van onze controlepraktijk. In dit kader werkt Baker Tilly met een eigen risico gebaseerde controleaanpak.

De controleaanpak is uitgewerkt in het elektronische 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 BVTA de controleaanpak op basis van actuele ontwikkelingen in de sector en de uitkomsten van de dossierreviews (zowel intern als extern). Aan het begin van ieder kalenderjaar worden de medewerkers in de controlepraktijk geïnformeerd over de bevindingen uit onder andere dossierreviews en themaonderzoeken en over actualiteiten. Door deze timing kan deze kennis direct bij de lopende opdrachten worden meegenomen.

In 2019 heeft een belangrijke aanpassing van het onderwerp Steekproeven als onderdeel van de controlewerkzaamheden plaatsgevonden. Hierbij zijn de te maken keuzes verduidelijkt en is er een duidelijkere link tussen de keuzes en omvang (en weging van de uitkomsten) van de steekproef.

In 2020 wordt invulling gegeven aan de wijzigingen ingevolge de nieuwe controlestandaard 540 'De controle van schat-

Samenstelling auditteams		2019		2018	
		personen	%	personen	%
Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden ¹	Externe accountants	39	8	39	8
	Overige (senior) managers	65	14	72	14
	Totaal accountants	104	22	111	22
	Overige teamleden	377	78	373	78
	Totaal	481	100	484	100

Mutaties externe accountants, overige (senior) managers en overige teamleden		personen	mutatie	%	personen	mutatie	%	
		Externe accountants	39	0	0	39	2	5
		Overige (senior) managers	65	-7	-11	72	6	8
		Totaal accountants	104	-7	-7	111	8	7
		Overige teamleden	377	4	-1	373	20	5
Totaal	481	-3	-1	484	28	6		

Urenbesteding		2019		2018	
		OOB	niet-OOB	OOB	niet-OOB
Gemiddelde verhouding uren externe accountant, (senior) managers en overige teamleden (leverage) ²	Externe accountants	14%	8%	17%	8%
	Overige (senior) managers	27%	14%	26%	13%
	Overige teamleden	59%	78%	57%	79%
	Totaal	100%	100%	100%	100%

Gemiddeld aantal uren externe accountant per wettelijke controle ³	norm 30 - 40 uur	71	31	69	34
---	------------------	----	----	----	----

tingen en toelichtingen daarop'. Ook wordt gestart met het in beeld brengen van de gevolgen van wijzigingen in controlestandaard 315 'Risico's op een afwijking van materieel belang identificeren en inschatten door inzicht te verwerven in de entiteit en haar omgeving'. De wijzigingen in deze standaard hebben waarschijnlijk vergaande gevolgen voor de wijze waarop de controle moet worden gepland en uitgevoerd en daarmee voor de wijze waarop onze methodologie en tool is ingericht.

In deze wijziging zal onder andere de IT-omgeving van onze controleklanten een meer prominente plaats krijgen in de uitvoering van de controlewerkzaamheden.

Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden ⁴

		2019			2018		
		personen	uren	% uren	personen	uren	% uren
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan <i>controleopdrachten</i>	Externe accountants	39	29.919	49	39	29.042	44
	Overige (senior) managers	65	53.240	53	72	49.435	46
	Overige teamleden	377	300.872	65	373	287.596	63
	Totaal	481	384.031		484	366.074	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan <i>overige opdrachten</i>	Externe accountants	39	8.489	14	39	12.833	19
	Overige (senior) managers	65	16.659	17	72	23.528	23
	Overige teamleden	377	83.220	18	373	97.034	21
	Totaal	481	108.368		484	133.396	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan <i>interne werkzaamheden</i>	Externe accountants	39	22.880	37	39	24.749	37
	Overige (senior) managers	65	30.409	30	72	31.471	30
	Overige teamleden	377	75.539	16	373	71.378	16
	Totaal	481	128.828		484	127.598	
Aantal overuren en percentage t.o.v. totaal aantal contractueel beschikbare uren (accountants en IT Audit) ⁵	Aantal overuren 10.800 (2018: 14.982) In % van beschikbare uren: 1,4% (2018: 1,8%)						
Totaal aantal afgegeven verklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst):	668 (2018: 593), waaronder 7 OOB-verklaringen (2018: 7)						
Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant	17 (2018: 15)						

factornorm 2019	factornorm 2018
1,28	1,24
1,17	0,98
1,06	1,03

De factornorm betreft de mate waarin de functie-niveaus voldoen aan de door ons gestelde norm van 50% van de productieve uren die aan controle moeten worden besteedt. Indien deze hoger is dan 1 wordt aan deze norm voldaan.

Opleiding en coaching		2019	
Aantal uren training/studie per medewerker ⁶	(2018: 94)	werkelijk	norm
	Externe accountants	66	40
	Overige (senior) managers	48	40
	Overige teamleden	96	132
	Gemiddeld	87	

Innovatie	2019	2018
% controles waar een IT-auditor bij betrokken is	72%	71%
Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal	20.300	18.900
% uren IT-specialisten op de controle-uren in totaal (norm 5%) ⁷	5%	5%

Toelichting op KPI's

1. In 2019 is de samenstelling van de teams procentueel gelijk gebleven. In aantallen is er een verschuiving van overige (senior) managers naar overige teamleden. Het inzicht wordt enigszins verstoord doordat sommige senior managers ook optreden als extern

accountant. Voor niet wettelijke controles geldt dat het niet verplicht is een (senior) manager in te zetten. Desalniettemin wordt de gewenste verhouding van 1 : 2 nog niet gerealiseerd. In 2020 blijft hier aandacht voor, met name voor de vestigingen waar de

ratio sterk afwijkt van de norm en/of het gemiddelde.

2. De norm van 22,5% voor externe accountants en (senior) managers samen (voor niet-OOB-opdrachten) wordt in 2019 net niet gehaald,

maar is wel verbeterd t.o.v. 2018. Voor OOB-opdrachten wordt de norm wel gehaald. Deze norm ligt ook hoger dan voor niet-OOB-opdrachten. Dit mag ook verwacht worden gelet op de extra aandacht die deze opdrachten vereisen.

3. Het gemiddeld aantal uren van een externe accountant per controle is stabiel t.o.v. 2018 en bevindt zich nog steeds aan de onderkant van deze norm. Voor niet-OOB-opdrachten wordt de realisatie negatief beïnvloed door groepscontroles waarbij binnen één groep meerdere controleverklaringen worden afgegeven. In onze klantenportefeuille is namelijk sprake van groepen met centrale leiding en aansturing alsmede een centrale (financiële) administratie (inclusief centrale interne beheersmaatregelen) waardoor er overlap van werkzaamheden / aandacht is. Dit verlaagt het gemiddelde.

4. Het aantal uren dat aan controleopdrachten wordt besteed neemt toe. Zowel absoluut (van 366.074 naar 384.031), gemiddeld per persoon (van 756 naar 798 uur) en relatief. Hiermee groeit de focus en inzet op controlewerkzaamheden door medewerkers, die bezig zijn met controleopdrachten. Dit is een positieve ontwikkeling en eveneens zichtbaar in de daling (absoluut en procentueel) van de uren besteed aan overige opdrachten. In 2019 voldeden alle functieniveaus aan de norm.

5. Het aantal uren overwerk is gedaald t.o.v. 2018 met 4.182 uur (0,4%).

Het betreft hier het netto aantal overuren (zijnde het resterende aantal overuren dat niet middels verlof is opgenomen). Hieruit kan geconcludeerd worden dat medewerkers de gemaakte overuren voor een gedeelte ook weer opnemen als verlof. Ook het bruto aantal overuren is gedaald. Het thema werkdruk heeft de aandacht van onze organisatie. Het maakt onderdeel uit van het MTO/cultuuronderzoek en is ook geadresseerd door de commissie Oorzakenanalyse. Ook volgen wij de sectorbrede discussies over dit onderwerp, zoals de rapportage van de NBA Young Profs. Intern wordt ook overwogen om deze KPI te verbijzonderen naar functieniveau. Het thema werkdruk staat daarmee nadrukkelijk op de agenda in 2020 (en verder) en is ook onderdeel van het organisatiebrede programma op het gebied van gedrag & cultuur.

6. Het aantal uren besteed aan training, als ook het gemiddelde, blijft stabiel t.o.v. 2018 voor alle functieniveaus. Met uitzondering van de groep "Overige teamleden" wordt de norm gerealiseerd. Het beeld voor de groep "Overige teamleden" is verstoord doordat ook secretariaatsmedewerkers in deze groep vallen die een significant lagere besteding (en norm) hebben.

Na correctie voor deze groep blijft het aantal uur (gemiddeld 113 uur) nog achter op de norm. In 2020 zal deze KPI nader geanalyseerd worden (zowel qua norm als realisatie).

7. Het aantal opdrachten, waarbij een IT-auditor betrokken is geweest, is toegenomen. Het aantal uren van IT-specialisten is toegenomen. De inzet van IT-auditors houdt daarmee gelijke tred met de groei in opdrachten waaruit blijkt dat wij in staat zijn voldoende

IT-auditors in te zetten. De gestelde norm van 5% wordt, net als in 2018, gerealiseerd.

Algemeen: In 2020 wordt verder invulling gegeven aan ons KPI-raamwerk (mede als onderdeel van Programma 2019/2020 – Now, for tomorrow). Hierbij zal het aantal KPI's op het gebied van kwaliteit verder uitgewerkt worden cq. vorm krijgen. Dit kan leiden tot een uitbreiding van KPI's en een verbijzondering en/of verdieping van bestaande KPI's.



Tekeningsbevoegdheid en accreditatie

Naast een eenduidige controlemethodologie zijn twee andere basisvoorwaarden voor kwaliteit een strikte regeling met voorwaarden welke personen namens Baker Tilly tekeningsbevoegdheid hebben en het uitoefenen van toezicht op de toepassing 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. 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 BVTA.

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 director 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.

In 2019 is gestart met de evaluatie van het systeem van accreditatie (mede door aanpassingen in de organisatiestructuur). In de eerste helft van 2020 zal het accreditatiebeleid (en het daarbij behorende systeem van toewijzing en registratie) worden aangepast.

Escalatieprocedure

Escalaties komen voort uit toetsingen waarbij de kwaliteitstoetser 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 zowel betrekking op OKB's en andere kwaliteitsstoetsingen als op 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 kwaliteits-toetser respectievelijk de behandelaar van de consultatie, en de verantwoordelijke accountant. Escalaties dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie. In bijzondere situaties kan ook het inschakelen van een onafhankelijke derde of deskundige overwogen worden.

In 2019 zijn geen escalatieverzoeken ingediend.

Kwaliteitsbewaking

Ons kwaliteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd. In 2019 bespraken de directeur BVTA en de compliance officer de stand van zaken en actuele ontwikkelingen met het bestuur. Met ingang van 2020 vindt dit overleg tweewekelijks plaats tussen directeur BVTA, directeur Risk & Compliance en het bestuur. Hiervan worden verslagen gemaakt. Daarnaast rapporteert de compliance officer periodiek schriftelijk aan het bestuur over de uitkomsten van dossieronderzoeken, 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 (RvC). De compliance officer meldt belangrijke ontwikkelingen onmiddellijk aan het bestuur. Ook de directeurs 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.

De evaluatie van het kwaliteitsstelsel over 2019 wordt in het tweede kwartaal van 2020 aangeboden aan het bestuur van Baker Tilly. 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 (voorgenomen) acties van het bestuur naar aanleiding van deze rapportage worden gedeeld met de partners.

Kantorevaluatie

Voor de beoordeling van de performance van de vestigingen schrijven de vestigingen een kantoorplan. Het bestuur bespreekt de plannen met de aan de vestiging verbonden partners en evalueert de performance. De partners worden over de evaluatie geïnformeerd en waar nodig resulteert de evaluatie in verbeteracties. De PDCA-cyclus van de kantorevaluatie wordt in 2020 verder geprofessionaliseerd.

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 2019 is eenmaal gebruik van de regeling gemaakt. Om te zorgen dat belangrijke interne signalen tijdig op de juiste plaats komen, zal het bestuur de klokkenluidersregeling in 2020 wederom actief onder de aandacht brengen.

Interne monitoring

Intern toezicht is een zeer belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsbeleid. Er is een gevarieerd 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 risicogeorïenteerde toetsingscriteria wordt jaarlijks 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. Met ingang van controledossiers 2018 vinden OKB's plaats onder eindverantwoordelijkheid van een van de externe accountants van Baker Tilly. Hiermee wordt invulling gegeven aan de gewijzigde wetgeving op dit punt. De betrokken externe accountant heeft geen betrokkenheid bij de

uitvoering van de opdracht. De externe accountant bepaalt de aandachtspunten bij de OKB's, monitort de uitvoering en bespreekt de bevindingen uit de OKB met de verantwoordelijke accountant. De uitvoering van de OKB's wordt ondersteund door externe toetsers. Dit zijn ervaren registeraccountants die geen betrokkenheid hebben bij de uitvoering van opdrachten.

- Reviews achteraf (IKO's) worden doorlopend en door de gehele organisatie uitgevoerd. Eens in de drie jaar wordt van iedere externe accountant een wettelijke controledossier gereviewd. Daarnaast worden eens in de drie jaar van iedere accountant één of meer overige assurance- en/of samensteldossiers gereviewd. De reviews van wettelijke controledossiers worden uitgevoerd door externe toetsers. De overige reviews worden uitgevoerd door medewerkers van de afdeling Compliance en door externe toetsers.
- De 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 verbeter-

punten. Voor de reviews van wettelijke controleopdrachten is naar aanleiding van de AFM-review uit 2018 eind 2019 een aangepaste methodiek en vragenlijst geïntroduceerd. Eind 2020 worden de aanpassingen geëvalueerd.

- De compliance officer rapporteert periodiek schriftelijk aan het bestuur over de uitgevoerde toetsingen. De leerpunten uit de toetsingen dienen ter aanscherping van de controleaanpak en -werkzaamheden. Als de bevindingen hiertoe aanleiding geven, onderneemt het bestuur de noodzakelijke acties. Ook worden de uitkomsten gedeeld met de praktijk middels vaktechnisch overleg.
- 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 2018 is tot eind 2019 bijna 29% aan een OKB of RKB onderworpen geweest; voor de controleportefeuille over 2017 was dat eind 2018 31%. De daling heeft met name te maken met het feit dat in verband met capaciteitsgebrek in mei en juni qua toetsers een aantal OKB's niet heeft kunnen plaatsvinden. In overleg met het bestuur is een OKB in een aantal gevallen vervangen door een review achteraf. Het totale aantal OKB's is eveneens iets afgenomen. Van de in 2019 afgegeven controleverklaringen is 29% (het voorgaande jaar 33%) aan een OKB of RKB onderworpen geweest. De afname ten opzichte van 2018 heeft te maken met eerdergenoemd capaciteitstekort in mei en juni 2019.

Naast dossiertoetsingen worden periodiek ook andere aspecten van de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing onderzocht, zoals permanente educatie, naleving van algemene kwaliteitsvoorschriften, de onafhankelijkheidsregels en de consultatievoorschriften.

OKB's, RKB's en reviews

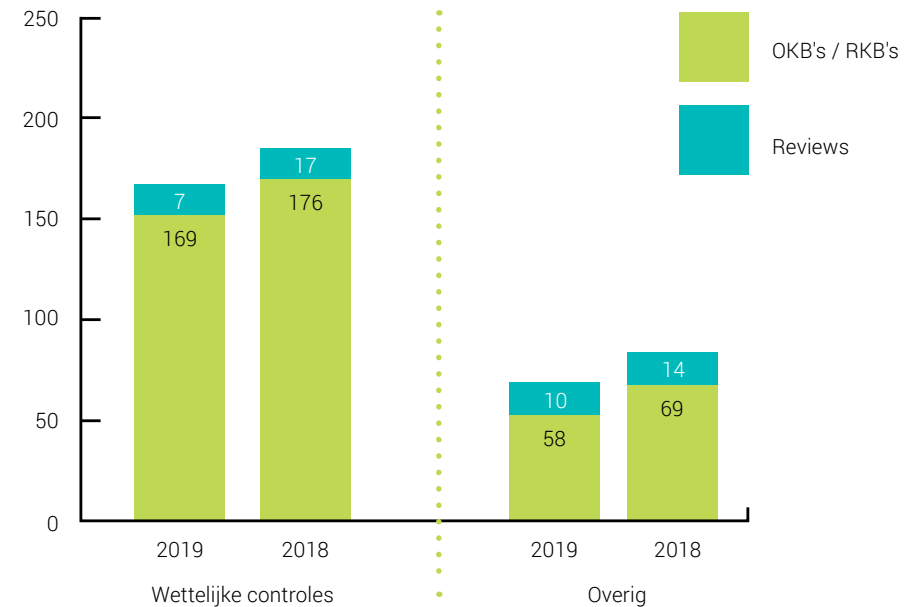
OKB's en RKB's vinden vóór afgifte van de verklaring plaats. Bij nieuwe opdrachten, OOB-kanten en anderszins risicovolle

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 herstelwerkzaamheden uitgevoerd voordat de controleverklaring wordt afgegeven. Interne kwaliteitsonderzoeken 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 2019 zijn 232 OKB's uitgevoerd (2018: 245). Hiervan betroffen 153 OKB's een wettelijke controleopdracht (2018: 163). 8 OKB's betroffen vrijwillige controleopdrachten (2018: 5) en 49 OKB's IT-assuranceopdrachten (2018: 64). Daarnaast zijn 16 RKB's uitgevoerd op wettelijke controledossiers (2018: 13). 46 OKB's betroffen de gedynamiseerde toetsing van de kwaliteit van de planningsfase in combinatie met de interim-controle (2018: 44). Van deze opdrachten wordt in principe ook de

Aantal OKB's, RKB's en reviews in 2019



uitvoering van de jaareindwerkzaamheden getoetst.

Bij de OKB's worden sinds 2017 geen oordelen (goed, voldoende, onvoldoende) meer gegeven. De ervaring heeft geleerd dat dit tot veel discussie leidde wat afleide van het beoogde leereffect. In plaats hiervan worden vragen gesteld over eventuele best practices (aan de toetser) en leerpunten (aan de externe accountant). De uitgevoerde OKB's

worden vermeld in de jaarrapportage over de toetsingen die aan het bestuur en de RvC worden verstrekt.

In 2019 is gestart met de kwaliteitsreviews van de dossiers over het boekjaar 2018. Tevens heeft in 2019 dossiermentoring plaatsgevonden op dossiers 2017. Voorts zijn zeven controledossiers van woningcorporaties beoordeeld door een extern deskundige. Ten slotte is naar aanleiding van de bevindingen van de dossieronder-

zoeken door de AFM van iedere externe accountant een dossier 2017 risicogericht beoordeeld op een aantal specifieke thema's (die mede gebaseerd zijn op de leerpunten uit de OKB's, de reviews 2016 en de AFM-reviews).

Eind 2019 is een aanvang gemaakt met de reviews van de wettelijke controle-dossiers inzake 2018. De reviews worden met ingang van 2019 uitgevoerd volgens een speciaal daarvoor aangemaakte methodiek en vragenlijst. De oordelen inzake de dossiers worden om redenen van eenduidigheid pas gegeven zodra alle reviews afgerond zijn. De rapportage wordt verwacht eind april 2020.

Oorzakenanalyse

Om de effectiviteit van de verbetermaatregelen en het lerend vermogen van de organisatie te vergroten heeft Baker Tilly als 'middel' hiervoor een gestructureerde procedure voor het uitvoeren van oorzakenanalyses ingericht.

Beleidsplan Oorzakenanalyse

In juni 2019 is het beleidsplan omtrent de oorzakenanalyses goedgekeurd en geïmplementeerd. De scope van dit beleid en de procedure oorzakenanalyse omvat alle opdrachten / werkzaamheden van

Baker Tilly, waaronder dus ook wettelijke controleopdrachten. Jaarlijks wordt het beleid geëvalueerd en waar nodig aangepast. In het beleidsplan is een handleiding opgenomen voor de Commissie Oorzakenanalyse binnen Baker Tilly omtrent het kader waarbinnen zij de analyses moet uitvoeren en aan welke doelstellingen deze analyses moeten voldoen. De oorzakenanalyse maakt structureel deel uit van het stelsel van kwaliteitsbeheersing binnen Baker Tilly.

Een oorzakenanalyse wordt uitgevoerd wanneer er op basis van bronnen binnen de organisatie signalen van (on)toereikende kwaliteit worden geïdentificeerd. De doelstelling van het uitvoeren van een oorzakenanalyse is om vervolgens inzicht te krijgen in de factoren binnen de organisatie die de kwaliteit van onze dienstverlening positief dan wel negatief beïnvloeden. Inzicht in deze factoren, en de achterliggende oorzaken hiervan, zorgt ervoor dat Baker Tilly hiervan kan leren en gericht maatregelen kan nemen. De Commissie Oorzakenanalyse wordt gevraagd om aanbevelingen te doen.

Dit kunnen maatregelen zijn ter voorkoming dat bepaalde tekortkomingen zich in de toekomst nog voordoen, zoals bijvoorbeeld het versterken of breder in de organisatie verankeren

Afgeronde OKB's en reviews van wettelijke controleopdrachten in 2019, gesplitst naar gecontroleerd boekjaar

Toetsingen in 2019	OKB	RKB	Review
Boekjaar 2015 (-2016)	2		
Boekjaar 2016 (-2017)	5		
Boekjaar 2017 (-2018)	19		
Boekjaar 2018 (-2019)	124	16	7
Boekjaar 2019 (-2020)	3		
Totaal	153	16	7
Toetsingen in 2018	163	13	17

van bepaalde positieve factoren/ 'best practices', om zo de kwaliteit continu en structureel te verbeteren en borgen. Monitoring binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing op de genomen maatregelen is van essentieel belang om als organisatie het effect te kunnen meten en te kunnen blijven leren. De afdeling Risk & Compliance heeft als taak de uitvoering van beleid en de implementatie van de maatregelen te bewaken.

Commissie Oorzakenanalyse

De commissie is in de zomer van 2019 geïnstalleerd en bestaat uit een afvaardiging van alle servicelijnen van Baker Tilly en een externe gedragsdeskundige en is divers van achtergrond om te borgen dat een onderzoek zo veel mogelijk inzichten oplevert vanuit verschillende perspectieven.

Uitvoering beleid

Conform de doelstellingen voor 2019 zijn in opdracht van de Commissie Oorzakenanalyse twee analyses uitgevoerd. Begin september 2019 zijn deze onderzoeksvragen door de commissie geformuleerd en goedgekeurd door het bestuur van Baker Tilly. In 2019 zijn geen analyses uitgevoerd op basis van ad hoc signalen.

Een korte samenvatting van de twee analyses die in 2019 zijn uitgevoerd:

• Oorzakenanalyse Verloop

Uit diverse rapportages binnen de branche blijkt dat kennisverlies binnen een controleteam impact heeft op de kwaliteit van de wettelijke controle en op de tijdsbesteding hieraan. Als het verloop van personeel beperkt kan worden, blijft kennis over de klant beter geborgd hetgeen bijdraagt aan de kwaliteit van de uitgevoerde wettelijke controle opdrachten door Baker Tilly. In dit kader heeft de Commissie Oorzakenanalyse een onderzoek uitgevoerd gericht op het personeelsverloop binnen Baker Tilly en de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn de redenen van personeel met maximaal zes jaar ervaring om Baker Tilly te verlaten.

• Oorzakenanalyse Tijdsdruk

Uit diverse signalen uit de organisatie komt naar voren dat controleopdrachten onder tijdsdruk worden afgerond. Gevoelsmatig schuilt hierin een direct risico ten aanzien van de kwaliteit van de uitgevoerde controleopdrachten door Baker Tilly. In dit kader heeft de Commissie Oorzakenanalyse een onderzoek uitgevoerd gericht op de tijdsdruk bij controleopdrachten binnen Baker Tilly en de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat is de oorzaak of wat zijn de oorzaken dat de afronding van een controleopdracht onder tijdsdruk komt te staan?

Inzichten oorzakenanalyses 2019

De uitgevoerde onderzoeken hebben nadere inzichten opgeleverd ten aanzien van oorzaken hiervan. De bevindingen van de analyses hebben geleid tot formulering van aanbevelingen voor het bestuur van Baker Tilly om het personeelsverloop te verlagen en de tijdsdruk bij het afronden van controleopdrachten te verlagen en zo de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Toekomstige analyses

Vanaf 2020 worden jaarlijks meerdere oorzakenanalyses op basis van signalen uit voornoemde bronnen uitgevoerd.



Daarnaast kunnen, op basis van separate signalen die de Commissie Oorzakenanalyse of het bestuur bereiken, ook ad hoc oorzakenanalyses worden uitgevoerd.

Kwaliteitsverbetering

Klant Acceptatie Management

In 2019 heeft de verdere ontwikkeling van ons project Klant Acceptatie Management (KAM) plaatsgevonden. De inhouse ontwikkelde software is hierbij verder geoptimaliseerd. Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de review van de

AFM en Programma 2019 – Now, for tomorrow is het project verbreed naar Klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie (KOAC). In dit project worden meerdere processen bij elkaar gebracht. Ook worden controlemechanismen ingebouwd om het toezicht op de naleving op wet- en regelgeving (zoals naleving van de ViO) te vergemakkelijken.

Olievlekonderzoek

Als onderdeel van de opvolging van de bevindingen van de AFM is een olievlekonderzoek uitgevoerd. In dit olievlekonderzoek is van iedere externe accountant één controledossier beoor-

deeld op de volgende onderdelen:

- Vastlegging van de IT-omgeving incl. General IT Controls;
- Formulering van Interne Beheersingsmaatregelen en de relevantie voor het risico (Kan de IB-maatregel het risico mitigeren?);
- Uitvoering van IT-werkzaamheden binnen de controle van de jaarrekening;
- Wijze van uitvoeren van steekproeven en de kwaliteit van onderliggende controle-informatie (Draagt de informatie bij aan het mitigeren van het risico?).

Het onderzoek is in september 2019 afgerond en heeft geresulteerd in waarnemingen, die zijn samengevoegd in vier kernthema's:

- Methodologie
- Kennis van de klant
- Projectmanagement
- Capaciteit (kwalitatief en kwantitatief)

Deze uitkomsten zijn tijdens vaktechnische overleggen gedeeld met de praktijk. De uitkomsten van het olievlekonderzoek hebben geresulteerd in te nemen maatregelen om tegemoet te komen aan de waarnemingen per thema. Deze te nemen maatregelen zijn gericht op de verdere verbetering van de kwaliteit van de controlewerkzaamheden en de borging daarvan op de langere termijn. De maatregelen

zijn geclusterd in een roadmap met een tijdshorizon van anderhalf jaar. Uiteindelijk zijn alle vervolgplannen, als resultaat van de uitgevoerde acties in het kader van de opvolging van het AFM-onderzoek, opgenomen in deze roadmap.

Dossiermentoring

Eind 2018 is gestart met het uitvoeren van dossiermentoring. Deze activiteit is begin 2019 afgerond en herhaald in het najaar van 2019. Van iedere externe accountant wordt één dossier geselecteerd dat het controleteam samen met een medewerker van BVTA bespreekt. Hierbij gaat om het evalueren van de gekozen aanpak en uitgevoerde werkzaamheden. Doel is niet om vast te stellen of het dossier voldoende of onvoldoende is, maar om te analyseren en leren. Hierbij gaat het om de 'waarom-vragen', het achteraf nadenken of het anders had gekund waarbij ook aandacht wordt besteed aan 'wat ging goed'.

53-maatregelen

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. De voortgang is online te volgen via de NBA Monitor 'Publiek Belang'. Met publicatie

van dit Transparantieverlag voldoen wij voor 100% aan het plan en 100% van de voorgestelde maatregelen. De door ons ingevoerde maatregelen gelden voor alle partners/aandeelhouders, dus niet alleen voor de accountants.

Maatregel 3.8

De laatste maatregel waaraan gewerkt werd was 3.8 'Beheersing financiële druk bij equity partners'. In 2018 zijn de contouren van deze maatregel door de NBA vastgesteld waarna dit door ons is uitgewerkt in beleid en procedures. Vervolgens is eind 2018 gestart met de invulling cq. werkzaamheden in dit kader. In 2019 is de eerste evaluatie uitgevoerd hetgeen niet tot bijzonderheden heeft geleid. Bij de beoordeling wordt gekeken naar de financiële positie van een partner waarbij kennis wordt genomen van jaarstukken, aangiften en andere relevante stukken.

Governance

De in 2018 aangetrokken externe bestuursvoorzitter legde haar functie in 2019 neer vanwege haar kandidaatstelling en latere benoeming als voorzitter NOC*NSF. De rol van bestuursvoorzitter wordt nu vervuld door Marcel Huisman (equity partner) die fulltime bestuurder is, daarnaast is het bestuur aangevuld met Ronald Houtveen (externe). Op pagina 19 vindt

u meer informatie over de samenstelling van het bestuur en de mutaties in 2019. Alle bestuursleden zijn, ingevolge de Beleidsregel geschiktheid Wta (betreffende OOB-accountantsorganisaties) door de AFM getoetst. De AFM heeft geoordeeld dat de individuele leden en de samenstelling van het bestuur, voor de resterende duur van de OOB-vergunning, geschikt zijn.

Partnerevaluatie

In 2018 is het besluit genomen om over te gaan tot een jaarlijkse partnerevaluatie. In 2019 heeft deze partnerevaluatie voor de eerste keer plaatsgevonden. Inmiddels is in 2020 besloten om over te gaan tot een partnerbeoordelingssystematiek.

Medewerkerstevredenheid-/cultuuronderzoek

Eind 2019 is wederom een MTO/cultuuronderzoek uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn begin 2020 bekend geworden en krijgen verder aandacht en opvolging, waarbij integratie met de andere activiteiten op het gebied van gedrag en cultuur plaatsvindt.

Deelname maatschappelijke debat

Onze deelname aan evenementen, bijeenkomsten en overlegorganen gericht op de verbetering van de kwaliteit van onze werkzaamheden als beroepsgroep en het

geven van invulling aan wet- en regelgeving, is gecontinueerd. Wij zijn onder andere lid van de stuurgroep Publiek Belang van de NBA, ondersteunen en nemen deel aan onderzoeken uitgevoerd door de Foundation for Auditing Research (FAR), zijn lid van de NBA-subcommissie Ethiek, lid van de werkgroep Copro van de NBA, lid van de sectorcommissie (en werkgroep) Decentrale Overheden van de NBA en de stuurgroep Woningcorporaties.

Programma 2019 – Now, for tomorrow

Diverse kwaliteitsverbeteringsmaatregelen die in 2019 zijn ingevoerd zijn onderdeel geweest van het veranderprogramma dat in 2019 is gestart en doorloopt naar 2020.

Dit betreft onder meer de volgende aspecten:

- Nieuwe structuur voor de afdelingen: Bureaus Vaktechniek, Risk & Compliance (inclusief Quality Control) en Internal Audit, conform het Three Lines of Defense-model;
- Rondetafelbijeenkomsten om de effectiviteit van reviews (binnen het controleteam) te bepalen en indien nodig aan te passen;

- Uitrollen standaard templates voor controlewerkzaamheden (zowel systeem- als gegevensgericht);
- Alignment tussen beleidsdocumenten en procedures conform wet- en regelgeving (waaronder OKB's en consultaties);
- Aangepast beleid m.b.t. omgang met klanten die bewust ten onrechte niet deponeren bij de KvK;
- Aangescherpt beleid en proces t.a.v. de opvolging van een foutieve controleverklaring (en equivalent).

Tooling

In 2019 is verder gewerkt aan de diverse tools die gebruikt worden bij onze werkzaamheden. In de eerste plaats betreft dit tools waarin de controle- en samenstellingsmethodologie en -werkzaamheden worden vastgelegd (BEAT en BEAT-S). BEAT (de controletool) nadert het einde van de levenscyclus en moet, mede gezien de nieuwe controlestandaard 315, aangepast of vervangen worden. In 2019 is verder nagedacht over de mogelijke gevolgen en oplossingen. Besloten is om een impactanalyse uit te voeren en vervolgens een oplossingsrichting te kiezen. Hierbij worden de ontwikkelingen

binnen ons internationale netwerk nauw gevolgd en wordt hier ook een bijdrage aan geleverd.

Voor BEAT-S (de samenstellings tool) zijn al verdere stappen gezet. Hier is gekomen tot een eerste keuze van de opvolger die momenteel getest wordt. Beoogde implementatie is in de tweede helft van 2020.

Een ander belangrijk aandachtsgebied betreft het toepassen van data-analyse. Eind 2019 / begin 2020 is een intern ontwikkelde tool verder uitgerold waarbij diverse standaardanalyses worden uitgevoerd op auditfiles van de klant. Voor dit laatste wordt ook aangesloten bij de ontwikkelingen in het internationale netwerk.

Training en ontwikkeling medewerkers

In 2019 zijn, zoals gebruikelijk, diverse trainingen georganiseerd om de kennis en kunde van onze medewerkers te verbeteren en/of om hen op de hoogte te brengen van gewijzigde wet- en regelgeving en (interne) procedures zoals:

- Vaktechnische bijeenkomsten over de aandachtspunten voor de komende jaarrekeningcontroles (begin 2019);
- IFRS update (begin en najaar 2019);

- Summer Campus met onder andere aandacht voor tuchtrechtspraak, groepscontroles, verslaglegging omtrent vastgoed (zomer 2019);

- Vaktechnische bijeenkomsten over de uitkomsten van het uitgevoerde Olievlekonderzoek (najaar 2019);

- Vaktechnische bijeenkomsten over de wijzigingen in de VGBA en ViO (eind 2019);

- Diverse vaktechnische bijeenkomsten op de vestigingen (gedurende 2019).

Verder worden de trainees binnen onze organisatie begeleid en ondersteund door het Stagebureau die ook diverse bijeenkomsten organiseert. De intervisiebijeenkomsten worden volledig intern georganiseerd en de referaatgroepen worden in samenwerking met twee collega accountantsorganisaties georganiseerd.

Medewerkers van Baker Tilly over hun visie op kwaliteit

Wat versta jij onder kwaliteit?



“Goed is soms niet goed genoeg.”

Director audit Jidde Mulder op de vestiging Almelo

“Ik ben een perfectionist en van nature kritisch ingesteld. Daardoor is goed bij mij soms niet goed genoeg. Kwaliteit betekent voor mij steeds het beste uit jezelf, je team en je dienstverlening willen halen. Ik vind het belangrijk om volledig achter het product te staan ten gunste van mijn klant. In werk graag in een omgeving waar mensen gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen. Mijn collega's bij Baker Tilly zijn intrinsiek gemotiveerd om zichzelf te verbeteren. Hier zit veel potentie, die we nog beter kunnen benutten.”

Aanstekelijk enthousiasme

“Onze mensen zijn bereid om te veranderen en de volgende stap te zetten. Ze willen graag leren en staan open voor de kwaliteitsslag die we met elkaar maken. Dat enthousiasme werkt aanstekelijk en heeft mij ertoe aangezet om een actieve bijdrage aan Programma 2019 – Now, for tomorrow te leveren. Je kunt aan de top van alles bedenken, maar het slaagt pas als de werkvloer er het nut en de noodzaak van ziet. Want daar gebeurt het en vindt de verandering plaats.”

Zelfsturing en sturing

“De afgelopen jaren hebben we wellicht te veel geleund op het professionele beoordelingsvermogen van onze medewerkers. Enerzijds is dat goed, want het dwingt mensen om kritisch te blijven en niet blindelings een methodologie te volgen. De keerzijde is dat medewerkers zaken verschillend kunnen beoordelen. In de praktijk zie je dat

die ruimte tot onzekerheid leidt.

Er is behoefte aan sturing. In 2019 is veel tijd geïnvesteerd in het formuleren en aanscherpen van beleid om die sturing te bieden. De implementatie hiervan gaat de mensen op de werkvloer echt helpen.”

Jidde en Programma 2019 – Now, for tomorrow

Jidde Mulder werkte in 2019 mee aan het olievlekonderzoek waarmee inzicht is gecreëerd of geconstateerde tekortkomingen structureel of incidenteel voorkwamen. Hieruit kwam een roadmap voort met maatregelen en acties om de controlekwaliteit te verbeteren. Ze is tevens lid van de Commissie Oorzakenanalyse die de input- en procesfactoren onderzoekt die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden.

Medewerkers van Baker Tilly over hun visie op kwaliteit



“Het belangrijkste is dat je met elkaar de discussie aangaat.”

Director audit Willem Jan Huizinga
op de vestiging Den Haag

“Kwaliteit gaat niet alleen over het strikt naleven van de regels. Het gaat veel verder. Het gaat om de waardecreatie waarmee we ons onderscheiden naar de klant. En om de manier waarop wij het publiek belang centraal stellen: de gerechtvaardigde verwachtingen die de gebruikers van financiële verantwoording bij onze werkzaamheden hebben. Door onze vertrouwensrol bevindt de accountant zich continu in een spanningsveld en wordt de definitie van kwaliteit mede bepaald door de tijdgeest.”

Niet zwart of wit

“De veranderdynamiek bij Baker Tilly brengt ons veel goeds. Onder andere het besef dat iets niet altijd zwart of wit of goed of fout is. Het belangrijkste is dat je met elkaar in discussie gaat. Dit gebeurt nu veel meer dan voorheen, tussen functieniveaus en tussen disciplines. We hebben vaker overleg waardoor meer onderling begrip ontstaat en normen beter worden toegepast. Ook zijn we ons veel bewuster van onze feitelijke opdrachtgever: het maatschappelijk verkeer.”

Onafhankelijkheid

“Bij dat bewustzijn ligt een belangrijke oplossing voor bijvoorbeeld het borgen van de onafhankelijkheid. Met mijn deel van de werkgroep zijn we verantwoordelijk voor monitoring van het beleid op het gebied van onafhankelijkheid. Startpunt was het inzichtelijk maken van de risico's die er met betrekking tot onafhankelijkheid zijn. De uitkomsten vormen de basis voor gesprekken met medewerkers over risico's

rond onafhankelijkheid en de omgang hiermee. Het is belangrijk dat onze mensen zich realiseren dat die kwetsbaarheid er is en daar met elkaar over in gesprek gaan. Dat zij zichzelf én elkaar continu de vraag stellen of er voldoende waarborgen zijn om de integriteit van het werk zeker te stellen.”

Willem Jan en Programma 2019 – Now, for tomorrow

Willem Jan keek met zijn werkgroep naar het thema onafhankelijkheid. Baker Tilly volgt een customer intimacy waardestrategie die gericht is op langetermijnrelaties met klanten. Hen bieden we een volledig dienstenpakket: geen 'audit only'. Dit kan risico's voor de onafhankelijkheid als accountant met zich kan meebrengen en vereist een helder beleid. Zijn deel van de werkgroep onderzocht vooral hoe de organisatie het beleid kan inregelen en monitoren.

Medewerkers van Baker Tilly over hun visie op kwaliteit



“Kwaliteit leveren vraagt om een blijvende verandering.”

Senior manager audit Armando Hermes op de vestiging Goes

“Elke dag wil ik opnieuw topkwaliteit leveren. Want kwaliteit zorgt dat een accountant vertrouwen krijgt. Of andersom geredeneerd: vertrouwen wordt gevoed door de kwaliteit die je levert. Daarom is kwaliteit het belangrijkste fundament van onze dienstverlening. Tegelijkertijd is kwaliteit een subjectief begrip: iedereen heeft een andere definitie en de perceptie is aan verandering onderhevig. Daarmee veranderen ook de spelregels.”

Blijvende verandering borgen

“Ik geloof in de koers die Baker Tilly heeft uitgezet. Kwaliteit leveren vraagt om blijvende focus op het publiek belang en continu verbeteren. Het houdt dus niet op na dit veranderprogramma. We moeten blijven leren én een cultuur creëren die dat stimuleert. Een fundament creëren waarmee we die blijvende verandering voor de toekomst borgen.”

Elkaar blijven uitdagen

“Voor onze auditpraktijk betekent dit dat we ervoor kiezen om elkaar te blijven uitdagen. Elke opdracht opnieuw. Dus niet jaar op jaar hetzelfde doen bij een controleklant. We stellen ons keer op keer de vraag: hoe kan het beter? Zo komen we tot beter onderbouwde keuzes en efficiëntere werkwijzen. Ik zie dat die mindset ertoe leidt dat ook jonge assistenten kritisch op een aanpak durven te zijn. Dat houdt ons allemaal scherp en zorgt ervoor dat je beter werk gaat leveren.”

Armando en Programma 2019 – Now, for tomorrow

Met de werkgroep Kwaliteit hielp Armando in het begin van het veranderprogramma om de tekortkomingen in de kwaliteitswaarborgen te identificeren en de benodigde verbeterstappen te bepalen. Met zijn werkgroep Foutieve controleverklaring scherpte hij het beleid bij afgifte van een inhoudelijk of formeel onjuiste controleverklaring aan. Het proces om tot een verbeter- en herstelplan te komen en de vastlegging hiervan is explicieter ingericht. Daarnaast zorgt de werkgroep voor de uitwerking en inrichting van een monitoringsprocedure.

Medewerkers van Baker Tilly over hun visie op kwaliteit



“Ik hield het streven naar kwaliteit teveel bij mijn eigen dossiers.”

Manager audit **Suzanne ter Weele**
op de vestiging Utrecht

“Voor mij is het vaktechnische aspect het belangrijkste en leukste aan mijn werk. Kwaliteit is voor mij het ultieme doel en hierin leg ik de lat steeds hoger. Continu vraag ik mezelf: wanneer vind ik het goed? Ik heb me gerealiseerd dat ik hierbij vooral op mijn eigen opdrachten lette. Ik zorgde dat mijn dossier op orde was en ik de juiste richtlijnen gebruikte. Nu zie ik dat het niet alleen om de kwaliteit in je eigen team draait. Het is ook belangrijk om afstemming in de organisatie te zoeken.”

Nieuwe inzichten

“Het gaat niet alleen om afstemming over beleid of gebruik van tools. Het uitwisselen van ervaringen met andere teams en andere vestigingen is ook heel waardevol. Dit leidt tot andere inzichten over bijvoorbeeld vastlegging of onderbouwing van je conclusies. En het voorkomt dat je opnieuw het wiel moet uitvinden. Ik realiseer me nu dat het nodig is om er meer over te praten. Dat die gesprekken drempels verlagen en dat het belangrijk is om je kwetsbaar op te stellen en zaken bespreekbaar te maken.”

Betrokkenheid

“Het werk minder bij jezelf houden, levert een belangrijke bijdrage aan het gevoel van betrokkenheid. Dat is ook een groot voordeel. Zeker in bijvoorbeeld piekperiodes helpt het om met elkaar de prioriteiten te bepalen. Resultaten worden beter als je durft aan te geven dat het je te veel wordt en je door anderen laat helpen. Het vergroot het wij-gevoel.”

Suzanne en Programma 2019 – Now, for tomorrow

Suzanne boog zich in het veranderprogramma over een van de kwaliteitswaarborgen van Baker Tilly: consultaties. Het beleid voor het indienen van consultaties is aangescherpt om een betere inhoudelijke afstemming te krijgen en het proces voor de diverse disciplines uniform(er) te laten verlopen. De werkgroep formuleerde ook KPI's voor de consultatie- en opvolgingsverplichting. Ook onderzochten Suzanne en haar werkgroep welke nuttige informatie uit de consultaties gehaald kan worden. Welke thema's spelen er? Welke vragen worden gesteld? Wat leren we hiervan? Zo is ook hier de kwaliteitscirkel rond.

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 toezichhoudende 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 2019 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 2020 zullen verdere verbeteringen worden aangebracht in onze beheersing (inclusief monitoring). Alle verbeteringen zullen verankerd/

ingebod 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 effectief is ingericht;
- 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 2020

Bestuur Baker Tilly (Netherlands) N.V.

M. Huisman RA (bestuursvoorzitter)
R.A. Houtveen RA (bestuurslid)
E.C.J. Moens RA (bestuurslid)

Wij zijn Baker Tilly

Onze mensen

Onze mensen zijn ons belangrijkste en krachtigste kapitaal. We willen een diverse organisatie zijn, waar samenwerken in een inclusieve werkomgeving het beste in ieders talent naar boven haalt. Waar medewerkers zich thuis, betrokken en gewaardeerd voelen. En waar zij hun competenties, talent en vaardigheden blijven ontwikkelen. Kortom, we werken aan een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie langs vijf focuspunten.

1. Ontwikkelen en opleiden

Investeren in de scholing en ontwikkeling van onze medewerkers is cruciaal in onze organisatie. We bekijken continu hoe we dit het beste kunnen doen. In 2019 hebben we ons gedragsgerichte opleidingscurriculum binnen BT Academy uitgebreid met online trainingen op uiteenlopende gebieden. Van vaardigheden tot algemene ontwikkeling. Hoewel deze trainingen voor het merendeel niet verplicht zijn, maken de medewerkers er intensief gebruik van.

Naast soft skills trainingen biedt BT Academy een breed curriculum vaktechnische trainingen die grotendeels door onze eigen professionals gegeven worden. Als door de NBA erkende onderwijsinstelling mogen we onder voorwaarden Permanente Educatie- ofwel PE-punten toekennen aan de opleidingen die we organiseren. In ons systeem is per medewerker inzichtelijk welke trainingen en opleidingen zijn gevolgd.

Naast BT Academy hebben we ons stagebureau dat de (praktijk)opleiding van accountants faciliteert. Dit bureau begeleidt medewerkers tijdens hun

driejarige praktijkopleiding en verzorgt de benoeming en training van de praktijkbegeleiders. Het organiseert assessments van potentiële trainees, volgt hun vorderingen en zorgt dat deze deel uitmaken van evaluaties. Tijdens het traineeship is er ook veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, onder meer via intervisiebijeenkomsten en vaardigheidstrainingen. Het stagebestuur - dat wordt gevormd door een bestuurslid, twee partners, de directeur Bureau Vaktechniek Accountants en de director HR - monitort het stagebureau.

2. Trots en werkplezier

We willen niet gewoon een goede werkgever zijn, maar een 'employer of choice' waar succes en werkplezier hand in hand gaan. En waar iedereen graag werkt en trots op is. Onze mensen omschrijven de werksfeer bij Baker Tilly als prettig en open. Ze krijgen snel verantwoordelijkheid, merken dat we naar hen luisteren

en dat hun bijdrage echt iets betekent voor de organisatie. De medewerkerstevredenheid is hoog en dit willen we graag zo houden. Daarom doen we iedere twee jaar een medewerker-tevredenheidsonderzoek (MTO) en volgen we per kwartaal de gesignaleerde verbeterpunten op, op kantoorniveau en landelijk. Het laatste MTO vond in november 2019 plaats.

Onze medewerkers zijn goede ambassadeurs. Door gezamenlijke inspanningen weten we ieder jaar veel nieuwe medewerkers aan ons te verbinden. Hiervoor werken we doorlopend aan onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt. We hebben veel contact met universiteiten en hogescholen, staan frequent op beurzen en organiseren geregeld inhouse dagen en speeddates met startende professionals. In 2019 hebben we een nieuwe werken-bij-website gelanceerd. Ook hebben we een nieuw recruitmentvolgsysteem ingevoerd om arbeidsmarktcampagnes beter te kunnen opvolgen.

Uitkomsten MTO 2019

Gemiddelde tevredenheid: 7,2
(t.o.v. 7,2 in 2017)

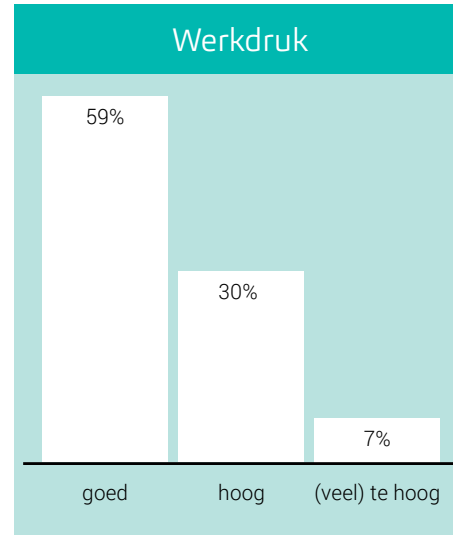


Medewerkers zijn meest tevreden over:

- direct leidinggevenden - samenwerking
- arbeidsomstandigheden - organisatie
- perspectief

Waar nog aan gewerkt moet worden:

- aandacht & waardering - communicatie
- samenwerkingen tussen de vestigingen



Werkdruk als thema in MTO

Werkdruk was een van de verbeterpunten uit het MTO in 2017. Reden om hier in het MTO van 2019 specifiek naar te vragen. Uit de antwoorden van onze medewerkers blijkt dat de werkdruk in de gehele organisatie is afgenomen. Van gemiddeld 56% van de medewerkers, die de werkdruk als (te) hoog ervaren in 2017, naar gemiddeld 37% van de medewerkers in 2019. Van de medewerkers die de werkdruk als (te) hoog ervaren geeft 5% aan, dat er een relatie is tussen werkdruk en gezondheid/ziekmelding.

Een aantal vestigingen wijken in negatieve zin af van dat gemiddelde. Op deze vestigingen is werkdruk een speerpunt in de verbeterplannen en verbeteringen zijn in gang gezet, maar er gaat langere tijd overheen voordat dat ook terug te zien is in het MTO.

Vanuit het MTO 2019 en de verbeterplannen op vestigingsniveau zijn positieve punten (om aan vast te houden) en verbeterpunten geformuleerd. Ondanks de goede score (7.1) blijft werkdruk een aandachtspunt voor de korte en lange termijn.

We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich direct welkom voelen en een stevig fundament voor hun loopbaan bij Baker Tilly leggen. Met ons onboarding-programma maken we mensen snel wegwijs in de organisatie. Dit zorgt tevens voor uniformiteit in de werkwijze en naleving van onze gedragscodes. Onze onboarding-app maakt medewerkers stapsgewijs bewust van onze cultuur en manier van werken. Ook heeft elke medewerker een mentor en organiseren we tweemaal per jaar een introductiebijeenkomst.

3. Leiderschap

Op managementniveau bieden we verschillende ontwikkeltrajecten. Ons Programma 2019/2020 - Now, for tomorrow omvatte ook een cultuurprogramma waarin wordt gewerkt aan gedrag en cultuur. In het cultuurprogramma 'Building our Behaviour Together' wordt gewerkt aan het versterken van leren, reflecteren en verbeteren in de organisatie. In dit kader zijn alle partners en directors getraind in leiderschapskwaliteiten en het vervullen van een voorbeeldfunctie. In 2020 gaan we hiermee door en rollen we dit programma verder uit over de gehele organisatie. Het programma wordt door een externe

partij verzorgd en is onder meer gericht op het uitdragen van onze cultuur, normen en waarden. Lees meer hierover in het interview met Carin Welters op pagina 37.

4. Arbeidsvoorwaarden en beloningsbeleid

Belonen en waarderen zien we als belangrijke aspecten van aantrekkelijk werkgeverschap. Jaarlijks toetsen we of het beloningspakket marktconform is. Hiervoor gebruiken we onder andere het medewerkertevredenheidsonderzoek en de ondernemingsraad als klankbord. Voorstellen met betrekking tot het beloningsbeleid worden ter toetsing voorgelegd aan de Raad van Commissarissen (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.

Bij de monitoring van onze beloningsstructuur kijken we verder dan de primaire beloning. Er is bijvoorbeeld veel aandacht voor de werk-privébalans en flexibiliteit in werktijden. Binnen ons wagenpark was in 2019 een enorme sprong te zien in het gebruik van elektrische auto's. Leaserijders kregen in 2019 ook een

NS Businesscard zodat ze de keuze hebben uit een auto of het openbaar vervoer.

De Werkgroep Belonen onderzoekt vragen uit de organisatie op haalbaarheid en werkt voorstellen voor belonen op primair en secundair gebied uit. Alle disciplines zijn in de werkgroep vertegenwoordigd. In 2019 heeft de werkgroep een nieuwe systematiek voor de variabele beloning ontworpen. Deze wordt in 2020 in gebruik genomen.

Beloning van medewerkers

Alle functies zijn ondergebracht in een voor elke medewerker toegankelijk beloningsgebouw. In 2020 wordt dit in detail uitgewerkt. Per discipline en loopbaanfase geldt nu 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.

Beloningsbeleid partners

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 afhankelijk

van de prestaties van hun vestiging verhoogd (bonus) of verlaagd (malus) kan worden. 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 hun belang in het aandelenkapitaal van Baker Tilly (Netherlands) N.V. Eventuele boetes op grond van het Sanctiereglement Vaktechnische Accountability worden hierop in mindering gebracht.

Beloningsbeleid externe accountants

Externe accountants in loondienst ontvangen een vast salaris. De verhoging 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 2019 was de variabele beloning gemiddeld 13,2 % (2018: 14,3%) van de totale vaste beloning.

Beloningsbeleid RvC en bestuurders

De commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste vergoeding voor het vervullen van de toezichthoudende taak. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) besluit over de

hoogte hiervan. Het bestuur kan hiervoor een voorstel doen. Bestuurders ontvangen een vaste beloning, die wordt vastgesteld door de RvC. Daarboven kan een variabele vergoeding van maximaal 20% worden uitgekeerd.

Promotiebeleid

Onze medewerkers doorlopen een aantal loopbaanfases. Voor de accountantsdiscipline zijn dit assistant audit, senior assistant audit, supervisor audit, junior manager, manager, senior manager, director en partner. Per fase zijn de benodigde kwalificaties en competenties op het gebied van de technical, personal en businesscase omschreven. In de personal case beoordelen we de competenties waar we onze medewerkers op selecteren.

Bij promotie vanaf manager krijgt de medewerker een bepaalde vorm van tekenbevoegdheid. Een kwaliteitsonderzoek door het Bureau Vaktechniek & Opleidingen is onderdeel van de benoemingsprocedure (bij fiscalisten vanaf senior-managerniveau). De Benoemingsadviescommissie (BAC) doet een uitgebreide assessment en screening. Bij een partnerbenoeming is tevens goedkeuring van de RvC vereist. Het bestuur legt de promotie of benoe-

ming met motivatie aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor, die de uiteindelijke beslissing neemt.

Beoordelen

Ons transparante beoordelingsbeleid heeft als doel om vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke groei te stimuleren. Samen willen we de hoogst mogelijke kwaliteit leveren. Dit 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. We hechten bijvoorbeeld veel waarde aan het delen van kennis: binnen en tussen vestigingen én over disciplines heen. Dit komt terug in de beoordelingscyclus en in de periodieke vaktechnische overleggen en ons informele en formele mentorsysteem.

Beoordeling medewerkers

Onze beoordelingsystematiek is geautomatiseerd, waardoor we beter kunnen 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.

Met alle medewerkers bekijken we hoe zij zich het komende jaar willen ontwikkelen. In het loopbaangesprek formaliseren we de gemaakte afspraken en in het beoordelingsgesprek kijken we terug op het jaar. Daarnaast zijn er regelmatig evaluatiegesprekken.

Partner- en kantoorbeoordeling

In 2019 waren aan een vestiging een tot vijf partners verbonden, waarvan een partner was benoemd als kantoorvoorzitter en aanspreekpunt. Ook telde elke vestiging een HR-partner als intern aanspreekpunt voor personele aangelegenheden. Met de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2020 is dit anders georganiseerd. Het bestuur vergadert wekelijks op de verschillende vestigingen en monitort en evalueert met de partners het behalen van de kwaliteitsnormen en de prestaties van de vestiging. Leidend is het jaarlijks opgestelde kantoorplan.

De kantoorevaluaties vinden plaats op basis van prestatiecriteria voor categorieën zoals kwaliteit en bedrijfsvoering. In 2019 is het self assessment voor het evalueren van partners in gebruik genomen. In 2019 is dit ingebouwd in ons beoordelingssysteem BeBetter en in 2020 vindt verdere digitalisering plaats.

Beoordeling externe accountants

Externe accountants kunnen zowel senior manager, director als partner zijn. Incidentele kwaliteitsgebreken leiden niet direct tot sancties, maar bij meer of ernstige kwaliteitsgebreken volgen maatregelen. Dit is bijvoorbeeld in de vorm van mentoring vanuit het Bureau Vaktechniek & Opleidingen en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen. Een structurele tekortkoming waarbij de genomen maatregelen geen effect hebben, kan leiden tot beëindiging van de partnerovereenkomst of uitschrijving als externe accountant.

Beoordeling Raad van Commissarissen en bestuurders

De RvC bespreekt ten minste eens per jaar zijn 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. Ook hierbij worden de individuele leden en het bestuur als geheel beoordeeld. De RvC legt over beide beoordelingen verantwoording af in een verslag.

5. Inclusiviteit

Baker Tilly wordt gevormd door mensen met zeer uiteenlopende achtergronden

en daar zijn we trots op. We omarmen diversiteit, omdat we ervan overtuigd zijn dat dit ons verrijkt. We zien de kracht in het unieke en positieve van medewerkers en waarderen en benutten de onderlinge verschillen.

Ook zijn we blij dat steeds meer collega's uit het internationale Baker Tilly-netwerk ons tijdelijk komen versterken. De samenwerking met dit netwerk is geïntensiveerd en we stimuleren de deelname aan internationale trainingen, het uitwisselingsprogramma, congressen et cetera.

We willen in ons personeelsbestand een betere afspiegeling van de samenleving zien, zowel in etniciteit als in vrouw/man-verhouding. Etnische achtergrond registreren we niet en nemen we niet als doelstelling op. Voor de vrouw/man-verhouding streven we naar een gelijkere verdeling voor alle lagen en functies in onze organisatie.

Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken, gerespecteerd en gewaardeerd voelt en toegang tot dezelfde mogelijkheden heeft. Het betekent ook dat iedereen een andere mening kan en mag hebben en uiten. Uiteraard op respectvolle wijze en niet in strijd met ons beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen.

Het wensbeeld is dat inclusiviteit onderdeel van onze normen en waarden is. Hiervoor zijn we in 2019 gestart met een inclusiviteitsprogramma dat we in 2020 verder vormgeven.

Cultuur als katalysator

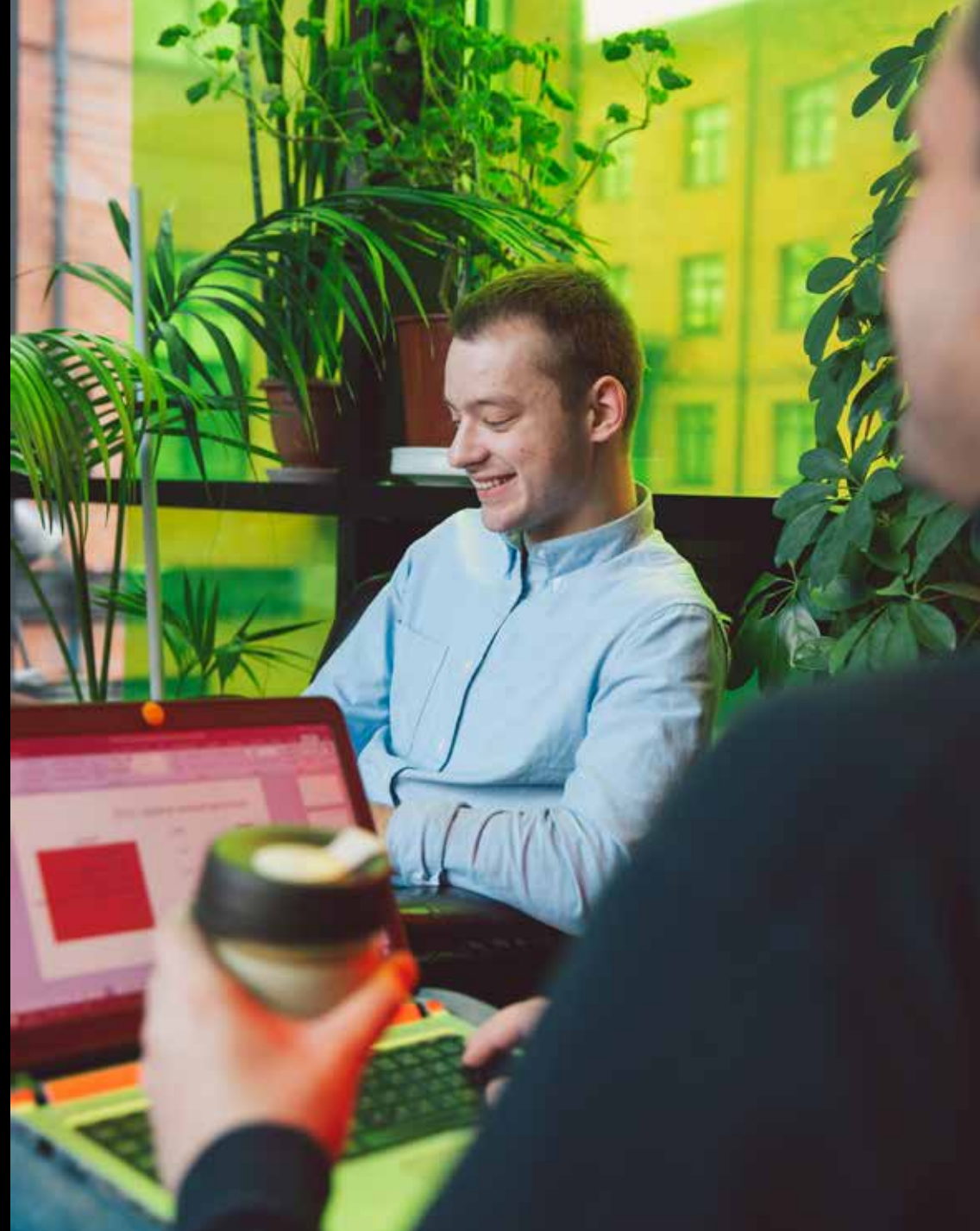
Bij Baker Tilly is iedereen belangrijk en telt iedereen mee. Dit komt tot uiting in onze cultuur: de manier waarop we denken, ons gedragen en communiceren. We hebben een open cultuur waar iedereen die wil bijdragen zich thuisvoelt en gelijke kansen krijgt. We weten waar we voor staan en waar we samen voor gaan. Continu leren en verbeteren. Dingen die beter kunnen bespreekbaar maken. Elkaar durven aanspreken op gedrag. Deze cultuur is de katalysator van de verandering waar we middenin zitten. Onze organisatie kent vele gezichten. Samen zijn we Baker Tilly.

Programma 2019 – Now, for tomorrow

April 2019

Nieuw 'social' intranet live: bthuis

Bthuis is een belangrijk communicatiemiddel om medewerkers te informeren over belangrijke ontwikkelingen binnen het Programma 2019 – Now, for tomorrow. Het is ook de plek waar ons kwaliteitshandboek (BsmarT) is geborgd. De communicatie is overigens geen eenrichtingsverkeer, medewerkers kunnen zelf nieuws delen én reageren op berichten. De diverse plekken waar collega's kunnen samenwerken en kennis en ervaringen uitwisselen maken bthuis een echt social intranet. Kortom, dé plek waar medewerkers zich 'thuis' voelen.



Monitoring | Risicomanagement

Door de maatschappelijke rol die wij hebben als dienstverlenende organisatie wordt ons risicoprofiel voor een groot deel op basis hiervan bepaald. Door onze professionele organisatie geven wij invulling aan onze missie en visie die specifiek zijn uitgewerkt in onze kwaliteitsambitie. Baker Tilly is zich bewust van het feit dat stakeholders onze organisatie volgen. Wanneer wij zekerheid verschaffen in het publieke belang, creëert dit vertrouwen. Baker Tilly investeert doorlopend in kwaliteit, kennis en ontwikkeling van medewerkers om het opgebouwde vertrouwen te continueren en daarom zijn er in 2019 verschillende stappen gezet om het raamwerk van risicomanagement verder te verbeteren.

De belangrijkste stap is de verdere implementatie van het model van Three Lines of Defense (3LoD), hierdoor stellen wij ons in staat om verder te bouwen aan het vertrouwen. Binnen het 3LoD model staan de drie lijnen voor de verschillende verantwoordelijkheden binnen het stelsel van kwaliteitsbewaking bij het beheersen van risico's waarbij:

1. **de eerste lijn**, het lijnmanagement (de praktijk), verantwoordelijk is voor en eigenaar is van het primaire proces.

2. **de tweede lijn** ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of de eerste lijn (het lijnmanagement) zijn verantwoordelijkheden neemt en juist uitvoert.

3. **de derde lijn** (interne audit functie) als taak heeft om vanuit een onafhankelijke positie de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen.

Als onderdeel van de verdere implementatie van het 3LoD model is gewerkt aan

een nieuwe structuur van het Professional Competence Center (PCC), die hiermee beter aansluit op het 3LoD model. Per 1 januari 2020 zijn de taken nadrukkelijker gescheiden in de volgende vier afdelingen: Bureaus Vaktechniek (inclusief de opleidingen), Risk & Compliance, Quality Control en Internal Audit. In 2019 zijn de voorbereidingen getroffen voor de verdere inrichting hiervan.

Risicobereidheid en methodiek

Bij de verdere professionalisering van risicomanagement binnen Baker Tilly is veel aandacht besteed aan het verder ontwikkelen en structureren van (integrale) periodieke (risico)management-rapportages, inclusief tools en methoden om dit proces te ondersteunen. Baker Tilly streeft bij de uitvoering van werkzaamheden naar het reduceren van fouten, minimaliseren van verrassingen en het voorkomen van foutieve beslissingen. Baker Tilly is zich ervan bewust dat dit niet altijd 100% te

realiseren is. Baker Tilly verwacht van zijn mensen dat zij integer handelen en respect tonen, zowel binnen de teams als daarbuiten.

De risico's die de realisatie van de strategische doelstellingen het meest beïnvloeden, worden binnen het partner-team en bestuur periodiek besproken. Hier wordt uiteengezet wat de belangrijkste initiatieven en lopende maatregelen zijn en hoe hierop te reageren vanuit het perspectief van Baker Tilly. De risico's zijn onderverdeeld in de vijf categorieën strategie, kwaliteit, integriteit, reputatie, personeel & partners en bedrijfsvoering.

In 2019 is verdere invulling gegeven aan de evaluatie van de, door De Nederlandsche Bank ontwikkelde, Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA) die ook door financiële instellingen gebruikt wordt. Dit heeft geleid tot een herijking van de risico-inschatting en de daarbij behorende maatregelen. Het overzicht 'Belangrijkste risico's en de genomen

beheersmaatregelen' toont de belangrijkste risico's en de genomen maatregelen om deze tot een aanvaardbaar niveau te mitigeren.

Evaluatie risicomanagement in 2019

In de aanpak beoogt Baker Tilly preventief risico's beter te beheersen door trainingen te geven en medewerkers te adviseren over allerlei onderwerpen van risicomanagement, zoals de toepassing van onafhankelijkheidsregels, informatiebeveiliging, klantacceptatieproces en dataprivacy. 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 Risk & Compliance, Vaktechniek, ICT en Juridische Zaken en eventueel externe deskundigen betrokken.

Opgvolging en monitoring

In 2019 hebben de volgende zaken de specifieke aandacht gekregen:

- Verdere structurering en herinrichting van controlerende en ondersteunende functies zoals risicomanagement,

Compliance, Internal Audit, Quality Control en Bureaus Vaktechniek.

- De inrichting van de kwaliteitscirkel is opnieuw vormgegeven, waarin de plan-do-check-act cyclus expliciet is opgenomen en gevisualiseerd. Daarmee worden de reeds aanwezige kwaliteitswaarborgen beter zichtbaar en versterkt (waaronder consultaties, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB), interne kwaliteitsonderzoeken (IKO), klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie).
- Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA) is volledig uitgewerkt en laat zien dat we op dit punt op de goede weg zijn en in opzet reeds voldoen aan de verwachtingen van de toezichthouder.
- Onze organisatiestructuur is aangepast (inclusief risicomanagementmodel) zodat we onze strategische doelstellingen eenvoudiger kunnen monitoren en dus bereiken. Dit hebben we gedaan door Key Performance Indicators te koppelen aan Key Risk Indicators op basis van de strategieën onderliggende activiteiten.
- Herinrichting van het klant- en opdrachtacceptatie en -continuatieproces inclusief de onderliggende technologie en systemen.

- Implementatie van ons nieuwe kwaliteitshandboek (BsmarT). Dit betreft met name de wijze waarop dit is ingericht en ontsloten wordt. Ook inhoudelijk zijn de nodige aanpassingen gedaan.
- Beleid en methode rond de oorzakenanalyse is vastgelegd en geïmplementeerd.

Het spreekt voor zich dat deze activiteiten doorlopend worden uitgevoerd en zo nodig worden bijgestuurd en geëvalueerd.

In 2019 is de samenwerking tussen de controlerende en ondersteunende functies, om risico's te voorkomen en mitigeren, verder vormgegeven. Hiervoor is onder andere een procedure om voorvallen te managen uitgewerkt. Daarnaast noemen we specifiek dat de er verschillende oorzakenanalyses zijn uitgevoerd waarvan de uitkomsten in 2020 worden gerapporteerd.

Belangrijkste risico's en de genomen beheersmaatregelen

Baker Tilly heeft een stelsel van kwaliteitsbeheersing dat bestaat uit procedures, beschrijvingen en standaarden die de medewerkers in staat stellen hun werk zo goed mogelijk uit te voeren en daarmee de gevraagde kwaliteit te kunnen leveren, te voldoen aan relevante wet- en regelgeving en tevens een integrale en beheerste bedrijfsvoering te waarborgen. Onderstaande risico's volgen uit verschillende analyses zoals uitgevoerd door het bestuur en de organisatie.

Risico	Mitigerende maatregelen
Onvoldoende kwaliteit	Wij ontwikkelen Baker Tilly tot een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie. Dit betekent dat onze medewerkers geïnspireerd worden om dagelijks in zichzelf te investeren zodat zij altijd optimale kwaliteit bieden en zich continu verbeteren. De professionaliteit en kwaliteit van onze dienstverlening staat hierbij voorop en er dient binnen de afgesproken kaders van het kwaliteitsstelsel ruimte te zijn om met elkaar te leren en te verbeteren. Zie hiervoor ook de kwaliteitsambitie van Baker Tilly.
Publiek belang onvoldoende gewaarborgd	Het rekening houden met publiek belang en maatschappelijke opvattingen in relatie tot andere perspectieven op kwaliteit is expliciet opgenomen in de kwaliteitsambitie, die in het najaar 2019 is verankerd in de organisatie, in gedrag, in processen en systemen. Als voorbeeld communiceert het bestuur actief over het publiek belang. In de kwaliteitsambitie audit prevaleert publiek belang altijd boven de andere belangen. 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. Een onafhankelijke toetsing over de effectiviteit vindt in 2020 plaats.
Reputatieschade door negatief imago van klanten	Grondige risicobeoordeling bij acceptatie van klanten en continuering van opdrachten is in 2019 verder aangescherpt, passend bij de risicobereidheid van Baker Tilly. 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.

>>>

Risico	Mitigerende maatregelen
<p>Onvoldoende kwaliteit van medewerkers</p>	<p>We passen een strenge selectie aan de poort toe en we hebben 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 de afdeling HR. De trainingen zijn in één structuur ondergebracht: Baker Tilly Academy. We investeren doorlopend in een uitgebreid programma gericht op gedragsgerichte vaardigheden.</p>
<p>Onvoldoende aanwas van nieuwe medewerkers</p>	<p>We hebben in 2019 de jaarlijkse Talentreview ingebouwd in ons BeBetter systeem en gekoppeld aan een vertrekrisico index. Zo hebben we landelijk inzichtelijk waar de behoefte op korte en lange termijn ligt. Ons Employer Brand is verder uitgebouwd (nieuwe werken bij website, online zichtbaarheid, naamsbekendheid vergroten) en ons recruitment team bouwt de stevige basis, die zij vormt met de professionals in het land en de opleidingsinstellingen, verder uit. In onze gesprekken met potentiële nieuwe collega's zijn wij open en transparant over de wederzijdse verwachtingen.</p>
<p>Systeembeschikbaarheid en vertrouwelijkheid van informatie</p>	<p>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.</p>
<p>Interne en externe ontwikkelingen die ons business-model raken of grote negatieve impact hebben op kwaliteit en/of de financiële prestaties</p>	<p>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 waarbij de impact op onze kwaliteit één van de belangrijkste drivers is.</p>

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. Naast de AFM en NBA voeren ook andere instanties onderzoek uit naar de kwaliteit van (delen van) onze controledossiers, zoals de Auditdienst Rijk (ADR), het Ministerie van Onderwijs en de Autoriteit Woningcorporaties. De assurancewerkzaamheden van Baker Tilly IT Advisory vallen onder toezicht van de NOREA. In 2019 hebben de NOREA en de Raad voor Toezicht van de NBA geen toetsingen bij Baker Tilly uitgevoerd.

AFM-onderzoek beheerste en integere bedrijfsvoering

In het najaar van 2016 heeft de AFM onderzoek gedaan bij Baker Tilly 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.

In 2017 is een eerste versie van de centrale database met risicoclassificatie van klanten en opdrachten ingericht en zijn medewerkers getraind op de

aangescherpte procedures inzake klant-opdrachtacceptatie en -continuering. 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. In 2019 is de laatste opvolgingsactie afgewikkeld: het project voor Systematische Integriteitsrisico Analyse (SIRA). Hiermee wordt het integriteitsbeleid en de risk appetite van Baker Tilly systematisch en gestructureerd in beeld gebracht. In september is de opzet en inrichting van SIRA aan de AFM gepresenteerd

en met hen besproken, en door de AFM adequaat bevonden. Verdere implementatie geschiedt in 2020.

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 tegen deze uitspraak beroep ingesteld bij de rechtbank. Op 21 februari 2020 deed de Rechtbank Rotterdam uitspraak. Het grootste gedeelte van het besluit van de AFM is intact gebleven. De rechtbank heeft wel de opgelegde boete gematigd met 5% (van € 900.000 naar € 855.000) omdat de AFM de termijn, waarbinnen de boete had moeten worden opgelegd, overschreden heeft.

AFM-onderzoek verandertraject en kwaliteitswaarborgen

In 2018 en begin 2019 heeft de AFM een onderzoek uitgevoerd bij de niet-Big 4 OOB-kantoren naar de implementatie en borging van de verandertrajecten en de kwaliteitswaarborgen. In juli 2019 heeft de AFM haar bevindingen gerapporteerd. Daarin heeft de AFM, voor zover zij dat nodig achtte, rekening gehouden met de reactie van Baker Tilly op de concept-rapportage van de AFM die eind april is uitgebracht. Kort samengevat is de AFM ten aanzien van het verandertraject van mening dat er onvoldoende voortgang is geboekt. Daarbij dient te worden aangetekend dat de AFM hierbij geen rekening heeft gehouden met de acties en resultaten uit Programma 2019 - Now, for Tomorrow.

Inzake de kwaliteitswaarborgen heeft de AFM specifiek gekeken naar acceptatie en continuering van (wettelijke-) opdrachten, OKB's, IKO's (dossierreviews), consultaties, oorzakenanalyse en beloning externe accountants. De voornaamste conclusie van de AFM is dat bij Baker Tilly met name een geformaliseerd Plan-Do-Check-Act (PDCA) proces nog ontbrak. Ofschoon veel activiteiten in

materiële zin wel degelijk plaatsvinden, zijn deze niet altijd formeel adequaat vastgelegd in onze procedures of ingebed in een adequate structuur. Het opzetten van een breed PDCA-proces is dan ook onderdeel van het veranderprogramma. Voorts heeft de AFM terecht geconstateerd dat oorzakenanalyses nog niet adequaat zijn ingevoerd bij Baker Tilly. Ook dat is onderdeel van Programma 2019 - Now, for tomorrow en heeft in 2019 geleid tot het vastleggen van beleid en procedures alsmede de uitvoering van twee onderzoeken (waarvan de rapportages in februari 2020 zijn afgerond).

Daarnaast heeft de AFM een aantal detailbevindingen geformuleerd inzake de verschillende kwaliteitswaarborgen. Dit betreft met name betrokkenheid van het bestuur bij opdrachtcontinuering van wettelijke controles, opvolging van consultaties, portefeuillemanagement en opzet en inhoud van OKB's en IKO's. Een aantal conclusies van de AFM, zoals formele overtredingen van bepaalde wet- en regelgeving, delen wij overigens niet. Dit is verwoord in onze reactie aan de AFM op de definitieve rapportage. Helaas heeft dit slechts tot beperkte aanpassingen in de definitieve rapportage geleid. Voor alle door de AFM genoemde tekortkomingen, ook die waar wij het formeel niet mee eens

zijn, zijn verbetermaatregelen genomen of nog onderhanden als onderdeel van Programma 2019 – Now, for tomorrow (dat doorloopt in 2020).

In het kader van de beoordeling van de kwaliteitswaarborgen heeft de AFM ook drie wettelijke controledossiers gereviewd. De drie gereviewde dossiers zijn door AFM allemaal als onvoldoende beoordeeld. Wij delen deze mening niet. Ofschoon we de door de AFM geconstateerde tekortkomingen herkennen, zijn wij van mening dat tenminste één van de drie dossiers als voldoende dient te worden aangemerkt. Een tweede dossier zouden wij het voordeel van de twijfel gunnen. Inzake het derde dossier zijn wij het met de AFM eens dat dit als onvoldoende aangemerkt dient te worden. Inmiddels zijn ook in dit kader verbeteracties ondernomen, die reeds afgerond zijn. Het plan van aanpak daarvoor, dat vooraf met de AFM is gecommuniceerd, omvat onder meer een olievlekonderzoek, alsmede oorzakenanalyses en een analyse van onze OKB- en dossierreview-systematiek. Voorts zijn herstelwerkzaamheden uitgevoerd in de betreffende dossiers. Deze herstelwerkzaamheden zijn beoordeeld door onze externe toetsers en Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA), hetgeen tevens is betrokken op de dossiers over 2017 en 2018.

De werkzaamheden in het kader van het plan van aanpak zijn eind 2019 afgerond en hebben geleid tot een roadmap voor 2020. In deze roadmap zijn de vervolgacties opgenomen, zoals uitwerking in procedures en het opstellen van handreikingen.

Bureau Financieel Toezicht (BFT)

Eind april 2019 heeft het BFT, in het kader van de wijziging van de Wwft per 25 juli 2018, een aantal accountantskantoren, waaronder Baker Tilly, verzocht hen een exemplaar te doen toekomen van het risicobeleid en risicomanagement van Baker Tilly. Dit is verplicht sinds de datum van de wetwijziging op basis van de artikelen 2b en 2c van de Wwft. Begin 2020 is bericht van het BFT ontvangen dat zij het risicobeleid en risicomanagement ingevolge de Wwft als adequaat hebben beoordeeld.

Voorts heeft het BFT eind september gerapporteerd over de bevindingen van een onderzoek uit 2017 bij Baker Tilly aangaande de naleving van de Wwft en de aanvaardbaarheid van de interne beheersmaatregelen in het kader van de Wwft. Aanleiding voor het onderzoek uit 2017 waren signalen over een klant van Baker Tilly. Het BFT heeft geen overtredingen van de Wwft inzake

cliëntonderzoek, meldingsplicht en opleidingsverplichtingen geconstateerd. Wel zijn een aantal aanbevelingen gegeven, die momenteel opgevolgd worden.

Auditdienst Rijk (ADR)

In 2019 heeft de ADR drie controledossiers van Baker Tilly gereviewd. Voor één dossier betrof dit de review voor de verantwoording van de regelingen via de SiSa-bijlage in de jaarrekening van gemeentes. De tweede review is uitgevoerd in het kader van de jaarrekeningcontrole van het Ministerie van Defensie. De derde review is uitgevoerd in het kader van de jaarrekeningcontrole van de Dienst Justitiële Inrichtingen. Bij alle reviews is inmiddels vernomen dat de controle voldeed aan de daaraan te stellen eisen.

Inspectie van het Onderwijs (IvHO)

De IvHO heeft in het najaar van 2019 een controledossier van een onderwijsinstelling onderzocht. De inspectie heeft ons op 17 oktober de uitkomsten medegedeeld. Er is geoordeeld dat de onderzochte werkzaamheden toereikend zijn uitgevoerd. Inmiddels is dit op 11 februari 2020 door de IvHO ook formeel bevestigd aan de betreffende klant.

Autoriteit Woningcorporaties (AW)

De AW onderzoekt jaarlijks de verslaggevingsstaten van alle woningcorporaties. De accountantskantoren die de jaarrekeningen en verslaggevingsstaten gecontroleerd hebben, worden ieder jaar door de AW, over hun bevindingen, geïnformeerd. In april 2019 zijn de bevindingen van de AW inzake 2017 ontvangen. Bij 3 corporaties, 11% van onze portefeuille (waarmee Baker Tilly overigens het beste scoort van alle betrokken accountantsorganisaties, gemiddeld was dit 19%) zijn onvolkomenheden geconstateerd in de verslaggevingsstaten. Geconcludeerd is dat dit met name slordigheden betreft die bij de uitvoering en review niet zijn gesignaleerd. Terzake waren geen maatregelen nodig. De bevindingen worden in de branchegroep Woningcorporaties gedeeld en behandeld. Hierin wordt BVTA ook betrokken, inclusief de wijze waarop met de bevindingen wordt omgegaan.

Incidenten in de zin van de Wta

In 2019 hebben zich geen nieuwe incidenten voorgedaan. Twee incidenten uit eerdere jaren zijn in 2019 afgewikkeld. Begin 2019 waren vier incidenten onderhanden, eind 2019 derhalve nog twee.

Over de status en ontwikkeling van de incidenten wordt periodiek gerapporteerd aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. De AFM ontvangt een afschrift van de rapportages. De nu nog lopende incidenten dateren beide uit 2014.



Schendingen

Iedereen kan mogelijke overtredingen van het kwaliteitsstelsel registreren in een hiervoor ingerichte database. De compliance officer beoordeelt of het daadwerkelijk om een schending (overtreding van wet- en regelgeving) gaat. In 2019 zijn 43 meldingen van mogelijke overtredingen als schending aangemerkt en als volgt behandeld:

Bij ernstige tekortkomingen kan het bestuur partners en medewerkers sancties opleggen. In dit kader zijn in 2019 geen zaken aan het bestuur voorgelegd. Uiteraard is het bestuur wel betrokken bij de maatregelen naar aanleiding van de dossierreviews.

Tussentijdse beëindigingen

In 2019 zijn negen wettelijke controleopdrachten tussentijds beëindigd. Zeven daarvan betroffen opdrachten van de voormalige vestiging Velsen, die per 1 februari 2019 is verzelfstandigd en voortgezet onder een andere naam.

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	20	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. Naar aanleiding hiervan heeft een normoverdragend gesprek met betrokkenen plaatsgevonden. De dossiers zijn aan een volledige OKB onderworpen.
Uitbrengen controleverklaring vóór akkoord compliance uit hoofde van de OKB	3	De redenen zijn onderzocht. Het betrof incidentele vergissingen. Normoverdragend gesprek met betrokkenen.
Ten onrechte geen OKB uitgevoerd bij hoog-risico vrijwillige controleopdracht	4	De betrokkenen zijn gewezen op de juiste handelwijze. De opdrachten zullen betrokken worden in de aanstaande dossierreviews.
Opdracht geaccepteerd resp. offerte uitgebracht zonder toestemming bestuur	2	Misverstand. Normoverdragend gesprek met betrokkenen.
Opdracht aangevangen voordat acceptatieproces volledig afgerond was	1	De betrokkene is op de procedures gewezen.
Onvoldoende professioneel gedrag	1	Maatregel opgelegd door bestuur.
Overtreden overige interne procedures	3	Dit betreft drie dossiers die niet tijdig afgesloten zijn, een controleopdracht waar geen dispensatie is gevraagd voor ontbreken van een manager en controleopdracht waar verzuimd is een pre-audit meeting te houden. In alle gevallen is een gesprek met betrokkenen gevoerd en waar nodig alsnog aan de vereisten voldaan.

Melding ongebruikelijke transacties

Het aantal meldingen inzake ongebruikelijke transacties is gestegen naar 46 (2018: 26). Dit weerspiegelt de toegenomen awareness bij onze professionals inzake ongebruikelijke transacties naar aanleiding van de eind 2017 en begin 2018 gegeven trainingen.

Klachten

Klachten via interne klachtenregeling	0 In 2019 zijn geen nieuwe klachten in behandeling genomen door de klachtenservice van Baker Tilly.
Aantal lopende tuchtprocedures	9 <i>Begin 2019 reeds lopende zaken</i> In 2018 zijn tegen twee (2) uitspraken van de Accountantskamer beroep ingesteld. Het betreft een accountant die niet meer verbonden is aan Baker Tilly. De beroepsprocedures zijn ultimo 31 december 2019 nog niet afgewikkeld door het CBB. In 2019 heeft de Raad van Tucht van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs twee (2) in 2017 ingediende klachten beide ongegrond verklaard. Klagers zijn tegen beide uitspraken in beroep gegaan bij de beroepsinstantie. Ultimo 31 december 2019 waren deze beroepsprocedures nog niet afgehandeld. Een in 2018 bij de klachtencommissie van de NBA ingediende klacht is in 2019 gegrond verklaard. <i>Nieuwe zaken in 2019</i> In 2019 zijn tegen zes (6) medewerkers van Baker Tilly nieuwe tuchtklachten ingediend; vijf (5) bij de Accountantskamer en een (1) bij de Raad van tucht NOB. Ultimo 31 december 2019 was in de vijf (5) tuchtklachten bij de Accountantskamer nog geen uitspraak gedaan. De klacht bij de Raad van tucht NOB is in 2019 ongegrond verklaard. Tevens heeft een derde tegen zesentwintig (26) accountants, die op enigerlei wijze verbonden zijn aan Baker Tilly, een tuchtklacht ingediend in 2019. De Accountantskamer heeft de klacht tegen alle zesentwintig (26) accountants afgewezen en klager heeft geen beroep ingesteld.
Nieuw ontvangen claims in 2019	In 2019 zijn vier (4) nieuwe claims ontvangen.
Civiele procedures	Per 31 december 2019 zijn 5 civiele procedures aanhangig. Tevens zijn in 2019 twee procedures geëntameerd en afgerond.

Bijlagen





KPI's

Wij hanteren een beknopte en overzichtelijke set van twintig kwaliteitsindicatoren die passen bij de aard en omvang van de praktijk. 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 heeft verdere uitwerking plaatsgevonden door onder andere integratie van de KPI's in de kantoorplannen. Hierbij is ook gebruik gemaakt van en aansluiting gezocht bij de initiatieven van de NBA in de stuurgroep Publiek Belang (o.a. ontwikkeling Dashboard). In 2020 wordt het stelsel van KPI's verder ontwikkeld en verankerd. Ook wordt de kwaliteit (lees: inhoudelijke samenstelling) van de KPI's nader onderzocht.

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 en 2019 gecontinueerd, zie hiervoor pagina 49 t/m 54.

KPI's

Indicatoren input	KPI	Waar in het verslag?
Samenstelling teams	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden - Verlooppercentage externe accountants, (senior) managers en overige teamleden - Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden - Aantal overuren en in percentage van beschikbare uren 	pag. 51 pag. 51 pag. 52 pag. 52
Opleiding en coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker - Bezetting BVTA - aantal medewerkers afgezet tegen medewerkers in de controlepraktijk - Gemiddelde verhouding uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden (leverage) - Gemiddeld aantal uren extern accountant per wettelijke controle 	pag. 53 pag. 49 pag. 51 pag. 51
Kwaliteitsmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal fte's werkzaam binnen vaktechniek en compliance - Aantal vaktechnische consultaties - Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles 	pag. 13 pag. 50 pag. 57
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage controles waar een IT-auditor bij betrokken is - Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal en als percentage van de controle-uren 	pag. 53 pag. 53
Indicatoren output	<ul style="list-style-type: none"> - Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst) - Aantal kwaliteitsreviews en de uitkomsten daarvan - Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden - Aantal ontvangen claims en afwikkeling - Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder - Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten - Aantal klachten en uitkomsten klachtprocedures - Aantal en aard schendingen 	pag. 52 pag. 57 en 58 pag. 79 pag. 78 pag. 80 pag. 80 pag. 80 pag. 79

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. 14 en 15	a) een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het audit-kantoor;
pag. 23 en 24	b) indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:
niet van toepassing	<i>i)</i> een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;
niet van toepassing	<i>ii)</i> de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;
niet van toepassing	<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. 12	c) een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor;

pag. 47 t/m 61 en 66	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. 55	e) de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden;
pag. 26	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. 66	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. 61	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 NLPublicatieblad van de Europese Unie 27.5.2014;
pag. 69	i) informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren;
pag. 42 en 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. 26	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. 26	<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. 26	<i>ii)</i> inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
pag. 26	<i>iii)</i> inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
pag. 26	<i>iv)</i> inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

Code accountantsorganisaties

pag. 39 t/m 41 www.bakertilly.nl/ gedragscode	<p>Interne gedragscode</p> <p>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.</p>	pag. 80	<p>Klachten</p> <p>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.</p>
pag. 67 t/m 70	<p>HR-beleid</p> <p>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.</p> <p>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 opdrachttuitvoering.</p>	pag. 20 t/m 22	<p>Commissie Publiek Belang</p> <p>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.</p>
pag. 72 t/m 75	<p>Risicomanagement</p> <p>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.</p>	gehele verslag	<p>Transparantieverlag</p> <p>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.</p>
		pag. 30 t/m 36	<p>Dialogo met belanghebbenden</p> <p>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.</p>

In het publiek belang

Maatregelen gericht op transparante verslaglegging

pag. 20 t/m 22	<p>Maatregel 2.6</p> <p>De RvC neemt een uitgebreid verslag op in het jaarverslag van de Nederlandse topholding en in het transparantieverlag van de accountantsorganisatie.</p> <p>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.</p>
pag. 49 t/m 54	<p>Maatregel 5.1</p> <p>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.</p>
pag. 59 t/m 61	<p>Maatregel 8.1</p> <p>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.</p>

Persoonsgegevens bestuurders en toezichthouders

Bestuurders

M. Huisman RA

- Bestuursvoorzitter Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Partner Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Lid Stuurgroep Publiek Belang

R.A. Houtveen RA

- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V. (per 10 april 2019)
- Lid Raad van Toezicht GGz Centraal (voorzitter Auditcommissie en lid Remuneratiecommissie)

mr. R.H.M. Loves

- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V. (tot 1 juli 2019)
- Partner Baker Tilly (Netherlands) N.V.

E.C.J. Moens RA

- Bestuurslid Baker Tilly (Netherlands) N.V. (per 1 juli 2019)
- Partner Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Lid International Board Baker Tilly International

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

Toezichthouders

S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra MBA MCM

- Voorzitter Raad van Commissarissen Baker Tilly (Netherlands) N.V.
- Directeur Nationale Hulp en Verenigingsmanagement Rode Kruis Nederland
- Lid Raad van Commissarissen Monuta Holding N.V. / Monuta Verzekeringen N.V.
- Voorzitter Curatorium Postdoctorale Opleiding Verandermanagement Vrije Universiteit Amsterdam

drs. R.P.A. Leander RA

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

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.
- Arbitrer voor het Nederlands Arbitrage Instituut

Baker Tilly

Fascinatio Boulevard 200-300

3065 WB Rotterdam

info@bakertilly.nl

www.bakertilly.nl