

Transparantieverlag 2020 / Moving Forward



Moving forward

Doorlopend in beweging

“In 2020 is veel voortgang geboekt in onze koers naar een nieuwe horizon: een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie met een cultuur waarin medewerkers altijd en overal topkwaliteit leveren. En die, ook in ongekende tijden, zekerheid geeft door het publiek belang voorop te stellen. Aan deze ambitie geven wij invulling met een nieuwe strategie en organisatiestructuur. Zo bewegen we gestaag door naar het kwaliteitsniveau dat klanten en andere belanghebbenden bij onze controles, en ook bij onze andere dienstverlening, mogen verwachten. Een beweging die wij in 2021 graag samen voortzetten. Onze ontwikkeling naar een lerende organisatie brengt ons nu al veel goeds en zorgt - ook in coronatijd - voor verbinding en waardevolle kwaliteitsimpulsen.”

Ronald Hoeksel
Bestuursvoorzitter Baker Tilly



“De accountancysector werkt hard om het vertrouwen in de beroepsgroep te herstellen. De minister van Financiën heeft twee kwartiermakers aangesteld die dit proces aanjagen. Dit conform de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Accountancy en de Commissie Toekomst Accountancysector. We zijn blij met de positieve ontwikkeling en de versterkte samenwerking met de toezicht- houder die hierdoor in gang is gezet. In dit transparantie- verslag praten we u bij over de stand van zaken bij Baker Tilly op het gebied van kwaliteitsverbetering en cultuur- en gedragsverandering. Want de verandering kent zowel een ‘harde’ als een ‘zachte’ kant. Het ingezette verandertraject Programma – Now, for tomorrow heeft als doel om deze transitie tot in de haarvaten van onze organisatie te laten doordringen.”

Focus om kwaliteit te leveren

“We hebben belangrijke stappen gezet om kwaliteits- gerichtheid te borgen in onze processen, systemen, cultuur en gedragingen. Ons toekomstbestendig gemaakte (besturings)model heeft zich inmiddels bewezen als sterk fundament. Als één Baker Tilly zijn we nu naast de geleverde kwaliteit ook samen verantwoordelijk voor de klant, de markt en de bedrijfsvoering. De focus ligt op de marktsegmenten waar we sterk in zijn: het nationale en internationale mkb, familiebedrijven en de publieke sector. We concentreren ons nadrukkelijk op de zaken waarvoor we op maatschappelijk verantwoorde wijze kwaliteit en

toegevoegde waarde kunnen leveren. Dit is niet alleen belangrijk voor een goede jaarrekeningcontrole, maar ook voor de strategische uitdagingen en vraagstukken die onze klanten bezighouden.”

Veilige leeromgeving

“Door bepaalde dingen bewust niet meer te doen, zijn we beter in staat om de juiste aandacht te besteden aan onze medewerkers, klanten en stakeholders. Ook helpt dit ons om een veilige leeromgeving te creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om met elkaar na te denken over het containerbegrip kwaliteit en hier het gesprek over aan te gaan. Een belangrijke factor hierin is de oorzakenanalyse. Hierbij onderzoeken we de dieperliggende oorzaken van fouten, zodat we vanuit die basis tot oplossingen kunnen komen en waardoor er een positieve olievlekwerking ontstaat.”

Samen bouwen aan cultuur en gedrag

“Met het Building our Behaviour Together-programma maken we de vertaalslag naar ons wensbeeld voor cultuur en gedrag. Hierdoor worden we steeds beter in leren, reflecteren en verbeteren. In 2020 stond inzicht in het gewenste gedrag bij alle medewerkers centraal. Net als het bewustzijn van het eigen gedrag als voorbeeldfunctie bij de leiders in onze organisatie. Dit leidde tot intensieve interacties, waardoor ook het onderwerp diversiteit en inclusiviteit prominent op onze agenda kwam.

De volgende stap: hoe ontwikkelen we ons van een organisatie waar witte mannen oververtegenwoordigd zijn tot een diverse omgeving waar betrokken medewerkers samen verschillen verzilveren?”

Verbonden op afstand

“Toen alle seinen op groen stonden voor het implementeren van de ambitieuze Now, for tomorrow veranderagenda, werden we geconfronteerd met de coronapandemie. In maart schakelden we razendsnel over op dienstverlening ‘op afstand’ om onze klanten te kunnen helpen om deze onzekere tijden het hoofd te bieden. Ook bereidden we ons zorgvuldig voor op het geven van assurance op de juiste toepassing van en aanspraak op de NOW-ondersteuningsmaatregelen.

Samenwerken lijkt ingewikkelder als fysieke ontmoetingen niet mogelijk zijn, maar al snel kwamen er mooie oplossingen tot stand om ook op afstand verbonden te zijn. De wijze waarop we hier samen de schouders onder hebben gezet en onze focus op kwaliteitsverbetering vasthielden in dit ongekende jaar, geeft het vertrouwen dat we op de juiste manier in beweging zijn. Dit vervult ons met trots en dankbaarheid. De anderhalvemetersamenleving is nog niet voorbij, maar onze verbondenheid is groter dan ooit.”

Ronald Hoeksel
Bestuursvoorzitter Baker Tilly

Inhoud

U kunt eenvoudig naar het hoofdstuk van uw keuze gaan, door op het betreffende vlak te klikken.

Waar staat
Baker Tilly
voor?

Moving forward
Onze organisatie

Moving forward
Onze cultuur

Moving forward
Onze mensen

Moving forward
Onze kwaliteit

Waar staat Baker Tilly voor?

Wij ontwikkelen Baker Tilly tot een **kwaliteitsgerichte en lerende organisatie**. Dit betekent dat wij onze medewerkers **inspireren om in zichzelf te investeren** zodat zij **altijd optimale kwaliteit** bieden.

Deze ambitie vind je terug in **onze kernwaarden**, is vertaald naar **principes die leidend zijn** in het dagelijks werk van onze professionals en vormt **de basis voor onze cultuur**.

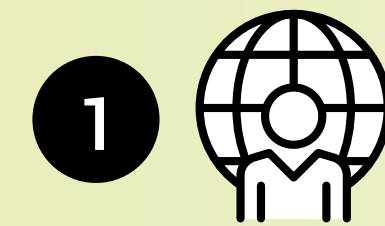


Onze **vijf kernwaarden** geven richting

- 1 Kwaliteit**
De kwaliteit van onze dienstverlening staat voorop. Binnen de afgesproken kaders en afspraken is ruimte om met elkaar te leren en verbeteren.
- 2 Ondernemend**
Wij weten wat ondernemen is en zijn onze klanten optimaal van dienst. Wij benutten daarbij elkaars talenten en potentieel.
- 3 Direct**
Wij zijn direct: duidelijke en realistische communicatie draagt bij aan onze vakbekwaamheid en zorgvuldigheid. Wij staan open voor feedback naar elkaar en onszelf.
- 4 Verbindend**
Wij werken in verbinding met elkaar, waarbij ruimte is voor niet weten, kwetsbaarheid en andere perspectieven.
- 5 Scherpzinnig**
Wij stimuleren elkaar scherpzinnig te zijn en ons werk zorgvuldig uit te voeren.

Alles wat we doen moet van **goede kwaliteit** zijn!

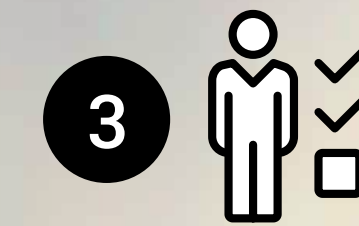
Daarom zijn deze **vier kwaliteitsprincipes** leidend in ons dagelijks werk:



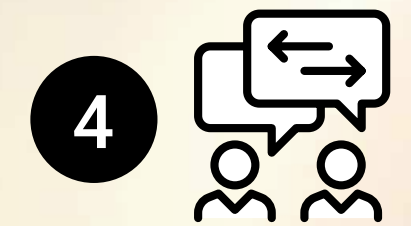
1 We houden rekening met het publiek belang en de maatschappelijke opvattingen in relatie tot andere perspectieven op kwaliteit.



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

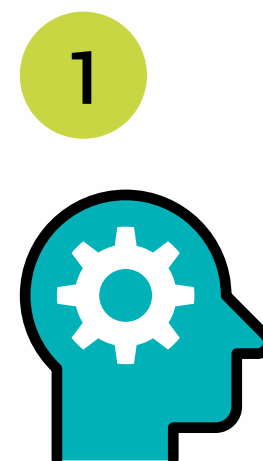


3 Onze professionals komen tot een goed onderbouwd eindproduct.



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

Wat betekent dit voor **ons gedrag**?



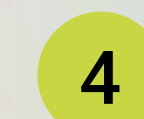
1 Wij reflecteren op ons eigen gedrag en functioneren.



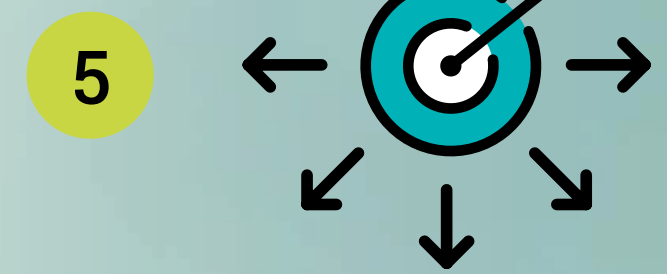
2 Wij voeren een open gesprek met elkaar, waarbij we kritisch durven te zijn en ruimte geven aan een andere mening.



3 Wij geven elkaar de ruimte om fouten te maken, zolang we ook van die fouten leren.



4 Wij werken vanuit één gezamenlijk belang en sturen op een uniforme kwaliteitsstandaard én werkwijze. We zijn één Baker Tilly.



5 Wij accepteren de strategische keuzes en stimuleren elkaar om binnen deze kaders onze doelstellingen te realiseren.

Moving forward

Onze organisatie

Bij Baker Tilly geloven we in vandaag doen wat morgen van belang is, om nú de kansen te pakken die in de toekomst het verschil maken. Dit is terug te zien in onze strategische focus en de ondersteunende organisatiestructuur. Van hieruit bouwen we aan een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie met een cultuur waarin medewerkers altijd en overal topkwaliteit leveren.

De organisatiestructuur van Baker Tilly

Facts & figures
Baker Tilly in cijfers

Interview
Het vliegwiel-effect van de nieuwe organisatiestructuur

Young profs aan het woord
BT Young zorgt voor frisse blik en nieuwe ideeën

Interview
'Kwaliteit is van ons allemaal'

Interview
Goed op dreef met Risk & Compliance

Interview
Internationale samenwerking binnen het netwerk

Rubriek
Moving forward als ondernemer
Meegroeien en in beweging blijven

De organisatiestructuur van Baker Tilly

Baker Tilly is een landelijke accountants- en (belasting)adviesorganisatie. Now, for tomorrow is waar wij voor staan: vandaag werken aan de toekomst van morgen. In dit onderdeel leest u hoe wij onze organisatie hebben ingericht om onze klanten - zowel in het mkb als de publieke sector - zo goed mogelijk te bedienen.

Bestuur

In januari 2020 bestond het bestuur uit bestuursvoorzitter Marcel Huisman, Ronald Houtveen en Erik Moens. Marco Hoeks werd op 1 juli 2020 benoemd tot bestuurslid. Hij is in februari 2021 teruggetreden als bestuurder. Marcel Huisman is op 1 januari 2021 opgevolgd door Ronald Hoeksel. Het bestuur bestaat op dit moment uit Ronald Hoeksel (voorzitter), Ronald Houtveen en Erik Moens.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur. De raad bestaat uit drie externe leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar.

► [Lees meer](#) over het toezicht door de Raad van Commissarissen in het interview met Joke van Lonkhuijzen – voorzitter Raad van Commissarissen.

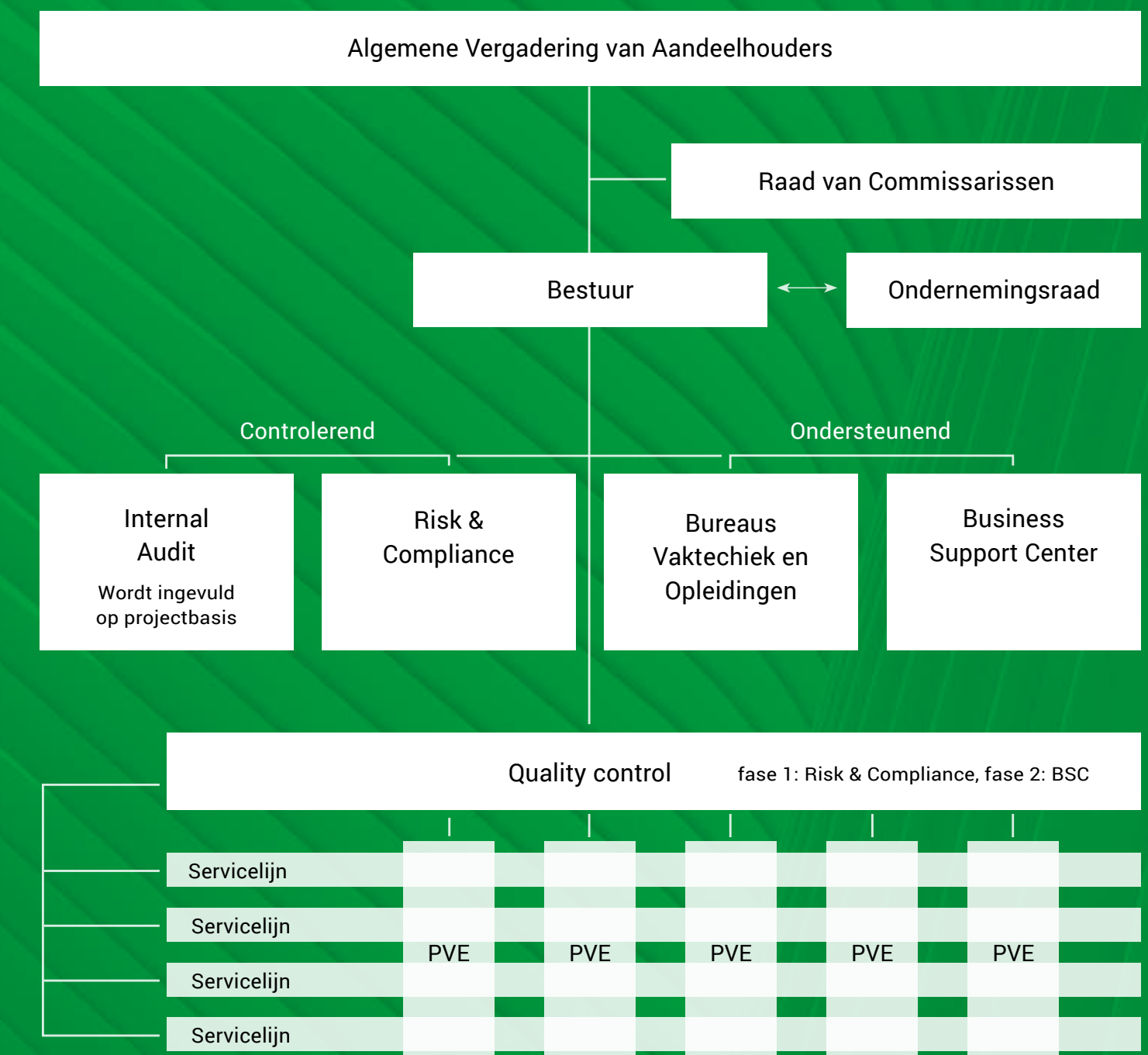
Partners

Baker Tilly telt 50 partners, waarvan 41 partner-aandeelhouders. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in de regio en op de vestiging waaraan zij verbonden zijn.

Matrixorganisatie

Vanuit 13 vestigingen in Nederland delen circa 800 professionals dagelijks hun wijsheid met onze klanten. Onze aansturing loopt via een matrixorganisatie: vijf regio's (samenstellingen van vestigingen en adviesdiensten) en vier servicelijnen. Zo bundelen we onze

Organisatiestructuur Baker Tilly (Netherlands) N.V.



kennis en expertise over de verschillende diensten heen en borgen we de uniforme kwaliteit. De vijf regio's zorgen voor het maximaal benutten van competenties en gerichte klant- en marktwerking. Vanuit de vier servicelijnen Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory bieden we een breed palet aan diensten. Elke servicelijn wordt aangestuurd door een servicelijncommissie die zorgt voor één lijn in kwaliteit én dienstverlening.

► [Lees meer](#) over de samenwerking in de regio in het interview met Rudolf Roekevisch - manager MKB Accountancy & Advies.

Bureaus Vaktechniek

De Bureaus Vaktechniek ondersteunen de professionals in het toepassen van de wet- en regelgeving en als vraagbaak voor de praktijk met onder andere consultaties. Daarnaast verzorgen zij opleidingen, vaktechnische bijeenkomsten en het stagebureau voor de AA- en RA-praktijkopleidingen. Ook verzorgen de BVT's handreikingen, kwaliteitstoetsing op dossiers, ontwikkeling van de controlemethodologie en mentoring.

Risk & Compliance

De afdeling Risk & Compliance bewaakt en toetst de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

► [Lees meer](#) over de afdeling Risk & Compliance in het interview met Inez van der Linden - director Risk & Compliance bij Baker Tilly.

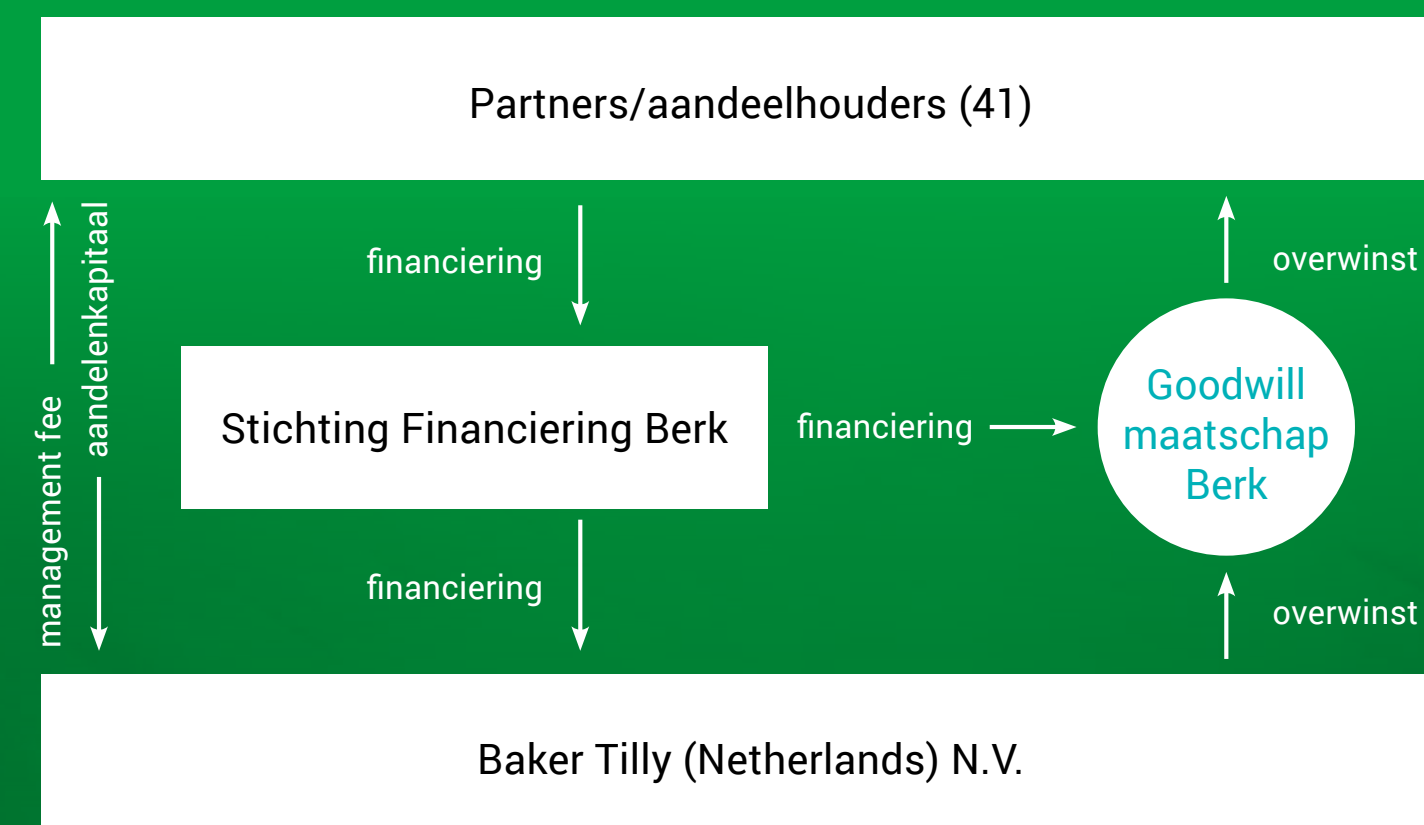
Business Support Center

De regio's en servicelijnen worden ondersteund door de afdelingen HR, Finance, IT, Legal en Marketing & Communicatie.

Nationaal netwerk

Baker Tilly (Netherlands) N.V. was in 2020 de juridische entiteit waarin (nagenoeg) alle activiteiten zijn ondergebracht. Verder zijn Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V., Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V. en Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V. 100% deelnemingen van Baker Tilly (Netherlands) N.V.

Juridische structuur



Internationaal netwerk

Baker Tilly Nederland is onafhankelijk lid van Baker Tilly International. Dit netwerk omvat 123 gelijkgestemde, onafhankelijke organisaties in 148 landen en in totaal bijna 37.000 professionals. Baker Tilly International behoort met een omzet van US\$ 4,04 miljard tot de top tien van de accountancysector wereldwijd.

- ▶ **Lees meer** over de samenwerking binnen het internationale netwerk van Baker Tilly in het interview met Marisa Hut – senior manager VAT Advisory.

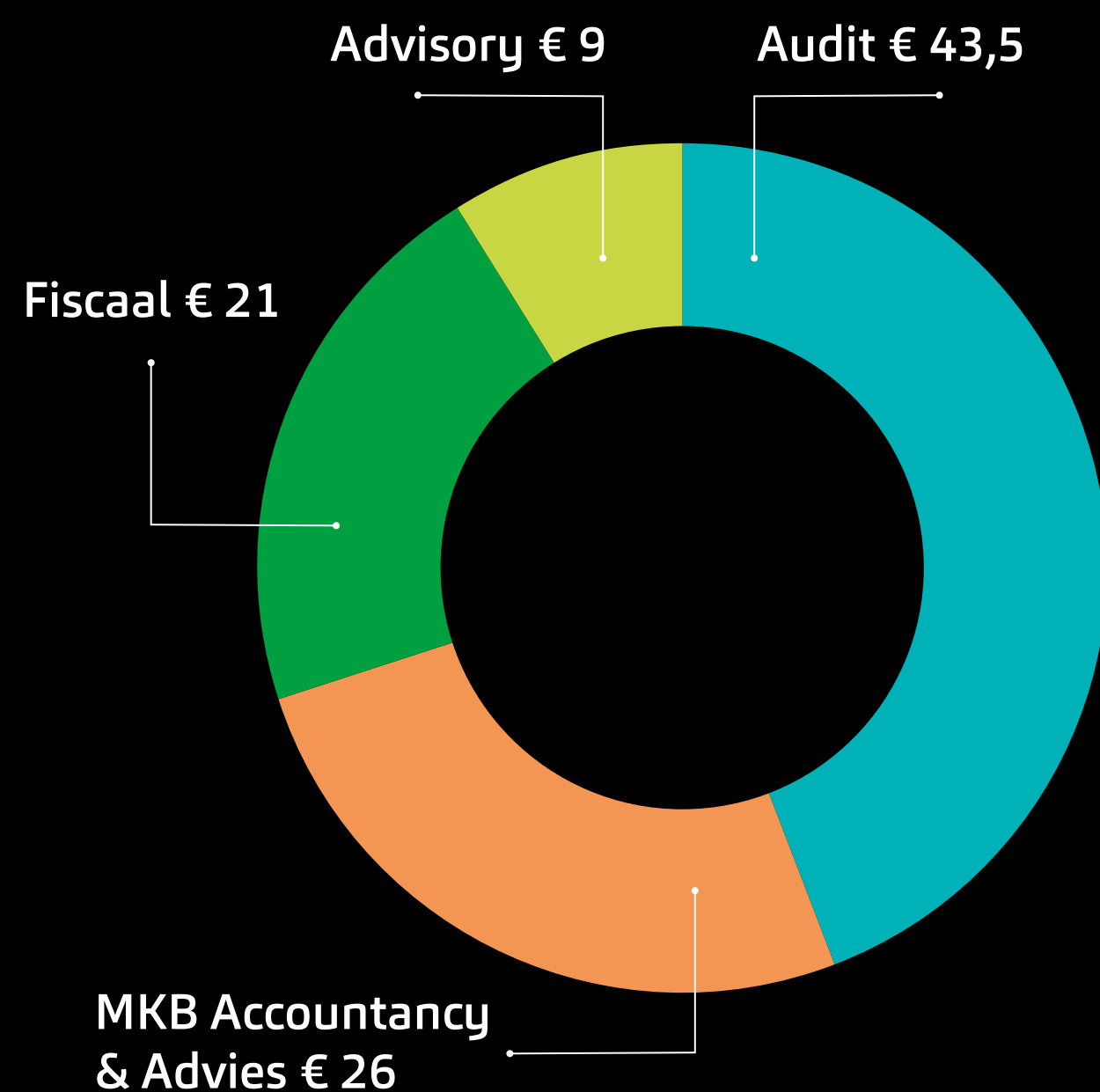
Facts & figures

Baker Tilly in cijfers



Omzet Baker Tilly in Nederland in 2020: **€ 99,5 miljoen** (2019: € 96,1 miljoen)

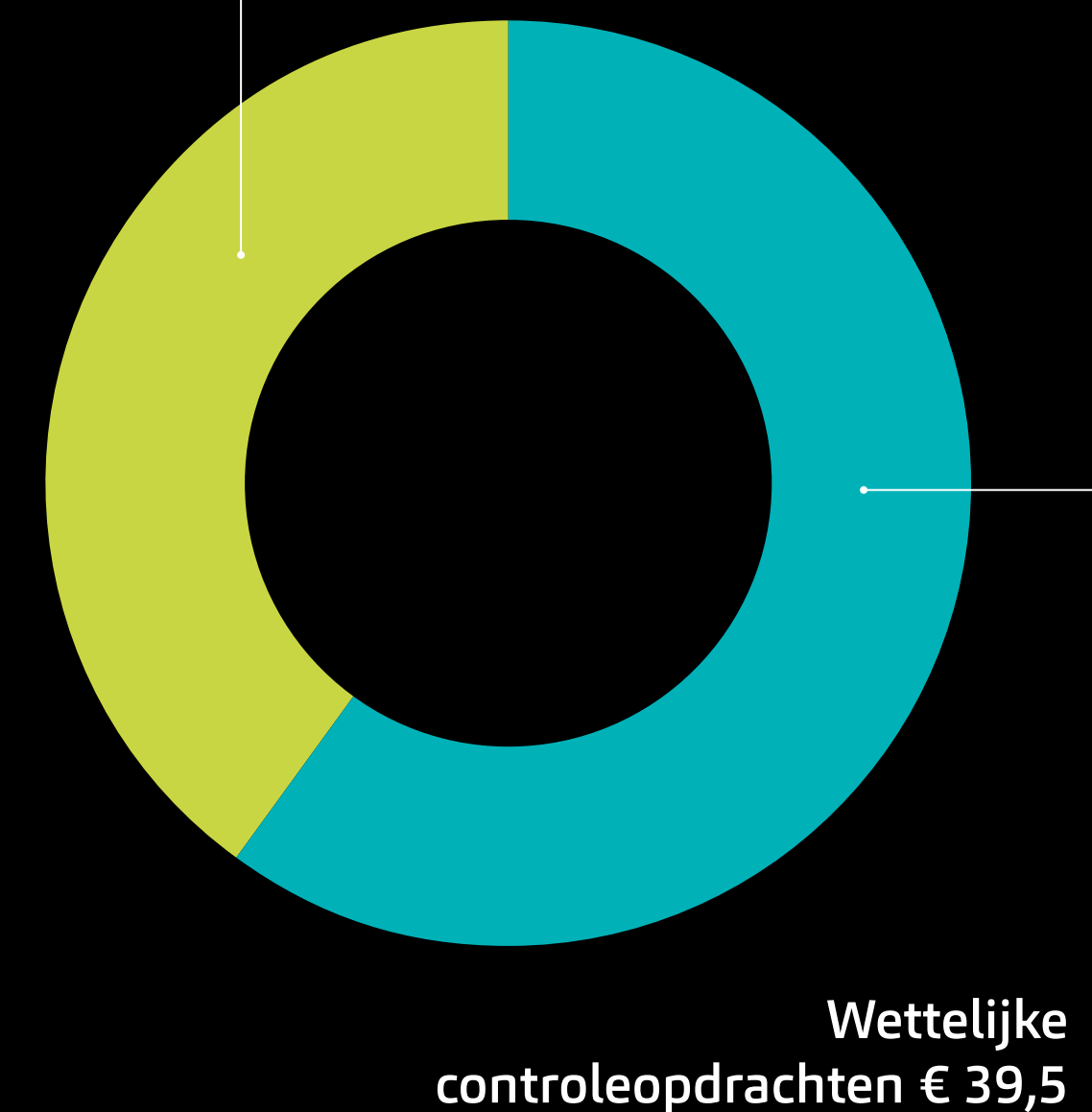
Omzet per servicelijn
(x € 1,0 miljoen)



De cijfers in het transparantieverlag zijn ontleend aan de conceptjaarrekening. Op moment van publiceren van dit verslag is bij deze jaarrekening nog geen oordeel door de accountant afgegeven en is deze jaarrekening nog niet vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Baker Tilly (Netherlands) N.V.

Omzetverdeling
wettelijke controle
en overige dienst-
verlening
(x € 1,0 miljoen)

Overige dienstverlening € 60

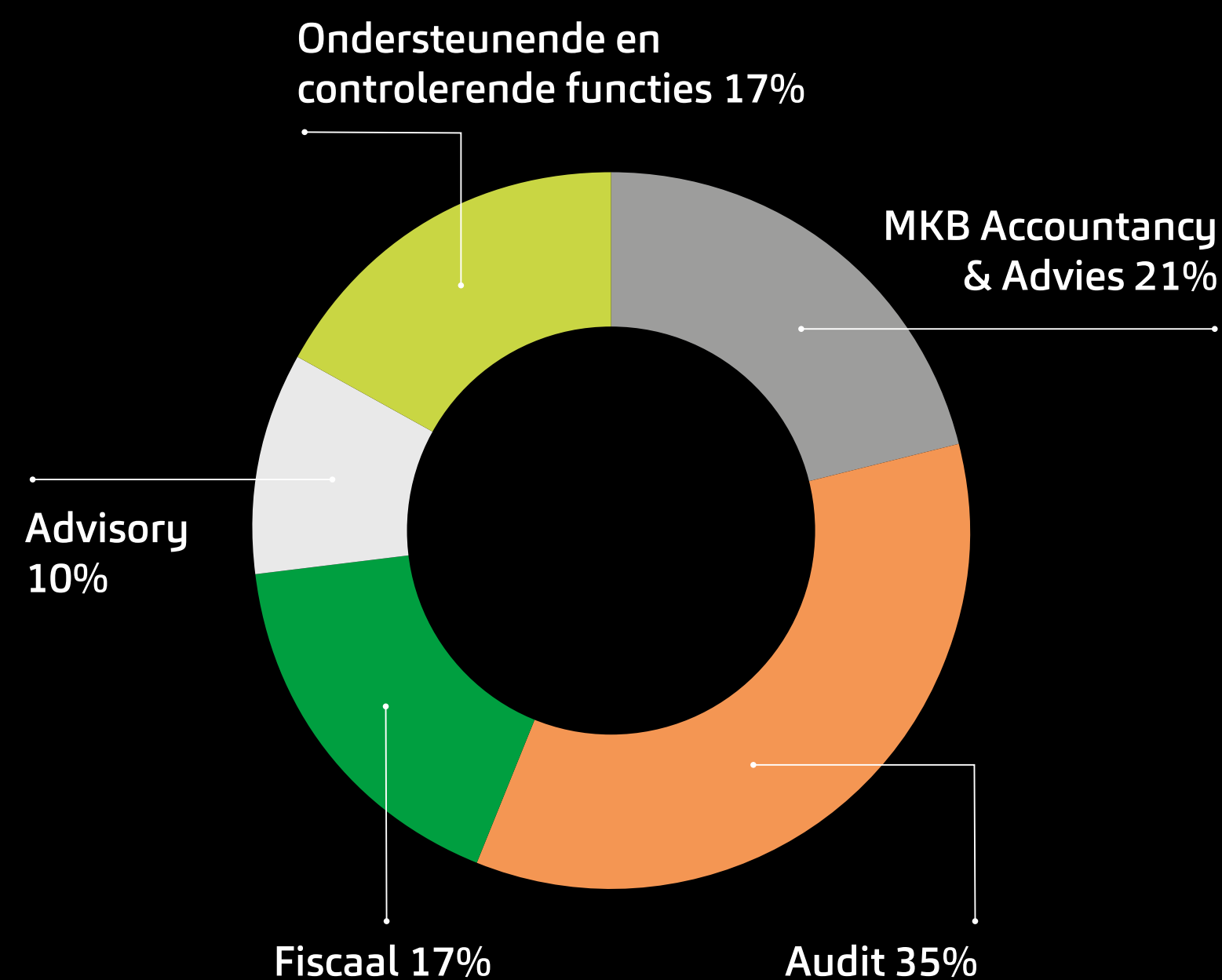


Aantal medewerkers in 2020:

810 (2019: 810) Betreft een jaargemiddelde



Verdeling over disciplines



320



490



71% van de medewerkers werkt fulltime



De **gemiddelde leeftijd** is **35,6**



Het **gemiddeld dienstverband** is **7,5 jaar**



Het **ziekteverzuim** is **2,8%**

Verloop externe accountants, (senior) managers en overige teamleden

	2020 personen	2020 verloop
Externe accountant	36	-3
Overige (senior-) managers	68	3
Totaal accountants	104	0
Overige teamleden	382	5
Totaal	486	5

→ → → → Instroom
195 medewerkers

Uitstroom
139 medewerkers → → → →

INTERVIEW

Samenwerking en kennisdeling het vliegwieleffect van de nieuwe organisatiestructuur

Manager MKB Accountancy & Advies Rudolf Roekevisch over de voordelen van de nieuwe organisatiestructuur

Als manager MKB Accountancy & Advies helpt Rudolf Roekevisch ondernemers in Noordoost-Nederland om antwoorden op financiële en zakelijke uitdagingen te vinden. Een rol die goed bij zijn sociaal ingestelde persoonlijkheid past.

“Ik merk dat hulpvragen door oprechte interesse en aandacht vanzelf op tafel komen. Bij complexe adviesvraagstukken kan ik eenvoudig collega’s met meer expertise bijschakelen. Hierdoor houdt mijn rol niet op, maar krijgt hij extra dimensies die de klantrelatie versterken.”

Dankzij de nieuwe organisatiestructuur zijn binnen Baker Tilly bruggen gebouwd en muren geslecht, stelt Rudolf. “De veranderde manier van samenwerken zorgt voor multidisciplinaire betrokkenheid.

“De multidisciplinaire betrokkenheid werkt als een vliegwiel en levert veel succesverhalen op die de onderlinge samenwerking kracht bijzetten.”

Dat vliegwiel gaat steeds harder draaien en levert veel succesverhalen op die de onderlinge samenwerking kracht bijzetten.” Hij vertelt dat hij graag collega’s faciliteert in hun ontwikkeling van accountant naar accountant-adviseur. “Zodat ze een bredere blik ontwikkelen en een betere gesprekspartner kunnen zijn. Zo help je elkaar proactief én behoed je anderen voor valkuilen.”



INTERVIEW

BT Young zorgt voor frisse blik en nieuwe ideeën

Interview met young profs:
Joost Busch,
Laurens Schreurs,
Marina de Goffau
en Martina Franken >

Binnen Baker Tilly dragen young professionals op meerdere manieren bij aan de ontwikkeling van de organisatie en het kwaliteitsstelsel. Sinds 2020 worden ze formeel vertegenwoordigd door een jongerenraad die bestaat uit zes personen. “BT Young verzamelt en verwoordt de mening en ideeën van de jongere professionals”, legt Business Advisory Consultant Joost Busch uit. “Tevens fungeren we als klankbord voor het bestuur over actuele aangelegenheden zoals het thuiswerkbeleid. Wij spreken hen minstens eens per kwartaal en overleggen daarnaast over specifieke thema’s zoals de werkdruk. Die wisselwerking wordt steeds beter en werkt wederzijds inspirerend.”

Gevraagd en ongevraagd advies

“Baker Tilly heeft de afgelopen jaren goede stappen gezet om het kwaliteitsstelsel te versterken, een voorbeeld is door te investeren in opleidingen en persoonlijke groei van medewerkers”, meent Laurens Schreurs. Hij is Supervisor MKB Accountancy & Advies en actief in BT Young en de MKB A&A klankbordgroep. ‘Ik zet me graag in om de organisatie verder te brengen en de aantrekkingskracht van Baker Tilly op jonge talenten te vergroten. Innovatie, nieuwe technologie en andere manieren van werken zijn hier voorbeelden van.

Vier young profs van Baker Tilly

Van linksboven naar rechtsonder:
Joost Busch
Martina Franken
Marina de Goffau
Laurens Schreurs



De input van young profs wordt merkbaar gewaardeerd en vergroot het enthousiasme des te meer.”

Martina Franken, Supervisor Audit, denkt mee in de Klankbordgroep Audit. “Ik voel me helemaal op mijn plek bij Baker Tilly en wil mijn trots op deze organisatie en ons beroep graag overdragen naar andere jongeren. Het is bovendien leuk en leerzaam om op te trekken met enthousiaste mensen met dezelfde drijfveer om aan de kwaliteitsverbetering te werken. We zijn hier heel serieus mee bezig en geven zowel gevraagd als ongevraagd advies.”

Groei als lerende organisatie

“De open blik van jongere professionals kan voor nieuwe perspectieven zorgen”, stelt Consultant Tax Advisory Marina de Goffau. Zij is betrokken bij BT Young en de Klankbordgroep Fiscaal. Daardoor denkt ze zowel mee over algemene kwaliteitsonderwerpen als vakgerelateerde onderwerpen zoals de uniformering van de aangiftepraktijk en fiscale educatie. “Door actief betrokken te zijn, kun je je stem laten horen. Zo kunnen wij als jongeren onze medeverantwoordelijkheid nemen voor de verdere groei van Baker Tilly als lerende organisatie.”

INTERVIEW

‘Het is van ons allemaal’

Kwaliteitsmanager John Drost over kwaliteitsbeheersing in de praktijk

“De rol van kwaliteitsmanager is nieuw en zorgt voor meer verbinding met de Bureaus Vaktechniek en Risk & Compliance. Doordat we elkaar gemakkelijker weten te vinden, komen lastige dilemma’s sneller op tafel. Prettig is dat vanuit de PVE goed wordt meegedacht over belangrijke onderwerpen rond kwaliteit. Dat is een van de voordelen van de nieuwe structuur van Baker Tilly en al duidelijk merkbaar in de organisatie.”

“Werken aan kwaliteit is niet de verantwoordelijkheid van een persoon of van een afdeling. Het is van ons allemaal en raakt alle disciplines in onze organisatie. Het is belangrijk dat iedere collega hierin zijn of haar verantwoordelijkheid neemt en open communiceert over zaken die niet goed gingen of beter kunnen. Ik zie hier echt verandering in komen. Ook is het goed dat de partners van alle servicelijnen actief meedenken over bijvoorbeeld de voortgang van het proces van klantacceptatie en -continuatie en de KPI’s.”

Als Kwaliteitsmanager is John Drost verantwoordelijk voor het uitdragen en bewaken van het kwaliteitsbeleid binnen de PVE Noordwest-Midden.





INTERVIEW

Goed op dreef met Risk & Compliance

Interview met Director
Risk & Compliance
Inez van der Linden

Het raamwerk voor risicomanagement van Baker Tilly kent drie verdedigingslijnes. Een daarvan is de afdeling Risk & Compliance. “Onze rol gaat hand in hand met het bouwen aan een op kwaliteit gerichte bedrijfscultuur waarin het normaal is om van fouten te leren”, zegt Inez van der Linden, Director Risk & Compliance. “De grote uitdaging is om onze werkzaamheden vanuit een helicopterview te bezien. Daardoor kunnen we met een scherpere blik samenwerken aan structurele gedrags- en kwaliteitsverbetering. Het is heel bijzonder om mede-aanjager van deze ontwikkeling te zijn.”

“Wij helpen de praktijk om risico's te overzien en de juiste keuzes te maken.”

**Inez van der Linden,
Director Risk & Compliance**

Kwaliteit waarborgen én verbeteren

Bij de afdeling Risk & Compliance werken onder andere accountants, juristen en een fiscalist. “Een divers gezelschap met complementaire competenties”, lacht Inez. “We ondersteunen de servicelijnen en PVE's bij de dagelijkse afweging van risico's. Gevraagd en ongevraagd. Ook houden we toezicht op naleving van de wet- en regelgeving en het kwaliteitsbeheersingsstelsel. Het gezamenlijke doel binnen Baker Tilly is om onze kwaliteit te waarborgen én te blijven verbeteren. Dit kan je niet alleen, maar doe je met elkaar. Al onze professionals zijn intensief met hun klant en opdracht bezig, voor accountants verhoudt zich dat soms lastig tot onze bijzondere positie in het maatschappelijk verkeer. Wij helpen de praktijk om risico's te overzien en de juiste keuzes te maken.”

De juiste dingen doen

“De afgelopen periode is veel bedacht en geïmplementeerd, en daar zetten we nu vol de schouders onder. Dit doen we niet omdat het accountantsberoep onder een vergrootglas ligt, maar omdat we intrinsiek gemotiveerd zijn om het goede te doen. Aan de basis staat de vraag: doen we dingen zoals we ze moeten doen? Door met elkaar zaken zoals klantacceptatie te bespreken, weten onze collega's in de praktijk beter wat van hen verwacht wordt. Ze zien de toegevoegde waarde hiervan en nemen steeds gemakkelijker contact op om casussen te bespreken of het te melden als er iets speelt. Soms spelen oude patronen nog op, maar de algemene indruk is dat we goed op dreef zijn.”

► [Lees meer](#) over hoe Baker Tilly de kwaliteit borgt in het hoofdstuk 'Onze kwaliteit'

INTERVIEW

Internationale samenwerking: slim zakendoen op basis van lokale btw-regels

Interview met Senior Manager VAT Advisory
Marisa Hut

Bedrijven die grensoverschrijdend zakendoen hebben te maken met uiteenlopende btw-wetten en -regels. “Baker Tilly helpt deze klanten om hun btw-positie adequaat in te richten en ervoor te zorgen dat wordt voldaan aan de geldende regels. Dit doen we samen met onze internationale netwerkpartners. Via dit sterke netwerk van btw-specialisten vinden we snel uit wat de beste optie is. Of de klant nu handel drijft in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten of Australië.”

Brexit betekenis

Marisa Hut heeft als Senior Manager binnen het team van VAT & Customs Advisory veel contact met collega's bij de Baker Tilly member firms. “Dat gaat soepel, de contacten zijn warm en men is zeer kundig. We kennen elkaar van projecten voor klanten en zien elkaar buiten coronatijd ook op conferenties of bij klantmeetings. Ruim voordat bijvoorbeeld Brexit een feit werd, informeerden wij gezamenlijk onze klanten over de consequenties voor de internationale handel. Via artikelen, webinars en LinkedIn-posts. We hebben veel samengewerkt met de internationale teams, zodat we elkaars klanten snel verder konden helpen. Met mooie resultaten!”

Klanten goed voorbereiden

Momenteel begeleidt Marisa een klant bij de introductie van een personal care product op de internationale markt. “Via onze netwerkpartners wordt waardevolle informatie verzameld voor de gehele btw-implementatie van de supply chain van de klant. Wat ons momenteel ook bezighoudt, zijn de veranderende btw-regels en douanewetgeving voor e-commerce. Alle ondernemers die goederen verkopen aan consumenten, krijgen ermee te maken. Het is prettig om samen met mijn internationale collega's klanten te kunnen helpen bij hun voorbereiding op die veranderingen.”



Foto: Jan de Carpentier



V.l.n.r.: Pim Sengers, Paul Muller (Managing Director The Human Specialist) en Pierre Satink.

RUBRIEK

Moving forward als ondernemer Meegroeien en in beweging blijven

Interview met Pim Sengers van The Human Specialist en Pierre Satink van Baker Tilly

The Human Specialist groeide in 22 jaar tijd van een kleine onderneming van twee man uit tot een groot, internationaal bedrijf met 60 interne medewerkers en vele honderden gedetacheerden en zzp'ers. Baker Tilly dacht mee bij de haalbaarheid van de groei door overnames. Speciale hulp was er vorig jaar vanuit de Corona Helpdesk van Baker Tilly.

“We zijn het jaar zonder al te veel kleerscheuren doorgekomen” vertelt Pim Sengers.

“Baker Tilly en The Human Specialist zijn eigenlijk samen opgegroeid. We hebben elkaar groot zien worden”, vertelt Pim Sengers, Director of Finance van The Human Specialist. In 1999 startte hij samen met zakenpartner Jos Korver in Duitsland het bedrijf TecLine, een uitzend- en detacheringsbureau in de techniek. Ze werden klant bij Baker Tilly. In 2011 namen ze BouwGenius over, een uitzendbureau voor de bouw. Met deze tak groeide het bedrijf uit tot The Human Specialist. “Baker Tilly groeide mee”, vertelt Pierre Satink, partner MKB Accountancy en Advies bij Baker Tilly in Zwolle. “In het begin beperkten de werkzaamheden zich tot het samenstellen van de jaarrekening. Dat werd snel meer.”

Kennispartner

The Human Specialist rekruteert vakmannen in heel Europa voor projectmatige inzet bij de top 50 installatie- en bouwbedrijven in met name Nederland en Duitsland. Pierre: “Wij ondersteunen het bedrijf bij het verwerken van de loonadministratie en de inrichting daarvan met het oog op de verschillende cao’s en - heel belangrijk - het internationale karakter van de onderneming. The Human Specialist heeft medewerkers in verschillende landen en dat vraagt om kennis van internationale verloning.” Voor vraagstukken op dat gebied haakt Baker Tilly Den Haag aan, omdat zij expertise in huis hebben. “We hebben ook contact met het Baker Tilly-kantoor in Dortmund. Zij weten alles over de Duitse arbeidsmarkt en wet- en regelgeving”, voegt Pim toe.

Corona Helpdesk

Tot vorig jaar zat The Human Specialist echt in de lift. “En toen kwam 2020. Met corona.” In april zette een omzetsdaling in. Projecten werden stilgelegd of uitgesteld. “Dan moet je aan de juiste knoppen draaien. Pim en ik hebben toen veel contact gehad. Zij zijn meteen gaan rekenen. Ze hebben liquiditeitsprognoses gemaakt en NOW-subsidie en uitstel van betaling bij de fiscus aangevraagd. Daarnaast zijn we samen om

tafel gaan zitten voor aanvullende financiering”, somt Pierre op. De Corona Helpdesk van Baker Tilly hielp daarbij. “We zijn het jaar zonder al te veel kleerscheuren doorgekomen”, vertelt Pim. “Er is licht aan het eind van de tunnel.”

Weer in beweging

The Human Specialist is weer volop in beweging en overweegt zelfs om een derde label aan het bedrijf toe te voegen. “Baker Tilly kijkt voor de beheersbaarheid mee in de haalbaarheid daarvan”, zegt Pierre. “Soms schuurt het bij dat soort gesprekken, maar dat is niet erg. We moeten kritisch meekijken.” Pim vertelt dat bij The Human Specialist twee nieuwe aandeelhouders zijn aangehaakt. “Een nieuwe generatie die thuis is in marketing en IT. Want we willen het bedrijf klaarstomen voor de toekomst. Jos Korver is uit de dagelijkse operatie gestapt en ik doe dit over een jaar of vijf wellicht ook. Mooi om daarover straks te sparren met Pierre.”

Moving forward

Onze cultuur

Om altijd en overal topkwaliteit te kunnen leveren, bouwen we aan een cultuur waarin kwaliteitsbeheersing als continu proces verankerd is. Een cultuur die medewerkers inspireert en uitdaagt om het maximale uit zichzelf te halen. Waar iedereen zich betrokken voelt en ieders inbreng gewaardeerd wordt. Hierin zijn in 2020 belangrijke stappen gemaakt.

Leer meer over de afspraken die we maakten over het gewenste gedrag!

Highlights in 2020
Het cultuurprogramma

Adviesorgaan Gedrag & Cultuur: terugblik op 2020

Interview
'Investeren in gedrag en cultuur gaat onverminderd door'

Rubriek
Moving forward als organisatie
Trots op de beweging die Baker Tilly maakt



**building
our
behaviour
together**

Gedrag en cultuur is één van de pijlers in het veranderprogramma van Baker Tilly. Want kwaliteit wordt door meer dan alleen beleid, processen en systemen beïnvloed.

Een cultuur waar een **open gesprek** gevoerd kan worden, **ruimte is om fouten te maken** en waar **aandacht is voor leren, reflecteren en verbeteren** draagt bij aan een kwaliteitsgerichte organisatie. Eind 2019 is hiervoor een organisatiebreed cultuurprogramma opgezet: **Building our Behaviour Together**. Dit begon met een wensbeeld voor de gewenste cultuur binnen Baker Tilly. Een cultuur die medewerkers **dagelijks inspireert en uitdaagt het maximale uit zichzelf te halen** om topkwaliteit te leveren. Lees in dit hoofdstuk welke stappen er in 2020 zijn gezet en hoe het een vervolg krijgt in 2021.

Highlights in 2020

Het cultuurprogramma

Tone at the top

Met een speciaal leiderschapsprogramma leerden partners en directors van Baker Tilly eind 2019 en begin 2020 tijdens meerdaagse trainingen hoe leiding te geven aan de verandering in gedrag en cultuur. Het begint namelijk aan de top. Hoe neem je je team mee in die verandering? Wat is jouw rol als leidinggevende? Tijdens een extra trainingsdag in juni werd ook aandacht besteed aan de uitdagingen in leiderschap 'op afstand' door de thuiswerksituatie vanwege corona.



Effecten meetbaar!

Uit metingen voor én na de trainingen blijkt dat de trainingen effect hebben. Medewerkers geven aan dat:



Meer positieve en constructieve feedback wordt gegeven.



Er een meer coachende leiderschapsstijl ontstaat.



Hun leidinggevend en meer openstaan om een mening te herzien.



Zij meer meegenomen worden in de voortgang.

Highlights in 2020

Het cultuurprogramma

Building our Behaviour Together Day

.....

13 februari 2020 stond bij Baker Tilly in het teken van gezamenlijk bouwen aan de gewenste cultuur. Bijna 700 collega's maakten kennis met de vijf gedragingen die staan voor hoe wij met elkaar willen samenwerken. We luisterden naar de open en eerlijke verhalen van collega's over hoe zij het gedrag tussen collega's ervaren. Met humor werd in beeld gebracht waar nog aan gewerkt moet worden. Om het gewenste gedrag in de praktijk te brengen, stroopten we vervolgens letterlijk onze mouwen op en bouwden we in teams met kringloopafval aan een kettingreactie van 250 meter.



Bekijk de aftermovie



Highlights in 2020

Het cultuurprogramma

Building our Behaviour Together – the next step

De volgende stap in het cultuurprogramma was het beantwoorden van de vraag wat de nieuwe strategie voor de regio's betekent. Medewerkers zouden letterlijk aan tafel gaan om te bespreken wat er nodig is om die nieuwe strategie te realiseren. Corona gooide echter roet in het eten. Omdat we niet wilden wachten met deze belangrijke stap in ons cultuurprogramma, toverden we de fysieke ontmoetingen om tot online meetings. De groepen kregen drie vragen voorgeschoteld: waar moeten we mee stoppen, waar moeten we mee doorgaan en waar moeten we mee beginnen?

Vervolgens werden vanuit deze goede voornemens concrete afspraken gemaakt en heldere vervolgacties gedefinieerd. We gaan nu echt aan de slag!

Waar moeten we mee stoppen?

Waar moeten we mee doorgaan?

Waar moeten we mee beginnen?

Highlights in 2020

Het cultuurprogramma

Initiatieven voor samenwerking en kennisdeling

Het thuiswerken maakt het gezamenlijk bouwen aan de gewenste cultuur er niet makkelijker op. Toch zijn als vervolg op de regiobijeenkomsten over 'the next step' mooie initiatieven ontstaan om die verbinding te behouden, de samenwerking te verbeteren en kennis te delen.



De PVExchange is een wekelijks online koffiemoment waarbij kleine groepjes medewerkers (van verschillende vestigingen, teams, disciplines en met verschillende functieniveaus) ervaringen uitwisselen. Soms over de 'must see' Netflix-series, vaak ook over samenwerken, de uitdagingen in het werk en hoe om te gaan met de huidige situatie.



Twee medewerkers van de vestiging Den Bosch misten hun collega's en besloten een podcast-serie te maken als digitale variant op de gesprekken bij de koffieautomaat.



Denken over de eigen servicelijnen heen om de klant optimaal van dienst te kunnen zijn gebeurt steeds vaker in multidisciplinaire teams. Om meer te leren over al die disciplines die Baker Tilly in huis heeft, introduceerden twee collega's van de vestigingen Den Haag en Rotterdam een zakelijke variant van speeddaten. Op zoek naar de 'ultieme match' voor elkaars klanten.



Adviesorgaan voor gedrag & cultuur blikt terug

Al sinds de start van het veranderprogramma is een groep medewerkers betrokken bij de plannen om een kwaliteitsgerichte cultuur te creëren. Deze werkgroep Gedrag & Cultuur schetste de kaders van het cultuurprogramma Building our Behaviour Together en is het adviesorgaan voor het bestuur hoe verder te werken aan het gewenste gedrag in een veilige werkomgeving. Een korte terugblik en vooruitblik vanuit de werkgroep:

Voorzitter van de werkgroep Carin Welters:

“Het jaar 2020 stond vooral in het teken van inzicht krijgen in **waarom we de dingen doen zoals we ze doen en wat dat vervolgens weer doet met anderen.** Het leiderschapsprogramma heeft ons bovendien ook veel inzicht gegeven in hoe het anders kan en wat daar voor nodig is.”

Programmamanager Esther Wiltink-Kasbergen:

“Veel gedrag is onbewust, maar het effect kan groot zijn. Zowel positief als negatief. **Ik zie dat het cultuurprogramma collega's helpt om het gesprek over het gedrag in de dagelijkse praktijk te voeren.** Dat zijn soms moeilijke gesprekken, maar ze dragen er wel aan bij dat we bewuster worden van het effect van ons gedrag op anderen. Dat inzicht is een belangrijke stap.”

Partner Peter Polman

“Als het gaat over inclusiviteit en diversiteit leerde ik het afgelopen jaar dat je vooral **goed moet willen luisteren naar die medewerkers die niet tot de grote homogene groep behoren.** Door hun ogen naar deze thema's kijken was voor mij persoonlijk een echte eye-opener.”

HR Director Franny Schüle:

“De organisatie is echt ‘zachter’ geworden. Met meer oog voor de mens achter het werk. Een mooie bijvangst van de vele gesprekken die zijn gevoerd over gedrag en cultuur. **Het is essentieel om goed naar je medewerkers te luisteren en aandacht te hebben voor hun mening en visie op zaken.**”



Partner Rudi de Munck:

“Opvallend vind ik de progressie op het thema ‘samen’. In de regio en tussen servicelijnen, maar ook tussen verschillende functieniveaus en generaties. **Basis voor deze ontwikkeling in samenwerking is het open en respectvolle gesprek tussen collega’s.**”

Partner Marcel Beerse:

“**Het gedrag- en cultuurprogramma draagt bij aan de bewustwording van ons gedrag naar anderen.** Een open gesprek voeren of jezelf kwetsbaar opstellen; het zijn voorbeelden van gewenst gedrag dat bijdraagt aan ons welzijn, de samenwerking verbetert en het succes van onze organisatie vergroot.”

Partner Jayant Rakhan:

“Ik vind het belangrijk dat de toon aan de top staat voor een diversiteit aan mensen. Daarnaast moeten we werken aan een open en veilige omgeving om van elkaar te leren en samen te werken. **Gelijke kansen en waardering voor een ieder. Niet praten over elkaar, maar luisteren naar elkaar!**”

Director Jidde Mulder:

“**In 2021 moeten we gaan zorgen voor overeenstemming tussen de ‘walk’ en de ‘talk’, overeenstemming tussen wat we zeggen en wat we doen.** Dit is essentieel voor het creëren en behouden van vertrouwen van onze collega’s, klanten en potentieel nieuwe medewerkers.”

Partner Maarten de Rouw:

“Gedrag en cultuur gaat ook over aandacht voor diversiteit en inclusiviteit. **Bij Baker Tilly streven we naar een cultuur waarin verschillen tussen personen worden gewaardeerd en medewerkers worden aangemoedigd om die verschillen in te zetten op de werkvloer.** Kortom, samen de winst van onze verschillen verzilveren. Een onderwerp dat in 2021 een prominente plek krijgt in ons cultuurprogramma.”

► **Lees in de blog** van Maarten meer over diversiteit en inclusiviteit.



INTERVIEW

‘Investeren in gedrag en cultuur gaat onverminderd door’ Interview met bestuurslid Ronald Houtveen over Building our Behaviour Together

“Building our Behaviour Together heeft ervoor gezorgd dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over welk gedrag hoort bij onze ambitie om een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie te zijn. Alleen in een open cultuur, waar iedereen zich betrokken voelt en ieders inbreng gewaardeerd wordt, kunnen we elke dag de beste dienstverlening leveren. Die bewustwording is in 2020 gecreëerd, maar het investeren in gedrag en cultuur gaat onverminderd door.

Want ook al zijn we op de goede weg, we moeten ook eerlijk zijn dat er nog het nodige moet gebeuren. Het gewenste gedrag moet een automatisme worden. Dat is nu nog niet het geval. 2021 staat dan ook in het teken van doen. Met ons HR-beleid, verschillende tools en positieve communicatie stimuleren we medewerkers

om dat gewenste gedrag dagelijks toe te passen. Dan kun je bijvoorbeeld denken aan reflectie op gedrag als onderdeel van loopbaan- en beoordelingsgesprekken, workshops om gedrag aan te leren of te stimuleren en het delen van praktische tips, verhalen en ervaringen.

Uiteraard is ook de toon aan de top bepalend voor het stimuleren van het gewenste gedrag. Waar partners en directors al gestart zijn met een leiderschapstraject, worden nu ook de andere leidinggevenden getraind op hoe je leiding geeft aan verandering in gedrag. En ten slotte is het een kwestie van continu monitoren en evalueren hoe het gaat. Regelmatig de peilstok in de organisatie om te weten hoe we vorderen, op alle niveaus. Want alleen dan weten we of we op weg zijn naar die gewenste cultuur.”



RUBRIEK

Moving forward als organisatie

Trots op de beweging die Baker Tilly maakt

Interview met Joke van Lonkhuijzen –
voorzitter Raad van Commissarissen van
Baker Tilly

Als voorzitter van de Raad van Commissarissen is Joke van Lonkhuijzen nauw betrokken bij het veranderprogramma bij Baker Tilly. De raad adviseert en houdt toezicht op de koers naar een cultuur waarin medewerkers altijd en overal topkwaliteit leveren en zo het publiek belang dienen. Ze vertelt enthousiast over de voortgang die de onderneming hierin boekt en vooral over de grote verandering in gedrag en sfeer die ze ziet. “Het afgelopen jaar is een stevig fundament voor de toekomst gelegd. De toon aan de top en de breed gedragen merkbepalende geven veel vertrouwen dat Baker Tilly op de juiste manier in beweging is.”



“Ik ervaar een intrinsieke motivatie om een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie te worden.”

“De cultuur van de organisatie bepaalt in belangrijke mate het gedrag van de medewerkers”, benadrukt Joke. “De cultuur beïnvloedt wat zij belangrijk vinden en in welke mate zij zich open opstellen over dilemma’s en zich durven uit te spreken. Ik heb van nabij gevolgd hoe binnen Baker Tilly inzicht in het gewenste gedrag werd vergaard en vertaald in een wensbeeld. Daarna is met een leiderschapsprogramma bij de partners, directors en bestuursleden gewerkt aan het bewustzijn van het eigen gedrag en hun voorbeeldfunctie. Met deze cultuurdragers is op 13 februari het hele bedrijf

ondergedompeld in het wensbeeld. Het was heel bijzonder om deze Building our Behaviour Together Day mee te beleven. Als gastspreker ben ik ingegaan op een grote fout die ik in mijn loopbaan heb gemaakt en wat deze voor mij betekende. Dit om te laten zien hoe waardevol het is om van fouten te kunnen leren.”

Ze stelt dat de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Accountancy en de Commissie Toekomst Accountancysector belangrijke impulsen hebben gegeven aan de stappen die Baker Tilly en andere

accountantsorganisaties zetten om de kwaliteit te verhogen. “Maar ik ervaar ook een intrinsieke motivatie om een kwaliteitsgerichte en lerende organisatie te worden. Hiertoe zijn belangrijke strategische keuzes gemaakt over de klanten die Baker Tilly wil bedienen, de inrichting van de organisatie en de manier waarop de medewerkers hun werk doen. Er wordt doorlopend aandacht besteed aan cultuur en gedrag, en hard gewerkt om de kwaliteit verder te verbeteren. Deze investering betaalt zich merkbaar terug.”

Moving forward

Onze mensen

Als kennisintensieve organisatie zorgen we dat onze mensen zich doorlopend kunnen ontwikkelen, aan de relevante soft skills werken en hun talenten kunnen ontplooiën. Dat zij zichzelf kunnen zijn en zich thuis en veilig voelen. Dat ze zich verbonden voelen en plezier in hun werk en met elkaar hebben. Ook hierin geven we steeds nieuwe impulsen aan de kwaliteit van onze beroepsuitoefening.

Interview

Baker Tilly
investeert in een
leven lang leren

Interview

Samenwerken
aan de medewer-
kerstevredenheid

Highlights in 2020

Verbinding
zoeken in
coronatijd

Blog

'De winst van
onze verschillen
verzilveren'

Rubriek

Moving forward
als professional
Van stagiair tot
senior manager
en verder

INTERVIEW

Baker Tilly investeert in een leven lang leren

Interview met HR Director Franny Schüle over Learning & Development

Baker Tilly wil een werkgever zijn waar mensen zich kunnen ontwikkelen en het beste uit zichzelf halen. Alleen dan kunnen we topkwaliteit leveren. Onze medewerkers moeten aan de juiste opleidingseisen voldoen én blijven voldoen. HR Director Franny Schüle vertelt hoe Baker Tilly als kennisintensieve organisatie investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers.

“Je moet continu leren en ontwikkelen om relevant te blijven. Iedereen die zijn werk serieus neemt, moet dat onder ogen zien. De kennis die je vandaag opdoet, kan morgen alweer achterhaald zijn. Daar komt bij dat de generatie medewerkers die nu de arbeidsmarkt betreedt veel waarde hecht aan de ontwikkel- en opleidingsfaciliteiten die de werkgever biedt.

Daarom is ons opleidingsbeleid, een belangrijke pijler uit ons veranderprogramma, kritisch tegen het licht gehouden. De conclusie was dat we bij Baker Tilly leren en ontwikkelen anders moeten organiseren.”

BT Academy: trainen van kennis en vaardigheden

“Van oudsher lag de focus op het aanbieden van een breed curriculum aan vaktechnische opleidingen en trainingen. Dat heeft geresulteerd in de BT Academy met verplichte opleidingen en trainingen om de vaktechnische kennis op peil te brengen en te houden. Om daarnaast ook soft skills te ontwikkelen, is het aanbod van de BT Academy de afgelopen jaren uitgebreid met competentie- en gedragsgerichte trainingen en opleidingen.”



Leren en ontwikkelen staat centraal

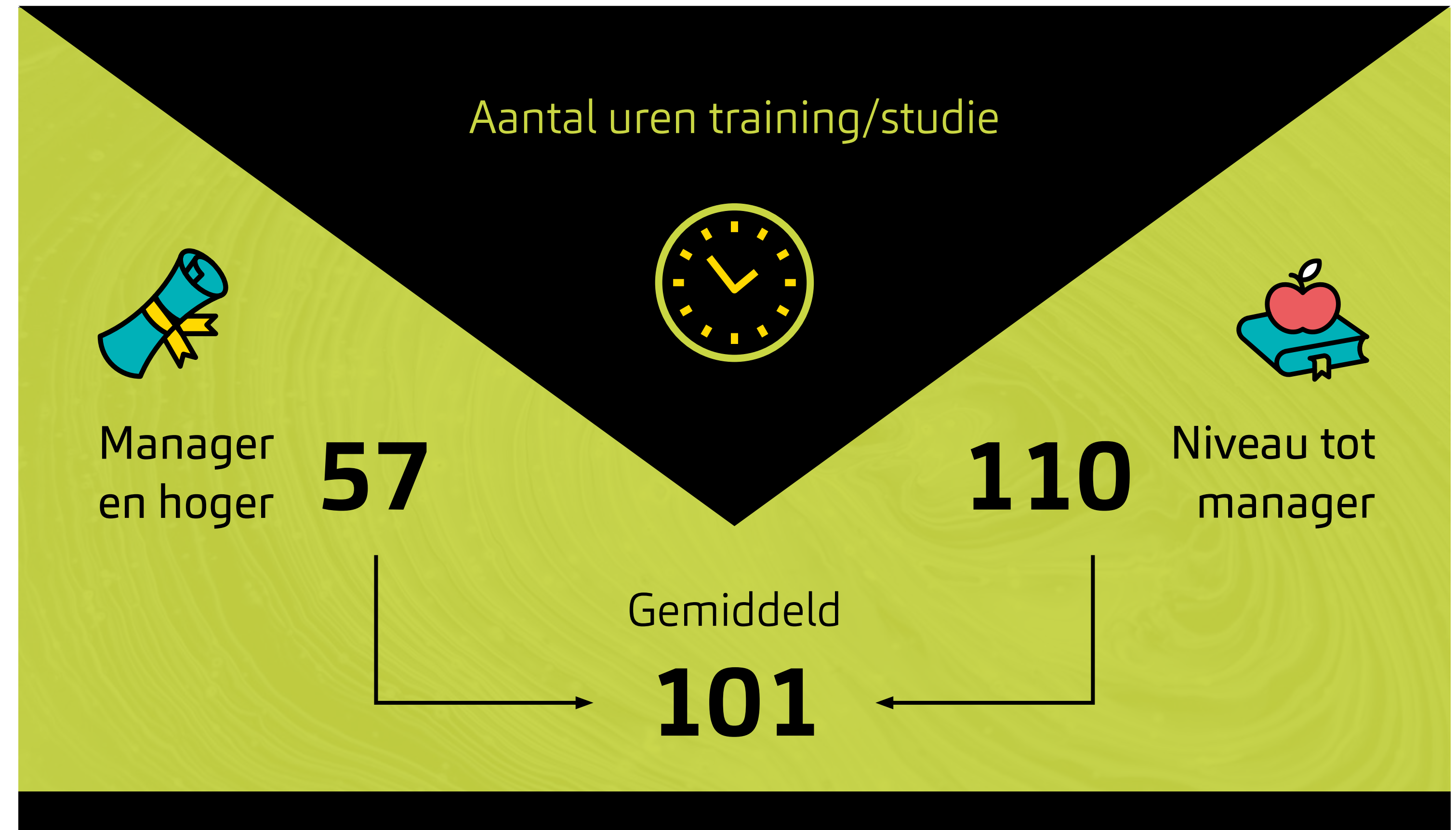
“Ondanks alle investeringen en het feit dat intensief gebruik van de opleidingsmogelijkheden werd gemaakt, werd het leren en ontwikkelen als te vrijblijvend ervaren. Daarnaast merkten we dat de vraag en het aanbod niet altijd goed op elkaar aansloten. Om leren en ontwikkelen een centrale plaats in het HR-beleid te geven, wordt binnen de HR-afdeling een team voor learning & development gevormd.”

Duurzame inzetbaarheid

“Met de juiste prikkels willen we al onze medewerkers verleiden tot een leven lang leren dat verder gaat dan het op niveau houden van hun vaktechnische kennis. Of het nu gaat om medewerkers met een intrinsieke motivatie om te blijven ontwikkelen of om medewerkers die hierin minder zelfsturend zijn. Het is belangrijk dat zij zelf de regie nemen in het werken aan hun duurzame inzetbaarheid.”

Aanmoedigen en faciliteren

“Als werkgever is het onze verantwoordelijkheid om dit aan te moedigen en te faciliteren. Dit doen we door de benodigde tools te bieden en ruimte voor



leren en ontwikkelen te creëren. Denk bijvoorbeeld aan opleidingen en trainingen die aansluiten op nieuwe ontwikkelbehoeften of aan het voorzien in innovatieve hybride leervormen. Of aan meer aandacht voor de ontwikkeling van talenten, managementvaar-

digheden of leiderschapskwaliteiten. Dit stimuleren we met behulp van een leermanagementsysteem dat enerzijds helpt bij het selecteren, volgen en geven van opleidingen en anderzijds per medewerker de voortgang van de ontwikkeling monitort en bewaakt.”

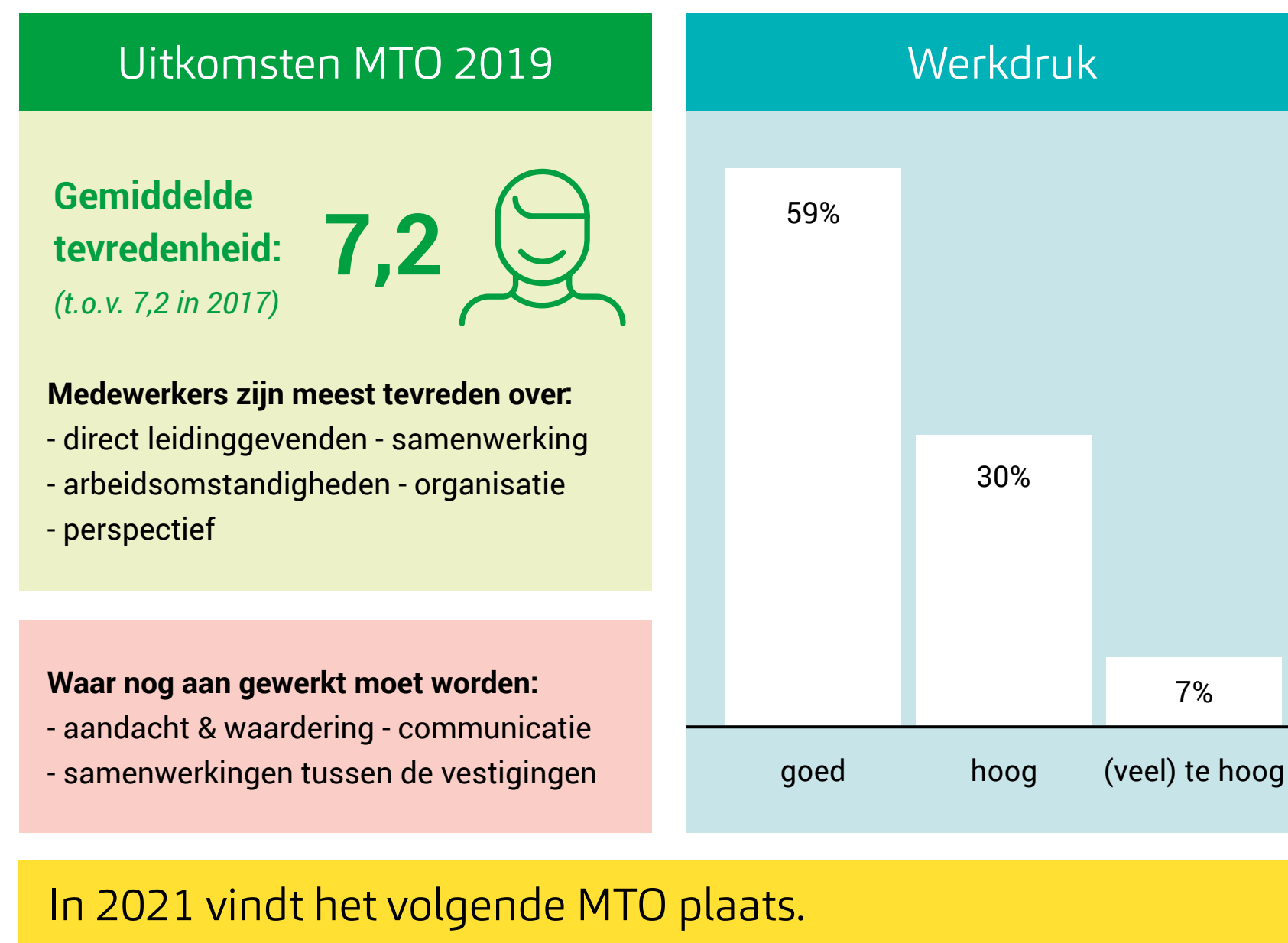
INTERVIEW

Samen het MTO goed opvolgen

Consultant Tax Advisory Mark Devilee over werken aan de tevredenheid van medewerkers

Om het jaar onderzoekt Baker Tilly de medewerkerstevredenheid. Voor de opvolging van het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) zijn regionaal werkgroepen ingericht met afgevaardigden uit alle servicelijnen. Consultant Tax Advisory Mark Devilee zit in zo'n werkgroep en vertegenwoordigt met zestien collega's de medewerkers in zijn regio.

"De MTO-werkgroep neemt de resultaten van het MTO als vertrekpunt. We bespreken de ervaringen van medewerkers en hun gemeten perceptie. Concrete punten die specifiek over onze regio gaan brengen we in bij het management en organisatiebrede aandachtspunten leggen we aan de ondernemingsraad voor. Wat mij verrast, is de snelheid waarmee deze punten in het MT of de OR worden opgepakt."



"Het is mijn persoonlijke taak om te weten wat er leeft in mijn vestiging en in de discipline fiscale dienstverlening. Daarom houd ik mijn oren open en ga ik actief gesprekken aan met collega's. De zichtbaarheid van de MTO-werkgroepen kan altijd beter. Het is belangrijk dat medewerkers aandachtspunten inbrengen, maar vooral ook dat we ze bij hen ophalen. Zichtbaarheid is hier ontzettend belangrijk voor. Doordat we hierin groeien, zien we dat collega's ons steeds beter weten te vinden."



Highlights in 2020

Verbinding zoeken in coronatijd

Vanwege corona moesten we de sociale contactmomenten vanaf 15 maart 2020 inperken en zo veel mogelijk thuiswerken. In deze onzekere tijd gebeurde ook iets bijzonders. Mede door het project 'Samen Baker Tilly' groeide het gevoel van collegiale verbondenheid en saamhorigheid. Binnen deze nieuwe aanpak vond een indrukwekkende reeks corona-acties plaats.



Ansichtkaarten Eén Baker Tilly

.....

Een verzoek aan alle medewerkers om hun eerste initiaal af te beelden, leverde meer dan 200 originele, creatieve en ludieke foto's op. Deze letters zijn verwerkt in 14 ansichtkaarten met bijzondere en warme boodschappen. Kaarten die collega's konden opsturen naar iedereen die wel wat extra steun kon gebruiken.

Baker Tilly's Huiskamerquiz

.....

Op 14 mei gingen bijna 400 Baker Tilly collega's de strijd met elkaar aan tijdens onze Huiskamerquiz. Deze bestond uit zes spannende rondes die door collega's werden ingeluid. De quiz was extra leuk door het vooraf thuisbezorgde borrelpakket en de mogelijkheid voor gezinsleden om mee te doen. En natuurlijk kregen de teams met de hoogste scores een mooie prijs.





Brand New Year

Op 8 januari 2021 hebben we online met elkaar geproost op een mooi nieuw jaar. Vervolgens gaven Rob Urgert en Joep van Deudekom stof tot nadenken met de interactieve quiz 'Hoe word ik succesvoller dan mijn collega?' Bijpraten met elkaar kon in de aansluitende virtuele teamborrels. Dit geslaagde online event gaf meteen weer een goed gevoel van saamhorigheid en solidariteit.



BTlympics

Aan het begin van de zomer ontstak onze bestuursvoorzitter het (Olympisch) vuur en maakte hij de 800 km lange BTlympics-route langs onze vestigingen bekend. De uitdaging: alle locaties bewegend of samen sportend aandoen: rennend, skatend, wandelend... Vervolgens is in de warme zomermaanden maar liefst 83% van de route afgelegd. Een topprestatie!



Foute Bingoavonden en Pubquizzen

Een Foute Bingoavond leverde mooie camerabeelden op binnen de vestiging Den Bosch. Ook zeer memorabel was de 'Wie-is-wie-quiz' van de vestiging Goes of de pubquiz voor de zuidelijke vestigingen in het thema carnaval mocht natuurlijk niet ontbreken. Gezien de quizkalenders van onze vestigingen zou dit digitaal socializen weleens een blijvertje kunnen zijn.



Online Escape Room 'De Sleutel van Vekemans'

Verschillende vestigingen betraden onze online escape room en hielpen Baker Tilly-oprichter Louis Vekemans om belangrijke documenten bij de rechtbank aan te leveren. Hiervoor moesten zij in teams de kwijtgeraakte cijfercombinatie van een koffertje kraken. Een geweldige uitdaging die zowel de creativiteit als de teamspirit van de deelnemers naar boven haalde.

WC-rollen-challenge

Bij de uitbraak van de coronapandemie sloegen mensen massaal toiletpapier in. Baker Tilly Rotterdam deed enthousiast mee aan onze internationale WC-rollen-challenge met als resultaat een prachtige video die bovenal verbondenheid uitbeeldt.



SinterKerst Drive Thru

Het grootste deel van 2020 konden we onze medewerkers niet op de vestigingen uitnodigen, ook niet rond Sinterklaas en kerst. Daarom zijn op vestigingen Drive Thru's georganiseerd voor het ophalen van het jaarlijkse cadeaupakket. Een moment van sfeer, gezelligheid en feestelijke lichtjes. Andere vestigingen en advisory's kozen juist voor langsbrengen met bakfietsen of door collega's. Zo kreeg ook dit contactmoment een warm en persoonlijk tintje.



BLOG

‘De winst van onze verschillen verzilveren’

Blog van Partner RA
Maarten de Rouw over
diversiteit en inclusiviteit

“Diversiteit & Inclusiviteit (D&I) heeft in relatief korte tijd een prominente plek op de bestuurlijke agenda van Baker Tilly verworven. De business case spreekt voor zich: organisaties die D&I omarmen zijn slagvaardiger, creatiever en wendbaarder. Gezien ons personeelsbestand en de samenstelling van de top is er op diversiteit en inclusiviteit veel te winnen. Dit begint met het creëren van draagvlak en bewustwording. In 2020 is hiertoe een belangrijke aanzet gemaakt.”



“Diversiteit gaat veel verder dan het thema man-vrouw. Het gaat ook over verschillen in leeftijd, etniciteit, sociaal-culturele achtergrond en seksuele geaardheid. En over verschillen in kennis, werkstijlen, competenties en karaktereigenschappen. We kijken tenslotte allemaal vanuit diverse achtergronden op verschillende manieren naar situaties en uitdagingen. Bij Baker Tilly hebben we oprecht de intentie om collega's in al hun functies en / of rollen te benoemen op basis van hun kwaliteiten en vaardigheden. Maar zonder dat we het zelf doorhebben, kiezen we heel vaak mensen aan wie we ons kunnen spiegelen. De allerbelangrijkste eerste stap is onderkennen dat iedereen onbewust last heeft van die, in ons nadeel werkende, vooroordelen en generalisaties. En dat dit een hardnekkig verschijnsel is.”

Verschillen inzetten op de werkvloer

“Werken aan diversiteit heeft alleen zin als je er ook voor zorgt dat iedereen zich thuisvoelt en zichzelf kan zijn. Als mens wil je immers uniek zijn en als individu gewaardeerd worden. Ook wil je voelen dat je met al je unieke talenten, ervaringen en verschillen echt onderdeel uitmaakt van de groep. Inclusiviteit betekent dat er een goede balans tussen deze twee basisbehoeften is. Het houdt in dat alle verschillen tussen personen worden gewaardeerd en dat wij allemaal elkaar actief aanmoedigen om de verschillen in te zetten op de werkvloer. In de praktijk gaat dat wat mij betreft over oprechte interesse, persoonlijke aandacht en mensen waarderen om wie ze zijn.”

Geen quick fix

“Via het vergroten van de kennis en bewustwording bij collega's zetten we in op een integrale aanpak met een positieve insteek. Een belangrijke stap was ons inclusiviteitsevent op 8 oktober 2020. Met bijna 400 collega's gingen we in op vragen als: Wat is diversiteit? In welke opzichten kun je als collega's van elkaar verschillen? Wat zijn de eerste stappen naar een inclusief bedrijf? Dit leverde veel informatie en bruikbare ideeën op. Datzelfde geldt voor de oorzakenanalyse diversiteit die in 2020 is uitgevoerd. Ook hier kwamen veel waardevolle inzichten en aanbevelingen uit voort. In 2021 gaan we voor eigenaarschap van de top en commitment van partners en directors, in combinatie met een bottom-up aanpak. Want de praktijk is waar het allemaal gebeurt. Hier creëren de teams samen een werksfeer waar iedereen goed tot zijn of haar recht kan komen. En waar mensen zich vrij voelen om mee te praten, mee te beslissen en mee te doen. Zodat we samen de winst van onze verschillen kunnen verzilveren.”

Maarten de Rouw is ook lid van de werkgroep Cultuur & Gedrag binnen Baker Tilly





RUBRIEK

Moving forward als professional **Van stagiair tot senior manager en verder** Interview met Senior Manager MKB Accountancy & Advies Pascal Serno

Pascal Serno vindt het belangrijk om echt verschil te kunnen maken als accountant. “Baker Tilly biedt volop mogelijkheden om me hierin te ontwikkelen. Ik ben hier in 2008 als derdejaars hbo-student in dienst gekomen. Mijn stageperiode beviel zo goed dat ik besloot om te blijven en mijn werk te combineren met een bachelor accountancy en de post-hbo AA-opleiding. Vervolgens heb ik onder begeleiding van het NBA-stagebureau van Baker Tilly ervaring opgedaan als beginnend beroepsbeoefenaar in de MKB Accountancy & Adviespraktijk. Sinds mei 2016 mag ik de titel accountant voeren en heb ik het groeipad doorlopen van junior manager tot senior manager. Dit is een mooie weg om je te ontwikkelen tot financieel adviseur die klanten op meerdere dimensies van het ondernemerschap ondersteunt.”



“Baker Tilly faciliteert je op alle mogelijke manieren in je ontwikkeling, zowel voor je vakkennis als je professionele vaardigheden.”

Hij vertelt enthousiast over zijn ervaringen in de afgelopen jaren. “Baker Tilly faciliteert je op alle mogelijke manieren in je ontwikkeling, zowel voor je vakkennis als je professionele vaardigheden. Maar je moet het natuurlijk wel zelf willen en doen. In mijn huidige rol fungeer ik als sparringpartner en geef ik naast inzicht in de cijfers ook ondersteuning bij strategische keuzes. Ik help ondernemers bijvoorbeeld om risico’s te beperken en kansen te signaleren die ze zelf niet zien. De waardering die ik van mijn klanten in het MKB krijg, geeft veel energie. Ondertussen blijf ik

aan mijn persoonlijke ontwikkeling werken. Omdat ik wil uitgroeien tot kartrekker en wellicht partner binnen Baker Tilly, focus ik nu op aspecten zoals coachend leidinggeven en commerciële vaardigheden.”

Het bijzondere aan dit loopbaanpad vindt hij dat het werkveld steeds dynamischer wordt. “Ik voel me verbonden met de organisatie en omarm de rol die ik vervul bij het (blijven) binden & boeien van medewerkers. Ook draag ik bij aan het veranderproces van Baker Tilly en werk ik actief mee aan het toekomstbestendig

maken van ons vak. Dit doe ik onder andere door het ondersteunen van de servicelijncommissie bij het realiseren van zijn doelstellingen met betrekking tot de visie op het vak, innovatie en mee te denken over de pijler klant en markt. Dit jaar ben ik ook voorzitter van een van de drie onderzoeken van de oorzakenanalysecommissie geweest en daar haal ik ook veel werkplezier uit. Bovendien bevestigen deze interacties mijn gevoel dat we met elkaar hetzelfde doel dienen en vooruit willen blijven bewegen.”

Moving forward

Onze kwaliteit

Vanuit kwaliteit relevant zijn voor klanten: dat is onze ambitie. Hiertoe is kwaliteitsbeheersing als continu proces verankerd in ons gedrag, onze cultuur, werkwijze en systemen. Want kwaliteit is het belangrijkste fundament van onze dienstverlening en de vertrouwensrelatie die we met het maatschappelijk verkeer en onze klanten opbouwen.

**PDCA-cyclus:
gestructureerd
verbeteren**

Interview
**Wat is er in
2020 structureel
verbeterd en
veranderd?**

Praktijkvoorbeeld
**De impact van
corona op Bureau
Vaktechniek**

Formele aspecten

Facts & figures
**De auditpraktijk
van Baker Tilly
in 2020**

Rubriek
**Moving forward
als sector**
'Inbreng nieuwe
generatie hard
nodig voor duur-
zame verandering'

**Hoe borgt
Baker Tilly de
kwaliteit?**



Hoe borgt Baker Tilly de kwaliteit?

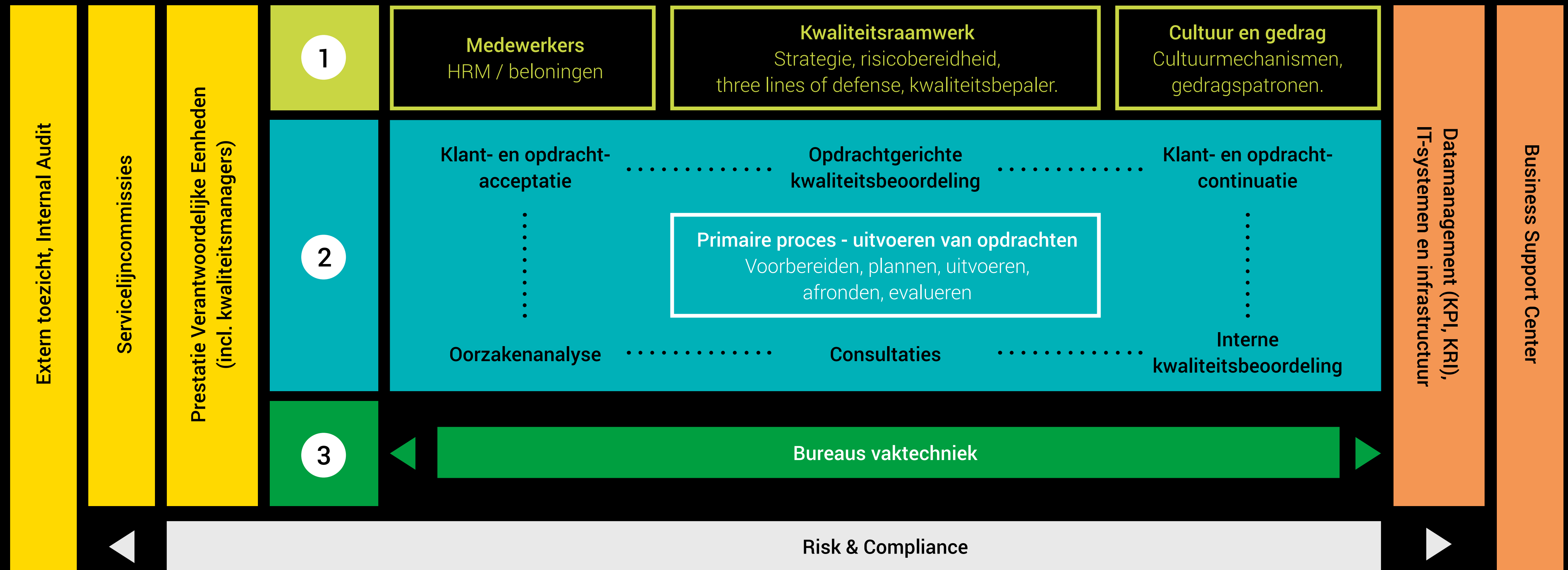
Met een doeltreffend stelsel van kwaliteitsbeheersing stellen we onze medewerkers in staat om wettelijke controles en andere werkzaamheden op een kwalitatief hoog niveau uit te voeren. Leidraad hierbij is onze kwaliteitsambitie. Samen met onze gedragscode vormt deze voor alle Baker Tilly-medewerkers het kompas bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De kwaliteitsambitie en -principes zijn beschreven in het hoofdstuk 'Waar staat Baker Tilly voor?'. Dit is vertaald naar een ambitie per servicelijn. Hierbij geldt voor de auditpraktijk dat het dienen van het publiek belang altijd prevaleert boven andere perspectieven op kwaliteit.

Componenten van stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing bevat procedures, beschrijvingen en standaarden die de naleving van de toepasselijke regels waarborgen. Belangrijke pijlers zijn bijvoorbeeld de selectie, opleiding en beoordeling van medewerkers, het acceptatie- en continuatieproces van klanten en opdrachten, en onze controleaanpak. Deze sluit naast de geldende controlestandaarden aan op de aard van onze controlepraktijk en wordt mede ondersteund door Bureau Vaktechniek met bijvoorbeeld consultaties, handreikingen en templates.

Het stelsel is er tevens op gericht om risico's, signalen, schendingen en incidenten die het bereiken van de doelstellingen beïnvloeden of effect hebben op de bedrijfsvoering en het vertrouwen dat stakeholders in ons hebben kunnen schaden, te identificeren en managen. Het stelsel is opgebouwd uit drie componenten: kwaliteitsraamwerk, kwaliteitswaarborgen in het primaire proces en controlerende en ondersteunende functies.

Componenten van stelsel van kwaliteitsbeheersing



Kwaliteitswaarborgen

Belangrijke kwaliteitswaarborgen zijn de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), het intern kwaliteitsonderzoek (IKO), voorvallenmanagement en de oorzakenanalyses. Hier is in 2020 veel aandacht aan geschonken.

- Bureau Vaktechniek coördineert het **OKB-proces**. Minimaal tweemaal per jaar is een externe accountant onderdeel van een OKB. Als dit nodig is, vinden op basis van een risicoanalyse extra toetsingen plaats bij bijvoorbeeld nieuwe opdrachten, opdrachten met een hoog risico of bijzondere omstandigheden. Een externe OKB'er voert de kwaliteitsbeoordelingen uit. In 2020 was bij alle OKB's een externe accountant van Baker Tilly eindverantwoordelijk voor de uitvoering.
- In 2020 vonden voor twee controlejaren **interne kwaliteitsonderzoeken** plaats. De hieruit voortgekomen verbeterpunten zijn gedeeld met de praktijk. Ook zijn er acties aan verbonden die met maatwerk worden opgevolgd. Zo zetten we de IKO's in om van geconstateerde verbeterpunten te leren.

- Sinds 2020 zetten we **voorvallenmanagement** in om de mogelijke gevolgen van een voorval in een zo vroeg mogelijk stadium te identificeren en te beheersen. Dit om het risico te mitigeren dat Baker Tilly door het voorval schade leidt. Een voorval is een situatie of omstandigheid die zich bij Baker Tilly of een klant voordoet en in potentie de reputatie van Baker Tilly kan raken.
- De Commissie Oorzakenanalyse heeft in 2020 drie **oorzakenanalyses** afgerond waarvan de uitkomsten worden opgevolgd. [Deze worden later in dit hoofdstuk toegelicht.](#)

Organisatorische waarborgen

In januari 2020 vonden binnen Baker Tilly belangrijke structuuraanpassingen plaats die bijdragen aan de gewenste kwaliteit. De vestigingen en advisory's in een regio zijn samen verantwoordelijk voor het leveren van kwaliteit. Onze disciplines werken samen in de servicelijnen Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory om één lijn in kwaliteit te borgen. In het begin was het in de regio's en servicelijnen nog zoeken naar de juiste toepassing van de uitgangspunten, maar dit werd gedurende het jaar steeds beter opgepakt.

2021 staat in het teken van de verdere uniformering en standaardisering van de werkwijzen, als volgende stap naar één Baker Tilly.

Om het Three Lines of Defense-model verder vorm te geven, is een organisatorische scheiding aangebracht tussen het Bureau Vaktechniek als eerstelijnsafdeling en de tweedelijnsafdeling Risk & Compliance.

1. Het lijnmanagement (de praktijk) is primair verantwoordelijk voor de dienstverlening en wordt hierin ondersteund door het Bureau Vaktechniek. In de regio ziet een kwaliteitsmanager erop toe dat de praktijk het Baker Tilly-brede beleid toepast.
2. De tweede lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt dat de eerste lijn de werkzaamheden op de afgesproken manier uitvoert en zijn verantwoordelijkheden neemt. Deze taak is belegd bij de afdeling Risk & Compliance.
3. De derde lijn controleert vanuit een onafhankelijke positie of de eerste en tweede lijn soepel samenwerken en er geen overlappingsen of blinde vlekken zijn. De derde lijn geeft een objectief en onafhankelijk oordeel over dit samenspel en benoemt eventuele verbetermogelijkheden. Deze interne auditfunctie is nog in ontwikkeling.

PDCA-cyclus: gestructureerd verbeteren

Als lerende organisatie volgen we de Plan-Do-Check-Act ofwel PDCA-cyclus om onze kwaliteit te bewaken en planmatig en continu kwaliteitsverbeteringen door te voeren. Dit is een krachtige methode om te evalueren of het stelsel van kwaliteitsbeheersing aan de wet- en regelgeving voldoet, of het beleid is nageleefd en of de doelstellingen gerealiseerd zijn. Het opzetten van een breed PDCA-proces is een belangrijk onderdeel van het in 2019 gestarte veranderprogramma, naast het versterken van de eerdergenoemde kwaliteitswaarborgen. De kwaliteitscirkel is op drie niveaus ingericht: organisatorisch, procesmatig en voor de kwaliteitswaarborgen. In 2020 is de PDCA-cyclus versterkt en zijn kpi's voor kwaliteit toegevoegd. In 2021 gaan we de kwaliteitscirkel verder rondmaken en verbeteren met onder andere een project voor datakwaliteit.

Voorbeeld van
PDCA-cyclus op
organisatorisch
niveau



Wat is er in 2020 structureel verbeterd en veranderd? Interview met bestuurslid Erik Moens over de voortgang op het gebied van kwaliteit

“In 2020 is veel gerealiseerd. De servicelijnen hebben hard gewerkt om het kwaliteitsbeleid te ontwikkelen dat via de kwaliteitsmanagers in de regio’s is uitgerold en samen met de Bureaus Vaktechniek is geïmplementeerd. De servicelijncommissies hebben het beleid op gebieden als klant- en opdrachtacceptatie, consultaties, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen, interne kwaliteitsonderzoeken, oorzakenanalyses, onafhankelijkheid en accreditatie/tekeningsbevoegdheid verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Ook is gewerkt aan het geactualiseerde kwaliteitshandboek BsmarT. Hierin zijn het beleid en de procedures helder en overzichtelijk vastgelegd, zowel organisatiebreed als voor de specifieke servicelijnen.”

Om de kwaliteit te meten, wordt een brede set aan kpi’s gebruikt. “Deze worden regelmatig besproken met de regioleiding en zijn naast kwaliteit en commerciële en

financiële kengetallen gericht op ons belangrijkste kapitaal: de medewerkers. Er zijn ook kpi’s voor de kwadranten klant en markt, mensen en bedrijfsvoering. Deze geven inzicht in verschillende aspecten van kwaliteit zoals de urenbesteding aan opleidingen, de teambezetting, de urenbesteding per wettelijke controle op functieniveau, herbeoordelingen van klantrisico’s, klachten en schendingen.”

“De analyse van de kpi’s helpt de praktijk om inzicht te krijgen in de relatie tussen besluitvorming in brede zin en de kwaliteit van de werkzaamheden en de jaarrekeningcontroles in het bijzonder. Op basis van het goede gesprek over bijvoorbeeld de omvang van de portefeuille, de benodigde en werkelijke bezetting en de risico’s in de portefeuille worden de aandachtspunten voor de kwaliteit inzichtelijk gemaakt en worden afspraken gemaakt om de kwaliteit bij te sturen.”





Kwaliteitswaarborgen in de praktijk

1 Oorzakenanalyses

.....

Het systematisch uitvoeren van oorzakenanalyses geeft inzicht in de factoren die de kwaliteit van de dienstverlening positief of negatief beïnvloeden en de achterliggende oorzaken. Hierdoor kunnen we gericht maatregelen nemen zoals het versterken of breder in de organisatie verankeren van 'best practices'. Door deze maatregelen te monitoren, meten we het effect en blijven we doorlopend leren. De Commissie Oorzakenanalyse heeft de leiding over deze analyses en bestaat naast vertegenwoordigers van alle servicelijnen uit een externe gedragsdeskundige. Deze diversiteit zorgt ervoor dat een onderzoek zo veel mogelijk inzichten vanuit verschillende perspectieven oplevert.

Opvolging oorzakenanalyses 2019

In 2020 heeft de afdeling HR met de regio's invulling gegeven aan de aanbevelingen vanuit de Oorzakenanalyse Personeelsverloop. Deze in 2019 uitgevoerde analyse gaf inzicht in de redenen waarom medewerkers met maximaal zes jaar ervaring Baker Tilly verlaten.



Ook zijn de aanbevelingen opgevolgd die voortkwamen uit de oorzakenanalyse naar tijdsdruk bij de afronding van controleopdrachten. In dit kader zijn bijvoorbeeld verbeteringen in het planningsproces doorgevoerd.

Oorzakenanalyses 2020

In 2020 zijn drie oorzakenanalyses uitgevoerd. De hieruit voortgekomen aanbevelingen worden in het eerste halfjaar van 2021 opgepakt en vertaald in verbetermaatregelen. Hierbij worden naast het bestuur, de afdeling HR en de Servicelijncommissie Audit ook de young professionals betrokken via BT Young. In 2021 worden nieuwe oorzakenanalyses uitgevoerd en kunnen op basis van signalen die de Commissie Oorzakenanalyse of het bestuur bereiken ook ad hoc oorzakenanalyses plaatsvinden.

In 2020 zijn de volgende oorzakenanalyses uitgevoerd:

- **Oorzakenanalyse Specialisten:**

Wat is de oorzaak van de verschillen in omvang en inzet van specialisten op auditklanten?

Mogelijk levert brede inzet van specialisten op controleklanten een positieve bijdrage aan de kwaliteit van de (wettelijke) controlewerkzaamheden. Uit interne data



blijkt dat er hierin significante verschillen zijn. Gevoelsmatig schuilt hier een direct risico in voor de kwaliteit van de uitgevoerde controleopdrachten.

- **Oorzakenanalyse Diversiteit:**

Waarom werken bij Baker Tilly nagenoeg geen vrouwen als partner of director?

Internationaal onderzoek toont aan dat een evenwichtige man/vrouw-verhouding in de top bijdraagt aan betere bedrijfsresultaten. Voor grote vennootschappen geldt sinds 2013 als wettelijk streefcijfer dat ten minste 30% van de zetels in het bestuur en de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste 30% door mannen. Hoe komt het dat ook Baker Tilly hier nog niet aan toekomt voor het percentage vrouwen in de groep partners/directors?

- **Oorzakenanalyse Klant Acceptatie Management-proces:**

Waarom wordt het door controleteams in Klant Acceptatie Management (KAM) aangegeven risicoprofiel bij review door Risk & Compliance aangepast?

Het KAM-proces is erop gericht om de risico's die klanten mogelijk met zich meebrengen te onderkennen, de juiste afwegingen te maken of we een klantrelatie accepteren of continueren en om mitigerende maatregelen te benoemen. Voor deze risico-inschatting heeft de Commissie Oorzakenanalyse de aanpassingen van het risicoprofiel in KAM bij controleklanten onderzocht.

De uitkomsten van deze drie oorzakenanalyses zijn intern besproken en worden in 2021 vertaald naar concrete acties. De opvolging hiervan wordt door het bestuur gemonitord.

2 Datafactory: hoogwaardige analyses

.....

Onze Datafactory maakt het mogelijk om verschillende databronnen te koppelen en informatie tot nieuwe inzichten te combineren. In dit krachtige dataplatform worden de relevante operationele en financiële data van klanten verwerkt met handige analyse-tools die inzicht geven in de gegevensstromen en procesverwerking. Ook zijn de meest voorkomende analyses per servicelijn standaard beschikbaar. Deze hoogwaardige analyses helpen de controlepraktijk bij bijvoorbeeld het uitvoeren van steekproeven en controles in systemen, en bij het inzichtelijk krijgen van autorisaties in complexe ERP-omgevingen. Uiteraard wordt elke stap goed vastgelegd, zodat de audit trail inzichtelijk blijft. Met dit intern beheerde platform konden we in 2020 snel analyses inzetten ter ondersteuning van de controlewerkzaamheden voor de NOW-verantwoordelingen.

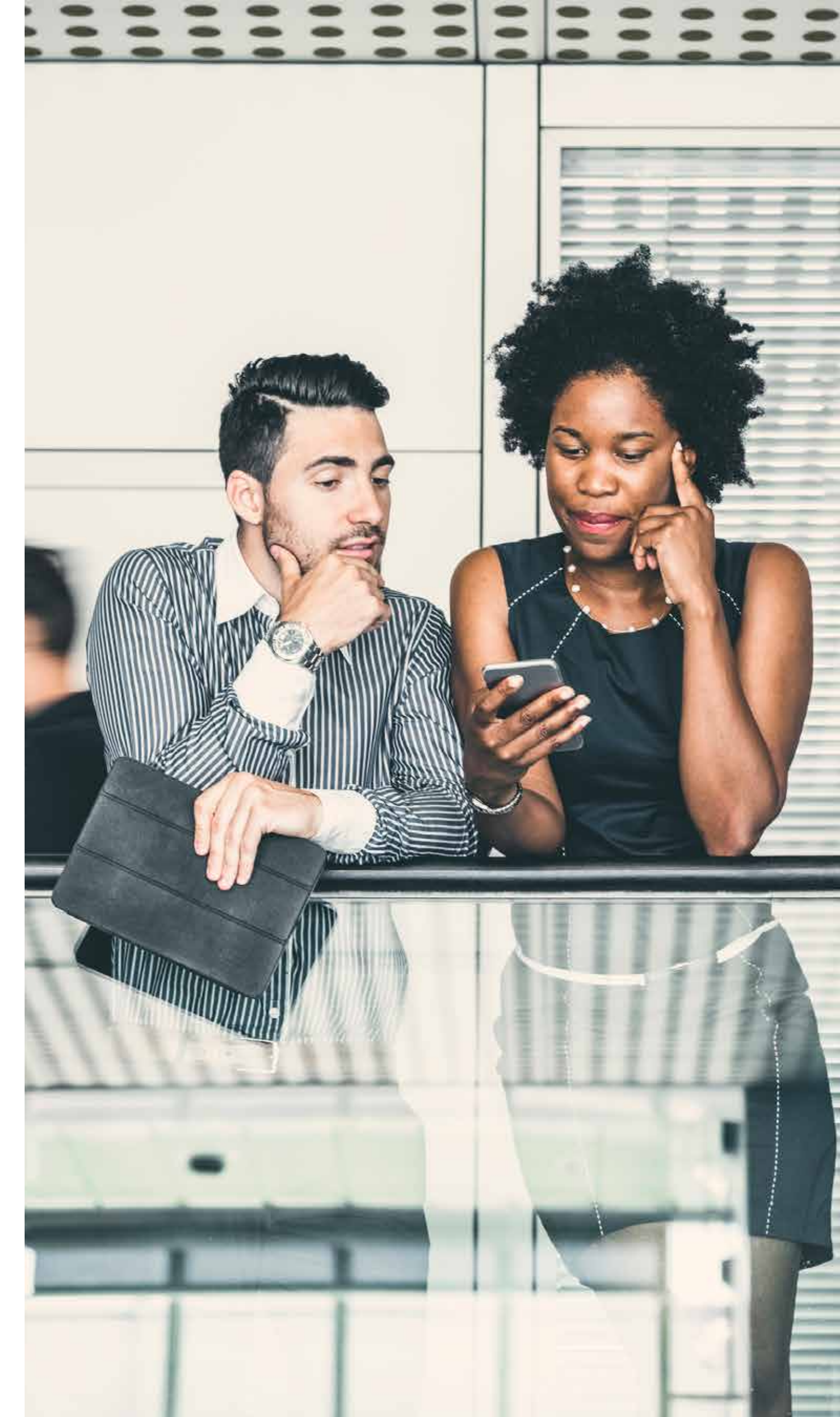
3 Aanscherping klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie

.....

In 2020 is het Klant Acceptatie Management doorontwikkeld en onze hiervoor ontwikkelde software geoptimaliseerd. Door meerdere processen bij elkaar te brengen, kon het project verbreed worden naar klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie (KOAC).

In 2020 is het beleid aangepast naar de actuele wensen en meest actuele wet- en regelgeving, waaronder de gewijzigde Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

Verder is de nieuwste release van KAM uitgerold met de geheel nieuwe opdrachtacceptatiemodule. Deze voorziet in ingebouwde checks op de naleving van wet- en regelgeving zoals de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en maakt de risico's en mitigerende maatregelen inzichtelijk. Voorts is gewerkt aan informatie voor monitoring en is het nu mogelijk om analyses uit te voeren op de risicoclassificatie op klant- en opdrachtniveau. Dit geeft meer inzicht in de risico's en mitigerende maatregelen op het niveau van de regio's, vestigingen en relatiebeheerders.



4 Reviews

In 2020 zijn de reviews van de wettelijke controledossiers 2018 afgerond. Van de 13 dossiers zijn er 7 als onvoldoende beoordeeld en 6 als voldoende. In 2020 zijn tevens de reviews van controledossiers 2019 uitgevoerd. Van de 12 dossiers 2019 zijn er 5 als onvoldoende beoordeeld en 7 als voldoende.

Hiervoor is de in 2019 vernieuwde systematiek gebruikt met als aanpassing dat naast Risk & Compliance ook interne medewerkers uit de praktijk worden ingezet. Naast het vergroten van de capaciteit heeft dit ook een belangrijk leereffect.

5 Voorvallenmanagement

Onder voorvallen verstaan we gebeurtenissen zoals incidenten in de zin van de Wta, schendingen, MOT-meldingen en tuchtprocedures. Binnen Baker Tilly wordt het aantal voorvallen conform het vastgestelde beleid gemonitord.

• Incidenten in de zin van de Wta

In 2020 heeft zich één nieuw incident voorgedaan. Begin 2020 waren 2 (2019: 4) incidenten onderhanden, deze zijn nog niet afgewikkeld in 2020 (2019: 2) waardoor er eind 2020, 3 resteren (2019: 2). Over de status en ontwikkeling van de incidenten wordt periodiek gerapporteerd aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. Ook vindt overleg over incidenten plaats met de AFM. De nu nog lopende incidenten dateren uit 2014 en 2020.

• Schendingen

Een schending betreft een (mogelijke) overtreding van het kwaliteitsstelsel en kan door iedere medewerker gemeld worden. Deze wordt geregistreerd in een hiervoor ingerichte database. De afdeling Risk & Compliance beoordeelt of het daadwerkelijk om een schending gaat. In 2020 zijn

25 (2019: 59) mogelijke overtredingen van wet- en (interne) regelgeving gemeld.

• Meldingen inzake ongebruikelijke transacties

Het aantal meldingen inzake ongebruikelijke transacties in 2020 is 25 (2019: 46; 2018: 26). In 2019 was tot medio oktober de objectieve indicator 'hoog risicolanden' nog van toepassing wat heeft geleid tot meer meldingen.

• Tuchtzaken

In 2020 zijn 2 nieuwe tuchtzaken aangespannen tegen medewerkers van onze organisatie. In 1 geval is in 2020 al uitspraak in eerste aanleg gedaan en is een waarschuwing opgelegd. Inzake de andere tuchtklacht wordt in 2021 uitspraak gedaan. In 2020 zijn 4 uitspraken in eerste aanleg gedaan met betrekking tot tuchtklachten die al voor 2020 zijn ingediend. Hierbij is 2 maal een doorhaling van een maand opgelegd, 1 waarschuwing opgelegd en 1 klacht tegen 2 accountants ongegrond verklaard.





6 Externe onderzoeken

.....

Jaarlijks vinden onderzoeken plaats door derden naar de kwaliteit van onze werkzaamheden:

- In 2020 heeft de Auditdienst Rijk (ADR) één controledossier van Baker Tilly gereviewd (review voor de verantwoording van de regelingen via de SiSa-bijlage in de jaarrekening van gemeentes). De ADR concludeerde dat de controle voldeed aan de daaraan te stellen eisen.
- De Autoriteit woningcorporaties (AW) onderzoekt jaarlijks de verslaggevingsstaten van alle woningcorporaties en informeert de betreffende accountantskantoren mondeling over de bevindingen. Een schriftelijke rapportage op totaalniveau of per opdracht is niet ontvangen. In 2020 constateerde de AW dat vier assurancerapporten een fout bevatten die vervolgens is gecorrigeerd. Deze en andere bevindingen worden in de branchegroep Woningcorporaties gedeeld en behandeld. Ook de wijze waarop met de bevindingen wordt omgegaan wordt behandeld. Hierin wordt Bureau Vaktechniek Accountants betrokken.
- In 2020 heeft de Autoriteit Financiële Markten (AFM) geen onderzoeken in het kader van het toezicht uitgevoerd. Baker Tilly heeft meegewerkt aan een themaonderzoek van de AFM naar corruptierisico's. Hierbij is informatie verstrekt over onze omgang met corruptierisico's in de (controle)werkzaamheden en de informatievoorziening over corruptierisico's aan onze medewerkers. Ook zijn twee casussen verstrekt. De AFM heeft zijn bevindingen met ons besproken en heeft ons in januari 2021 een brief met observaties doen toekomen.



INTERVIEW

De impact van corona op Bureau Vaktechniek

Interview met Senior Manager Bureau Vaktechniek Accountants Jonathan Stam over coronaconsultaties en NOW-controles

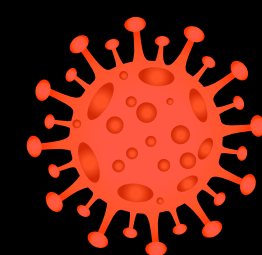
In 2020 bezorgde de coronapandemie Baker Tilly veel extra uitdagingen en opdrachten. Het Bureau Vaktechniek Accountants hielp de accountants om de impact van het virus op de jaarverslaggeving over 2019 te overzien. Ook zorgde dit interne expertisecentrum voor kwaliteitswaarborgen om controles van de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) optimaal te kunnen uitvoeren.



Toename consultaties in 2020

Reguliere consultaties

820 (164 meer dan in 2019)



Consultaties als gevolg van corona

1.230

Consultaties in 2020 **2.050**

“Als vraagbaak voor vaktechnische vraagstukken hebben we in de eerste maanden van het jaar veel extra consultaties verzorgd”, vertelt Jonathan Stam, Senior Manager Bureau Vaktechniek Accountants. “In eerste instantie hebben we voor alle jaarrekeningen van klanten getoetst of de impact van corona op een goede manier was toegelicht. Belangrijk hierbij is de betekenis van de gebeurtenissen na balansdatum voor de continuïteitsveronderstelling van de klant die de jaarrekening opstelt. Ook de rest van het jaar hebben we veel aandacht aan de impact van de coronapandemie op de inhoudelijke uitvoering van de controles en aan continuïteitsvragen besteed. Een complexe materie, want niemand heeft een glazen bol.”

Stoom en kokend water

Daar komt bij dat de tijdelijke noodmaatregel voor een nieuwe maatschappelijke taak zorgde. Deze regeling ondersteunt werkgevers die met een substantieel omzetverlies kampen door het coronavirus. Bij een voorschot of subsidiebedrag boven een bepaalde grens is een accountantsverklaring vereist. “De regeling is onder stoom en kokend water tot stand gekomen en dat zorgde naast onduidelijkheid over de uitleg en interpretatieverschillen ook voor wijzigingen ten opzichte van de initiële aanvragen doordat de regeling steeds werd aangepast. Daarom zat het Bureau Vaktechniek Accountants vanaf het begin dicht op de bepalingen en controlewaarborgen.”

Hoge auditkwaliteit

De NOW 1-regeling liep van maart tot juni en is inmiddels opgevolgd door NOW 2, NOW 3.1, NOW 3.2 en NOW 3.3. Elke regeling heeft eigen voorwaarden en berekeningswijzen. “Het Accountantsprotocol voor NOW 1 is in oktober bekendgemaakt en het protocol voor NOW 2 is onlangs verschenen. Om onze teams goed te faciliteren bij de uitvoering van de (non) assurance-opdrachten, hebben we in augustus 2020 een NOW-werkgroep opgezet. In korte tijd hebben we het benodigde inzicht in de regeling opgebouwd, een dossiertool ontwikkeld en de praktijk getraind. Ook bij deze controlewerkzaamheden denken we mee bij vraagstukken over interpretatie van de regeling en verzorgen we consultaties en kwaliteitstoetsingen die bijdragen aan consistente uitvoering en hoge kwaliteit.”

Van fysiek naar digitaal leren

Naast de vraagbaakfunctie, vaktechnische toetsing en mentoring had corona ook belangrijke consequenties voor een derde kerntaak van de Bureaus Vaktechniek: de opleidingen, vaktechnische bijeenkomsten en het stagebureau. “In 2020 hebben we alle fysieke bijeenkomsten, het opleidingsprogramma en onze jaarlijkse Summer Campus omgezet naar digitaal. We hebben er veel energie ingestoken om dit goed georganiseerd te krijgen en de online programma’s zijn intern heel goed ontvangen.”

Formele aspecten

De onderstaande formele aspecten zijn eveneens van belang in het kader van kwaliteitsbeheersing:

- **Evaluatie kwaliteitssysteem**

Op 8 mei 2020 heeft de Compliance Officer het Jaarverslag evaluatie kwaliteitssysteem 2019 uitgebracht. Dit is op 10 juni 2020 door het bestuur en op 18 juni 2020 met de Raad van Commissarissen besproken.

- **Monitoring naleving onafhankelijkheidsvoorschriften**

Net als in de voorgaande jaren wordt de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften gemonitord. De belangrijkste maatregelen die hiervoor zijn ingeregeld betreffen de jaarlijks door alle medewerkers te verstrekken onafhankelijkheidsverklaring, specifieke vragen in de controledossiers, en aandacht in trainingen en verplichte consultaties. Daarnaast is in 2020 onze aangepaste ViO-beleid geïmplementeerd. Dit wordt verder geïntegreerd in het KOAC-beleid en de bijbehorende procedures. De afdeling Risk & Compliance monitort de naleving van de maatregelen.

- **Beloning partners**

Het bestuur bepaalt jaarlijks de hoogte van de beloning van de partners. De RvC houdt hier toezicht op en keurt het beloningsbeleid goed. Partners ontvangen een managementvergoeding die afhankelijk van de individuele prestatie 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.

- **Beloning 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.

- **Klachtenregeling**

Wij vinden het belangrijk dat klanten aangeven wanneer zij niet tevreden zijn over de dienstverlening. Via onze klachtenregeling bieden we de mogelijkheid om samen tot een passende oplossing te komen. Gemelde klachten bieden daarnaast waardevolle inzichten voor het verbeteren van onze dienstverlening.

- **Klokkenluidersregeling**

Baker Tilly heeft een klokkenluidersregeling. Deze bevat afspraken over de wijze waarop medewerkers een serieuze aanwijzing van een misstand intern aan de orde kunnen stellen, zonder vrees voor gevolgen.

- **NBA Monitor 'Publiek Belang'**

Baker Tilly heeft geen vergunning meer om Organisatie van Openbaar Belang (OOB's) te controleren. Toch volgen we de kwaliteitswaarborgen die voor dergelijke accountantsorganisaties gelden. Dit blijkt onder meer uit het feit dat wij voldoen aan de maatregelen die gelden voor OOB-accountantsorganisaties zoals deze in de NBA Monitor 'Publiek Belang' zijn weergegeven.

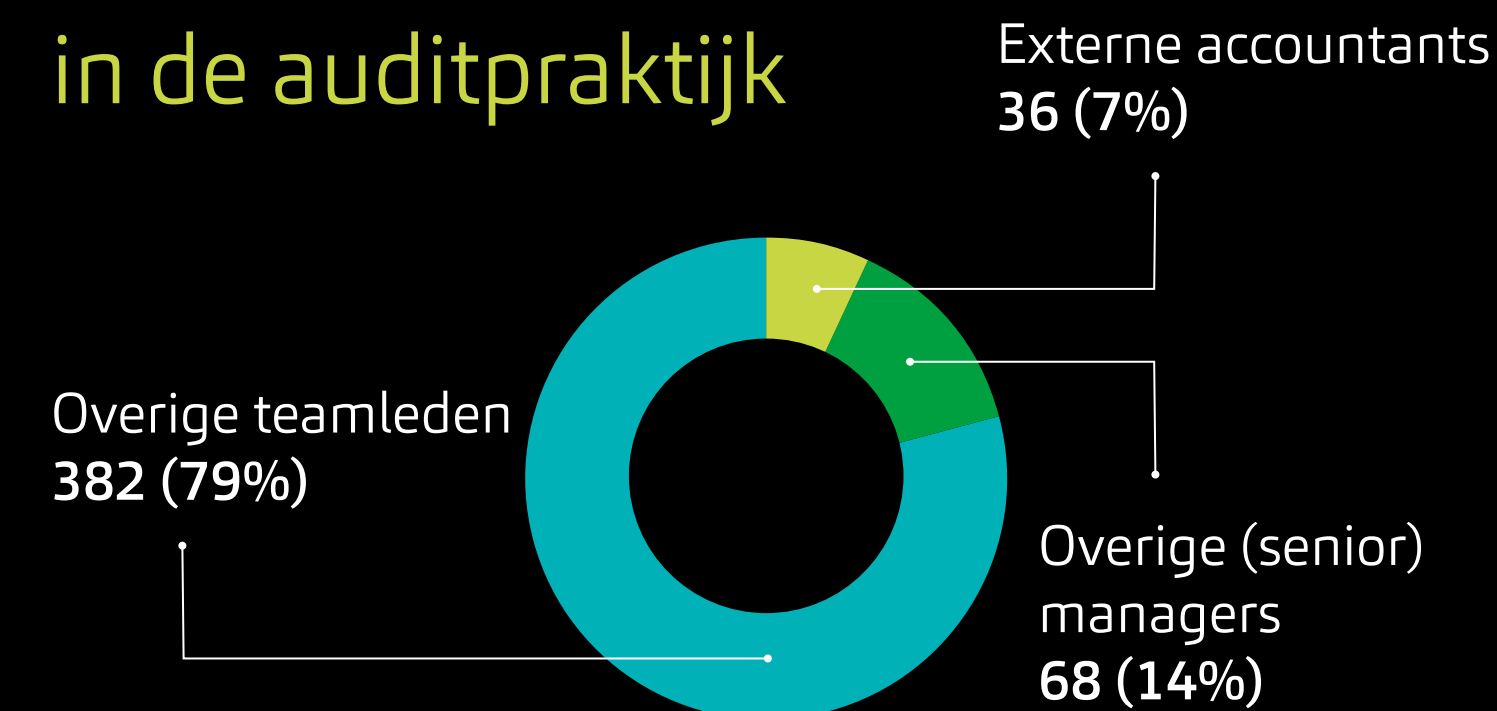


Facts & figures

De auditpraktijk van Baker Tilly in 2020

Baker Tilly gebruikt een uitgebreide set kpi's om de kwaliteit te monitoren en te sturen. Hieronder vindt u enkele voorbeelden van kpi's die inzicht geven in onze auditpraktijk.

Aantal medewerkers in de auditpraktijk



Wettelijke controles

625 afgegeven verklaringen
(in 2019: 668)



Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant

17 controles per accountant (in 2019: 17)

Dit kengetal bleef redelijk stabiel. De aard en omvang van opdrachten heeft invloed op het aantal opdrachten dat een externe accountant kan behartigen. Hierdoor kan het aantal per externe accountant verschillen. Hier besteden we aandacht aan door analyse van de opdrachtenportefeuille.



Gemiddeld aantal uren van de externe accountant per wettelijke controle

37 uren per wettelijke controle (in 2019: 31)

Het aantal uren is gestegen en dat is een positieve ontwikkeling.

Percentage controles waarbij een IT-auditor betrokken is

80%

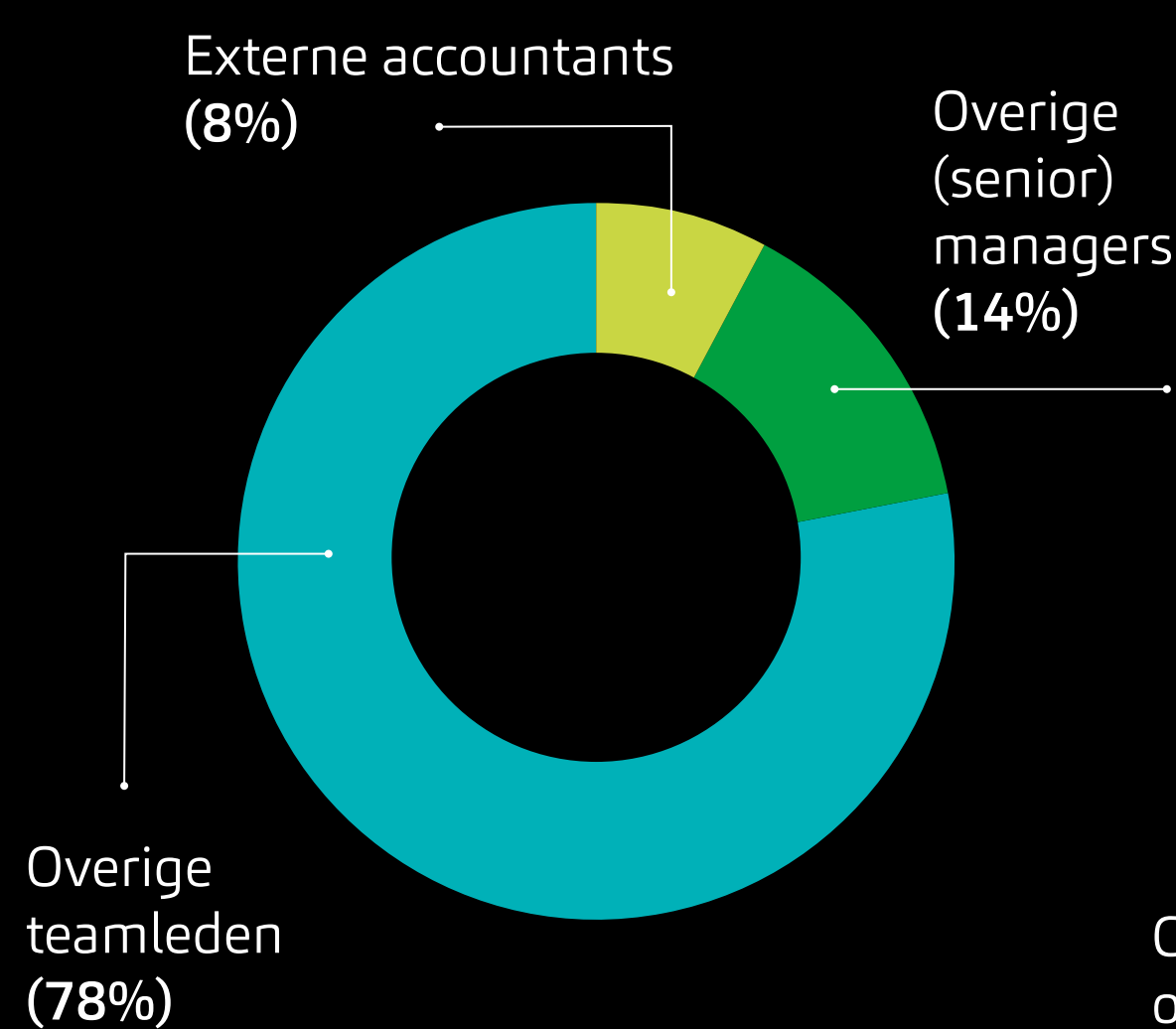
(19.508 uren, 5% van het totaal aantal controle-uren)

De betrokkenheid van IT-auditors is stabiel. Ondertussen neemt de impact toe door de verbetering van tools en inzet. Hierbij is bovendien sprake van kruisbestuiving doordat medewerkers in de controlepraktijk steeds meer de IT-kennis verkrijgen, ook volgen medewerkers specifieke IT-trainingen.

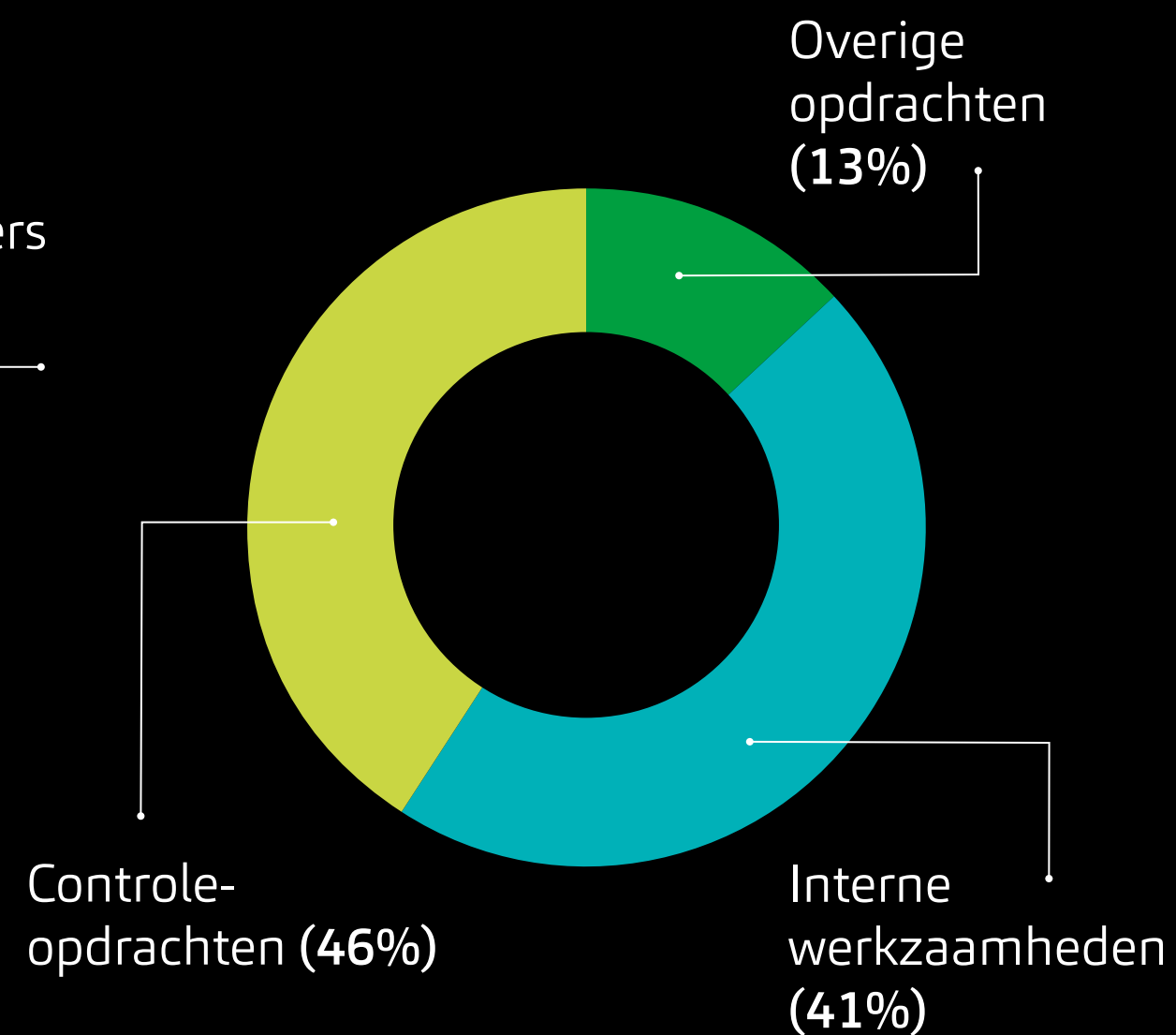


Aantal uren besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden

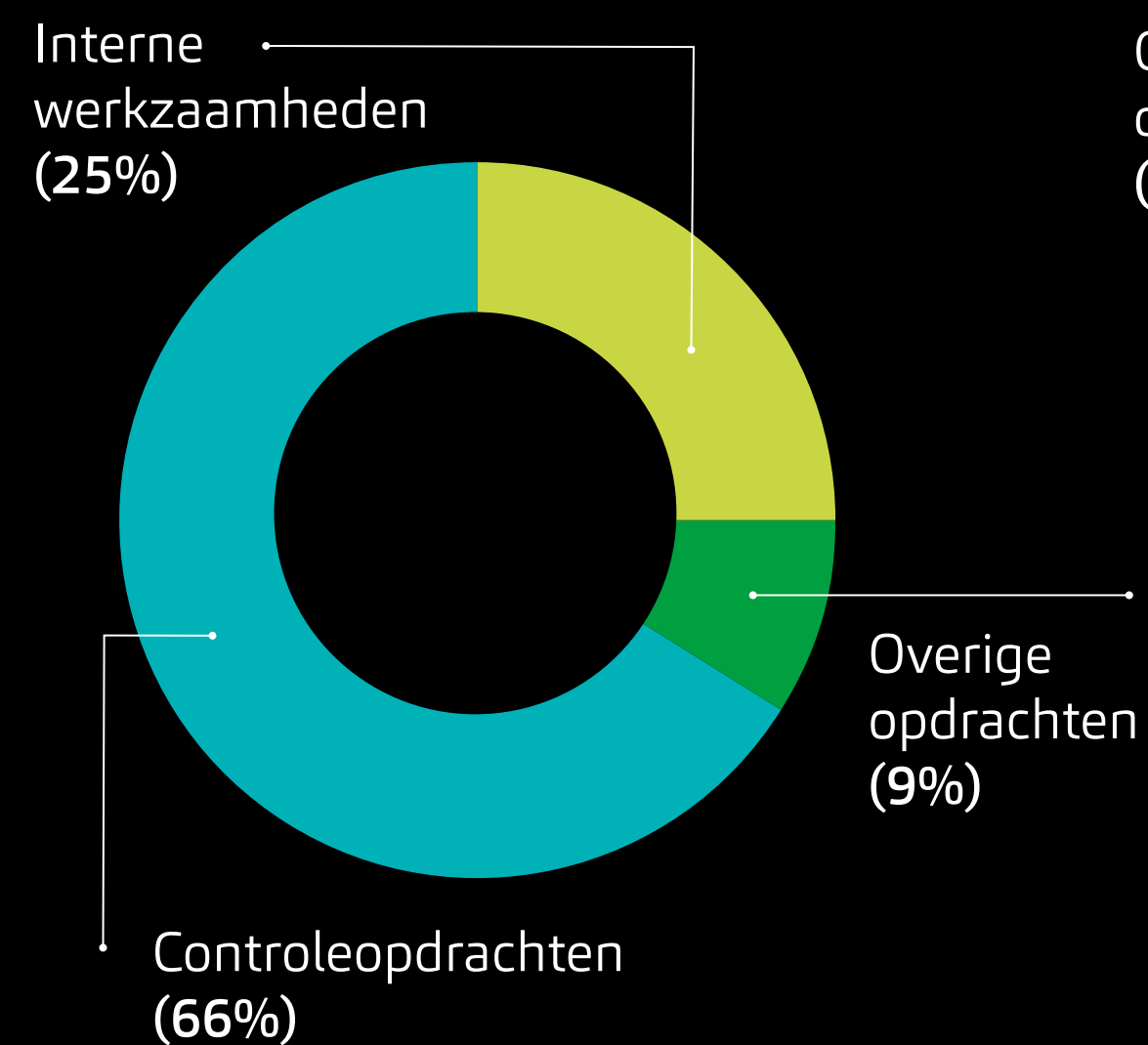
Gemiddelde verhouding uren



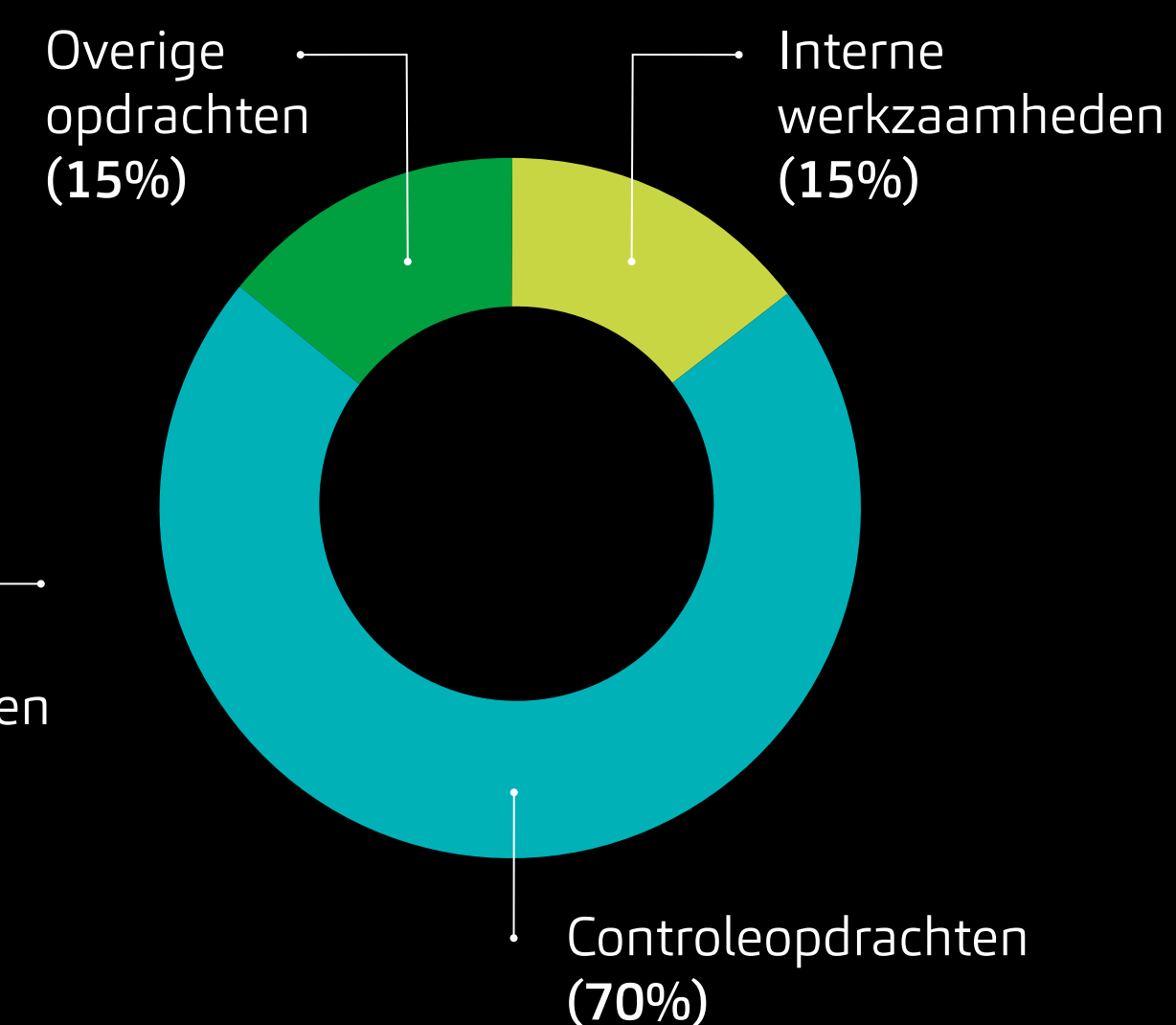
Verdeling uren externe accountant



Verdeling uren overige (senior) managers



Verdeling uren overige teamleden



RUBRIEK

Moving forward als sector “Inbreng young profs hard nodig voor duurzame verandering”

Interview met Michelle Oostindie, Supervisor Audit bij Baker Tilly

Hoe staan de young professionals binnen Baker Tilly tegenover de duurzame verandering in het accountantsberoep en de stappen die hun eigen onderneming hierin neemt? Michelle Oostindie is enthousiast over de stappen die Baker Tilly de afgelopen jaren heeft gezet en de kwaliteitswaarborgen die zijn getroffen. “Er is bijvoorbeeld meer aandacht voor het trainen van soft skills en voor leiderschapsstijlen. Dit heeft merkbaar impact op de manier waarop collega’s elkaar motiveren en enthousiasmeren. Dit is terug te zien in de werksfeer en erg belangrijk voor de kwaliteit die Baker Tilly levert. Hierdoor hebben mensen plezier in hun werk en zijn ze graag bereid om net dat extra stapje te zetten.”

Over Michelle Oostindie

Michelle Oostindie is Supervisor Audit en tevens voorzitter van BT Young, het young board binnen Baker Tilly. Ze ervaart Baker Tilly als een organisatie waar ontzettend hard wordt gewerkt en waar mensen met elkaar verbonden zijn en het leveren van kwaliteit als vanzelfsprekend beschouwen. “Daar mogen we best trots op zijn.”

“Binnen Baker Tilly wordt goed naar onze ideeën geluisterd.”

Meedenken over het accountantsberoep van de toekomst

Voor duurzame verandering in het accountantsberoep is de inbreng van young professionals heel hard nodig, stelt Michelle. “Binnen Baker Tilly wordt goed naar onze ideeën geluisterd. Ook merk ik vanuit de sector dat om inbreng van young professionals wordt gevraagd. Dit bleek bijvoorbeeld uit het rondetafelgesprek met de Commissie Toekomst Accountancysector. Hieraan heb ik namens de young professionals van onze organisatie deelgenomen en meegedacht over het accountantsberoep van de toekomst en het duurzaam verhogen van de kwaliteit van de wettelijke accountantscontroles.”

Audit Quality Indicators

Volgens Michelle moet ‘the fear of the whip’ plaatsmaken voor samenwerken met de toezichthouder. “De sterke aandacht voor het verhogen van de compliance kwaliteit kan leiden tot verstarring of zelfs tot een angstcultuur. Dit mag niet ten koste gaan van de intrinsieke motivatie om het goede te doen en de controlekwaliteit steeds te willen verbeteren. De toezichthouder zou niet alleen de kwaliteit moeten toetsen, maar ook praktische handvatten moeten aanreiken om deze te verbeteren. De opzet van eenduidige Audit Quality Indicators gaat zeker helpen om de kwaliteit van wettelijke controles beter inzichtelijk te maken.”



Baker Tilly

Fascinatio Boulevard 260

3065 WB Rotterdam

info@bakertilly.nl

www.bakertilly.nl



INHOUDSOPGAVE