

# Transparantieverslag 2021

## ■ Baker Tilly

Groei door focus en met  
een open blik vooruit

## ■ Innovatie

Hoog op de agenda met  
Building Innovation Together

## ■ Highlights

Terugblik op belangrijke  
ontwikkelingen en gebeurtenissen

## ■ In gesprek

Interviews over de kwaliteit  
van onze dienstverlening



INHOUDSOPGAVE



# Groei door focus

## Met een open blik vooruit

In dit verslag nemen we u mee in de wijze waarop Baker Tilly bouwt aan een organisatie dichtbij de klant, met een cultuur waarin medewerkers altijd en overal topkwaliteit leveren. Dat is onze stip op de horizon. Hiervoor is een stevig fundament gelegd met de transitie die we in 2019 in gang hebben gezet met het Now for Tomorrow-veranderprogramma. In 2021 hebben we deze intensieve reis samen afgerond en richten we ons vizier op leren en ontwikkelen. Dit vanuit een solide fundament van kwaliteitsbeheersing en relevantie met de zichtbaarheid van een sterk merk.

### Trusted advisor

Een van de vier pijlers van het veranderprogramma was onze herijkte strategie 2019-2025. Deze staat in het teken van kwalitatieve dienstverlening aan het mkb, familiebedrijven en de publieke sector. Dit is verankerd in een matrixstructuur die moet waarborgen dat elke vestiging haar klanten op dezelfde manier bedient, over de hele breedte van ons producten- en dienstenassortiment. Naast uniforme kwaliteit zijn we ook samen verant-

woordelijk voor de klant, de markt en de bedrijfsvoering. Eén Baker Tilly als trusted advisor, of je nu zakendoet met onze vestiging in Goes of Groningen, Almelo of Amsterdam.

### Customer intimacy

Met deze heldere langetermijnfocus kunnen we naast onze kwaliteitsambities gericht aan onze groeiambities



**Ronald Hoeksel**  
Bestuursvoorzitter Baker Tilly



---

## Voorwoord Ronald Hoeksel

werken. Niet perse door meer klanten aan ons te verbinden, maar door waarde toe te voegen aan onze bestaande relaties. We hebben bijvoorbeeld een veertiende kantoor geopend in Groningen, om klanten in de drie noordelijke provincies beter te bedienen. De duidelijke keuzes en heldere organisatiestructuur hebben ons in 2021 veel goeds gebracht. Het is bijvoorbeeld terug te zien in het aanbevelingscijfer van onze klanten: dit steeg van 7,7 naar een ruime 7,9.

### Lerend vermogen

Baker Tilly investeert veel in zijn medewerkers en hun vitaliteit, kennis en competenties. Inspanningen die gewaardeerd werden met een lichte stijging van het rapportcijfer in het jaarlijkse medewerkertevredenheids-onderzoek. De niet aflatende inzet van onze mensen - ook voor de NOW-controles die naast de reguliere werkzaamheden voor onze klanten plaatsvinden - vervult ons met trots. Datzelfde geldt voor de duidelijk zichtbare beweging naar een meer kwaliteitsgerichte cultuur. Het is goed om te zien hoe onze mensen samen versterken wat werkt en aanpassen wat beter kan. En ze daarnaast open communiceren over dilemma's en obstakels. Want alleen door samen te werken en

aanspreekbaar te zijn, kun je proactief blijven en elkaar behoeden voor valkuilen.

### Datagedreven werken

Ook in kwaliteit zijn in 2021 grote stappen gezet op aandachtspunten zoals accreditatie, consultatie en oorzaakanalyse. De klantacceptatieprocedures zijn stringenter geworden. Verder is hard gewerkt aan het digitale kwaliteitshandboek BsmarT. De resultaten van het intern kwaliteitsonderzoek bevestigen dat we op de goede weg zijn. En binnenkort starten we met de vernieuwing en vervanging van onze tools voor controle- en samenstelwerkzaamheden: een volgende stap naar datagedreven werken en adviseren.

### Minstens 100 bomen

We willen met een open blik vooruit. Echt meters maken op het gebied van diversiteit en inclusie, zodat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt. In 2022 gaat expert Esther Mollema ons leren hoe we onbewuste vooroordelen kunnen herkennen en aanpakken. De nieuw opgerichte Werkgroep Diversity, Equity & Inclusion (DEI) gaat ons helpen om de diversiteit in lijn te brengen met

de doelen die we onszelf hebben gesteld. De duurzaamheids- ofwel ESG-ambities hebben we eveneens aangescherpt. Dit begint bij het verwelkomen van nieuwe collega's. Voor ieder van hen planten we een boom wat dit jaar naar verwachting minstens 100 nieuwe bomen oplevert. Ook voor ESG gaan we de voortgang op ambitieuze kpi's monitoren waaronder een net-zero doelstelling voor alle emissies.

Ondanks de fysieke afstand en mentale uitdagingen door corona was 2021 een succesvol jaar. Onze mensen staan aan de basis van onze voortgang in kwaliteit en klanttevredenheid. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om hen te bedanken voor hun veerkracht en grote betrokkenheid. Ook dank ik de Young Professionals, de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen voor het delen van hun wijsheid en inzichten. We kijken ernaar uit om elkaar in 2022 weer vaker live te ontmoeten. En om samen voort te bouwen aan onze toekomst als dienstverlener die altijd in beweging is en het publiek belang nooit uit het oog verliest.

***Namens het bestuur van Baker Tilly***  
Ronald Hoeksel, bestuursvoorzitter





---

## INTERVIEW

# Vanuit kwaliteit relevant zijn **Sterke kwaliteitsbasis geeft houvast en vertrouwen**

Interview met Joke Hoekstra -  
voorzitter Raad van Commissarissen van Baker Tilly

**Joke Hoekstra, voorzitter van de Raad van Commissarissen, kijkt tevreden terug op de veranderingen die Baker Tilly met het 'Now for Tomorrow'-programma heeft doorgevoerd. "Deze zijn inmiddels tot in de haarvaten van de organisatie doorgedrongen. Het doel is om een cultuur te bevorderen waarin medewerkers altijd en overal topkwaliteit leveren en het publiek belang dienen. De Raad van Commissarissen is hier nauw bij betrokken. In 2021 zijn hierin opnieuw stappen gemaakt voor alle vier de pijlers: Strategie, Structuur, Kwaliteit en Gedrag & Cultuur. Hierdoor zijn goede vorderingen gemaakt in het streven om vanuit kwaliteit relevant te zijn en waarde toe te voegen aan de klanten."**



---

Interview Joke Hoekstra

“Gedurende het jaar is onverminderd doorgewerkt aan het stimuleren, faciliteren en borgen van een kwaliteitsgerichte cultuur en kwaliteitsbeheersing.”



“2021 was een succesvol, maar ook zwaar jaar, doordat het coronavirus zich opnieuw liet gelden. Ook kreeg Baker Tilly te maken met extra werkdruk door de verantwoording van NOW-subsidies. Een maatschappelijk belangrijke taak. De inzet en professionaliteit waarmee de medewerkers zich hierdoorheen sloegen, verdienen een groot compliment. De Raad van Commissarissen zag dat de onderlinge verbinding sterk bleef en dat er veel aandacht was voor het welbevinden van de medewerkers. Ook constateren we dat het bestuur en de partners hun voortrekkersrol en voorbeeldfunctie voor een kwaliteitsgerichte cultuur daadkrachtig vervullen en zich hierin door-

lopend laten inspireren door onder andere de young professionals.”

“Gedurende het jaar is onverminderd doorgewerkt aan het stimuleren, faciliteren en borgen van een kwaliteitsgerichte cultuur en kwaliteitsbeheersing”, vertelt ze. “Dit is iets waarover de Raad van Commissarissen de organisatie regelmatig bevraagt. Bovendien zijn belangrijke onderwerpen opgepakt zoals Learning & Development, vitaliteit, duurzaamheid en diversiteit & inclusiviteit. De Raad van Commissarissen heeft hier uitgebreid bij stilgestaan op de partner/director-dag in oktober, waar we werden

meegenomen in alle belangrijke ontwikkelingen en plannen.”

“De behoefte aan meer omvattend toezicht en transparantie neemt overal in de samenleving toe”, concludeert Joke. “Vandaar dat in de nieuwe Wet toekomst accountancy-sector het toezicht bij grotere niet-OOB-accountantsorganisaties wordt uitgebreid. Baker Tilly is hier al grotendeels op voorbereid met de governancestructuur en het fundament dat met het ‘Now for Tomorrow’-programma is gerealiseerd. De sterke kwaliteitsbasis geeft vertrouwen in de toekomst. Dit geldt zowel voor de resultaten als voor het stimuleren van

verbetering en vernieuwing en het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten die waarde toevoegen voor de medewerkers en klanten.

Een van de pijlers in de strategie 2019-2025 is groei. Ook hiervoor is de organisatie goed op koers. Een belangrijke mijlpaal was de opening van de Baker Tilly-vestiging in Groningen, van waaruit klanten in de drie noordelijke provincies beter bediend kunnen worden. Zo wordt op alle mogelijke manieren gewerkt aan de relevantie, kwaliteit en toekomstbestendigheid van Baker Tilly als vertrouwde adviseur voor het mkb, familiebedrijven en de publieke sector.”



# Inhoud

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

Waar staat  
Baker Tilly  
voor?

Organisatie

Mensen,  
Cultuur &  
Gedrag

Innovatie

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:



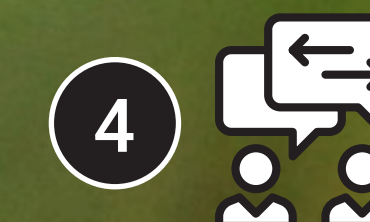
We houden rekening met het publiek belang en de maatschappelijke opvattingen in relatie tot andere perspectieven op kwaliteit.



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

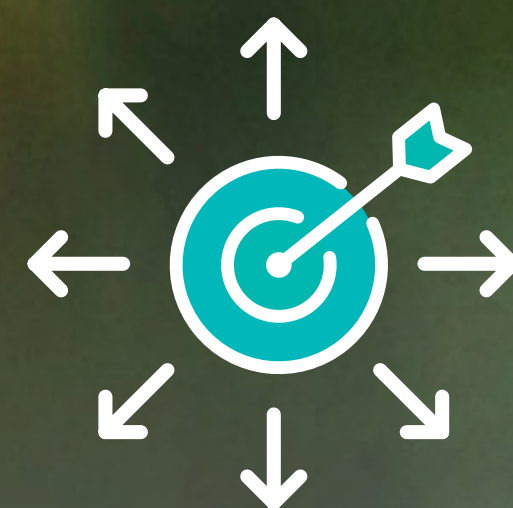


Onze professionals komen tot een goed onderbouwd eindproduct.



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.





# Organisatie

Interview  
**Bestuurslid**  
Ronald Houtveen  
**over de organisatie-  
structuur**

Baker Tilly  
**Organisatie  
en gedragscode**

Facts & figures  
**Baker Tilly  
in cijfers**

Interview  
**Audit partner**  
Daniël Engwerda  
**opent Baker Tilly  
Groningen**

2021  
**Highlights  
organisatie**





---

INTERVIEW

# Eenduidige invulling aan het kwaliteitsperspectief geven

Interview met bestuurslid Ronald Houtveen over de organisatiestructuur

**Bestuurslid Ronald Houtveen stond aan de wieg van het ontwerp van de matrix-structuur die Baker Tilly begin 2020 doorvoerde. Hierin vindt aansturing van medewerkers op twee dimensies plaats: vanuit de regio als geografische eenheid en vanuit de vier servicelijnen Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory. “Met deze structuur kunnen we een meer inhoudelijke en eenduidige invulling aan het kwaliteitsperspectief geven. Het is mooi om te zien dat dit steeds meer vorm krijgt. Hierdoor maken we doorlopend stappen in het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening. Samen, als één Baker Tilly.”**



---

Interview Ronald Houtveen



**“ Dat onze kwaliteit verbetert, is ook voor onze klanten niet onopgemerkt gebleven.”**



### **Doorlopend leren en innoveren**

"De cultuurverandering die we met elkaar hebben ingezet, is erop gericht dat we elkaar blijven aanspreken, aanmoedigen en inspireren. Dat we doorlopend leren en innoveren. En dat we altijd focus houden op de kwaliteit van ons werk en daarbij het publiek belang vooropstellen. Dus ook bij extra hoge werkdruk door bijvoorbeeld de NOW-controles. De organisatiestructuur is een logisch gevolg van de herijking van onze strategie en dient twee belangrijke functies: besluitvorming en samenwerking faciliteren en gewenst gedrag stimuleren. We zijn nu twee jaar onderweg en ik ben zeer zeker niet ontevreden over de werking van de nieuwe structuur en processen.

### **Heldere lijnen en verantwoordelijkheden**

Bij zo'n ingrijpende structuurverandering is het belangrijk dat het model goed is vormgegeven en dat de lijnen en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen helder zijn. Dan werkt het en zie je snel voordelen zoals meer en betere samenwerking, breed gedragen besluitvorming en maximaal benutten van kennis en ervaring. Deze voordelen zijn nu vooral zichtbaar in de verticale as. Door in regioverband samen te werken, kunnen de vestigingen portefeuilles beter verdelen en competenties beter benutten. Iedere vestiging werkt op dezelfde manier en kan haar klanten hetzelfde brede dienstenpalet aanbieden. Een mooi voorbeeld van wat op deze manier bereikt kan worden, is de snelle opstart van

onze nieuwe vestiging in Groningen vanuit de regio Noordoost.

In 2022 zullen ook de voordelen voor de horizontale lijn goed zichtbaar zijn. Hier waakt de Servicelijncommissie voor één lijn in kwaliteit en dienstverlening. Zij houdt zich daarnaast bezig met de kwaliteit van de bezetting en het ontwikkelen en innoveren van onze producten en diensten. In 2021 is vooral hard gewerkt aan kwaliteitsprojecten en het herzien en uitrollen van beleid. Ook was er veel aandacht voor kennisdeling en innovatie, wat zorgt voor een permanente instroom van nieuwe ideeën. Die ideeën meteen goed adresseren, dat moet meer vanzelf gaan. Hier gaan we dit jaar aan werken.

### **Overleg als smeeroil**

Een matrixorganisatie beïnvloedt de processen en geeft andere lijnen en verantwoordelijkheden. Dat moet inslijten: ook voor zaken als rolvastheid, eigenaarschap en bijvoorbeeld escaleren. Dit kost tijd en vraagt om zorgvuldige communicatie en regelmatig overleg. Net zoals bij twee tandwielen is smeeroil nodig om de matrix optimaal te laten werken. Wat onze klanten van de interne veranderingen vinden? Voor hen tellen vooral de prestaties en de gepercipieerde kwaliteit: snel en goed antwoord op financiële en daaraan gerelateerde vraagstukken. Het mooie is dat wij in het NPS-onderzoeken zien dat de waardering stijgt. Dat onze kwaliteit verbetert, is dus ook voor onze klanten niet onopgemerkt gebleven."





# De organisatiestructuur van Baker Tilly

**Baker Tilly is een landelijke accountants- en (belasting)adviesorganisatie. 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

Het bestuur van Baker Tilly bestaat uit bestuursvoorzitter Ronald Hoeksel en de twee leden 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. Op 1 juni 2021 is Peter van der Zanden, die samen met Joke Hoekstra en René Leander deel uitmaakte van de RVC in 2021, opgevolgd door Arno Pouw.

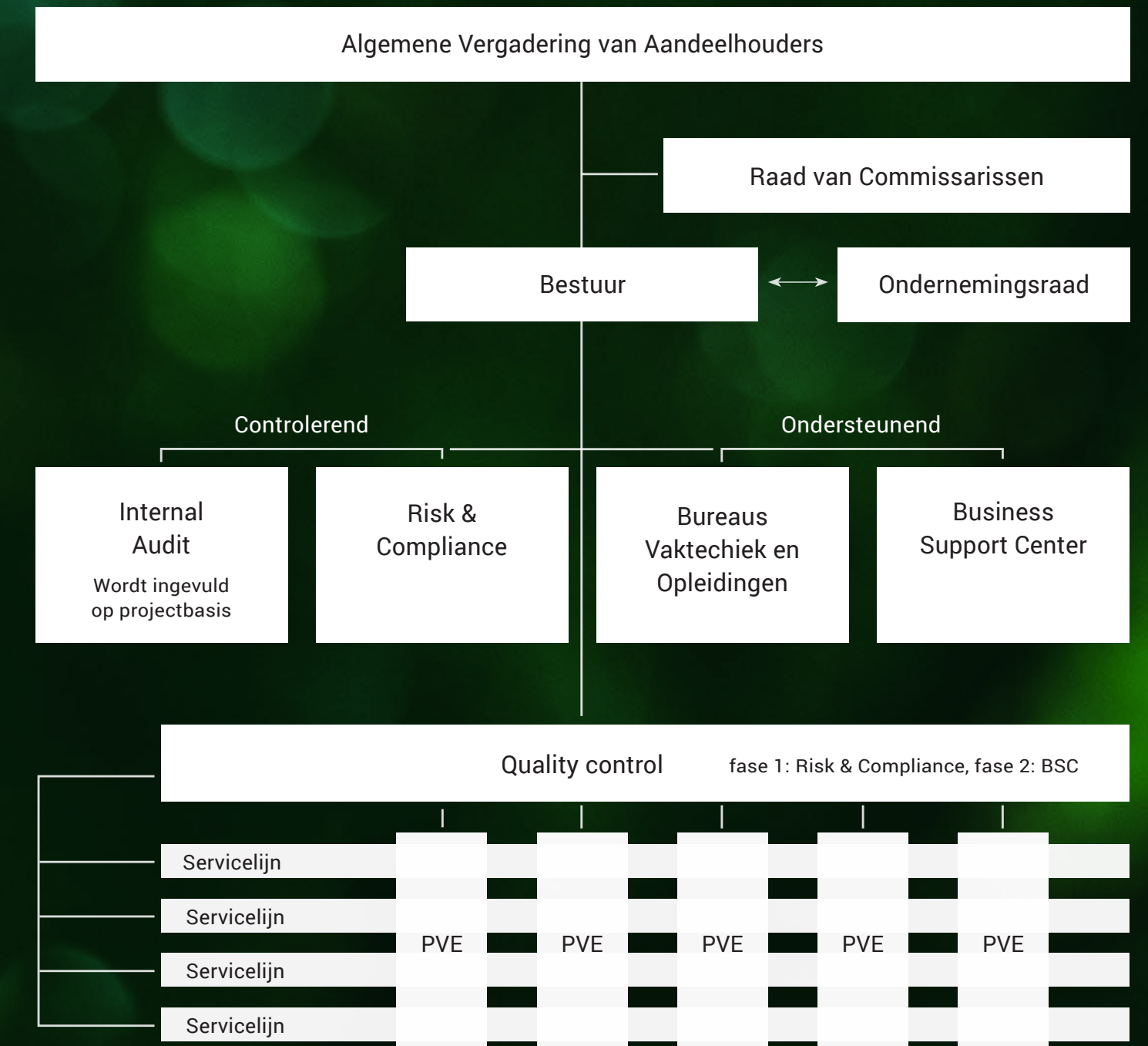
## Partners

Baker Tilly telt 48 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 14 vestigingen in Nederland delen circa 800 professionals dagelijks hun kennis en expertise met onze klanten. Onze aansturing loopt via een matrix-organisatie: vijf regio's (samenstellingen van vestigingen en adviesdiensten) en vier servicelijnen. Zo bundelen we onze 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 servicelijn-commissie die zorgt voor één lijn in kwaliteit én dienstverlening.

## Organisatiestructuur Baker Tilly (Netherlands) N.V.





## De organisatiestructuur van Baker Tilly

### Bureaus Vaktechniek en Risk & Compliance

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

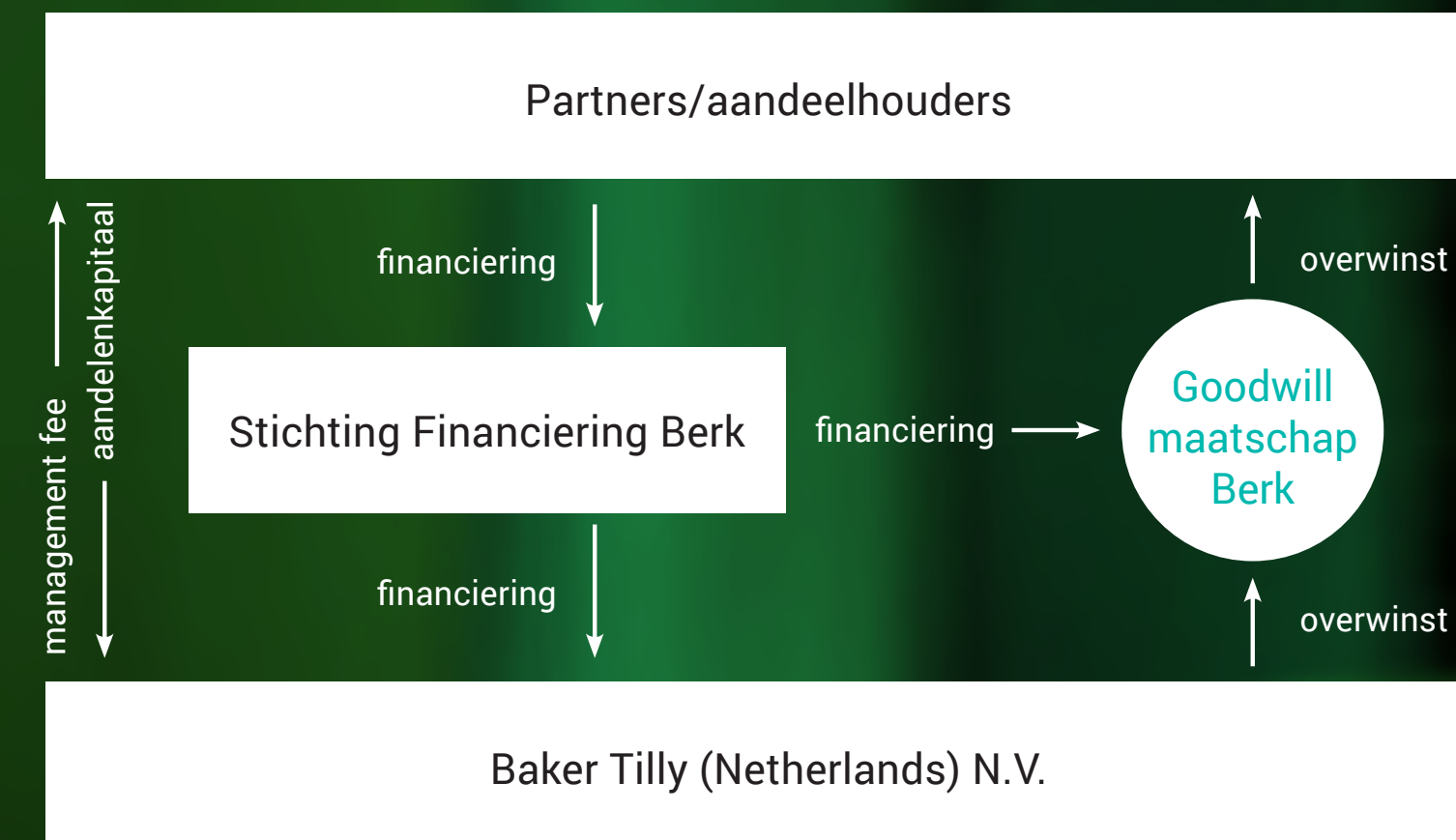
### Business Support Center

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

### Nationaal netwerk

Baker Tilly (Netherlands) N.V. was in 2021 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 **115 gelijkgestemde, onafhankelijke organisaties** in **148 landen** en in totaal bijna **39.000 professionals**.





# Gedragcode

**Baker Tilly heeft een interne gedragscode opgesteld waarin de waarden en principes rondom ethisch verantwoord handelen worden beschreven. De gedragscode is 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.**

Om ethisch verantwoord te handelen, heeft Baker Tilly een gedragscode die voor alle partners en medewerkers leidend is. Deze code geeft richting aan onze kwaliteitsgerichte en lerende 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. Deze gedragscode dient als uitgangspunt om de juiste balans te creëren tussen klantbelang, organisatiebelang en publiek belang. Onze oplossingen komen voort uit het samenspel tussen deze gedragscode, onze kernwaarden en de partijen die hierin een rol spelen. Op basis hiervan gaan we met elkaar in gesprek en houden we elkaar scherp.

► [Lees meer](#) over de gedragscode op onze website.



# Facts & figures

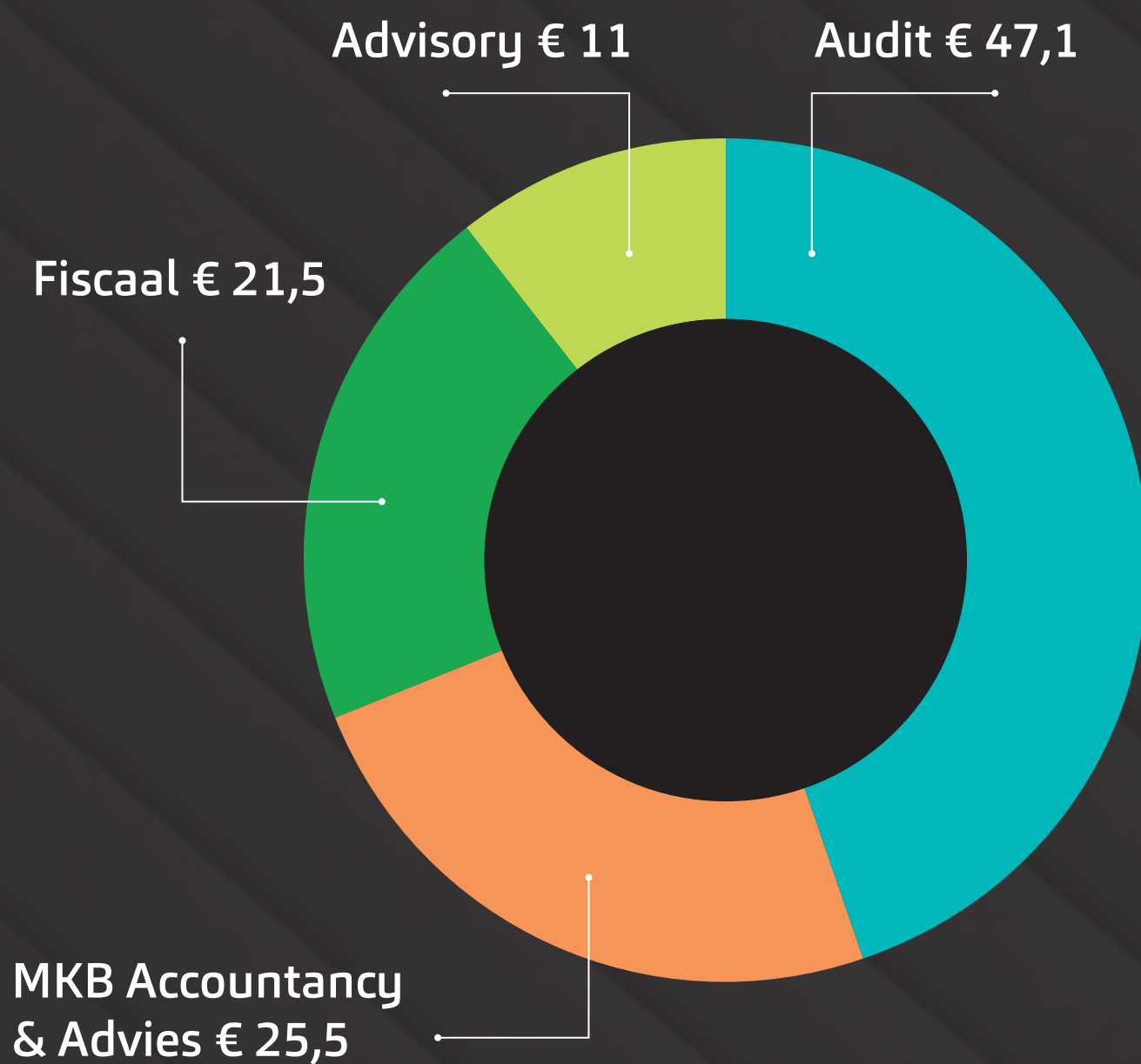
## Baker Tilly in cijfers



**Omzet Baker Tilly in Nederland in 2021: € 105,1 miljoen (2020: € 99,5 miljoen)**

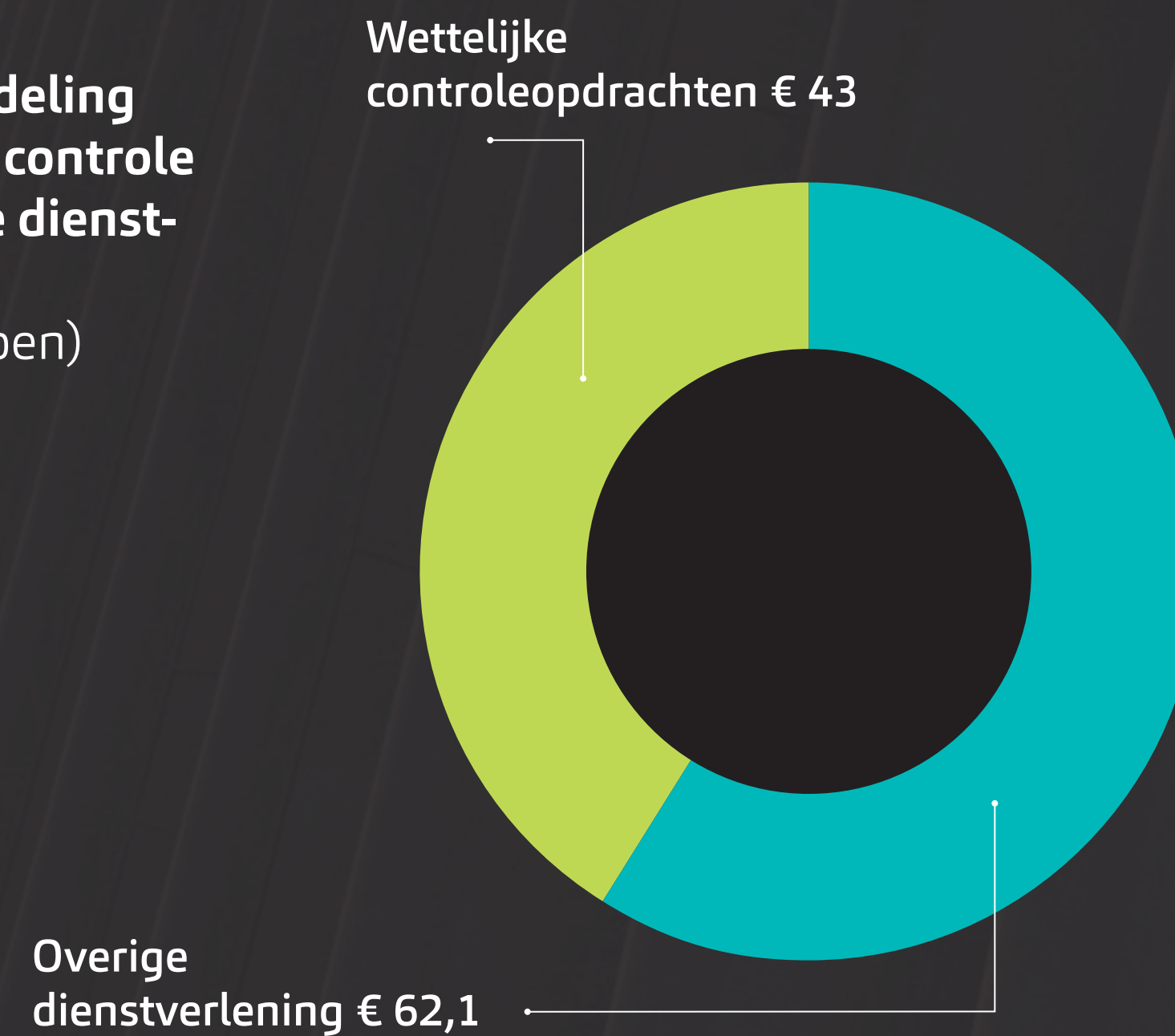
Omzet Baker Tilly International in 2021: \$ 4,3 miljard (2020: \$ 4,04 miljard)

**Omzet per servicelijn**  
(x € 1 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 dienstverlening**  
(x € 1 miljoen)





Aantal medewerkers in 2021: **837**

(2020: 810) Betreft een jaargemiddelde

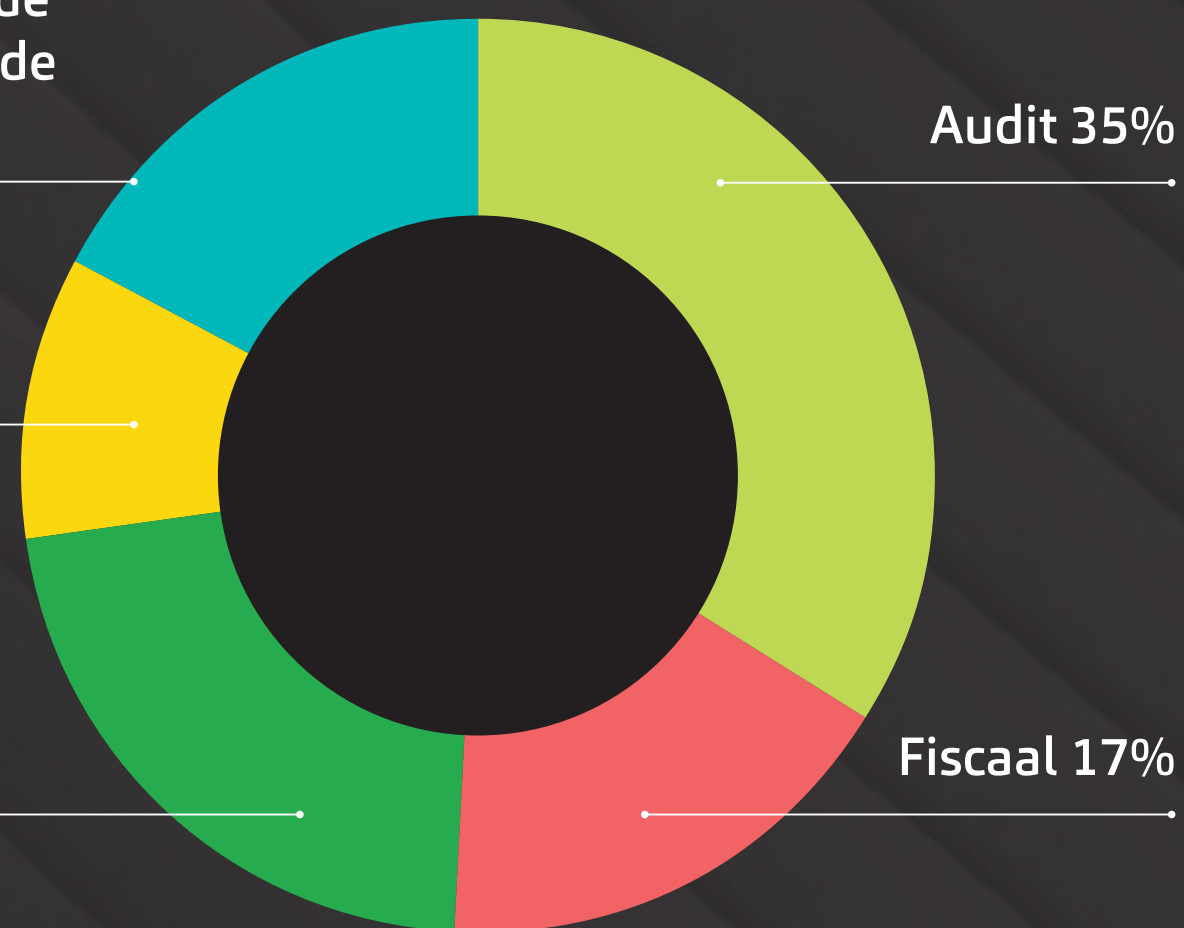


## Verdeling over disciplines

Ondersteunende en controlerende functies 17%

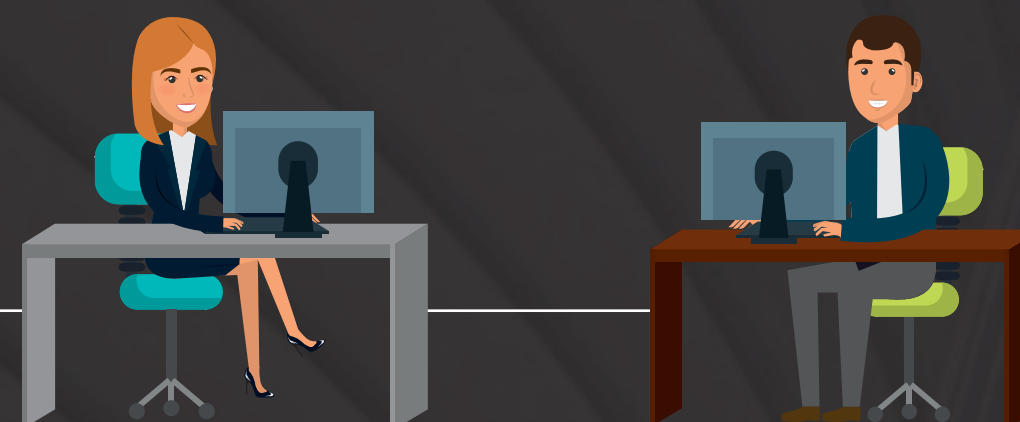
Advisory 10%

MKB Accountancy & Advies 21%



Vrouwen **333**

Mannen **504**



**73%** van de medewerkers werkt **fulltime**



De gemiddelde **leeftijd** is **35,8** jaar



Het gemiddeld **dienstverband** is **7,3** jaar



Het **ziekteverzuim** is **3,1%**



Instroom  
**213** medewerkers



Uitstroom  
**195** medewerkers

## Verloop externe accountants, (senior) managers en overige teamleden

	2021 personen	2021 verloop
Externe accountant	36	0
Overige (senior-) managers	66	-2
<b>Totaal accountants</b>	<b>102</b>	<b>-2</b>
Overige teamleden	406	24
<b>Totaal</b>	<b>508</b>	<b>22</b>







INTERVIEW

# Nieuwe Baker Tilly-vestiging Groningen

Audit partner Daniël Engwerda en zijn team bedienen klanten in Noord-Nederland vanuit Groningen

**Daniël Engwerda startte in juli 2021 als partner bij Baker Tilly. Zijn doel: een accountants- en advieskantoor opzetten dat MKB-bedrijven en publieke organisaties in de drie noordelijke provincies kent en begrijpt. Na 23 jaar bij EY, waarvan tien jaar als partner in de auditpraktijk, opende hij vanuit het 'niets' een Baker Tilly-vestiging in Groningen. "Bij onze vliegende start in september mochten we al direct de eerste klanten verwelkomen. Ons team bestaat uit een mix van medewerkers die al elders in de regio Noordoost werkten en woonden en nieuwe collega's. Het voelde meteen vertrouwd en we merken ook dat (nieuwe) klanten en medewerkers ons snel hun vertrouwen geven."**

Bron: VNO-NCW MKB Noord





**“We doen al veel auditwerkzaamheden en verwachten de komende jaren nog verder te groeien in belastingadvies en mkb-accountancy en -advies.”**



Het scheelt natuurlijk dat hij door zijn eerdere werk als accountant voor profit en non-profit klanten al een breed netwerk in Noord-Nederland heeft. Bovendien is hij geboren en getogen in Friesland. “De grootste accountantsorganisaties maken een terugtrekkende beweging uit het noorden, terwijl hier veel kansen liggen. Dat ging me aan het hart. Het mooie aan Baker Tilly is dat we alle

specialisaties in huis hebben. En naast lokale betrokkenheid kunnen we klanten vanuit ons grote netwerk ook ondersteunen in internationale activiteiten en ambities.”

Tot de eerste klanten behoren de investerings- en ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM), Solarfields (ontwikkeling en beheer zonneparken)

en de gemeente Emmen. “We doen al veel auditwerkzaamheden en verwachten de komende jaren nog verder te groeien in belastingadvies en mkb-accountancy en -advies. Ik ben ook heel blij met de waardevolle contacten met Rijksuniversiteit Groningen, Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool Leeuwarden. Dit helpt ons enorm in de zoektocht naar talent.

De feedback die we krijgen? Ik hoor regelmatig van klanten dat ze ons best kritisch, maar wel pragmatisch en vooral ook prettig in de omgang vinden. We kijken goed naar dingen, maar hebben ook plezier met elkaar en gaan (sportieve) uitdagingen niet uit de weg. Het is fantastisch om op deze manier samen iets nieuws op te bouwen.”



---

## Organisatie **Highlights**

### De ondernemingsraad: meedenken over veranderingen

In december 2021 vonden de OR-verkiezingen plaats. Hier ging een inspirerende wervingscampagne aan vooraf. Maar liefst 14 collega's uit het hele land stelden zich kandidaat. Het voorgeschreven aantal leden is tien, maar met het oog op de groeiambitie van Baker Tilly is het reglement aangepast. Hierdoor konden alle kandidaten lid worden van de OR: dé plek waar plannen en ontwikkelingen besproken worden die impact op de hele organisatie hebben.

>>>





De Ondernemingsraad:  
**meedenken over  
veranderingen**



**Christa van Lent**

(voorzitter OR - Manager |  
Business Advisor):

"Ik was al OR-lid sinds 2019 en ben nu voorzitter geworden. Mijn belangrijkste drijfveer is dat ik Baker Tilly een fijne werkgever vind. De organisatie is volop in ontwikkeling en dat brengt veranderingen met zich mee. Het voorzitterschap is mijn kans om bij te dragen aan inhoudelijke discussies en me in te zetten voor de organisatie als geheel. Waarom binnen je comfortzone blijven als daarbuiten veel meer te beleven valt?"



**Celina Rijk**

(Supervisor Audit):

"De OR is spreekbuis van de medewerkers én gesprekspartner van het bestuur. Dat is een bijzondere positie met een grote verantwoordelijkheid. De signalen die ik van collega's in de regio Zuidwest krijg, probeer ik te vertalen naar onderwerpen voor een open gesprek met de andere OR-leden en het bestuur. Ook denken we inhoudelijk en procesmatig mee over bestaand en nieuw beleid. Zo drukken we op constructieve wijze een medewerkersstempel op veranderingen."



**Ana Rosca**

(Supervisor Audit):

"I've decided to be in the working council in order to bring into management attention the real needs of employees, speak out openly about subjects that could get improvements, come up new initiatives in the fields of internationalization, diversity, inclusion."



**Ellen van der Wees**

(Supervisor MKB Accountancy  
& Advies):

"Ik heb me aangemeld voor de OR om mijn betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Hierdoor kan ik meedenken en in gesprek gaan met het bestuur over onderwerpen die ons allemaal aangaan. Ook kan ik de stem van de medewerkers laten horen en zorgen dat signalen vanuit de organisatie vroegtijdig opgepakt worden."



## Nieuwe commissaris

**De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de financiële gezondheid en de risicobeheersing van de onderneming. De raad houdt de uitvoering van de strategie scherp in de gaten en bewaakt de belangen van de stakeholders. Daarnaast is de RvC een klankbord voor het bestuur en geeft gevraagd en ongevraagd advies. De RvC bestaat uit drie leden. De positie die met het vertrek van Peter van der Zanden beschikbaar kwam met het verstrijken van zijn zittings-termijn, is per 1 juni 2021 ingevuld door Arno Pouw. Met zijn zeer relevante staat van dienst is de kwaliteit en de continuïteit van het toezicht gewaarborgd.**

Arno Pouw heeft bij PwC de Advisory-praktijk opgezet en in negen jaar uitgebouwd naar een praktijk met 850 fte. Bij PwC is hij in 2006 benoemd als bestuurslid en in 2008 als Advisory Leader voor EMEA, lid van het Global Team en CFO van de Nederlandse praktijk. Na twee termijnen als bestuurslid keerde hij terug naar de consultingpraktijk. In 2017 verliet hij PwC en sloot hij zich als partner aan bij het Strategic Management Centre, een adviesbureau op het gebied van strategie en governance. Daarnaast adviseert Arno op persoonlijke titel twee scale-ups en een belastingadviesboetiek. Verder is hij voorzitter van de raad van commissarissen van Takeaway.com Payments B.V.



**Arno Pouw:** “Het vak van accountants en adviseurs ligt de laatste jaren onder een vergrootglas. Dit blijkt door de toezicht van de AFM, de bemoeienis van de overheid met het OOB-segment en de schandalen die eigenlijk alle zakelijke dienstverleners hebben meegemaakt. Dit terwijl het bedrijfsleven een enorme behoefte heeft aan gedegen controles en advies op velerlei gebied. Hierin kan Baker Tilly veel betekenen voor mkb-en familiebedrijven en organisaties in de publieke sector. Ik wil de organisatie graag helpen om een duurzaam groeipad uit te zetten.”



## De introductie van klankbordgroepen

Op initiatief van Baker Tilly Young (BT Young) is begin 2021 per servicelijn een klankbordgroep van young professionals (Young Profs) opgezet. In elke klankbordgroep zitten minimaal vijf Young Profs die ieder een regio vertegenwoordigen inclusief een linking pin met Baker Tilly Young. De Young Profs denken mee over de toekomst van de servicelijnen, de uitvoering van het SLC-jaarplan en geven gevraagd en ongevraagd advies. Daarnaast nemen zij plaats in diverse werkgroepen die bijvoorbeeld vanuit de SLC worden geïnitieerd. Eén van deze initiatieven is de werkgroep 'Innovatie in de Audit'.

Het is erg belangrijk dat de Young Profs in alle lagen van de organisatie meedenken over de toekomst van Baker Tilly, zij zijn immers de toekomst. Via de klankbordgroepen wordt per servicelijn input opgehaald bij de young professionals in de organisatie. Deze input kan via de linking pin van BT Young op de bestuursagenda geplaatst worden. Tevens vervullen de klankbordgroepen een rol in de uitvoering van actiepunten die door BT Young zijn opgepakt.



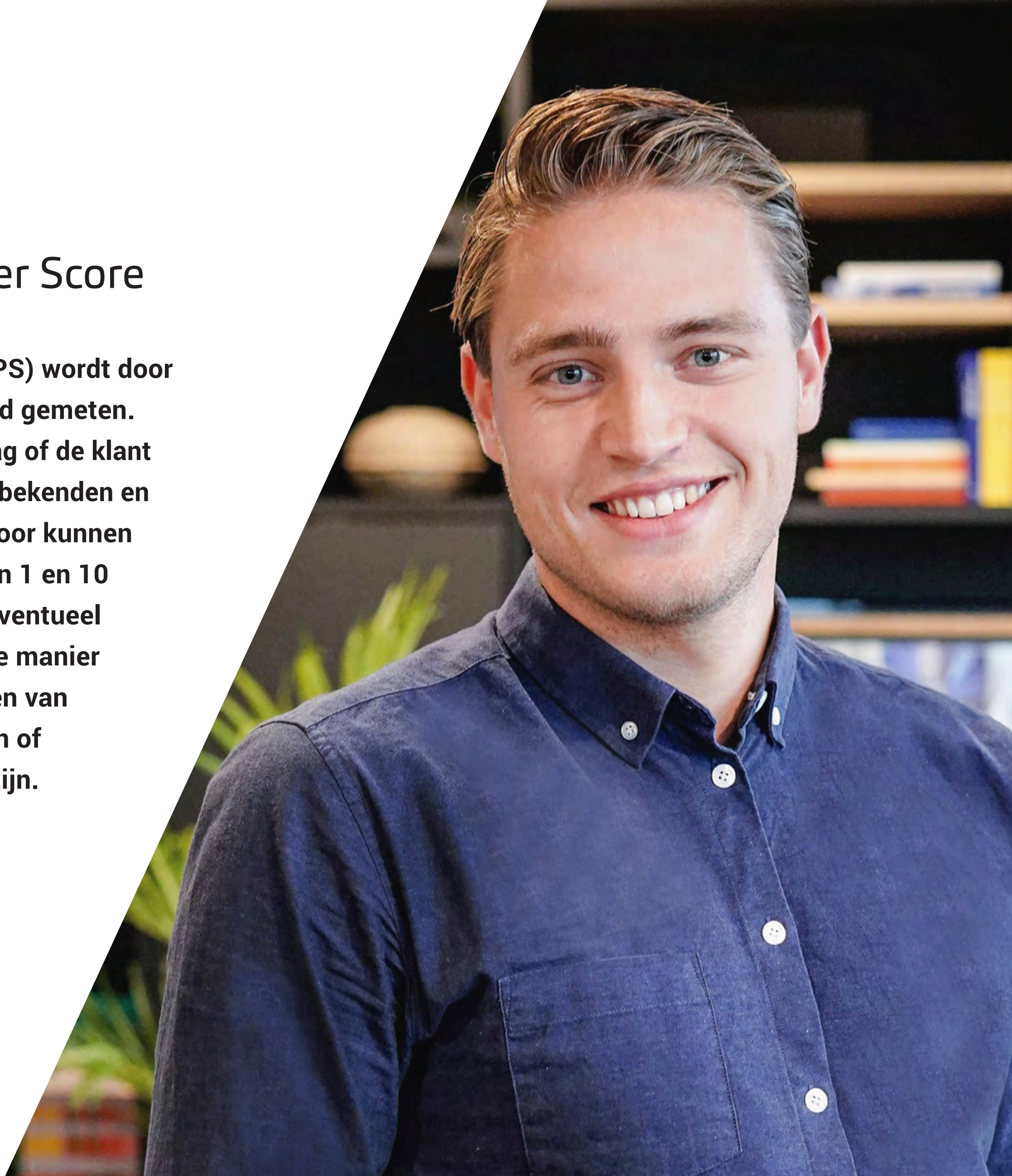
**Michelle Oostindie (voorzitter BT Young):**

“De sparringsessies van de Young Profs op verschillende niveaus in de organisatie hebben impact op de kwaliteit van onze dienstverlening. Young Profs kunnen gemakkelijker out-of-the-box denken doordat veel zaken nieuw voor hen zijn. Dit resulteert in veel leuke ideeën die bijdragen aan een toekomstbestendig Baker Tilly.”



## Hogere Net Promoter Score

Met de Net Promoter Score (NPS) wordt door Baker Tilly de klanttevredenheid gemeten. Dit onderzoek draait om de vraag of de klant Baker Tilly zou aanbevelen aan bekenden en samenwerkingspartners. Hiervoor kunnen klanten een rapportcijfer tussen 1 en 10 geven. Deze score kunnen zij eventueel toelichten. Dit is een praktische manier om aan te geven welke aspecten van onze dienstverlening goed gaan of juist voor verbetering vatbaar zijn.



**Davy van der Maarel (Advisor M&C):**  
“Het gemiddelde cijfer steeg van een 7.70 naar een 7.91. Hierdoor steeg onze NPS negen punten ten opzichte van 2020: van +13 naar +22. Een resultaat waar we ontzettend blij mee zijn. De gemiddelde score voor de sector professionele dienstverlening is +16. Van de kwalitatieve feedback leren we dat onze klanten graag nog verbeteringen zien op het vlak van pro-activiteit en transparantie in de urenverantwoording. Wat ze vooral als positief ervaren, is de deskundigheid van de medewerkers en de kwaliteit van het persoonlijke contact. Een mooi signaal dat onze kernwaarden worden waargemaakt in de dagelijkse praktijk.”



## Digitaal Fiscaal Forum

Elke tweede woensdag van de maand vindt het Digitaal Fiscaal Forum plaats, een initiatief van de SLC Fiscaal en Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs. Hier praat Tax Partner Marijn Verhagen onze belastingadviseurs bij over projecten en recente fiscale ontwikkelingen. Belangrijke nieuwe arresten van de Hoge Raad worden besproken door Philippe Albert, directeur Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs. Vanzelfsprekend is er ook ruimte voor vragen en suggesties van de deelnemende belastingadviseurs.





# Mensen, Cultuur en Gedrag

Interview  
Franny Schüle:  
**Doorontwikkelen  
als lerende  
organisatie**

Baker Tilly  
**Beloning  
Partners en externe  
accountants**

Facts & figures  
**Medewerker-  
Tevredenheids-  
Onderzoek 2021**

Interview  
**Risk appetite  
sessies:** Renske de  
Kovel-van Harssel  
en Jasmijn Maijer

2021  
**Highlights  
Mensen,  
Cultuur  
& gedrag**







## INTERVIEW

# Doorontwikkelen als lerende organisatie

Interview met HR Director Franny Schüle

**“Gedrag en cultuur staan prominent op de strategische agenda van Baker Tilly, want niets is zo bepalend voor de kwaliteit van ons werk”, stelt HR Director Franny Schüle. “We worden steeds meer de lerende organisatie die we willen zijn. Een werkgever waar mensen zich doorlopend blijven ontwikkelen en het beste uit zichzelf kunnen halen.”**

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) ondersteunen dit. “Corona heeft onze mensen hard geraakt, desondanks zijn ze positief over de werkbeleving en het werkgeverschap. De goede omgang met thuiswerken en de interne communicatie met onder andere bijpraatsessies met het bestuur dragen hier ongetwijfeld aan bij. De gemiddelde tevredenheid ligt 0,1 procent hoger dan de vorige keer en komt op 7,2. De response van 86% geeft aan dat onze mensen zich zeer betrokken voelen bij Baker Tilly.



“Terugkijkend op 2021, valt op dat veel aandacht is besteed aan het bedenken, ontwikkelen en implementeren van goede initiatieven.”

Het afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan het vergroten van het bewustzijn rond onze vijf leidende gedragingen. Dit is terug te zien in ons opleidingsaanbod. Dit omvat een uitgebreide Gedrag en Cultuur Toolbox met workshops over onder andere Vitaliteit, Feedback geven, Fouten maken mag en Effectief Samenwerken. Omdat we permanente educatie als een belangrijke pijler voor ons vak zien, hebben we de leercultuur versterkt door de afdeling Learning & Development opnieuw in te richten. Het L&D-aanbod is uitgebreid met ontwikkelprogramma's zoals een leiderschapsprogramma vanaf de functie van manager dat in 2022 zal starten en de inzet van de Management

Drives Tool. Deze methodiek helpt om de drijfveren van onze mensen inzichtelijk te maken. Hierbij kijk je naar ieders persoonlijke profiel en hoe je dit inzet in de meest optimale teamsamenwerking. We hebben 12 interne facilitators opgeleid die voor de hele organisatie deze workshops gaan verzorgen.

Om beter te kunnen sturen op ons grootste kapitaal, hebben we strategische personeelsplanning geïntroduceerd met een verdere implementatie in 2022. Andere belangrijke aandachtsgebieden zijn arbeidsvoorwaarden en werkdruk. In 2021 hebben we de leaseregeling aangepast en in 2022 werken we samen met externe consultants van Korn Ferry

Hay aan het project functiehuis om alle functieprofielen te uniformiseren en opnieuw te beschrijven. Ook zijn we een nieuwe pensioenregeling aan het ontwerpen. Werkdruk is moeilijk kwantificeerbaar. Bij de duiding ervan gaat het erom de onderliggende oorzaken te onderzoeken. Daarna kun je pas acties bepalen om de werkdruk te verbeteren. We bekijken doorlopend hoe we werkdruk kunnen verlagen. Dat varieert van het optimaliseren van de planning tot het inzetten van een coach.

In 2022 gaat de gehele organisatie aan de slag met het onderwerp diversiteit, gelijkheid en inclusie. We zullen allemaal onze input en bijdrage leveren. Hiervoor

is onder andere de workshop 'Cross the line' in de Toolbox opgenomen. We zijn er heel trots op dat deze door twee collega's uit de accountancypraktijk ontwikkeld is én gegeven wordt. Verder zal Esther Mollema als externe specialist in de hele organisatie kennissessies verzorgen voor bewustwording van onbewuste vooroordelen, compleet met een persoonlijke mindbugtest. Terugkijkend op 2021, valt op dat veel aandacht is besteed aan het bedenken, ontwikkelen en implementeren van goede initiatieven. Deze gaan we dit jaar verder vormgeven en vooral uitvoeren. Zo blijven we mooie stappen maken op het gebied van gedrag en cultuur.”





## Beloning partners en externe accountants

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.

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.



# Thuiswerkbeleid

Niet alleen corona heeft ertoe geleid dat thuiswerken steeds meer de norm werd, ook de wens van Baker Tilly om meer en meer een slagvaardige, digitale en wendbare organisatie te worden speelt hierbij een rol. Wensen, behoeften en verwachtingen van klanten veranderen, die van medewerkers ook. Flexibele werkplekconcepten helpen deze te vervullen, evenals het beschikbaar stellen van faciliteiten om op afstand te ontmoeten en/of (aansluitend) te werken en om thuis te werken. Een thuiswerkbeleid mag daarin niet ontbreken.

De officiële definitie van thuiswerken is: *het feitelijk vanuit de woning van de werknemer verrichten van productieve arbeid in dienst van de werkgever.* Bij Baker Tilly betekent thuiswerken dat een medewerker vanuit huis of een andere locatie kan werken gedurende een deel van zijn of haar werkweek.

>>>







### **Thuiswerken heeft zowel voor de werkgever als voor de medewerkers voordelen:**

- Reistijd wordt beperkt en files kunnen worden vermeden.
- Thuiswerken maakt het vinden van de balans tussen werk en privéverplichtingen eenvoudiger.
- Minder reizen leidt tot minder CO2-uitstoot en daarmee leveren we een bijdrage aan een schoner milieu.
- Werkplekken op de vestigingen kunnen doelmatiger worden ingezet.

### **Thuiswerken kent ook nadelen voor de werkgever en voor de medewerkers:**

- De sociale cohesie met de collega's en Baker Tilly als geheel kan onder druk komen te staan.
- Thuiswerken kan leiden tot een te grote vermenging van werk en privé.

### **Hybride werkvorm**

Om de voordelen van thuiswerken te benutten en de nadelen van thuiswerken te beperken, kiezen we bij Baker Tilly voor een hybride werkvorm. Bij deze nieuwe werkvorm hebben de medewerkers zelf de ruimte om, binnen de kaders van het thuiswerkbeleid, te bepalen of en hoeveel dagen er thuis wordt gewerkt. We streven naar gemiddeld 40% thuiswerken en 60% op een kantoorlocatie (vestiging van Baker Tilly of de locatie van de klant). Een belangrijke overweging bij het maken van een efficiënte verdeling is dat deze nooit ten koste mag gaan van het werk en dienstverlening aan de klant, passend is bij de beklede functie en dat er duidelijke afspraken met leidinggevenden én desbetreffende teams worden gemaakt. De sleutelwoorden bij het hybride werken zijn flexibiliteit, vertrouwen én teamwork.

### **Ook thuis een gezonde werkplek**

Hybride werken past bij goed werkgeverschap anno nu, waarbij succes en werkplezier hand in hand gaan. Maar vraagt ook om een goede thuiswerkplek. Baker Tilly faciliteert de collega's bij een goede werkplek, door onder andere een ergonomische bureaustoel en een ergonomisch bureau beschikbaar te stellen, naast een MacBook, iPhone en een tweede scherm. Ook is er op het intranet bthuis een speciale omgeving ingericht met tools die helpen thuis een goede werkplek te creëren die voldoet aan de ARBO-richtlijnen. Zo wordt aandacht besteed aan klachten aan nek, rug, schouders of armen, vanwege een verkeerde werkhouding, kunnen worden voorkomen. Medewerkers die advies nodig hebben over de inrichting van de thuiswerkplek kunnen bovendien gebruikmaken van een (online) ergocoach consult. Daarnaast wordt er op bthuis informatie gegeven over de arbeidsrisico's die kleven aan het thuis- en telewerken. Denk hierbij aan het te lang doorwerken, diffuse scheiding werk/privé, minder sociale contacten, minder betrokkenheid bij de organisatie, enzovoort.



# MedewerkerTevredenheidsOnderzoek 2021

Deelname: **86%** van de medewerkers van Baker Tilly



Medewerkers geven Baker Tilly een **7+**

**28%** van de werknemers beveelt Baker Tilly aan als werkgever en geeft een **9 of een 10** (2019: 22%).

**15%** is minder enthousiast over Baker Tilly als werkgever en geeft een **6 of lager** (2019: 23%)

Bepalende factoren voor werkplezier:



## Krachten:

- de respectvolle manier van samenwerken
- de flexibele werktijden
- de collegiale sfeer

## Verbeterpunten:

- de werkdruk
- de balans werk en privé
- de arbeidsvoorwaarden (salaris)

Bijna de helft vindt de werkdruk (veel) te hoog.

Dat is een hoger percentage dan in 2019 (**37%**) en hoger dan de benchmark (**30%**).



## Aandachtspunt:

De samenwerking en de communicatie tussen PVE's en tussen de vestigingen binnen PVE's



**85%** is trots op Baker Tilly  
**24%** zelfs in sterke mate!







## Effecten van corona

- 15%** werkt 4 of meer dagen thuis
- 50%** werkt 2-3 dagen per week thuis
- 19%** werkt 1 dag per week thuis
- 6%** werkt 1-3 dagen per maand thuis
- 3%** werkt minder dan 1 dag per maand thuis
- 6%** werkt nooit thuis



**Voordelen:**  
meer individuele flexibiliteit bij de bepaling van werktijden en minder reistijd.

**Nadelen:**  
(iets) minder plezier in het werk door het gebrek aan contact met collega's.

## Emotionele veiligheid



### Positief punt:

**85%** is het eens met de stelling 'ik voel me vrij om mezelf te zijn en mij (authentiek) te uiten bij Baker Tilly'.



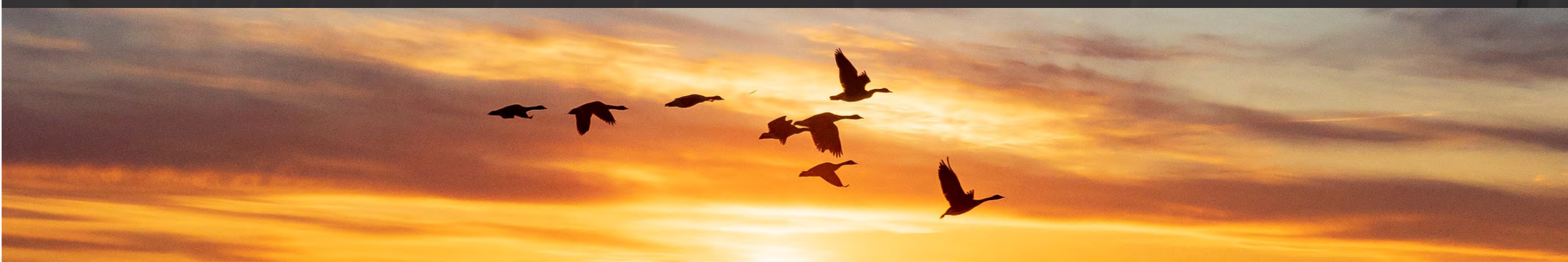
### Te verbeteren:

**29%** is het oneens met de stelling dat bij Baker Tilly iedereen gelijk beloond wordt.



### Te verbeteren:

**32%** voelt zich in zwakke mate tot niet gerespecteerd door de PVE-leiding.





# Aantal uren training/studie



Gemiddeld  
**103**



Manager en hoger  
**54**



Niveau tot manager  
**116**

Bij Baker Tilly splitsen we het soort trainingen in **vaktechnisch** en **gedragsgericht**.



Voorbeelden van **vaktechnische** trainingen/studies:

- Vaktechnisch overleg (VTO)
- Summercampus
- Continuïteit



Voorbeelden van **gedragsgerichte** trainingen/studies:

- Projectmatig samenwerken
- Feedbacktraining
- Vitaliteitsworkshop
- GoodHabitz







---

INTERVIEW

# Risk Appetite Sessies: bouwen aan bewustzijn en een gezamenlijk beeld

Interview met Renske de Kovel-van Harssel, Manager Risk & Compliance en Jasmijn Maijer, Senior Consultant Risk & Compliance

**Risicobereidheid of risk appetite is een belangrijk begrip in relatie tot de strategie en bedrijfsvoering van organisaties. Het gaat over de mate waarin een organisatie bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelstellingen. Dit raakt de kern van de sturing, beheersing en verantwoording. Maar hoe zit die risicobereidheid nu eigenlijk in elkaar? En hoe maak je dit onderwerp bespreekbaar met de praktijk? "Hierover zijn we in gesprek gegaan met elkaar en met het bestuur. Daarna hebben we een goede manier gezocht om de ideeën van de praktijk over dit onderwerp op te halen", vertelt Renske de Kovel-van Harssel, Manager Risk & Compliance bij Baker Tilly.**



---

Interview Renske de Kovel-van Harssel en Jasmijn Maijer



## “Bij risico’s kijk je niet alleen naar het heden, maar ook naar de toekomst. Hoe kijken mensen over vijf jaar naar dit vraagstuk?”



“Risico is geen eenduidig begrip, iedereen kijkt er anders naar”, legt Senior Consultant Risk & Compliance Jasmijn Maijer uit. “Net als in het dagelijks leven: de één gaat bungeejumpen en de ander verklaart hem of haar totaal voor gek. Bij onze dienstverlening dienen wij het publiek belang. Dit maakt het extra belangrijk dat de risk appetite aansluit op onze strategie en kwaliteitsambities en dat we er op een uniforme manier naar kijken.

Daarom zijn we in 2021 gestart met Risk Appetite Sessies. Elke keer met tien tot vijftien deelnemers uit verschillende

disciplines of servicelijnen. Erg leuk om te ervaren dat elke sessie weer anders is. We hebben er nu zeven gedaan en verwachten er nog minimaal zeven te doen. We merken dat het onderwerp erg leeft. Daarom gaan we dit programma in 2022 zeker een vervolg geven. Hierbij willen we ook graag de Young Professionals aanhaken.”

“We hebben de sessies bewust interactief opgezet”, zegt Renske. Met een video, wordclouds die we creëren met responsesysteem Mentimeter en scherpe stellingen. Een voorbeeld van zo’n

stelling is: “ik vind het okay dat de klant de grenzen van de wet- en regelgeving opzoekt.” Dit leidt tot goede gesprekken en het ophalen van uiteenlopende praktijkvoorbeelden. Dan merk je dat fiscalisten, business adviseurs en accountants hier op een eigen manier naar kijken. Ons doel is om het gesprek aan te gaan en onze mensen meer op één lijn te brengen.”

“Bij risico’s kijk je niet alleen naar het heden, maar ook naar de toekomst”, benadrukt Jasmijn. “Hoe kijken mensen over vijf jaar naar dit vraagstuk?”

De grootste fouten maak je alleen, doordat je in je eentje niet alles kunt overzien. Dus haak vooral een collega aan en ga het gesprek aan over lastige dilemma’s. Het mooie is dat collega’s hiervoor ook steeds beter de weg naar het Risk & Compliance-team weten te vinden. Risico hoort bij ondernemerschap, dat begrijpen we allemaal. De uitdaging is om ons steeds bewust te zijn van de kwetsbare balans tussen risico en rendement en hier samen eenduidige afwegingen over te maken.”



---

# Mensen, Cultuur en Gedrag

## Highlights

### Veelbelovende nieuwkomer

Tot onze grote trots is Baker Tilly in 2021 genomineerd voor de Digitaal-Werven Award: de prijs voor de beste corporate recruitmentsite. Jaarlijks worden recruitmentwebsites hiervoor op meer dan 100 datapunten onderzocht. Van content tot gebruiksvriendelijkheid, en van grafisch ontwerp tot sollicitatieproces. De jury kijkt zelfs naar de reactie op een 'mystery sollicitatie'. De andere genomineerden waren Achmea, a.s.r. verzekeringen, Coolblue, Eneco, NS en TOPdesk.

Baker Tilly was als enig accountantskantoor genomineerd en kreeg complimenten over de content. "Een veelbelovende nieuwkomer met een sterk fundament waarop ze hopelijk de komende jaren doorontwikkelen", aldus het juryrapport. De jury gaf ook aan dat het niveau van corporate recruitmentsites in Nederland heel hoog is, zeker in vergelijking met andere landen. Met de ontvangen feedback gaan we onze recruitmentsite in 2022 nog beter inzetten om de juiste mensen aan te spreken en aan ons te verbinden.





## Thuiswerken

**Stond 2020, het eerste jaar van de pandemie, vooral in het teken van het bieden van ondersteuning op persoonlijk vlak, in 2021 kwamen de meer praktische aspecten van het thuiswerken centraal te staan.**

Afgelopen jaar werd 'hybride werken' de norm bij Baker Tilly. Sinds oktober 2021 faciliteert Baker Tilly zijn medewerkers daartoe in een goede en gezonde thuiswerkplek. Denk aan het in bruikleen geven van ergonomische kantoorbenodigdheden, maar ook aan het bieden van allerlei tools en tips om je werkplek thuis zo goed mogelijk, volgens ARBO-richtlijnen, in te richten.

Om de verbinding met de collega's thuis vast te houden werden afgelopen jaar weer een aantal activiteiten georganiseerd. Zo organiseerde PVE West (Den Haag, Rotterdam, Interim Financials en VAT Advisory) onder andere een Digitale escaperoom: een zelfgemaakte game met puzzels, gerelateerd aan Baker Tilly, die online in een groep moesten worden opgelost. En het Digitale Summer Vibes festival waarin diverse spellen waaronder 'Mama Appelsap' en 'Get The Picture' online in groepsvorm werden gespeeld.





## De kracht van feedback

**Baker Tilly werkt continu aan verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie. Het is onze ambitie om vanuit kwaliteit relevant te zijn en waarde toe te voegen aan de klanten die wij bedienen. Hierin hebben onze professionals een cruciale rol. Zij staan immers voor de kwaliteit van de dienstverlening van Baker Tilly.**

Het geven van feedback is hierbij van het grootste belang en daartoe hebben we bij Baker Tilly twee formulieren: het Opdracht Evaluatie Formulier (OEF) en het Feedbackformulier. Daar waar met een OEF wordt gekeken naar de technische skills met name gericht op de Accountancy discipline, richt het Feedbackformulier zich meer op gedragingen en competenties en sluit goed aan bij alle praktijken. Het Feedbackformulier is in 2020 geïntroduceerd om tegemoet te komen aan de behoefte om in alle disciplines en op alle functieniveaus feedback te kunnen geven.

Het Feedbackformulier maakt inmiddels een integraal onderdeel uit van de beoordelingscyclus. In 2021 is er nog strakker op gestuurd om gebruik te maken van de Feedbackformulieren. Hoewel feedback niet verplicht is, wordt ten sterkste aanbevolen om minimaal één keer per jaar (maar bij voorkeur frequenter) feedback bij collega's op te vragen. Zowel bij collega's verticaal en horizontaal in de hiërarchische en functionele samenwerking en vanuit meerdere disciplines. Deze feedback kan gebruikt worden als input voor je beoordelings- of ontwikkelingsgesprek. Maar kan bijvoorbeeld ook als HR instrument ingezet worden bij verbetertrajecten of voortvloeien uit afspraken die zijn gemaakt tijdens de Ontwikkel- of Beoordelingscampagne.

Voor medewerkers binnen de Audit praktijk, vormt het Feedbackformulier een aanvulling op het OEF, maar geen vervanging. Voor medewerkers binnen de Audit praktijk blijft de verplichting gelden van vier ingevulde OEF-formulieren per jaar.





## Binden en boeien



**Binden en boeien is een belangrijk thema binnen Baker Tilly. Dit geldt zeker voor onze young professionals. Om deze reden is vanuit Baker Tilly Young onderzoek gedaan naar wat onze jonge collega's bezighoudt. Hiervoor zijn er vanuit de verschillende disciplines young professionals geïnterviewd met als doel te achterhalen waarom deze young professionals voor Baker Tilly hebben gekozen, wat hen in positieve of negatieve zin is opgevallen, maar vooral ook; hoe wij ze beter kunnen binden aan en boeien binnen Baker Tilly.**

### Werkwijze

De interviews zijn afgenomen bij collega's die op dat moment minimaal een half jaar en maximaal drie jaar in dienst waren en maximaal de functie junior manager

hadden. Bij het interview is bewust gebruikgemaakt van open vragen, om zoveel mogelijk informatie op te halen en respondenten niet te beperken in hun antwoordmogelijkheden. Uiteindelijk zijn 64 collega's geïnterviewd, verdeeld over alle disciplines en vestigingen van Baker Tilly.

### Uitkomsten

De geïnterviewde young professionals gaven aan voor Baker Tilly te hebben gekozen vanwege onder andere: de prettige eerste indruk, de doorgroeimogelijkheden, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid om zich breed te oriënteren. Zaken die collega's sinds hun indiensttreding in positieve zin zijn opgevallen zijn onder andere: de uitdaging en afwisseling in de werkzaamheden, flexibiliteit in het indelen van de werktijden, de fijne en gemoedelijke sfeer, behulpzame en ervaren collega's en de passende begeleiding.

Daarnaast hebben de young professionals een aantal verbeterpunten aangedragen om als Baker Tilly nog beter te kunnen binden en boeien: een fysieke onboarding, beter managen van een hoge werkdruk, duidelijkheid over doorgroeimogelijkheden en het salaris en, tot slot, het aanbod aan trainingen en cursussen.

### Vervolg

De uitkomsten zijn een mooie aanvulling op, en grotendeels in lijn met, de uitkomsten van het medewerker-tevredenheidsonderzoek (MTO). De komende tijd zullen de resultaten van zowel de interviews als de MTO's besproken worden binnen de verschillende PVE's van Baker Tilly om te bepalen welke opvolging hieraan gegeven moet worden.



## Management Drives

**Baker Tilly heeft in 2021 de keuze gemaakt om met Management Drives (MD) te gaan werken. Vanuit de pijler Gedrag & Cultuur stimuleren we op verschillende manieren een betere onderlinge samenwerking en communicatie. Management Drives helpt je onder andere bewust te worden van de invloed van je eigen gedrag, maar ook het gedrag van anderen te herkennen. Met bewustzijn en herkenning vergroot je je opties om je eigen gedrag en de samenwerking en communicatie met anderen effectiever te maken. Dit sluit goed aan op onze vijf gedragingen binnen de cultuur van Baker Tilly.**

Binnen Baker Tilly willen wij iedereen de mogelijkheid geven om inzicht te krijgen in het eigen gedragsprofiel en dat van hun (directe) collega. In totaal gaat dit om bijna 1000 medewerkers verspreid over het land. Dat is een behoorlijk aantal, vandaar dat ervoor is gekozen om met een aantal intern opgeleide collega's te gaan werken die voor de hele organisatie MD-workshops gaan verzorgen. Hiermee is een duurzame aanpak geborgd en blijft de kennis in huis om ook op de langere termijn met Management Drives te werken.





# Innovatie

Interview  
**Tijd voor innovatie**  
Nicole Averdijk

Rubriek  
**Relevantie als  
trusted advisor  
voor klanten  
vergroten**  
Aloys Vonk

Interview  
**Bedrijven helpen  
met datagedreven  
ondernemen**  
Jan-Willem van Essen  
en Carlijn Snijder

Klantverhaal  
**Gewoon  
Doorpakken**  
GewoonGers

Opinie  
**WBSO-subsidie  
en innovatiebox: een  
gemiste kans?**  
Martin Akcay

Interview  
**ESG maakt  
vliegende start**  
Matthias Havenaar



---

Interview met Nicole Averdijk

# Tijd voor innovatie

Baker Tilly heeft in 2021 innovatie hoog op de agenda gezet. Op 1 maart ging het project Building Innovation Together van start waarbij medewerkers worden gestimuleerd zelf met innovatieve ideeën te komen. Team BIT Base heeft daarin een ondersteunende rol en is de schakel tussen het bestuur en de SLC's.

Nicole Averdijk maakt samen met Wilco Brouwers, Mario Geertzen, Ronald Houtveen, Christian Koedam, Ivo Richter en Werner van Sprundel deel uit van BIT Base: "De vernieuwing in de wereld gaat heel snel, zeker wanneer je kijkt naar automatisering. Het is dan ook heel belangrijk om die vernieuwing in de gaten te houden en daarmee aan de slag te gaan. Ook met het oog op het werven van jonge mensen is innovatie van groot belang." aldus Nicole Averdijk.

>>>





---

## Interview met Nicole Averdijk



“De ideeën die binnenkomen toetsen we in team BIT Base op haalbaarheid. Ook kijken we of ze van toegevoegde waarde voor de organisatie zijn. Als dat zo is, adviseren wij vervolgens het bestuur over het innovatieve idee middels een plan van aanpak. Keuren zij het goed? Dan wordt het idee uitgerold in de organisatie.

Een ander belangrijk aspect van onze rol is dat we als BIT Base de samenwerking over de SLC's heel erg opzoeken. Het kan natuurlijk zijn dat er een idee is binnengekomen vanuit MKB A&A dat in een

andere servicelijn al onderzocht wordt. Het is dan van belang dat we de betrokken personen bij elkaar aan tafel zetten zodat we dubbel werk voorkomen. Op die manier komen er ook minder eilandjes en worden we meer en meer één Baker Tilly.

Het eerste half jaar zijn we voornamelijk bezig geweest met het ophalen en in kaart brengen van de ideeën die er al lagen. Dat ophalen van de ideeën bleek echter nog niet zo eenvoudig. Vaak wordt er bij innovatie in een accountancy organisatie gedacht aan tools, zoals IT applicaties. Maar innovatie heeft ook betrekking op processen, onze producten en onze dienstverlening. Dat een klein idee ook een innovatief idee kan zijn, is best lastig om aan mensen over te brengen.

Vandaar dat we ook hebben gekeken naar hoe we elkaar daarin kunnen helpen. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de innovatieve ideeën makkelijker op

tafel komen? Dit heeft geleid tot het vormen van een innovatieteam in elke SLC. In elk team zit een vertegenwoordiger vanuit BIT Base, een vertegenwoordiger van de SLC en mensen uit de praktijk die innovatie ontzettend leuk vinden. Het is belangrijk dat er tijd wordt vrijgemaakt om innovatief bezig te kunnen zijn, anders werkt het niet.

We krijgen regelmatig terug dat mensen zeggen: ‘nu hebben we een idee en dan duurt het nog zo lang’. Zelf worstelen we daar ook wel eens mee. Je wilt met innovatie natuurlijk liefst zo snel mogelijk aan de slag gaan. Maar als je met systemen en data werkt moet dat wel veilig gebeuren. Je kunt een nieuwe tool niet ‘even snel’ op onze eigen omgeving aansluiten. Daarvoor moet er goed gekeken worden naar security, contracting en privacy aspecten.

Innovatie kost dus in alle opzichten tijd. Tijd om boven water te halen, tijd om te implementeren en tijd om aan te

wennen. Accountancy en vernieuwing blijken namelijk niet altijd de beste combinatie te zijn. Iets wat nieuw is, wordt vaak toch eng bevonden. Sommige accountants zijn bang dat we met bepaalde innovaties ons verdienmodel over de schutting gooien. Zelf deel ik die angst helemaal niet. In tegendeel!

Die automatiseringsslag, waar iedereen het al zolang over heeft, komt er toch wel. Dan kun je of je kop in het zand steken en de struisvogeltactiek toepassen, of je gaat nadenken over wat we dan kunnen doen. We hoeven in de accountancy niet te vrezen dat we helemaal weg geautomatiseerd worden, maar onze rol zal wel anders worden. Wij zullen veel meer de adviseur aan tafel worden. Dat vraagt ook om andere competenties van mensen, een andere dienstverlening. Maar ook een die aantrekkelijker voor jongeren is om in de accountancy te komen werken. En dat is met het oog op onze toekomst heel erg belangrijk.”





Interview met Aloys Vonk

‘Investeren in data gedreven cloudoplossingen om onze rol als trusted advisor te vergroten’

## Goed voorbereid over op een nieuwe manier van samenstellen

**Interview met Aloys Vonk, Partner MKB Accountancy & Advies**

Voor de accountant van morgen zijn cijfers en financiële analyses de opmaat naar proactief signaleren en toegevoegde waarde leveren. Aloys Vonk legt uit waarom het vervangen van de interne samensteloplossing BEAT-S een speerpunt is voor de MKB Accountancy- & Adviespraktijk.

Aloys: “Met het platform dat we momenteel uittesten via een pilot, kunnen we administratieve verwerking, tussentijdse rapportering, samenstelopdrachten en jaarrekening-rapportages efficiënter uitvoeren binnen hetzelfde platform. Ook brengen we daarmee deze compliance werkzaamheden volledig in de cloud. Ook verkrijgen we toegang tot verdergaande analysemogelijkheden van financiële data. Vanwege de grote impact van deze investering op de werkzaamheden, besteden we in dit traject veel aandacht aan de impact van de veranderingen op de collega’s.

>>>



## Interview met Aloys Vonk



### Gamechanger

BEAT-S is het intern ontwikkelde werkprogramma van Baker Tilly voor het samenstellen van jaarrekeningen voor onze klanten. Vaktechnisch zit de tool goed in elkaar, maar we kunnen nog veel winst behalen op gebieden als standaardisering (en integratie) van compliance, workflow management, toegankelijkheid en connectiviteit. Verder willen we maand- en kwartaalwerkzaamheden in dezelfde omgeving als het jaardossier vastleggen. Via een gedegen marktverkenning hebben we een cloudplatform geselecteerd dat in

al deze wensen kan voorzien, te weten 'Silverfin'. Silverfin kan voor Baker Tilly een serieuze *gamechanger* worden, indien de huidige pilot een positieve afloop kent. Naast modules voor de compliance werkzaamheden en de administratieve dienstverlening biedt het Silverfin platform een bibliotheek met innovatieve analyse- en rapportagetools. Dit laatste is voor Baker Tilly de essentie: meer data analyse mogelijkheden voor de MKB Accountancy & Adviespraktijk, om verdere stappen te maken in onze rol als *trusted advisor* voor onze klanten.

### Proof of Concept en Pilot

Een dergelijke nieuwe werkomgeving brengt belangrijke keuzes met zich mee ten aanzien van de huidige processen en tools. Hier nemen we de tijd voor. Na een succesvolle Proof of Concept is begin 2022 een gefaseerde pilot gestart waaraan onze vestigingen Almelo, Goes

“Na een succesvolle Proof of Concept is begin 2022 een gefaseerde pilot gestart.”

en Rotterdam deelnemen. Uit de pilot volgen ook interne handleidingen, zowel procesmatig als vaktechnisch voor samenstellen en periodieke administratieve dienstverlening. Dit zal bijdragen aan efficiency en verder uniform werken over de vestigingen. Daarnaast gaan we de bibliotheek met analysemogelijkheden verder verkennen. De pilot wordt in juni geëvalueerd. Als de officiële evaluatie dan nog steeds positief is, start in de tweede helft 2022 een gefaseerd implementatietraject naar de vestigingen met ondersteuning van een ervaren verandermanager.

### Volledig nieuwe werkomgeving

Dit cloudplatform brengt financiële data samen. De geautomatiseerde templates voor de belangrijkste posten en processen versterken de compliance- en andere accounting workflows. Hierdoor is het mogelijk om dossieronderdelen en

bevindingen uit te wisselen tussen workflows. De koppelbaarheid met ons klantenportaal Mijn.BakerTilly.nl en andere cloudapplicaties is eveneens een groot voordeel.

### Vaker adviseren

Het gaat om een aanzienlijke investering die aansluit op onze visie en strategie 2025. Deze innovatie raakt elke collega in de servicelijn MKB Accountancy & Advies. Ik weet zeker dat onze grote groep young professionals erg blij wordt van deze volledig nieuwe werkomgeving. Alle collega's zullen merken dat de mogelijkheden in je dagelijkse werkzaamheden toenemen. Je krijgt een bredere toolkit waarmee je meer kunt signaleren. Met als doelstelling om vaker aan advisering toe te komen samen met onze adviseurs en fiscalisten.”





---

Interview met Jan-Willem van Essen en Carlijn Snijder

# Bedrijven helpen met datagedreven ondernemen **‘Met één concrete vraag en een kleine dataset kun je al veel bereiken’**

Interview met senior manager Jan-Willem van Essen en consultant Carlijn Snijder van Baker Tilly IT Advisory

Datagedreven werken staat voor veel bedrijven hoog op de agenda. Ze willen de grote hoeveelheden data waar ze over kunnen beschikken beter benutten. “Hier krijgen we de meest uiteenlopende vragen over”, vertelt Jan-Willem. “Van hoe kunnen we de omzet- en margeontwikkeling voorspellen tot wat kunnen we bereiken met machine learning? We kijken altijd eerst naar de processen, de manier van vastleggen van data en de datakwaliteit. Medewerkers van verschillende afdelingen gebruiken de data voor allerlei doeleinden en interpretatie van de data vindt op verschillende manieren plaats. De kunst is om de juiste data op een gemakkelijke manier beschikbaar te maken.”

>>>



“De klant denkt vaak dat de data goed vastgelegd is, maar er zijn bijna altijd zaken die verstorend werken.”



“De klant moet zijn of haar eigen data goed begrijpen en weten hoe de complete dataset eruitziet. Hoe is de informatie die je ziet tot stand gekomen?”, benadrukt Carlijn. “De klant denkt vaak dat de data goed vastgelegd is, maar er zijn bijna altijd zaken die verstorend werken. Veel medewerkers zijn bijvoorbeeld gewend om handmatig aanpassingen in het systeem te doen. Wij helpen om deze verstoringen te onderkennen en om te zorgen dat ze niet meer kunnen optreden. Verder is het belangrijk om te bepalen op welke data je wilt sturen en te borgen dat je op juiste en volledige data kunt bouwen.

Wij kunnen klanten van A tot Z begeleiden in de benodigde stappen om data voor hen te laten werken.”

“Zonder goed datamanagement heeft elke medewerker een eigen versie van de waarheid. Een goede data-architectuur helpt om de principes te beschrijven en kaders te stellen. En het toekennen van een eigenaar van de data helpt om de kwaliteit ervan te waarborgen en te verbeteren. Verder is het belangrijk om de juiste eisen aan de data te stellen. Anders verdwaal je erin en krijg je nooit de inzichten die je wilt hebben. Startpunt is altijd de strategie. Als je goed

weet aan welke knoppen je wilt kunnen draaien, dan weet je ook welke data en in welke mate die data beschikbaar moet zijn. Zo kun je de juiste keuzes maken in de aanschaf van de benodigde tools. Hiervoor zijn er voor het MKB al veel goede en betaalbare technologieën op de markt.”

Jan-Willem vertelt enthousiast over de aanpak die een klant in de retail al enkele jaren volgt. “We zijn begonnen met de input van de kassa transactie en de specificatie naar de verschillende filialen en hoofdgroepen. Dit is steeds verder aangevuld met input van de verschillen-

de afdelingen zoals de onderliggende groothandel, filiaalbeheerders etc. In enkele weken tijd ontstond een dashboard dat inzicht gaf en sturing mogelijk maakte. Inmiddels worden op basis van dit systeem ook voorspellingen gedaan. Onze ervaring leert dat je met één concrete vraag en een kleine dataset al veel kunt bereiken. Door klein te beginnen en te ontdekken wat het beste werkt, krijgen bedrijven steeds meer en betere stuurinformatie boven tafel. Zo maken zij klantdata, omzetcijfers, winstprognoses, marges en orderverwerking steeds relevanter voor het werk van hun managers en medewerkers.”





## Klantverhaal GewoonGers

# Doordacht doorpakken

Het begon in 2015 als Rotterdams geintje, maar inmiddels koopt heel Nederland maatwerk binnendeuren en puien bij GewoonGers. En als het aan technisch directeur Robin van Houwelingen ligt, is het eind van de opmars nog lang niet in zicht. “We willen doorpakken en leggen regelmatig ideeën en toekomstplannen voor aan onze sparring partner Baker Tilly. Zij hebben niet alleendezelfde nuchtere mentaliteit, maar ook de juiste financiële deskundigheid ter bevordering van ons ondernemerschap.”

GewoonGers onderscheidt zich naast de goede prijs ook in kwaliteit en service. “En natuurlijk in een ruim assortiment standaardmodellen, glassoorten en kleuren. Mensen kunnen hun product in onze webshop uitkiezen en direct een inmeetafspraak maken. Ze waarderen het dat we vrijblijvend langskomen en de montage

ook voor hen verzorgen. We kunnen snel leveren doordat de achterliggende processen volledig geautomatiseerd zijn. De productie in onze fabriek wordt bijvoorbeeld aangestuurd met een zelfontwikkelde app. Ook de montageplanning is goed geautomatiseerd. We laten technologie op alle mogelijke manieren voor ons en onze klanten werken.”

### Doorlopende innovatie

Pieter Perdijk, Partner MKB Accountancy & Advies bij Baker Tilly, denkt graag mee over de doorlopende innovatie van Robin en zijn mededirecteuren. “Wij zijn er om hen te ondersteunen in alles wat te maken heeft met de administratie, fiscale en juridische zaken en de bedrijfsvoering. Ook sparren we met de directie over hun toekomstplannen zoals bijvoorbeeld herstructureerings- en exportvraagstukken.”



## Klantverhaal GewoonGers

“We laten technologie op alle mogelijke manieren voor ons en onze klanten werken.”



### IJzersterk product

Robin lacht: “Als je hard groeit, is het belangrijk om vertrouwen en grip op het ondernemen te kunnen houden. Daarom is dit partnership met Baker Tilly heel belangrijk voor ons. Onze kracht ligt in creativiteit, productontwikkeling en automatisering. We hebben een ijzersterk product en vinden het belangrijk om de service voortdurend te blijven doorontwikkelen. De afgelopen jaren hebben we ons bedrijf versterkt op het gebieden zoals marketing en de financiële administratie. Hierdoor is er veel relevante kennis bijgekomen. Het mooie aan ons concept is dat het redelijk tijdloos is.”

### Vooruitkijken

“De uitdaging is om vooruit te blijven kijken en mee te bewegen met de markt voor zaken als vakverdeling,

kleur en detaillering. Daarom hebben we veel contact met trendsetters zoals vtwonen, interieurinrichters en architecten. Als zij vragen of ideeën hebben, proberen wij deze terug te vertalen naar ons product. We zijn sterk aanwezig in Zuid-Holland en ook landelijk goed vertegenwoordigd. De showroom in Vlaardingen trekt enorm veel bezoekers. Franchising kan een optie zijn om ook in andere regio's locaties te kunnen openen waar hetzelfde gevoel wordt overgebracht. Ook willen we wellicht de stap naar het buitenland maken.”

### Vernieuwend voortbouwen

Gers is Rotterdams voor 'tof' of 'gaaf', legt Pieter uit. “Ik merk dat collega's hier ook met veel plezier over de vloer komen. Voor de vraagstukken die specifieke kennis vragen, kom ik erbij.” Robin is blij met deze manier van werken. “Pieter is thuis in voor

ons onbekende onderwerpen. Met zijn hulp kunnen wij beginnersfouten tackelen en de structuur meteen goed opzetten. Bovendien is hij objectief en eerlijk, ook als hij iets niet slim vindt. Het is fijn om specialisten dichtbij te hebben die de diepte in kunnen gaan. Zo kunnen wij vernieuwend blijven voortbouwen aan ons product en onze diensten.”

### Over GewoonGers

In 2015 koopt Ton, een van de eigenaren van ESD Systeemwanden, een appartement in een industrieel pand. Een bijpassende glazen binnendeur blijkt lastig te vinden. Daarom besluit hij met zijn team zelf een product te ontwikkelen. Zo is GewoonGers geboren: een Rotterdams bedrijf dat inmiddels marktleider is in op maat gemaakte wanden en deuren van glas en aluminium.





---

Martin Akcay

Opinie

# WBSO-subsidie en innovatiebox: een gemiste kans?

Regelmatig hoor ik sceptische geluiden over de innovatiebox, de fiscale regeling die bedrijven stimuleert om te innoveren. Pas nog schreef Het Financieele Dagblad dat de regeling zijn doel mist, omdat het geld grotendeels bij grote bedrijven terecht komt en start-ups er niets mee kunnen. Het is jammer als bedrijven door dit soort vooroordelen kansen laten liggen. Alle ondernemingen die innoveren, kunnen de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO) en mogelijk ook de innovatiebox benutten. Ook als ze denken dat ze niet zo innovatief of niet groot genoeg zijn.

>>>







De WBSO-subsidie is bedoeld voor bedrijven die aan de ontwikkeling of verbetering van een product, dienst of proces werken. Deze subsidie stelt ondernemers in staat om een percentage van de RD-gerelateerde loon- en materiaalkosten in mindering te brengen op de loon- of inkomstenbelasting. Jaarlijks maken ruim 22.000 ondernemingen hier gebruik van. De innovatiebox geeft daarnaast korting op de vennootschapsbelasting over de winst die voortkomt uit een innovatie. De innovatieve opbrengsten van ondernemingen die aan de voorwaarden voldoen, worden tegen 9%

“ Soms lijkt het alsof bedrijven ‘blind’ zijn voor hun eigen innovatievermogen.”

in plaats van (maximaal) 25,8% vennootschapsbelasting belast. Hierbij geldt een goedgekeurde WBSO-aanvraag als toegangsticket. Daarnaast moet de belastingplichtige beschikken over een ‘kwalificerend immaterieel activum’ dat is voortgevloeid uit eigen speur- en ontwikkelingswerkzaamheden.

Soms lijkt het alsof bedrijven ‘blind’ zijn voor hun eigen innovatievermogen. Andere ondernemers denken dat het financiële voordeel van de subsidie niet opweegt tegen de moeite van het aanvragen ervan en het bijhouden van de administratie. Verder wordt vaak gedacht dat de innovatiebox niet voor het mkb van toepassing is, maar alleen voor

multinationals. De ervaring leert dat het voor alle bedrijven die aan de voorwaarden voldoen de moeite waard is om bij een innovatief idee een S&O-verklaring aan te vragen. Dit geldt voor alle ondernemingen die vernieuwende producten, processen of programmatuur ontwikkelen, dus ook voor starters en andere ‘kleine belastingplichtigen’.

De WBSO en de innovatiebox brengen inderdaad extra uitzoekwerk en registratie met zich mee. Maar je kunt dit ook zien als stimulans om de administratie goed op orde te houden. En als de administratieve lasten niet opwegen tegen de voordelen, biedt het innovatieboxforfait uitkomst. Hierbij mag 25% van de winst

(maximaal € 25.000) in de innovatiebox ondergebracht worden. Ondernemers kunnen de innovatiebox trouwens ook met terugwerkende kracht toepassen voor de jaren waarin de aanslag vennootschapsbelasting nog niet definitief is opgelegd.

Nu is het natuurlijk wel zaak om deze regelingen te benutten om de innovatiekracht te versterken en concurrentievoordeel te blijven behalen. Ik hoop de komende jaren nog veel innovatieve bedrijven te mogen helpen om de WBSO en de innovatiebox als aanvullende financieringskansen te benutten.





Interview met Matthias Havenaar

## ESG maakt vliegende start

We leven in een veranderde wereld waarin milieugerelateerde onderwerpen, zoals klimaatverandering, aan de orde van de dag zijn. Maar waarin we ook ondervinden dat sociale thema's, onder meer door het gebruik van social media, heel snel onderdeel worden van het maatschappelijke debat met soms wereldwijde impact. Dit kan risico's met zich meebrengen voor je organisatie, maar zeker ook kansen, aldus Matthias Havenaar (Manager Corporate Finance en lid van de ESG werkgroep).

Matthias: "Toen ik eind 2020 bij Baker Tilly kwam werken, werd er nog relatief weinig aandacht besteed aan het thema ESG (Environment Social and Governance). Tegelijkertijd zijn er veel ontwikkelingen op dit gebied. ESG gerelateerde thema's worden door klanten steeds belangrijker gevonden, en bepalen in

toenemende mate hoe aantrekkelijk je als werkgever bent voor je personeel. Vooral voor jongere werknemers is het belangrijk dat je als organisatie een positieve impact hebt op de maatschappij en het milieu.

In 2020 is er een werkgroep gestart die zich buigt over de vraag wat wij als Baker Tilly willen en kunnen doen op het gebied van ESG. Hierbij kijken we zowel naar wat we intern kunnen doen als naar wat we in dit opzicht kunnen betekenen voor onze klanten. Als accountancy- en adviesorganisatie zijn we immers goed gepositioneerd om onze klanten te kunnen helpen met ESG thema's en vraagstukken.

ESG is een 'framework', oftewel een raamwerk, met bestaande standaarden. Het begint ermee dat je als organisatie bepaalt welke thema's belangrijk zijn voor jouw organisatie en voor je stakeholders, zogenaamde materiële onderwerpen. Denk bijvoor-





“Om kansen te benutten moet je natuurlijk zelf wel het goede voorbeeld geven.”

beeld aan impact op het milieu (E), diversiteit op de werkvloer (S), of transparantie (G). Als organisatie stel je vervolgens concrete doelen voor deze thema's, en beleid om hier naar toe te werken. Ieder jaar evalueer je hoe je het hebt gedaan ten opzichte van vorig jaar. Uiteindelijk rapporteer je hierover in een duurzaamheidsverslag. Door de komst van de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) wordt een dergelijke rapportage over een paar jaar zelfs verplicht voor Europese bedrijven van een bepaalde omvang.

Aan het schrijven en samenstellen van een duurzaamheidsverslag gaat een heel traject vooraf. Hoe creëer je bewustzijn over ESG thema's? Hoe ga je het implementeren? Hoe zorg je ervoor dat de juiste informatie wordt verzameld. Advisering bij dit traject biedt interessante kansen voor onze organisatie. Maar om deze kansen te benutten moet je natuurlijk zelf wel het goede voorbeeld geven.

Vandaar dat de werkgroep ESG zich het afgelopen jaar heeft beziggehouden met nadenken over onze eigen materiële onderwerpen. Wat zijn voor Baker Tilly belangrijke thema's om ons op te gaan richten. Welke doelen willen we daarbij stellen en welke KPI's willen we daarbij formuleren?

We maken als BT Nederland inmiddels ook deel uit van de internationale stuurgroep ESG van Baker Tilly International. We zitten daar vanaf het begin aan tafel om mee te praten over internationale samenwerking op het gebied van ESG diensten en implementatie.

In 2021 heeft ESG binnen Baker Tilly een vliegende start gemaakt. Komend jaar zullen er opnieuw veel concrete stappen worden gezet.”





# Kwaliteit

Interview

**Bestuurslid**  
Erik Moens **over**  
**de voortgang op**  
**het gebied van**  
**kwaliteit**

Baker Tilly

**Hoe borgt**  
**Baker Tilly**  
**de kwaliteit?**

Facts & figures

**De auditpraktijk**  
**van Baker Tilly**  
**in 2021**

Interview

Marc Scholtes:  
**Besteding van**  
**gemeenschaps-**  
**geld goed**  
**verantwoorden**

2021

**Highlights**  
**kwaliteit**







---

## INTERVIEW

# Wat is er in 2021 structureel verbeterd en veranderd?

Interview met bestuurslid Erik Moens over de voortgang op het gebied van kwaliteit

**“In 2021 rondde Baker Tilly het Now for Tomorrow-veranderprogramma af voor alle vier de pijlers waaronder kwaliteit. Het vanuit de servicelijnen ontwikkelde kwaliteitsbeleid is voortvarend in de PVE’s uitgerold via de kwaliteitsmanagers, Risk & Compliance en de Bureaus Vaktechniek. Dit betekent natuurlijk niet dat we nu achterover willen en kunnen leunen. We blijven onverminderd investeren in het bevorderen en verankeren van een kwaliteitsgerichte cultuur. Hiervoor werken we in 2022 onder andere aan datagedreven werken, innoveren van de werkzaamheden en het volledig sluiten van de PDCA-cyclus.**





---

## Interview Erik Moens



Een belangrijke mijlpaal was de oplevering van het vernieuwde kwaliteitshandboek in februari 2021: BsmarT. Er is hard gewerkt om het gebruiksgemak en de toegankelijkheid te vergroten en alle beleidsdocumenten te actualiseren. We werken vanzelfsprekend verder aan kwaliteit. Zo worden we bijvoorbeeld selectiever bij klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie, aansluitend op onze risk appetite. Ook zijn we gestart met het opbouwen van forensische expertise voor het herkennen van fraudesignalen en uitvoeren van de frauderisicoanalyse in de controlepraktijk.

In de verdere uitwerking van de PDCA-cyclus zijn stappen gezet in het versterken van de Check- en Act-fase. Er is bijvoorbeeld gewerkt aan de verdere inrichting van de Check-activiteiten op de naleving in de praktijk van de

onafhankelijkheidsregels. Tegelijkertijd waren we in 2021 druk met de verantwoording van de NOW-subsidies. Deze bezorgden onze accountants veel extra werk, vanwege de belangrijke maatschappelijke rol van accountants in dit proces. Dat dit niet eenvoudig was door de onduidelijkheden rond deze nieuwe subsidieregeling, is terug te zien in het aantal consultaties over de NOW-regelingen.

In 2022 staat de verdere uitrol van de opdrachtcontinuatiemodule op de planning. Ook bereiden we onze organisatie voor op het duidelijker en zichtbaarder tot uitdrukking brengen van fraude en (dis)continuïteit in de controleverklaring. Het doel is om hierover voor boekjaar 2022 te rapporteren. Verder bereiden we ons voor op de nieuwe maatregelen vanuit de Wet toekomst accountancy-

sector en het voorstel van de kwartiermakers voor audit quality indicators. Dit voorstel omschrijft inmiddels elf kwaliteitsindicatoren die meer inzicht geven in de auditkwaliteit. Hier zijn wij positief over: het vergroot de onderling vergelijkbaarheid en stimuleert alle partijen in de keten om aan de kwaliteit van de wettelijke controle te blijven werken. Wij vinden het belangrijk om bij te dragen aan deze initiatieven om ons beroep continu te verbeteren en hebben vanzelfsprekend gereageerd op de openbare consultaties. Ook doen we mee aan het experiment met het intermediairmodel waarbij een onafhankelijke deskundige derde meekijkt tijdens belangrijke momenten in de jaarrekeningcontrole.

Vanuit het gerealiseerde kwaliteitsfundament zetten we dit boekjaar zwaar in op audittechnologie en datakwaliteit.

Hiertoe hebben we een datawarehouse ingericht en meer uniformiteit in werkwijzen gebracht. Daarnaast is de afdeling Data & Analytics ingericht die de datastromen inzichtelijk maakt en digitale innovatie aanjaagt. Datakwaliteit is belangrijk om snel informatie te kunnen aanleveren in het kader van het vernieuwde Wta-toezicht. Hierbij gaat de AFM informatie uitvragen over circa 100 datapunten per dossier voor onze ruim 600 wettelijke controles per jaar. Al deze initiatieven vergroten het kwaliteitsbesef. Allemaal zaken die ons helpen om de klanten naast betrouwbare verantwoordingsinformatie te voorzien van antwoorden op de vragen die hen bezighouden. Zo brengen we ons beroep verder en blijven we ook de toekomst maatschappelijk relevant en aantrekkelijk voor ambitieuze young professionals.”



# 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 Baker Tilly-brede kwaliteitsambitie en -principes zijn beschreven op [pagina 7 '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.

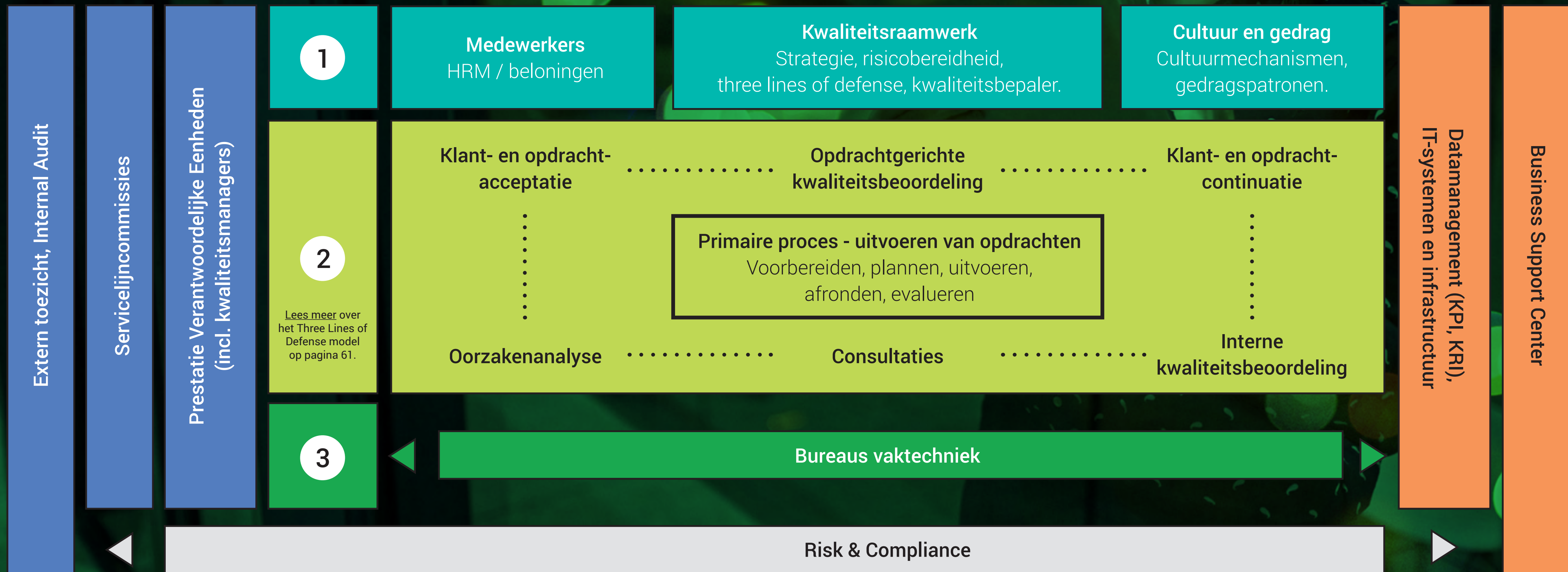
## Componenten van stelsel van kwaliteitsbeheersing

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





Hoe borgt Baker Tilly de kwaliteit?

## Kwaliteitswaarborgen

**Belangrijke kwaliteitswaarborgen zijn de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), het intern kwaliteitsonderzoek (IKO), voorvallenmanagement en de oorzakenanalyses.**



- 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 sommige gevallen met/onder verantwoording van een externe accountant.
- In 2021 hebben de **interne kwaliteitsonderzoeken** plaatsgevonden voor controlejaar 2020. De hieruit voortgekomen verbeterpunten zijn gedeeld met de praktijk. Ook zijn er acties aan verbonden die met maatwerk worden opgevolgd. Zo zetten we IKO's in die ons inzicht geven in onze verbeterpunten en laten zien waar we het goed doen.
- Ook in 2021 hebben we **voorvallenmanagement** ingezet 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 2021 twee **oorzakenanalyses** afgerond waarvan de uitkomsten worden opgevolgd.



Hoe borgt Baker Tilly de kwaliteit?

## Organisatorische waarborgen



Baker Tilly kent een matrixstructuur van PVE's en SLC's. De vestigingen en advisory's in een regio werken samen in een PVE en 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. Iedere servicelijn wordt aangestuurd door een SLC.

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

Het Three Lines of Defense-model binnen Baker Tilly is als volgt vormgegeven:



1. Het lijnmanagement (de praktijk) is primair verantwoordelijk voor de dienstverlening en wordt hierin ondersteund door de Bureaus 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.



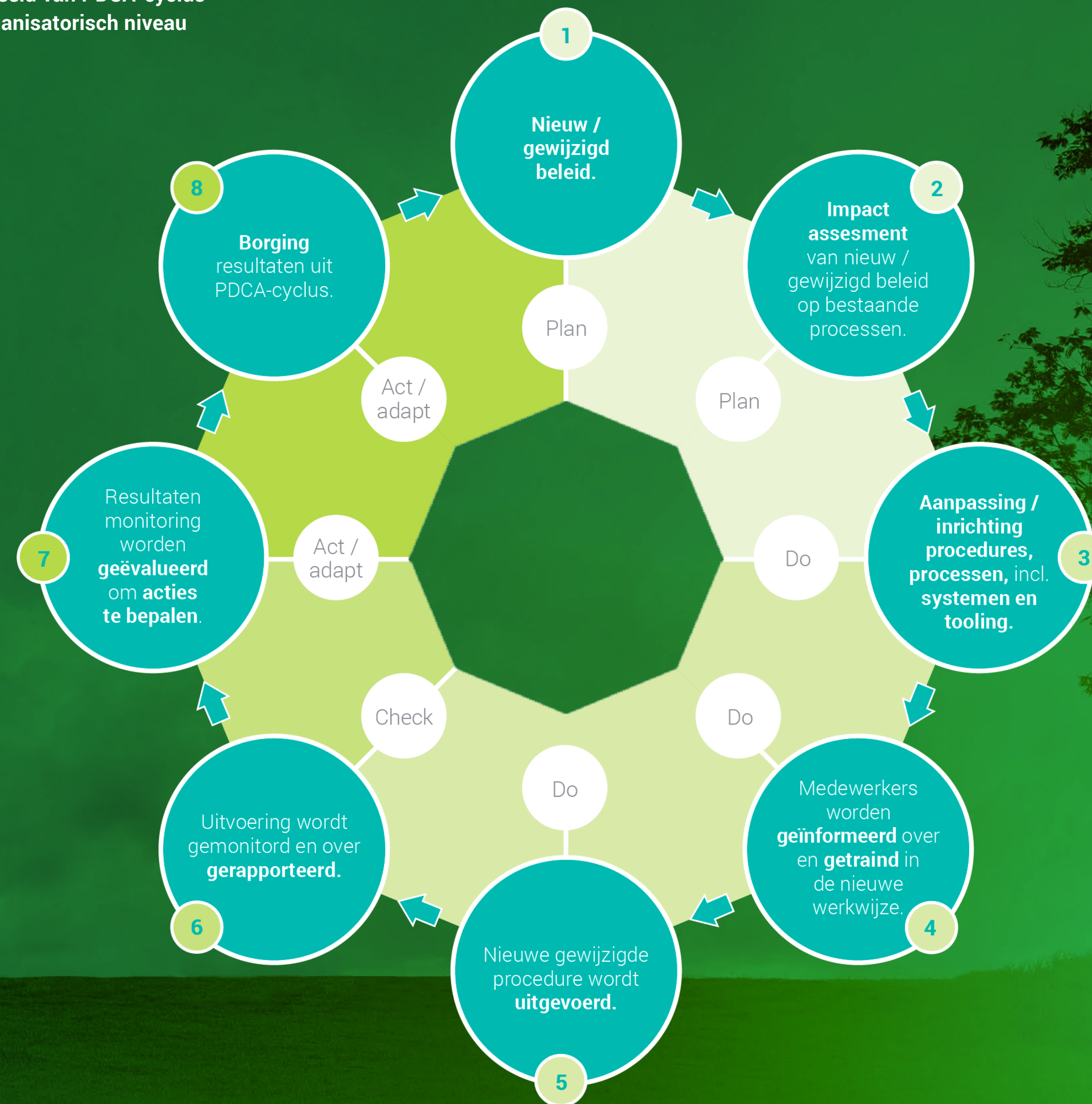
Hoe borgt Baker Tilly de kwaliteit?

## 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 stelsel van kwaliteitsbeheersing.

De kwaliteitscirkel is op drie niveaus ingericht: organisatorisch, procesmatig en voor de kwaliteitswaarborgen. In 2021 is de PDCA-cyclus versterkt en is voor enkele belangrijke onderwerpen, zoals ViO en consultaties, de check en act fase uitgevoerd. In 2022 gaan we de kwaliteitscirkel ook voor andere onderwerpen verder rondmaken.

Voorbeeld van PDCA-cyclus  
op organisatorisch niveau





---

Hoe borgt Baker Tilly de kwaliteit?

## Formele aspecten

die eveneens van belang zijn in het kader van kwaliteitsbeheersing:



### Evaluatie kwaliteitssysteem

Op 16 juni 2021 heeft het bestuur de rapportage van Risk & Compliance inzake de Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing 2020 besproken. Op 29 juni 2021 is dit document met de Raad van Commissarissen besproken.

### Monitoring naleving onafhankelijkheidsvoorschriften

Ook in 2021 is 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 controledossiers en verplichte consultaties. Daarnaast zijn risicofactoren met betrekking tot onafhankelijkheidsrisico's geïntegreerd in de klant- en opdrachtprocedures. De afdeling Risk & Compliance monitort de naleving van de maatregelen.

### 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.



# De auditpraktijk van Baker Tilly in 2021

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.



## Wettelijke controles

**624** afgegeven verklaringen  
(in 2020: 610)

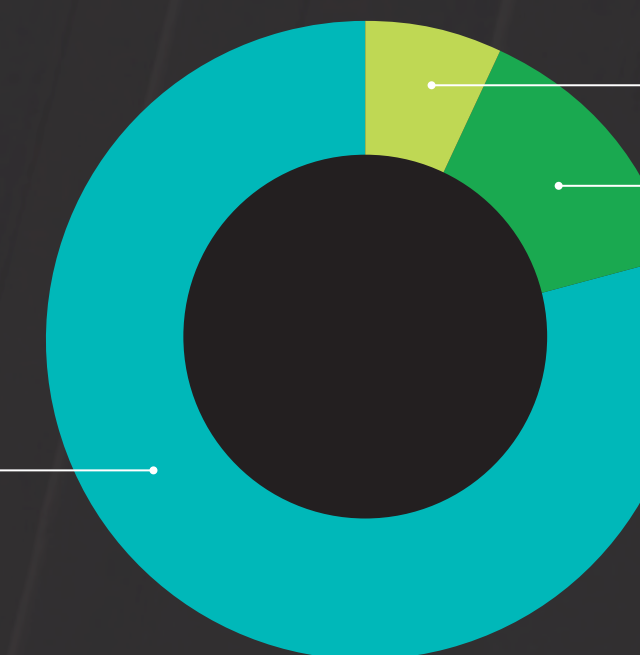


Gemiddeld aantal uren van de externe accountant per wettelijke controle

**36,8** uren per wettelijke controle  
(in 2020: 37)

## Aantal medewerkers in de auditpraktijk

Overige teamleden  
**406 (80%)**



Externe accountants  
**36 (7%)**

Overige (senior) managers  
**66 (13%)**



Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant

**17** controles per accountant  
(in 2020: 17)

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.

**83%** (19.107 uren, 5% van het totaal aantal uren)

Percentage controles waarbij een IT-auditor betrokken is



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.



## De auditpraktijk van Baker Tilly in 2021

Aantal uren besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden

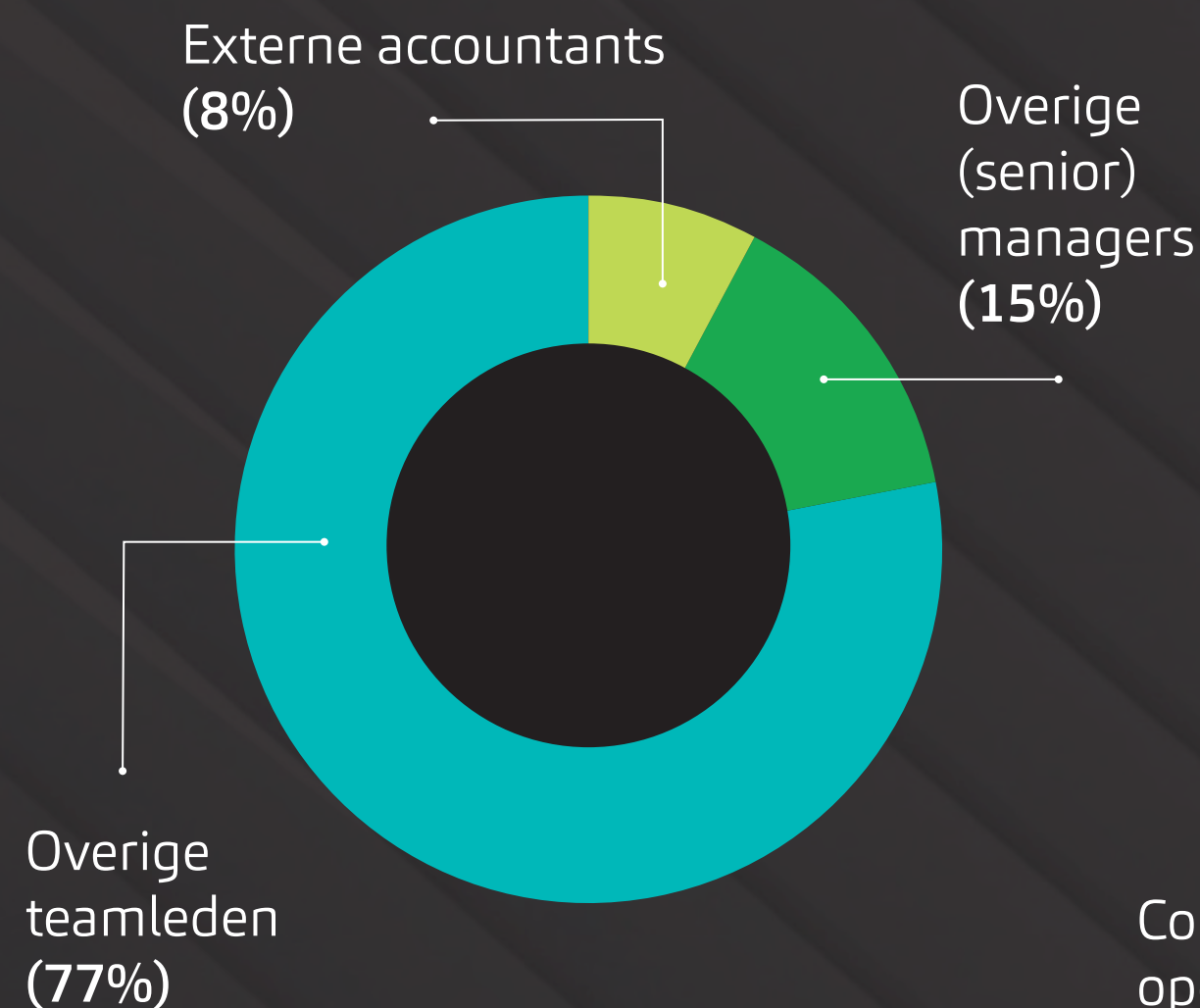
## Aantal consultaties in 2021

Reguliere consultaties **1090**  
Consultaties als gevolg van corona **87**  
Consultaties in 2021 **1177**

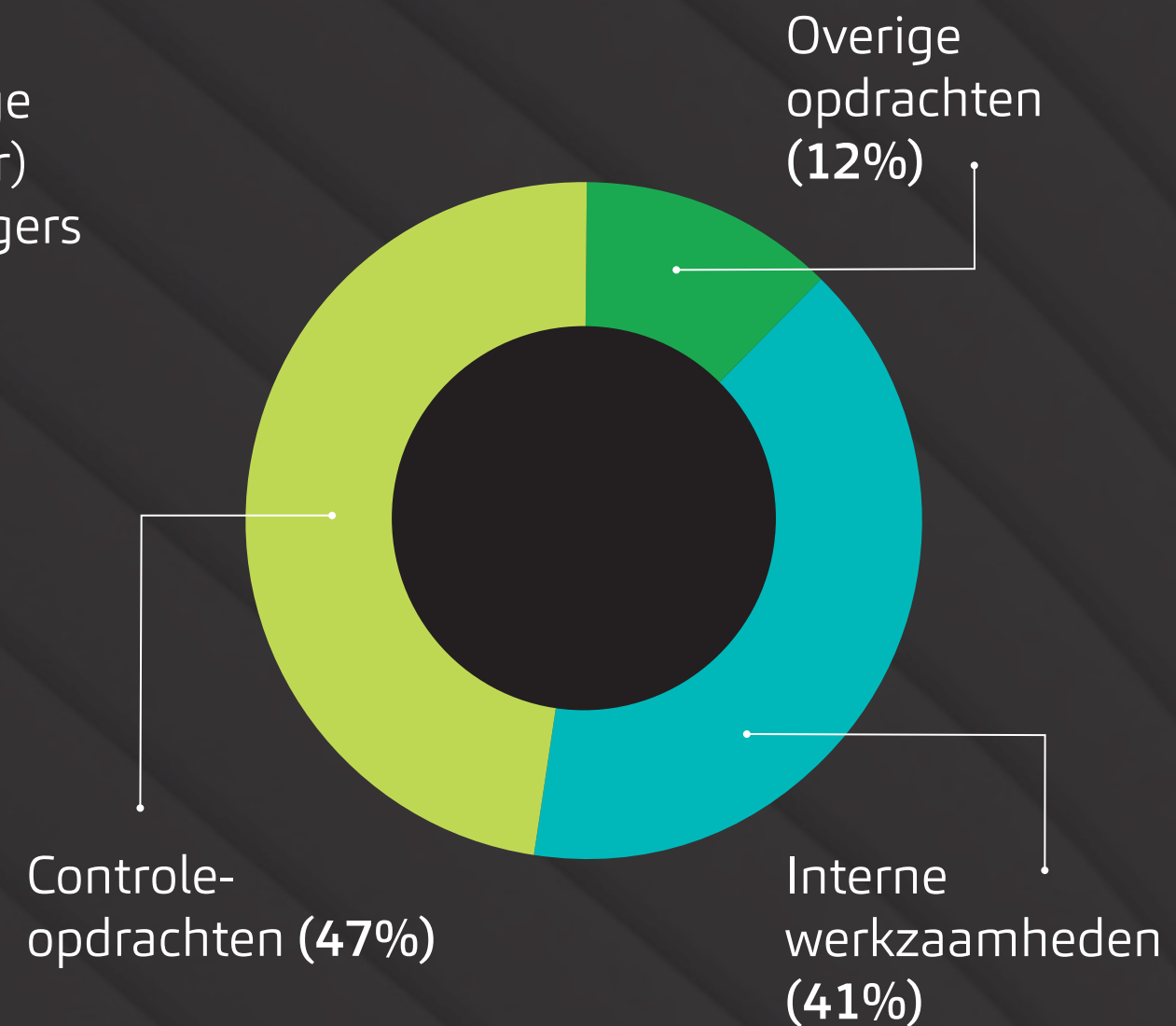
## Aantal NOW-controles in 2021

**115**

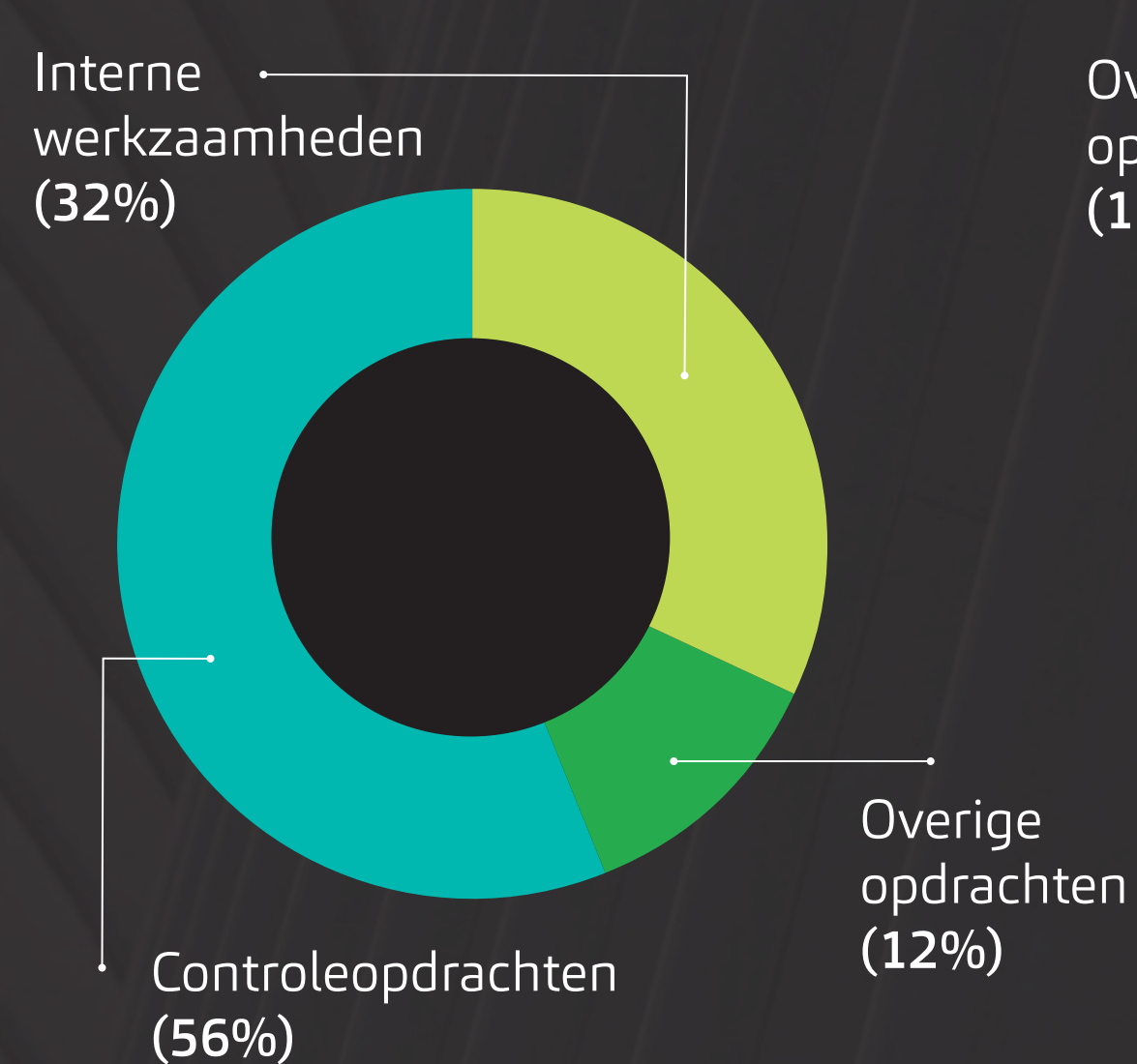
### Gemiddelde verhouding uren



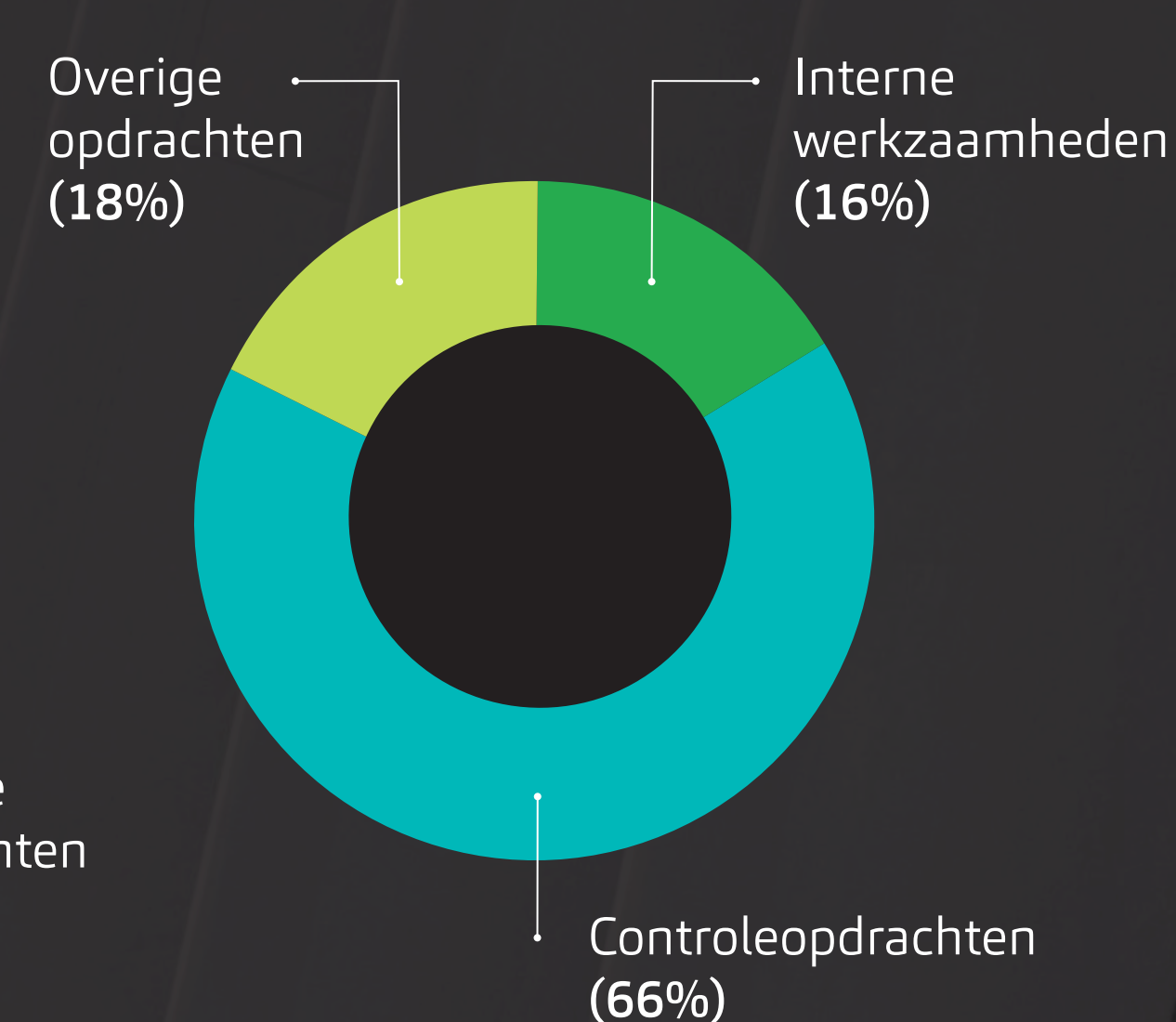
### Verdeling uren externe accountant



### Verdeling uren overige (senior) managers



### Verdeling uren overige teamleden





## 1. Reviews

**In 2021 zijn de reviews van de wettelijke controle-dossiers 2020 afgerond.**

Van deze 14 dossiers (2019: 12) zijn er 5 (2019: 5) als onvoldoende beoordeeld en 9 (2019: 7) als voldoende.

## 2. Voorvallen

**Onder voorvallen verstaan we binnen Baker Tilly een situatie of omstandigheid die zich voordoet en in potentie de reputatie van onze organisatie kan raken of schaden. Voorbeelden zijn signalen en gebeurtenissen zoals schendingen, geschillen met klanten, MOT meldingen, tuchtprocedures etc. Binnen Baker Tilly wordt het aantal voorvallen conform het vastgestelde beleid gemonitord en opgevolgd. In 2021 zijn intern totaal 97 voorvallen gemeld.**

### Incidenten in de zin van de Wta

Van deze 97 voorvallen was een voorval aan te merken als een incident in de zin

van de Wta. Dit incident hing samen met een controleklant waar een inval door een toezichthouder heeft plaatsgevonden. In vervolg op de melding is een incidententeam ingesteld die samen met het controleteam opvolging gegeven heeft aan het incident. Periodiek vond hierover afstemming plaats met de AFM. Inmiddels is dit incident afgesloten.

### 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 2021 zijn 39 (2020: 25) mogelijke

overtredingen van wet- en (interne) regelgeving gemeld.

### Meldingen inzake ongebruikelijke transacties

Het aantal meldingen inzake ongebruikelijke transacties in 2021 is 14 (2020: 25; 2019: 46). Het aantal interne meldingen ongebruikelijke transacties in 2021 ligt vooralsnog fors onder het niveau van 2020. Dit kan erop wijzen dat de aandacht voor, en scherppte inzake, mogelijke ongebruikelijke transacties is afgenomen. We besteden hier continue aandacht aan en zijn voornemens in 2022 een Wwft e-learning uit te rollen. We hopen hiermee bij te dragen aan het identificeren van ongebruikelijke transacties door de praktijk.

### Tuchtzaken

In 2021 hebben zich geen nieuwe tuchtklachten ingediend tegen partners of medewerkers van Baker Tilly.

Per 31 december 2021 zijn nog 5 tuchtklachten in behandeling.

- Voor vier klachten geldt dat in eerste aanleg een maatregel is opgelegd. Voor al deze klachten is hoger beroep ingesteld en zijn we in afwachting van de behandeling door het CBb.
- Voor één klacht waarvan in eerste aanleg de klacht ongegrond verklaard is, heeft klager hoger beroep aangetekend.





### 3. Externe onderzoeken

Jaarlijks vinden onderzoeken plaats door derden naar de kwaliteit van onze werkzaamheden. In 2021 hebben de volgende externe reviews plaatsgevonden:

Aantal	Review door	Uitkomst
1	Onderwijsinspectie	Toereikend na herstelwerkzaamheden
2	UWV, NOW -dossiers	Toereikend
2	ADR	Toereikend

In oktober heeft de NOREA een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd dat zich richtte op het beoordelen van de opzet en de werking van het stelsel van de kwaliteitsbeheersingsmaatregelen van de IT-auditpraktijk. Conclusie van het onderzoek was dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing zowel in opzet als qua werking adequaat is bevonden.







---

INTERVIEW

# Besteding van gemeenschaps- geld goed verantwoorden

Senior Manager Accountancy Marc Scholtes over NOW-controles

**In maart 2020 werd al snel duidelijk dat corona veel impact op werkgevers had. Daarom lanceerde het kabinet met grote snelheid subsidies zoals de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW). “Inmiddels zitten we op NOW-8 en naderen de deadlines voor de verantwoording van de aanvragen voor de eerste perioden. Het is een mooie en laagdrempelige regeling, maar de controle op de eindafrekening is complex en tijdrovend. Elke klant en situatie is anders en het kan ook zijn dat de situatie is gewijzigd ten opzichte van de initiële aanvraag. Bovendien zijn de regelingen bij elke aanvraagperiode aangepast. Voor specifieke vraagstukken is regelmatig overleg met het UWV of ministerie nodig.”**



---

Interview Marc Scholtes



**“Met onze controles dienen we het publiek belang door erop toe te zien dat gemeenschapsgeld goed terechtkomt.”**



Marc Scholtes werkt sinds 1987 in de accountancypraktijk van Baker Tilly en is één van de superspecialisten voor de NOW-controles. “Vanzelfsprekend hebben we goede maatregelen getroffen om de kwaliteit van deze controles te borgen. Dit is belangrijk om klantvragen goed en snel te kunnen beantwoorden. Als superspecialist denk ik mee over moeilijke

punten van NOW-dossiers en verzorg ik opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen bij andere regio’s. De dossiers en procedures hebben we ingericht met een speciaal team, dat zich ook over de interpretatie van de regels buigt. We delen informatie via werkgroepen en overleggen regelmatig over casuïstiek. Zo zorgen we samen dat aan alle

speciale aspecten is gedacht en geen fouten gemaakt worden.”

“Het is een complex spanningsveld. Met onze controles dienen we het publiek belang door erop toe te zien dat gemeenschapsgeld goed terechtkomt. Wij kiezen er bewust voor om NOW-opdrachten alleen voor bestaande klanten te doen.

Hierdoor kunnen we de aanpak en eventuele vraagstukken vooraf met hen bespreken en samen zoeken naar manieren om de kosten en risico’s zoveel mogelijk te beperken. Ook kunnen we onze klantkennis benutten om de controle zo goed en snel mogelijk uit te voeren.”



## Kwaliteit Highlights



### Kwaliteitshandboek BsmarT

Eind februari is de vernieuwde versie van kwaliteitshandboek BsmarT gelanceerd: het hart van ons kwaliteitsbeheersingssysteem. Dit handboek helpt ons om het kwaliteitsbeleid en de procedures gedisciplineerd te volgen. BsmarT heeft drie onderdelen: Klantrelatie & opdracht, Kwaliteit, Risk & Controle en Zaken die iedereen raken. Alle benodigde documenten en processen staan hierin. Zo maken we ons samen sterk voor een uniforme werkwijze die aan de hoogste kwaliteitsstandaarden voldoet.



#### **Laurens Schreurs (Junior manager MKB Accountancy & Advies)**

“Op verzoek van het bestuur heeft BT Young het vernieuwde kwaliteitshandboek onder de loep genomen, samen met servicelijn klankbordgroepen. We hebben bijvoorbeeld de verbeterde zoekfunctie geanalyseerd. Deze moet ervoor zorgen dat je informatie daadwerkelijk in BsmarT opzoekt en er niet naar vraagt bij een collega, zoals je misschien gewend was. Onze aanbevelingen hadden met name betrekking op het gebruik van steekwoorden, de manier waarop informatie en procedures waren beschreven en de volledigheid hiervan. In het oude kwaliteitshandboek keek ik eigenlijk nooit, maar nu weet ik dat ik alle informatie in BsmarT kan terugvinden. Eenvoudig en laagdrempelig. Dit helpt ons om nog meer als één Baker Tilly aan het verhogen van ons gezamenlijke kwaliteitsniveau te werken.”



## BEAT Next

**Jonathan Stam (Senior Manager, Bureau Vaktechniek Accountants) “Het afgelopen jaar hebben we gewerkt aan de opvolger van BEAT, de tool die we al 15 jaar gebruiken voor de dossiervoering van jaarrekeningcontroles. Deze controletool zag er wat gedateerd uit en moest aangepast worden aan de herziene controlestandaard 315. In 2019 hebben we al een eerste verkenning gedaan om te zien welke applicaties er op de markt en in ons internationale Baker Tilly-netwerk beschikbaar waren. Uiteindelijk is besloten om onze controletool in een nieuw jasje te steken: BEAT NEXT.**

Hier heb ik in projectteam met mijn collega's Mark van Meeteren en Anton Lok en een externe ontwikkelaar aan gewerkt. Dit met ondersteuning van een klankbordgroep met enthousiaste collega's uit de controlepraktijk. Ze dachten mee en hebben de applicatie regelmatig getest. Dat heeft ons enorm geholpen. In oktober 2021 konden we starten met een pilot waarbij tien teams met de nieuwe applicatie aan de slag gingen. Inmiddels zijn de eerste jaarcontroles afgerond en weten we zeker dat alles er helemaal in zit en naar tevredenheid werkt.

Er is veel tijd en energie in dit project gestoken. Zo'n herontwikkeling moet je meteen goed aanpakken. We wilden alles meenemen waarvan je de afgelopen jaren dacht 'het zou beter zijn als...' Dit hebben we grotendeels gerealiseerd. De grootste uitdaging? Dat was de vertaling van de herziene controlestandaard 315 die het fundament van de controleaanpak beschrijft. Deze standaard is op belangrijke onderdelen ingrijpend gewijzigd.

En natuurlijk de beschikbare tijd, omdat we alle jaarrekeningcontroles vanaf 1 juli 2022 in BEAT NEXT willen uitvoeren. We vroegen ons steeds af: wat kan binnen deze tijd gedaan worden en wat doen we later?

In het solide datamodel en de databasestructuur waren weinig veranderingen nodig. Het ging vooral om de voorkant die de collega's op hun scherm zien. Deze oogt nu veel frisser en overzichtelijker. Ook is gewerkt aan een dashboardfunctie. Bepaalde onderdelen zijn gebruiksvriendelijker gemaakt zodat je zaken maar één keer hoeft vast te leggen. Verder wordt meer flexibiliteit geboden in de inrichting van controles van een groep van ondernemingen en om de controle-aanpak aan te passen als de situatie hierom vraagt. Het belangrijkste is dat de collega's graag met BEAT NEXT gaan werken, en dat de applicatie bijdraagt aan de hoge kwaliteit die we nastreven met elkaar. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit gaat lukken!



## Green paper (Moraal versus Wet)



**Jeroen Spiekker, directeur Bureau Vaktechniek Accountants, neemt deel aan de subcommissie Ethiek van het Adviescollege voor Beroepsreglementering (ACB) van de NBA. Vanuit die hoedanigheid heeft hij meegewerkt aan de green paper 'Moraal versus Wet'. Deze green paper gaat over de morele dilemma's van accountants in hun dagelijkse praktijk. Wat doe je als controlerend accountant, in een situatie dat een klant weliswaar conform wet- en regelgeving handelt, maar wat mogelijk op gespannen voet staat met de maatschappelijke moraal? Wat zijn de verwachtingen van stakeholders hierover en hoe moet de accountant hiermee omgaan, met het oog op zijn of haar publieke rol? De green paper is vooraf gegaan door een verkennend onderzoek waarna interviews met stakeholders en verdere literatuurstudie heeft plaatsgevonden.**



Het vraagstuk heeft aan actualiteit gewonnen door de NOW waarbij niet alleen bij aanvang aandacht is gevraagd voor de moraliteit, maar er zelfs een FAQ pagina is met (Fraude en) Ethische NOW vraagstukken. De maatschappij wordt steeds transparanter en kritischer en vraagt daarbij ook aan de accountant haar of zijn verantwoordelijkheid te nemen. Deze verantwoordelijkheid lijkt in veel gevallen verder te gaan dan de wettelijke vereisten maar de vraag is dan hoe ver? In de subcommissie is uitgebreid gediscussieerd over het thema en zijn verschillende gezichtspunten gedeeld. Het lastige bij dit vraagstuk is dat de maatschappelijk moraal zich snel ontwikkeld en vaak situaties uit het verleden toetst aan de moraal van nu.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat de green paper leidt tot een white paper met conclusies en aanbevelingen voor de sector.



## Ontwikkeling klant- en opdrachtbeleid

# ‘Een succesvolle klantrelatie begint met vertrouwen’

Interview met Risk & Compliance Director Inez van der Linden

**“Het klant- en opdrachtacceptatie en -continuatieproces van Baker Tilly is erop gericht om de juiste afwegingen te kunnen maken bij het aangaan en continueren van klantrelaties en opdrachten. We willen dit in één systeem samenbrengen. Voor het klantproces was dit al ondergebracht in een gedegen systeem, KAM. Hier hebben we in 2021 de stappen van opdrachtacceptatie aan toegevoegd. In het eerste kwartaal van 2022 is de laatste stap, namelijk opdrachtcontinuatie, hierin opgenomen. Daardoor zitten alle stappen in hetzelfde systeem en wordt iedere klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie op uniforme wijze getoetst en vastgelegd.**

Een succesvolle klantrelatie begint met vertrouwen tussen de klant, zijn stakeholders en Baker Tilly als accountant en adviseur. Om dat vertrouwen vanaf het begin te bevorderen, bevatten onze procedures onder andere verplichte stappen rond de beoordeling

van de integriteit en reputatie van de klanten, de naleving van de Wwft-vereisten en een beoordeling van de verschillende onafhankelijkheidsaspecten. Tevens moeten er risico mitigerende maatregelen worden opgenomen wanneer de situatie of het oordeel daartoe aanleiding geeft.

In 2021 hebben we meer toelichtingsvelden opgenomen, zodat de collega's in één oogopslag zien wat er van hen verwacht wordt. In 2022 willen we het proces verder optimaliseren en het daarmee gemakkelijker maken voor de praktijk. De mate van diepgang van de stappen is afhankelijk van de risico-inschatting, waardoor we meer aandacht aan de hogere risico's kunnen besteden. Met het toevoegen van de opdrachtcontinuatie sluiten we een intensief traject af dat meerdere jaren heeft gelopen. We hebben dit met een kleine werkgroep gedaan en regelmatig collega's uit de praktijk gevraagd om mee te denken. Alle processtappen zijn nu goed geborgd, dus we zijn erg blij met het resultaat.”



# Kwaliteitswaarborgen in de praktijk

Oorzakenanalyses 2021

**Het uitvoeren van oorzakenanalyses is een belangrijke kwaliteitswaarborg in het kwaliteitsbeheersingssysteem van Baker Tilly. Ingeval van tekortkomingen bij de uitvoering van werkzaamheden is een grondige oorzakenanalyse van belang om te onderzoeken of geconstateerde tekortkomingen vaker voorkomen en wat de oorzaken hiervan zijn. De implementatie van de verbeteracties als gevolg van de resultaten van een dergelijke analyse draagt in sterke mate bij aan het voorkomen van de tekortkomingen in de toekomst. De analyses richten zich overigens niet alleen op de tekortkomingen, maar naast de factoren die kwaliteit belemmeren zeker ook op verklarende factoren die de kwaliteit van de uitvoering van onze werkzaamheden verhogen.**

In 2021 heeft de Commissie Oorzakenanalyse een tweetal onderzoeken uitgevoerd. Allereerst de Oorzakenanalyse Fouten cultuur waarbij werd onderzocht "Wat zijn de factoren die een open cultuur, waar fouten mogen worden gemaakt en waar fouten kunnen worden besproken, belemmeren of bevorderen?". En ten tweede de Oorzakenanalyse Cross-selling waarbij gekeken werd naar "Wat zijn de oorzaken voor de verschillen tussen gerealiseerde cross-selling van een Advisory binnen haar PVE en de gerealiseerde cross-selling buiten haar eigen PVE?". De uitkomsten van deze twee oorzakenanalyses zijn intern besproken en worden in 2022 vertaald naar concrete acties. De opvolging hiervan wordt door het bestuur gemonitord.





## Werken aan innovatie in de dagelijkse praktijk

Govert van der Gun en Chiel Veeke, beide Manager Audit, volgden afgelopen najaar de Masterclass Digital Auditing Essentials aan de VU in Amsterdam. Deze masterclass bestond uit acht dagen waarin zij leerden over de nieuwste inzichten in technologie, cyber security, data analytics en de impact hiervan op de controle van de jaarrekening.

>>>



Govert van der Gun



Chiel Veeke







**Govert:**

“De masterclass werd gegeven door twee personen: accountant Peter Eimers en IT-auditor Abbas Shahim. In een notendop komt het erop neer dat we in deze masterclass leerden dat het belangrijk is een brug te slaan tussen de klassieke accountancy en de IT auditing. Deze laatste neemt namelijk een steeds prominentere rol in.”

**Chiel:**

“De studie is heel breed opgezet. Van hoe je zelf moderne IT-technieken kunt integreren in de controle van jaarrekeningen tot welke IT-risico’s en ontwikkelingen nu actueel zijn en daarmee relevant kunnen zijn. De mate waarin IT een rol speelt bij jouw klant is bepalend in hoeverre je daarop kunt en soms ook moet inspelen. Dus enerzijds kijk je naar wat kun je doen als accountant om je werk te vergemakkelijken en beter te doen, en anderzijds naar wat de risico’s zijn die daarbij komen kijken, denk bijvoorbeeld aan de impact van cyber security.”

**Govert:** “De juiste balans vinden is de uitdaging.

Hoe zorgen we dat we blijven met onze methodieken? Aan de ene kant wil je niet te snel innoveren, maar je wilt ook niet achterblijven. Dat is een dilemma.”

**Chiel:** “Wanneer er aan innovatie wordt gedacht, wordt er al snel in termen van tooling gedacht. Dit is belangrijk, maar belangrijker is een visie te hebben op de IT-ontwikkelingen in de audit om daar vervolgens de beschikbare tools bij te kiezen.

De opleiding leverde veel goede ideeën en inzichten op, zoals toepassing van process mining en het beter IT-proof maken van de controleaanpak. De inzet van nieuwe technieken en tooling is soms lastig: alle data moet hiervoor beschikbaar zijn, de randvoorwaarden moeten goed zijn en de klant zelf moet ook zover zijn. Er kan technisch best al heel veel, maar het voldoen aan de randvoorwaarden en de beschikbare tijd leveren soms een spanningsveld op.”

**Govert:** “In grote lijnen heeft de opleiding ons doen beseffen dat het van groot belang is te innoveren in ons eigen vak, maar daarnaast ook de ontwikkelingen in de gaten te houden. Awareness van wat er speelt in de maatschappij is daarbij erg belangrijk. Wat kun je ervan toepassen om een modern kantoor te blijven? Wanneer we op een innovatieve wijze werken en dat als kantoor uitdragen is dat bovendien een goede manier om meer mensen aan te blijven trekken.

Bijna gelijktijdig met ons is een andere groep accountants gestart met een soortgelijke studie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Gezamenlijk steken we de koppen bij elkaar om te kijken naar wat we hebben geleerd en wat we hiervan kunnen toepassen bij Baker Tilly. Het is fijn dat op deze manier vanuit de organisatie het net wordt opgehaald om kennis en kunde bij elkaar te brengen.”



## Baker Tilly

Fascinatio Boulevard 260

3065 WB Rotterdam

[info@bakertilly.nl](mailto:info@bakertilly.nl)

[www.bakertilly.nl](http://www.bakertilly.nl)



INHOUDSOPGAVE