

Transparantieverslag 2015



Voorwoord

'Verandering is de enige constante', zo luidt het gezegde van de Griekse filosoof Heraclitus. Deze eeuwen-oude uitspraak heeft nog niets aan actualiteit ingeboet. De wereld waarin de accountant opereert verandert continue, en ook het speelveld voor onze opdrachtgevers blijft aan grote veranderingen onderhevig. Om die reden proberen wij altijd onze klanten en relaties meer te brengen en te geven dan alleen de producten en diensten die zij van ons afnemen. We streven ernaar verrassend en vernieuwend te zijn, waarbij het delen van onze kennis hoog in het vaandel staat.

Ontwikkelingen in onze sector gaan razendsnel, primair gedreven door technologie. Dit brengt uitdaging en onzekerheid voor vele ondernemers. Een belangrijk initiatief in dat kader is ons Ondernemerscollege, waarbij bevlogen sprekers hun kennis en passie over relevante en inspirerende onderwerpen delen met de BV Nederland. De unieke colleges en bijpassende content zijn online beschikbaar en we zijn er trots op dat deze nu ook worden toegepast binnen het onderwijs.

We delen onze kennis ook specifiek met commissarissen, voor wie wij masterclasses hebben georganiseerd, gericht op toezichthouders in de zorg en bij familiebedrijven. Het is onze ambitie om een verschil te maken met het delen van onze kennis en het leren van elkaar.

Naast het aansluiten op de veranderende realiteit voor onze opdrachtgevers, is er de nieuwe werkelijkheid van de publieke accountantsfunctie die onder een vergrootglas ligt. Wij zijn ons er terdege van bewust dat wij als accountantsorganisatie een vergaande maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Enerzijds omdat we in een zeer complex veld met veel verschillende belanghebbenden opereren, anderzijds omdat onze diensten ingrijpende gevolgen kunnen heb-

ben. Dat we ons zeer bewust zijn van de wereld waarin we opereren, blijkt ook uit het feit dat de Raad van Commissarissen niet langer meer volledig uit interne leden bestaat, maar met ingang van 2016 ook twee externe leden kent. Op deze manier combineren we de kennis over de eigen organisatie met de scherpe blik 'van buiten'.

Het mag duidelijk zijn dat, als gevolg van de veranderende context waarin meer en scherpere wet- en regelgeving een hoofdrol speelt, de organisatie Baker Tilly Berk in transitie is. Daarbij is één basisprincipe ongewijzigd: dat van de kwaliteit van onze diensten, vanuit onze verantwoordelijkheid het publiek belang te dienen. Kwaliteit is het fundament van onze dienstverlening en de vertrouwensrelatie die wij met onze klanten en het maatschappelijk verkeer opbouwen. Daarvoor spannen wij ons onverminderd in; we doen aan kwaliteit geen concessies. Onze interne toezicht- en monitoringprocedures zien daar streng op toe en daar handelen we naar, indien daar concrete aanleiding toe is. Eerder getroffen maatregelen in het kader van kwaliteitsverbetering hebben zichtbaar tot resultaat geleid, wat onder meer tot uitdrukking komt in een betere score op Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en dossier-

reviews. Zoals van ons verwacht mag worden grijpen we in als dat nodig is. Het vergroten van de effectiviteit van de verbetermaatregelen blijft ook in 2015 een prioriteit.

In 2015 is voorts voortvarend verder gegaan met de invoering van de maatregelen voortvloeiend uit het rapport 'In het publiek Belang'. Stuk voor stuk belangrijke maatregelen ter verdere versterking van de kwaliteit en onafhankelijkheid van onze accountantscontrole.

De kwaliteit van onze organisatie en dienstverlening valt of staat met de kwaliteit van onze medewerkers. Het is daarom van groot belang dat wij onze medewerkers faciliteren in hun ontwikkeling, zodat zij de verwachtingen van onze stakeholders waarmaken. We bieden onze medewerkers een gevarieerd aanbod in zowel gedragsgerichte als vaktechnische opleidingen, en in 2015 hebben wij een verplicht opleidingsprogramma ingevoerd. Ook het Robuuste Accountant programma is uitgebreid.

Daarnaast is het voor het succes van onze organisatie essentieel dat we er in slagen de beste mensen met het juiste talent aan te trekken. Een flinke uitdaging in een markt die groeit. In 2015 hebben wij onze merkwaaarden vertaald naar een heldere positionering van ons

merk op de arbeidsmarkt, wat heeft geresulteerd in de 'Deel je eigen wijsheid'- campagne. Kwaliteit is de basis, maar een eigen kritische kijk op zaken naar klant en collega's is wat onze medewerkers onderscheidt.

Als laatste sturen we nadrukkelijk op het ontwikkelen en onderhouden van een kwaliteitsgerichte cultuur, dat wil zeggen, een organisatiecultuur die is gericht op het voortdurend centraal stellen van het publiek belang bij het uitvoeren van controles. Fundamenteel hierbij is dat duidelijk is waar kwaliteit voor staat, de organisatie voorziet in een veilige omgeving waarin fouten mogen worden gemaakt en van fouten geleerd mag worden, en waarin dilemma's kunnen worden gedeeld. Stuk voor stuk parameters waarop Baker Tilly Berk goed scoort.

Terugkijkend kunnen we vaststellen dat er al veel werk verzet is en we op de goede weg zijn met het verander- en verbetertraject. Tegelijkertijd zijn we ons er van bewust dat we een lerende organisatie zijn, en nog het nodige werk verzet moet worden. Om het tempo van de uitvoering te verhogen is begin 2016 een plan van aanpak opgesteld om met ondersteuning van een extern adviesbureau de resterende verbeteringen voortvarend door te voeren. Dit, naast het continueren van hoogwaardige dienstverlening aan onze opdrachtgevers, heeft onze hoogste prioriteit.

Gouda, 31 maart 2016

Bestuur Baker Tilly Berk N.V.

A.P.J. van der Heijden RA (voorzitter)

Drs. R. Hoeksel RA

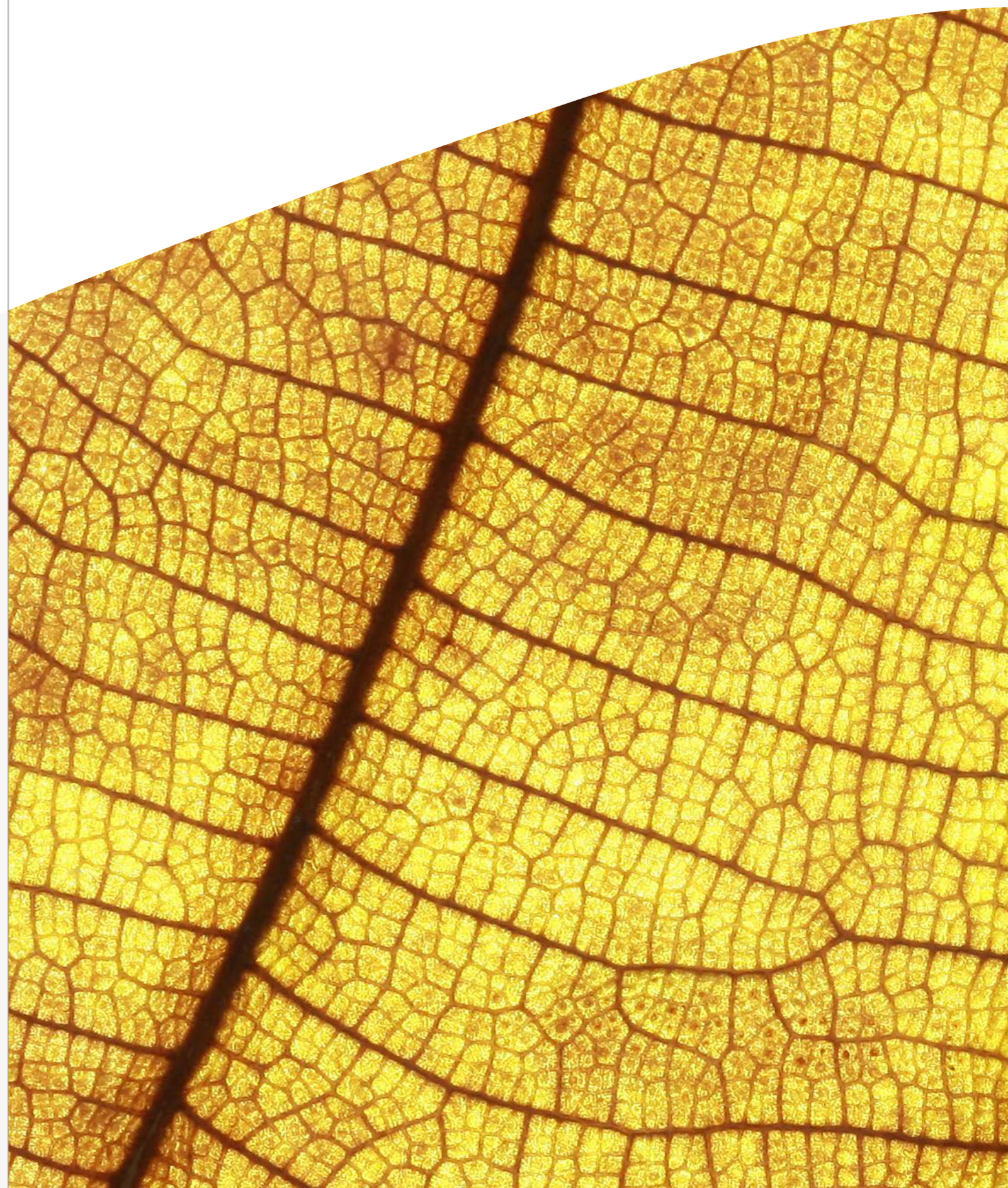
mr. R.H.M. Loves



Arno van der Heijden

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
IN HET PUBLIEK BELANG	6
ORGANISATIE	8
BESTUUR	12
VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN	14
INTERVIEW: "HET IS EEN SAMENSPEL"	18
INTERNATIONAAL NETWERK	20
ONZE BIJDRAGE AAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	22
DE DIALOOG MET ONZE STAKEHOLDERS	24
INTERVIEW: 'POSITIEF KRITISCH'	28
VERSLAG COMMISSIE PUBLIEK BELANG	30
ETHIEK EN ONAFHANKELIJKHEID	32
BEOORDELEN EN BELONEN	38
KWANTITATIEVE GEGEVENS	41
KWALITEIT	42
MONITORING	54
MENSELIJK KAPITAAL	60
VERKLARING VAN HET BESTUUR	67
BIJLAGE 1: KPI'S	68
BIJLAGE 2: LEESWIJZER BIJ DIT TRANSPARANTIEVERSLAG	70



In het publiek belang

53 Maatregelen

In het najaar van 2014 is het rapport 'In het publiek belang' van de werkgroep toekomst accountantsberoep verschenen met daarin 53 door de sector zelf voorgestelde maatregelen ter versterking van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. Baker Tilly Berk heeft als lid van de stuurgroep actief bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport.

Baker Tilly Berk onderschrijft de maatregelen in het rapport en heeft de implementatie daarvan met kracht en voortvarendheid ter hand genomen, waarbij voor alle maatregelen een plan van aanpak en tijdpad voor de invoering is bepaald. In dit kader heeft het bestuur begin 2015 een drietal commissies ingesteld:

• Commissie OOB-vergunning

De commissie OOB-vergunning had tot taak de organisatorische en financiële gevolgen te inventariseren van het voorgestelde pakket maatregelen, de aanscherping van de wet- en regelgeving voor OOB-accountantsorganisaties en ontwikkelingen rondom het uitbreiden van de OOB-definitie. Op basis hiervan is een aantal discussiebijeenkomsten met alle partners belegd om de maatregelen en de impact daarvan te bespreken en te komen tot besluitvorming over het tempo en de wijze van implementatie van de maatregelen. Deze commissie heeft haar werkzaamheden in het najaar van 2015 afgerond.

• Commissie governance

De commissie governance had tot taak een nieuwe governancestructuur te ontwerpen die geheel aansluit bij de voorstellen uit het rapport 'In het publiek belang' en de te verwachten wetgeving.

Kernpunten daarvan zijn het instellen van een onafhankelijk intern toezichtsorgaan en een bestuurlijke inrichting die voorziet in een adequate borging van het publiek belang. De commissie heeft haar werkzaamheden inmiddels afgerond.

• Commissie goodwill

Baker Tilly Berk kent een goodwillstelsel, waarbij toetredende partners goodwill betalen en uitredende partners goodwill ontvangen. Eén van de voorstellen ziet toe op het uitfasen van het goodwillstelsel. De commissie goodwill heeft tot taak om te verkennen op welke wijze en welke termijn deze uitfasering kan plaatsvinden. In dat kader participeert de voorzitter van deze commissie in de projectgroep goodwill van de NBA. De commissie heeft in 2015 een aantal malen gerapporteerd aan de partners. In NBA verband wordt nu gewerkt aan het bereiken van sectorbrede consensus over de concrete invulling en het tijdpad. Zodra de uitkomsten daarvan bekend zijn brengt de commissie goodwill advies uit aan het bestuur over dit onderwerp.

Overige maatregelen

Het bestuur heeft de implementatie van een aantal maatregelen belegd bij de Bureaus Vaktechniek, de afdeling

Compliance en de afdeling Personeel & Organisatie. Dit betreft met name de maatregelen die toezien op verbeteringen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing, beoordelen en belonen, het cultuuronderzoek en de uitgebreide controleverklaring. Het bestuur bewaakt de voortgang en de tijdige invoering van deze maatregelen.

Status en voortgang

De overgang naar de nieuwe governancestructuur is impactvol en een verantwoord en gedragen overgang kost tijd. We voeren de maatregelen met kracht in, echter we ervaren het gegeven tijdspad als kort. Toch liggen we nagenoeg op schema met de invoering van de maatregelen. De actuele stand van zaken is te vinden in de Monitor Publiek Belang op de website van de NBA.

AFM Dashboard

De AFM heeft in het voorjaar van 2015 in samenwerking met de NBA een dashboard ontwikkeld om de voortgang te monitoren van de door Baker Tilly Berk, en andere kantoren met een OOB-vergunning, in gang gezette verandering, met bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen. Het AFM dashboard omvat ook de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang', maar is in een aantal opzichten breder en meer diepgaand.

Baker Tilly Berk scoort gemiddeld een 2,9 (op een vijfpuntsschaal) en heeft naar het oordeel van de AFM gedeeltelijk aan de verwachtingen voor 2015 voldaan. Volgens de AFM vragen de volgende punten nog aandacht:

- het verkrijgen van inzicht in de oorzaken die de kwaliteit van wettelijke controles positief en negatief beïnvloeden
- het verkrijgen van inzicht in de actuele organisatiecultuur
- de uitwerking van het in control zijn van de organisatie, enerzijds met betrekking tot de reikwijdte, anderzijds als monitoringinstrumentarium
- het concretiseren van de verandervisie (wie, wat en hoe)
- de bepaling wat de organisatie van

haar bestuur verwacht met betrekking tot diversiteit, tijd, kennis en ervaring en gezag die passend zijn voor de organisatie

- de concrete uitwerking van de wijze waarop het bestuur met zijn toon aan de top en zijn voorbeeldgedrag de kwaliteitsgerichte cultuur uitdraagt
- de uitwerking van de kwaliteitsgerichte visie en cultuur met betrekking tot het concreet gewenst gedrag van de medewerkers en een daarop aansluitend beoordelings-, belonings-, promotie- en sactioneeringsbeleid
- het in lijn brengen met de maatregelen zoals geformuleerd in het rapport 'In het publiek belang' van de bevoegdheden van de RvC; en de concretisering van de onafhankelijkheidsvereisten voor de RvC.

We zien de uitkomsten van de beoordeling door de AFM als een bevestiging dat wij op de goede weg zijn met het verander- en verbetertraject. Niettemin is ook duidelijk geworden dat nog het nodige werk verzet moet worden. Om het tempo van de uitvoering te verhogen is begin 2016 een verbetertraject opgestart om de resterende maatregelen, in lijn met onze eigen ambitie, voortvarend door te voeren. Hierbij worden wij ondersteund door een extern adviesbureau.

Organisatie

Organisatie- en juridische structuur

101 jaar geleden werd de basis gelegd voor het Baker Tilly Berk van nu: een landelijke accountancy en belastingadviesorganisatie met 17 vestigingen en een omzet van €84,9 miljoen. Wij zijn onafhankelijk lid van Baker Tilly International dat tot de top-8 van de accountancysector wereldwijd behoort. Wij focussen ons op de publieke sector en de grotere mkb bedrijven, waaronder familiebedrijven, en helpen hen op koers naar morgen te komen en te blijven. Wij bieden een breed palet aan diensten: van (wettelijke) controle jaarrekening tot btw advies. Van arbeidsrecht tot begeleiding bij aankoop van een bedrijf. Van waardebeoordeling tot detachering. En van IT-advies tot bedrijfsstrategie.

Organisatiestructuur

De **Algemene Vergadering van Aandeelhouders** (AvA) is het hoogste orgaan binnen Baker Tilly Berk. Zij benoemt en ontslaat de bestuurders en commissarissen. In de toekomst zal de Raad van Commissarissen voor iedere benoeming van bestuurders en commissarissen een voordracht opstellen. Dit is geen bindende voordracht. Daarnaast zijn bepaalde besluiten aan goedkeuring van de AvA onderworpen.

Het **bestuur** van Baker Tilly Berk draagt zorg voor een integrale en beheerste bedrijfsvoering en bevordert een op kwaliteit gerichte bedrijfscultuur waarin het publiek belang van de accountantsfunctie voorop staat. Kwaliteitsbeheersing is een vast agendapunt tijdens elke bestuursvergadering. Geconstateerde tekortkomingen en de verbeteracties worden dan besproken en indien nodig neemt het bestuur corrigerende maatregelen en/of legt sancties op.

Wij vinden het belangrijk dat onze bestuurders voldoende tijd kunnen besteden aan hun bestuurstaak, en voeling

houden met de praktijk. Om die reden besteden de bestuurders circa 60% van hun tijd aan bestuursactiviteiten en de resterende 40% aan klantenportefeuilles, vaktechniek en het internationale netwerk.

Het bestuur bestaat altijd uit ten minste twee leden en de voorzitter van het bestuur is registeraccountant of accountant-administratieconsulent.

Als er meer dan twee bestuursleden zijn, wordt de meerderheid gevormd door registeraccountants of accountant-administratieconsulenten. Sinds 1 januari 2009 bestaat het bestuur uit twee registeraccountants en één fiscalist. Het bestuur wordt steeds benoemd voor een periode van drie jaar.

De **Raad van Commissarissen** (RvC) houdt namens de aandeelhouders toezicht op het bestuur van Baker Tilly Berk en bestaat uit ten minste drie commissarissen. In 2015 bestond de RvC uit drie interne leden, per 1 januari 2016 is een gedeeltelijk externe RvC geïnstalleerd. Dit sluit aan bij onze ambitie om het publiek belang te borgen op een manier die aansluit bij de

maatregelen die de NBA voorstaat. Lees op pagina 14 meer over onze RvC.

De **Commissie Publiek Belang** (CPB) ziet toe op de waarborging van het publieke belang van de accountantsverklaring. Met ingang van 1 januari 2016 is de CPB een subcommissie van onze RvC en bestaat uit twee externe leden en de voorzitter van de RvC. Lees het verslag van de Commissie Publiek Belang op pagina 30.

Onze 54 **partners** (per 1 januari 2016) (waarvan 45 partners-/aandeelhouders) zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de vestiging waaraan zij zijn verbonden. Dit omvat ook het adequaat functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing op hun vestiging. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. De partners/aandeelhouders zijn door middel van een aansluitovereenkomst aan Baker Tilly Berk verbonden.

Baker Tilly Berk heeft drie **Bureaus Vaktechniek**: Bureau Vaktechniek Accountants (acht medewerkers,

waaronder twee rotationals), Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs (drie medewerkers) en Bureau Vaktechniek Bedrijfsjuristen (één medewerker). Elk Bureau Vaktechniek staat onder leiding van een hoogleraar. De Bureaus Vaktechniek Accountants, resp. Belastingadviseurs staan onder toezicht van een aantal partners uit de praktijk, waaronder één bestuurslid. Hiermee wordt een optimale wisselwerking bereikt tussen de kwalitatief hoogstaande academische kennis van de Bureaus Vaktechniek en de dagelijkse praktijk.

De **compliance officer** is namens het bestuur belast met het bewaken van de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hij organiseert en coördineert de interne kwaliteitsreviews en fungeert als intern meldpunt in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Ook is de compliance officer vertrouwenspersoon bij vermoede misstanden en fungeert hij als onafhankelijkheidsfunctionaris. Met ingang van 2016 wordt de beoordeling van de compliance officer ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC om het stelsel van kwaliteitsbeheersing te waarborgen.

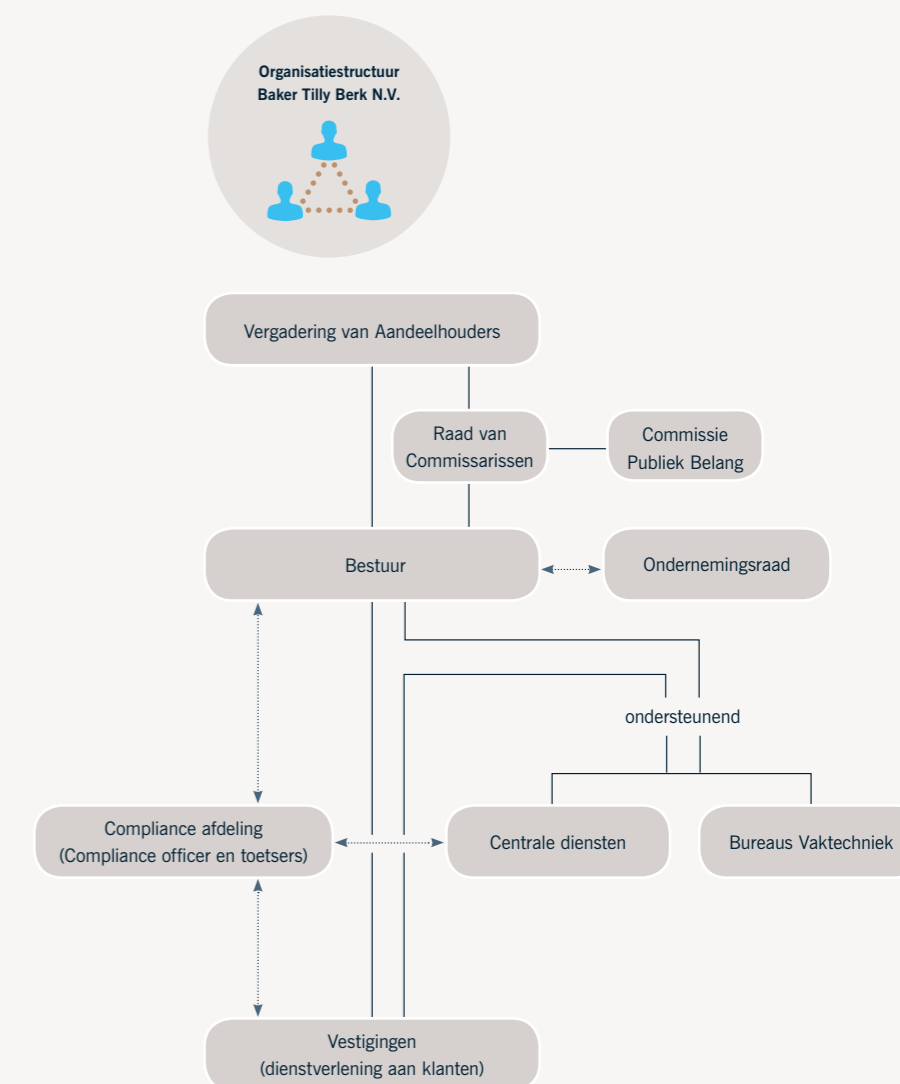
De **compliance afdeling** bestaat naast de compliance officer uit negen gespecialiseerde (parttime) kwaliteitstoetsers, een plaatsvervangend compliance officer, een functionaris voor de gegevensbescherming, en een compliance medewerker. De compliance afdeling heeft geen bemoeienis met de uitvoering van opdrachten.

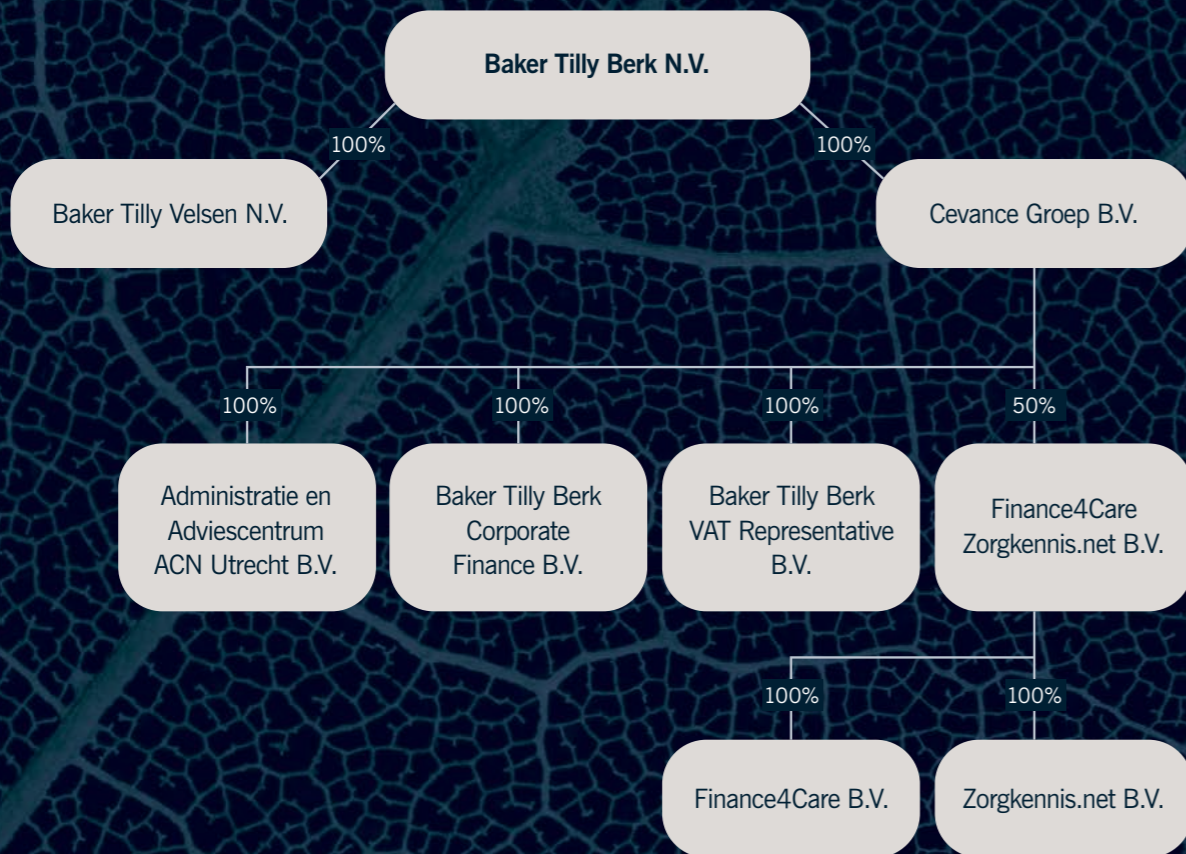
Baker Tilly Berk heeft per 1 januari 2016 **17 vestigingen**. In toenemende mate wordt tussen vestigingen samengewerkt om de beschikbare medewerkers op-

timaal te benutten en tot hun recht te laten komen. Voor een overzicht van de vestigingen van Baker Tilly Berk verwijzen wij naar onze website, www.bakertillyberk.nl/contact.

De **centrale diensten** ondersteunen de vestigingen op het gebied van personeel & organisatie, marketing & communicatie, financiële administratie, automatisering en juridische zaken. De verschillende onderdelen van het nationale netwerk maken op basis van een Service Level Agreement gebruik van de administratieve en ondersteunende faciliteiten van de centrale diensten.

Alle vestigingen staan onder leiding van één of meer partners, die eerste verantwoordelijke zijn voor het adequaat functioneren van het stelsel van kwaliteits- en risicobeheersing op hun vestiging en voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. De partners zijn in dat kader ook primair verantwoordelijk voor een toereikende personeelsbezetting op de vestiging, zowel kwalitatief als kwantitatief.





Mutaties in organogram per 1 januari 2016

- Baker Tilly Berk Velsen N.V. is middels een juridische fusie opgegaan in Baker Tilly Berk N.V.
- Finance4Care B.V. en Zorgkennis.net B.V. zijn gefuseerd. (Het betreft een juridische fusie, waarbij Finance4Zorgkennis.net B.V. de verkrijgende vennootschap is en Finance4Care B.V. en Zorgkennis.net B.V. de verdwijnende vennootschappen, waarbij gelijktijdig Finance4Zorgkennis.net B.V. een naamswijziging onderging in Finance4Care B.V.).
- Er zijn een aantal dochtervennootschappen van Cevance gefuseerd met de moedervennootschap. (Administratiepoort B.V., H.H.C. Utrecht B.V., Berk & Veltman B.V.).

Juridische structuur

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

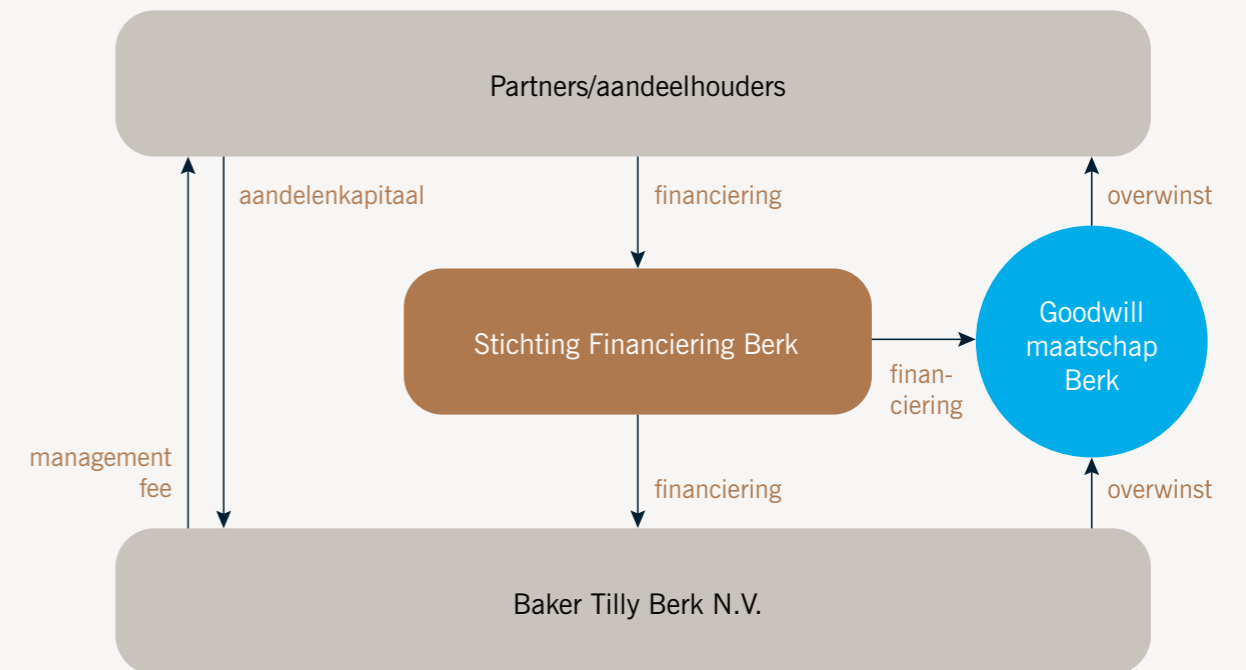
als één geheel onder centrale leiding waarbinnen verschillende disciplines samenwerken.

De aandelen in Baker Tilly Berk N.V. worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de partners/aandeelhouders. De praktijkvennootschappen brengen aan Baker Tilly Berk N.V. een management fee in rekening. Per 1 januari 2016 zijn 45 partners/aandeelhouders aan Baker Tilly Berk N.V. verbonden.

De aandeelhouders hebben bij de inbreng van de onderneming in Baker Tilly Berk N.V. een recht op de overwinst

bedongen via de Goodwillmaatschap Berk. Op grond hiervan wordt door de Goodwillmaatschap Berk jaarlijks aan de vennootschap een goodwillvergoeding in rekening gebracht. De goodwillmaatschap beheert tevens de nog af te wikkelen goodwillverplichtingen van uitgetreden partners.

Stichting Financiering Berk is opgezet om de financiering vanuit de partners/aandeelhouders aan de goodwillmaatschap Berk en Baker Tilly Berk N.V. te structureren.



Bestuur

Maak kennis met het bestuur van Baker Tilly Berk

Per 1 juli 2015 bestaat ons bestuur uit v.l.n.r.: Rob Loves, Arno van der Heijden en Ronald Hoeksel.



Mutaties in het bestuur in 2015

Ronald Hoeksel (45) is per 1 januari 2015 toegetreden als bestuurslid van Baker Tilly Berk. Daarmee maakte hij het bestuur weer compleet na het aftreden van Romke van der Veen in september 2014. Ted Verkade vervulde vanaf dat moment tijdelijk de functie van bestuursvoorzitter. Met ingang van 1 juli 2015 is Arno van der Heijden (53) de nieuwe bestuursvoorzitter van Baker Tilly Berk. Hij volgt Ted Verkade op, die zich voorbereidt op zijn nieuwe rol als CEO van Baker Tilly International.

Arno van der Heijden RA (voorzitter)

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Bestuurder Cevance Groep B.V.

“Kwaliteit is een begrip met vele dimensies voor Baker Tilly Berk. Als bestuurder is het mijn doel constant en in alle facetten de hoogste invulling te geven aan het begrip kwaliteit. Kwaliteit is een breed begrip dat bovendien verandert van inhoud. Het is enerzijds een complexe job om de juiste balans te vinden tussen de regels en de praktijk en anderzijds een fantastische uitdaging om hierin leiding en sturing te mogen geven in deze uitdagende tijd.

Eén belangrijk aspect van kwaliteit is dat wij altijd proberen om onze klanten en relaties meer te brengen en te geven dan alleen de producten en diensten die zij van ons afnemen. We willen verrassend en vernieuwend zijn waarbij het delen van kennis voor ons een groot goed is.

Ontwikkelingen gaan tegenwoordig razendsnel en worden met name ge-

dreven door technologie. Dit brengt uitdagingen en onzekerheid voor vele ondernemers. Wij trachten hen zoveel mogelijk mee te nemen in deze snel-trein van innovaties via het digitale kennisplatform ondernemerscollege.nl. Korte treffende filmpjes en blogs van bevlogen en inspirerende sprekers en professionals die ons vertellen welke richting het op gaat met ICT, de techniek, de gezondheidszorg en in de moderne visies op het gebied van het aansturen van je onderneming. Het feit dat deze video's gemiddeld 13.000 keer worden bekeken en nu ook worden toegepast binnen het onderwijs zijn voor ons het bewijs dat we ook hier slagen in onze missie.”

Ronald Hoeksel RA

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Bestuurder Cevance Groep B.V.

“Het speelveld waarin de accountant opereert is behoorlijk gewijzigd en verandert nog steeds. Er geldt maar één norm: de kwaliteitsnorm die de maat-

schappij ons oplegt. Het is de kunst om daarbij de klant en zijn behoeften niet uit het oog te verliezen. Wij verbeteren ons kwaliteitsbeleid doorlopend. Mentoring, dat is het uitgangspunt. Van sanctioneren naar coachen. We willen een sfeer creëren waarin het lerend vermogen prevaleert en waar geen ruimte is voor een angstcultuur.”

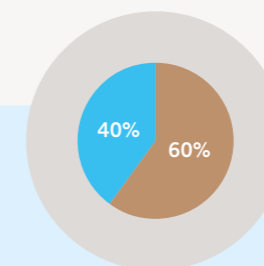
Mr. Rob Loves

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Bestuurder Cevance Groep B.V.

“In het verleden waren fiscalisten pure ‘privébelangenbehartigers’. Alles wat kon dat mocht. Daar kom je als fiscalist nu niet meer mee weg; in het licht van het publiek belang is dat veranderd. Denk maar aan de reuring rondom de fiscale constructies bij Starbucks, Google en Amazon. Het publieke belang wordt daarmee ook in mijn vakgebied steeds zichtbaarder. Mede door die ontwikkeling zet ik mij met hart en ziel in voor het binnenhalen van hoog gekwalificeerd en vakkundig personeel.”



Vergadert 1x per 2 weken



60% bestuurstaken, 40% klantenportefeuilles, vaktechniek, internationaal netwerk



Bestuursbesluiten worden genomen bij meerderheid

Verslag Raad van Commissarissen

Het begrip kwaliteit kent vele nuancerings, maar wat is kwaliteit? En als over dit begrip overeenstemming bestaat, hoe moet toezicht op de naleving van kwaliteit dan worden ingericht en uitgevoerd? De Raad van Commissarissen (hierna ook: 'Raad') houdt toezicht op het bestuur van de organisatie Baker Tilly Berk en adviseert, gevraagd en ongevraagd. Op deze wijze dient een Raad het vennootschappelijke belang. In de situatie van Baker Tilly Berk gaat die rol echter verder: het expliciet toezien op het 'publieke belang'.

Kwaliteit

Een accountantsorganisatie die al dan niet wettelijk verplichte controles van jaarrekeningen uitvoert, verschilt op een fundamenteel punt van andere zakelijke dienstverleners: het controleteam onder leiding van de verantwoordelijke extern accountant bepaalt de inhoud en diepgang van de werkzaamheden, en dus de kwaliteit. De opdrachtgever kan daarop hooguit invloed uitoefenen door de mate waarop verifieerbare interne beheersingsmaatregelen onderdeel uitmaken van diens administratieve organisatie. Binnen de accountantspraktijk stelt het voor de gehele organisatie uniforme dossiersysteem 'Beat' betrokkenen in staat tot adequate keuzes in te verrichten werkzaamheden en de vastlegging daarvan, waarbij het dossier voorziet in de relatie met de van toepassing zijnde controlestandaarden COS. De omvang van de controle op de strikte naleving van de kwaliteitsafspraken namens compliance verrichte toetsingen, verricht door externe toetsers, blijkt uit de tabel op pagina 50 van dit verslag, waarin het aantal externe dossiertoetsingen en de uitkomsten zijn weergegeven.

In alle vergaderingen in 2015 met het bestuur was de vakinhoudelijke kwaliteit van de beroepsuitoefening een vast agendapunt. Aan de hand van de kwartaalrapportages van de afdeling

compliance stelde de Raad vast, in hoeverre de interne kwaliteitsstandaarden binnen vestigingen en door individuele accountants werden nageleefd. Voorgenomen sancties, helaas zijn beroepsfouten inherent aan de uitoefening van het vak, werden ter goedkeuring aan de Raad voorgelegd. De rol van de drie Bureaus Vaktechniek werd in 2015 prominenter. Dit kwam onder andere tot uitdrukking door strikte monitoring van de Verordening Inzake Onafhankelijkheid (VIO), de introductie van het 'twee handtekeningensysteem' bij (fiscale) adviesopdrachten, de aanscherping van het consultatieschema bij belastingadviseurs, in praktijkhandreikingen en 'audit alerts'. Ook de introductie van de maatregel dat (aanstaande) accountantspartners gedurende enige tijd een rol binnen Bureau Vaktechniek Accountants moeten vervullen, is een actie die bijdraagt aan de gewenste kwaliteitsslag die de beroepsorganisatie NBA aanbeveelt. Realisatie van de 53 doelen is het belangrijkste aandachtspunt van de Commissie Publiek Belang. Ter verankering is de voorzitter van de Raad tevens lid van de Commissie, die in meerderheid bestaat uit externe leden. Het verslag van de Commissie Publiek Belang is opgenomen op pagina 30.

Talent management

Een tweede dimensie van kwaliteit is

het vinden, behouden en ontwikkelen van de talenten van medewerkers. Ongeacht hun vooropleiding, leeftijd en duur van de dienstbetrekking, maken mensen het verschil als zij veelzijdig worden uitgedaagd.

De Raad heeft kennis genomen van het medewerkertevredenheidsonderzoek dat in 2015 is uitgevoerd en monitort de acties die het bestuur daarop heeft geïnitieerd. Marktconforme arbeidsvoorwaarden stellen een organisatie in staat om haar doelstellingen te realiseren; de wijze waarop Baker Tilly Berk daaraan invulling geeft is weergegeven vanaf pagina 60. Het overleg met de Ondernemingsraad was ook in 2015 waardevol, om te beoordelen hoe Baker Tilly Berk in zijn ambities slaagt. Goed werkgeverschap impliceert zowel een goede balans tussen werk, studie en de privésituatie, alsook het creëren van een veilige en geborgen werkomgeving. Naleving van de merkwaarden en monitoring daarvan door middel van periodieke personeelsgesprekken zorgen voor een passend fundament. De Raad heeft op dit vlak zowel haar toezichhoudende als ook haar adviserende rol ingevuld.

Financiële betrouwbaarheid

Een derde element van kwaliteit slaat op financiële betrouwbaarheid. De resultaatontwikkeling per vestiging en voor Baker Tilly Berk als geheel wordt door



Mutaties Raad van Commissarissen in 2015

Ronald Hoeksel trad op 1 januari 2015 toe tot het bestuur van Baker Tilly Berk en verliet om die reden de RvC. Hij werd opgevolgd door Henry Geerts. Arno van der Heijden (voorzitter RvC) werd op 1 juli 2015 benoemd tot bestuursvoorzitter bij Baker Tilly Berk. In verband met zijn vertrek werd Henry Geerts op 1 juli 2015 benoemd tot (tijdelijk) voorzitter van de RvC. Eind 2015 verliet Geerts de RvC, om plaats te maken voor een extern lid.

Stefan Jansen werd op 1 juli 2015 benoemd tot RvC-lid en is sinds 1 januari 2016 voorzitter. Hij nam het voorzitterschap over van Henry Geerts. Jansen treedt op 31 december 2016 af.

Met ingang van 1 januari 2016 is de RvC uitgebreid met twee (nieuwe) externe leden: René Leander en Peter van der Zanden. Van der Zanden maakt sinds 2013 deel uit van de Commissie Publiek Belang bij Baker Tilly Berk.

“Dat wij per 1 januari 2016 een gedeeltelijk externe RvC hebben geïnstalleerd, sluit aan bij onze ambitie om het publiek belang zo goed mogelijk te borgen.”

de Raad gemonitord en betreft eveneens een vast agendapunt. Vestigingen die in financieel opzicht niet aan de gestelde normen voldoen worden namens het bestuur actief bijgestaan in de realisatie van resultaattherstel. De Raad heeft kennis genomen van de periodieke verslagen en ontwikkelingen met het bestuur besproken. Vast onderdeel betreft ook het jaarlijkse overleg met het bestuur inzake de jaarrekening en overleg met de externe accountant naar aanleiding van diens bevindingen aangaande de jaarrekening. De Raad heeft daarbij onder andere toezicht gehouden op de inschatting van risico's uit aansprakelijkstellingen en mogelijke claims. De bevindingen over het boekjaar 2014 hebben geleid tot een positief preadvies van de Raad aan de Algemene Vergadering.

Borging van de toekomst

'In het publiek belang': 53 maatregelen van de NBA bepalen de inrichting van accountantsorganisaties met een OOB-vergunning; de AFM monitort de mate en de voortgang van de realisatie. Naast overleg voorafgaand aan verscheidene strategiebijeenkomsten met de partners van Baker Tilly Berk, heeft de Raad geadviseerd naar aanleiding van de strategienota 'Visie op de toekomst', die het bestuur tijdens een informele aandeelhoudersbijeenkomst in september 2015

heeft gepresenteerd. Centraal vraagstuk daarbij was en is, hoe een organisatie die zich in belangrijke mate richt op dienstverlening aan het middensegment van de Nederlandse economie, haar signatuur en gewenste slagvaardigheid in overeenstemming kan brengen met de genoemde maatregelen.

Baker Tilly Berk is in transitie. Dit geldt ook voor zijn toezichthoudend orgaan, de Raad van Commissarissen. Vanwege de wisseling van leden van de Raad - Ronald Hoeksel en Arno van der Heijden, naar een rol in het bestuur van Baker Tilly Berk - is Henry Geerts per 1 januari 2015 toegetreden, vanaf 1 juli 2015 in de rol van voorzitter. Vanuit een volledig uit interne leden bestaand orgaan heeft de Algemene Vergadering besloten tot het instellen van een Raad die met ingang van 2016 bestaat uit twee interne en twee externe leden. De statutenwijziging in december 2015 geeft daar de ruimte voor en biedt thans al voldoende flexibiliteit bij verdere aanpassingen in of na 2016.

Met de bezetting van de Raad vanaf 1 januari 2016 wijkt Baker Tilly Berk bewust af van de desbetreffende aanbeveling van de NBA. Door de gemaakte keuze combineert de Raad de kennis van de interne leden over de eigen orga-

nisatie met de scherpe blik 'van buiten'. De externe leden hebben daardoor ook de gelegenheid om zich de mores eigen te maken van de onderneming waarop zij toezicht houden. Henry Geerts heeft per 1 januari 2016 zijn positie beschikbaar gesteld ten behoeve van externe invulling.

Thans ligt in concept de 'governance matrix', die inzicht geeft in de rollen van Aandeelhoudersvergadering, bestuur en Raad. Deze matrix is ingericht conform de in te voeren maatregelen en zal na overleg tussen bestuur en RvC aan de Aandeelhoudersvergadering ter goedkeuring worden voorgelegd. De Raad kent in 2016 geen afzonderlijke commissies, om op deze wijze kennisoverdracht vanuit de organisatie praktisch te combineren met externe inzichten. Uitzondering hierop vormt de Commissie Publiek Belang. Omdat een accountantsorganisatie nu eenmaal een publiek belang dient, moet daarop ook professioneel en onafhankelijk toezicht worden gehouden.

Gouda, 31 maart 2016

Raad van Commissarissen Baker Tilly Berk N.V.

*S.F. Jansen RA (voorzitter)
Prof. Dr. Mr. P. van der Zanden RA
Drs. R.P.A. Leander RA MBA
Mr. B.A.M. Bos*



Interview: “Het is een samenspel”

Eén van de ‘53 maatregelen’ ziet toe op de invoering van een onafhankelijke Raad van Commissarissen (RvC). Onafhankelijk intern toezicht, dat is nieuw bij Baker Tilly Berk. Stefan Jansen is sinds 1 januari 2016 voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Baker Tilly Berk. Zijn taak is voor een belangrijk deel gericht op de transitie van de RvC. Van een RvC met enkel interne leden naar mogelijk 100% externe leden. Jansen: “De rol van een RvC bij een accountantsorganisatie staat voor een groot deel in het teken van het dienen van het publiek belang. Het toezicht houden op het inbedden daarvan in de organisatie en de naleving van de 53 maatregelen zijn daar voorbeelden van.”

Leander: “Toezicht en transparantie worden steeds belangrijker. 53 maatregelen inbedden en naleven is niet niks. Ik zie dat Baker Tilly Berk serieus omgaat met de implementatie van de maatregelen. Er wordt veel aandacht aan besteed.”

Jansen: “Dat is ook omdat we er mee worstelen. We zijn een club met 45 eigenaren. We geven veel controleverklaringen af aan bedrijven in het middensegment van het mkb. Het spanningsveld in het mkb is anders dan bij een organisatie van openbaar belang (OOB). Daar hebben wij de OOB-vergunning niet bij nodig. Maar we hebben die vergunning wel. En daarbij horen bepaalde rechten en plichten, zoals de voorgenomen maatregel dat wij, de eigenaren van een bedrijf, de RvC niet meer mogen samenstellen in de toekomst. Die taak ligt dan bij de RvC zelf. Delen wij die mening dat toezicht zo ver moet gaan? Dat zijn moeilijke kwesties.”

Leander: “Transparantie gaat ver en transparanter worden kost tijd. Uiteraard is het publiek belang van groot belang. Tegelijkertijd heb je als accountantsorganisatie al een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Je

moet de tijd nemen die nodig is om te bepalen hoe je in de dagelijkse praktijk omgaat met dat publiek belang. Het tijdsbeeld verandert. Klanten begrijpen die transparantie ook steeds beter. Ze vragen er zelfs om. Zij kiezen eerder voor een organisatie waar dat kijkt achter de voordeur te nemen is, dan voor een organisatie die de deur gesloten houdt. Tegelijkertijd moeten we ons ook niet blindstaren op transparantie. Het moet wel waarde toevoegen en geen schijnzekerheid worden.”

Zowel Stefan Jansen als René Leander staan positief tegenover de frisse blik en ervaring die de RvC als externe toezichthouder meeneemt.

Leander: “Je kunt als organisatie veel leren, maar niet door altijd hetzelfde te blijven doen. Routine, daar is een organisatie niet altijd bij gebaat.”

Jansen: “Daar ben ik het volledig mee eens. De bredere kennis en ervaring, de frisse blik die iemand van buiten meeneemt is onbetaalbaar. Ik treed per 31 december 2016 af. Dan zit mijn rol met betrekking tot de transitie er op. Het profiel van het nieuwe (externe) lid dat mij opvolgt, dat is iets waar we nu al

over nadenken. Welke bagage die persoon moet hebben, om tot de juiste mix aan toezichthouders te komen.”

Leander: “De RvC heeft ook ervaring van binnen Baker Tilly Berk nodig. Ik vind het goed dat Baker Tilly Berk kiest voor een geleidelijke transitie, zodat die kennis en ervaring geborgd is. Je kunt niet direct van volledig intern naar volledig extern.”

Jansen: “Wijsheid delen. Dat past bij Baker Tilly Berk.”

Leander: “Ja, dat klopt. Ik zie dat Baker Tilly Berk zijn medewerkers uitdaagt om te willen leren. We geven hen tools, ICT, moderne communicatievormen om het delen van kennis te stimuleren. Dat bevordert ook het samenwerken over de vestigingen heen en voegt extra waarde toe aan de dienstverlening van Baker Tilly Berk. Daar wordt de organisatie beter van, en de klant ook. Ik vind het Ondernemerscollege een heel mooi initiatief. En de interne campagne ‘Deel je eigen wijsheid’ ook.”

Jansen: “Mensen mondiger en wijzer maken, hen uitdagen om kennis te delen, dat kan enkel in een organisatie

waar je jezelf kunt zijn en waar je fouten mag maken. Transparantie is niet alleen belangrijk naar de buitenwereld. Ook intern wordt het steeds belangrijker mensen mee te nemen in het verhaal en uit te dagen kennis en informatie te delen. Te leren van elkaar en met elkaar.”

Leander: “Daar is een sterke bedrijfs-cultuur voor nodig. Om het publiek belang goed te kunnen dienen is het hebben van een eenduidige cultuur belangrijk. En een bestuur dat openheid van zaken geeft.”

Jansen: “Die eenduidige cultuur vormt ook de basis onder het begrip kwaliteit. Alle neuzen dezelfde kant op. Daarom is de selectie aan de poort bij Baker Tilly Berk streng en de tone-at-the-top daarop gericht. Ik zie ook dat onze jonge collega's die nu nog in de schoolbanken zitten transparantie met de paplepel ingegoten krijgen. Dat is een ontwikkeling die ik toejuich.”

Leander: “Hetzelfde geldt voor een externe RvC. Dat is geen bedreiging. Dat is een kans. Het is een samenspel. Vanuit verschillende disciplines en verantwoordelijkheden.”

Links René Leander, rechts Stefan Jansen



Internationaal netwerk

Baker Tilly Berk N.V. is een zelfstandige Nederlandse organisatie en is aangesloten bij Baker Tilly International Ltd., een netwerk van gelijkgestemde, maar onafhankelijke organisaties. De lidfirma's van Baker Tilly International hebben over het boekjaar eindigend op 30 juni 2015 een gezamenlijke jaarmzet van US\$ 3,8 miljard gerapporteerd, een groei van 7% ten opzichte van het vorige jaar.

Structuur & Governance

Baker Tilly International Ltd. is een member services organisation, gevestigd te Londen, Verenigd Koninkrijk. Elk lid van Baker Tilly International is een afzonderlijke en onafhankelijke juridische entiteit. Zowel Baker Tilly International Ltd. als haar leden dragen geen enkele aansprakelijkheid voor elkaars diensten of activiteiten.

De **Annual General meeting** (AGM) is het hoogste orgaan binnen het netwerk. De AGM benoemt de leden van de Board of Directors en verleent goedkeuring aan wijzigingen in de statuten van Baker Tilly International Ltd.

De **Board of Directors** is verantwoordelijk voor het handhaven van de kernwaarden, standaarden en procedures binnen het netwerk. Zij bepaalt ook de te volgen strategie en benoemt de CEO. De board beslist over het toelaten van nieuwe lid-firma's, en - indien noodzakelijk - het beëindigen van het lidmaatschap. De board vergadert ten minste twee maal per jaar.

De Board of Directors bestond in 2015 uit de CEO en 19 vertegenwoordigers van de aangesloten lidfirma's. De zetels zijn gealloceerd aan de vier regio's waarin het netwerk is verdeeld (North America, Latin America, EMEA, Asia Pacific) op basis van de omzet van de

regio in verhouding tot de totale omzet van het netwerk. Baker Tilly Berk behoort tot de regio EMEA (Europe, Middle East, Africa). Van deze 19 zetels zijn er 12 beschikbaar voor de grootste member firms uit elke regio. Deze member firms hebben een permanente vertegenwoordiging in de Board of Directors en hebben het recht een kandidaat voor te dragen. De overige 7 board members worden benoemd op voordracht van de Regional Advisory Councils. Board members worden benoemd voor een periode van vier jaar.

Regional Advisory Councils (RAC) zijn de regionale adviesorganen van Baker Tilly International. De RAC adviseren de Board of Directors en de CEO met betrekking tot ontwikkelingen in de regio. De leden van de RAC worden benoemd door de council voor een periode van drie jaar, op voordracht van de regional chairman. De RAC vergaderen ten minste twee maal per jaar.

Namens Baker Tilly Berk heeft Ted Verkade sinds 2002 zitting in de Board of Directors (BoD) en de Regional Advisory Council (RAC). Per 1 juli 2016 volgt Ted Verkade Geoff Barnes op als CEO van Baker Tilly International.



Quality Assurance Review Programme

Baker Tilly International geeft aan de aangesloten kantoren richtlijnen voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking. Baker Tilly International toetst periodiek of de aangesloten kantoren zich houden aan deze voorschriften en kwaliteitsregels. Deze kwaliteitsreview vindt in beginsel elke drie jaar plaats.

Invloed van Baker Tilly International op Baker Tilly Berk

De onafhankelijkheid van de bij het netwerk aangesloten kantoren staat voorop. Baker Tilly Berk is geheel zelfstandig verantwoordelijk voor zijn strategie, beleid en bedrijfsvoering. Het netwerk legt aan Baker Tilly Berk geen verplichtingen op ten aanzien het ontwikkelen van bepaalde diensten, financiële doelstellingen of commerciële prestaties. Evenmin is er sprake van winstdeling. Baker Tilly International is erop gericht

de samenwerking tussen de aangesloten lidfirma's te bevorderen en te ondersteunen. In dat kader gelden kwaliteitsstandaarden, richtlijnen en procedures die als basis voor de samenwerking dienen en door Baker Tilly Berk worden gerespecteerd.

Via het netwerk heeft Baker Tilly Berk toegang tot een aantal faciliteiten die bijdragen aan de groei en kwaliteit van de dienstverlening, waaronder vaktechnische expertise en kennisbanken, best practice guidance, een uitwisselingsprogramma en een uitgebreid opleidings- en trainingsprogramma.

Tevens participeert Baker Tilly Berk in de volgende commissies gericht op samenwerking en het uitwisselen van kennis, medewerkers en expertise:

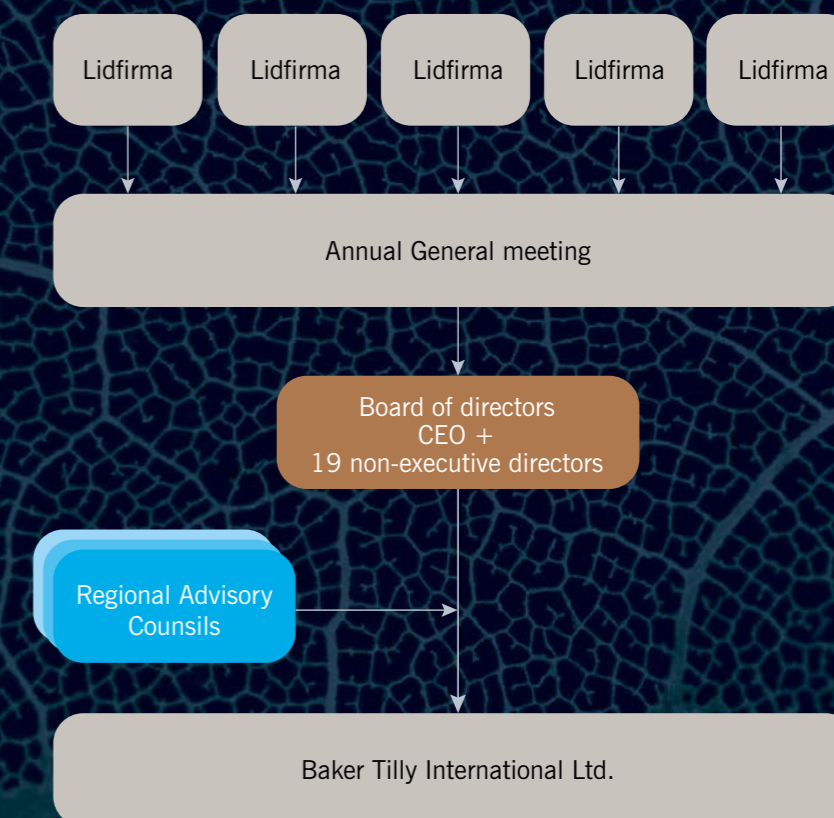
- EMEA Public Sector committee
- EMEA Corporate Finance committee
- International Tax Steering committee
- EMEA Indirect tax committee
- EMEA Expat tax committee
- Global Auditing & Accounting Steering committee
- EMEA Auditing & Accounting committee
- Knowledge Sharing Group

In het schema hiernaast is de structuur van het internationaal netwerk weergegeven naar de situatie per 1 januari 2016.

Meer informatie over het netwerk kunt u vinden op de website van Baker Tilly International Ltd., www.bakertillyinternational.com. Hier vindt u ook de Global Annual Review van Baker Tilly International.

Baker Tilly International

Omzet miljard USD = 3.8
member firms = 165
landen = 141
medewerkers = 28.000



Onze bijdrage aan maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is zoveel meer dan groen of duurzaam zijn. In deze tijd is het vanzelfsprekend dat organisaties er alles aan doen om milieubewust te handelen en een (geldelijke) bijdrage leveren aan maatschappelijke initiatieven, zoals het sponsoren van sportverenigingen en goede doelen. Dat geldt ook voor Baker Tilly Berk. We onderscheiden ons daarin niet van onze concurrenten. Waarmee we ons wel onderscheiden is de manier waarop we onze wijsheid delen met de maatschappij en onze medewerkers. Want ook dat is MVO in onze ogen.

Onze eigen wijsheid delen

Het ondernemerscollege is daar een mooi voorbeeld van: bevoegen sprekers delen hun kennis en passie en inspireren daar ondernemers mee. We bieden de colleges én bijpassende achtergrondinformatie of artikelen gratis aan op het videoplatform ondernemerscollege.nl en iedere twee weken wordt er een nieuw college online gezet. Het ondernemerscollege is in de plaats gekomen van ons magazine, BTB Magazine. Dit is op milieu gebied ook een mooie stap. De BV Nederland is onze primaire doelgroep. Maar de colleges zijn zó leuk, leerzaam en toegankelijk, dat ze eigenlijk voor iedereen die nieuwsgierig en leergierig is interessant zijn. In het afgelopen jaar zijn uiteenlopende onderwerpen de revue gepasseerd, zoals crowdfunding, 3D printen, Bitcoin, framing, jezelf blijven vernieuwen en pitchen vanuit je hart. Ook voor 2016 staan er bijzondere sprekers en onderwerpen op de planning. Kijk voor een overzicht van alle colleges op ondernemerscollege.nl.

Masterclasses voor commissarissen

Onze kennis delen, dat doen we ook specifiek met commissarissen. In

2015 hebben wij voor hen (kosteloos) meerdere masterclasses georganiseerd, specifiek gericht op toezichthouders in de zorg en bij familiebedrijven. Tijdens elke masterclass delen wij onze praktijkervaringen met de aanwezige toezichthouders. Daarnaast wordt als vast onderdeel in het programma tijd ingeruimd voor een gezamenlijke discussie. Zo bieden wij de deelnemers een interactieve setting, waarin zij kunnen netwerken met en leren van collega-commissarissen.

Maatschappelijke initiatieven

Wij vinden dat wij met de inzet van onze eigen wijsheid een verschil kunnen maken. Daarom zetten wij onze kennis ook in voor maatschappelijke projecten. Niet met geld, maar met onze wijsheid ondersteunen we grotere en kleine maatschappelijke initiatieven die zich op hun beurt inzetten voor mens, cultuur en natuur. Zoals bijvoorbeeld de stichting Lucie Burgers.

Stichting Lucie Burgers

Stichting Lucie Burgers is in 1980 opgericht en genoemd naar Lucie Burgers, de dochter van de oprichter en één van de vroegere directieleden van Burgers'Zoo in Arnhem. Lucie Burgers had een enorme dierenkennis en was een zeer daadkrachtige vrouw. Deze eigen stichting van familiebedrijf Koninklijke Burgers'Zoo is opgericht ten bate van vergelijkend gedragsonderzoek bij dieren en beoogt kennis over gedrag en ecologie te bevorderen. De stichting probeert hierbij met name inzichten te verwerven, die het voortbestaan van diersoorten kunnen helpen. Inzicht in de ecologische en gedragsmatige aanpassingen van een diersoort is de basis voor effectieve beheer- en beschermingsmaatregelen. Baker Tilly Berk is pro deo accountant voor Stichting Lucie Burgers.



De dialoog met onze stakeholders

Onze stakeholders: de maatschappij, onze klanten en onze mensen. De dialoog aangaan met stakeholders geeft ons het inzicht dat nodig is om onze taak goed uit te kunnen voeren. Pas als je echt goed weet hoe iets ervoor staat kun je iets bereiken.

De dialoog met de maatschappij

Wij zien de maatschappij als één van onze stakeholders. AFM, NOB, NBA, de politiek, het onderwijs, DGA's, de BV Nederland zijn enkele van de vele stakeholders die een accountantsorganisatie

heeft. Ook de gebruiker van de door ons verstrekte verklaringen en jaarrekeningen zien wij als stakeholders. Wij praten met direct betrokkenen bij deze diverse stakeholders over zaken als kwaliteit, integriteit, transparantie en de impact van onze diensten op de maatschappij.



Gemeenteraad

"Baker Tilly Berk is accountant van een groot aantal organisaties in de publieke sector, waaronder gemeenten en samenwerkingsverbanden. Een dynamisch werkveld, waarbij wij daadwerkelijk midden in de maatschappij staan. Ontwikkelingen zoals de decentralisaties in het sociaal domein en de invoering van de vennootschapsbelasting bij overheidsbedrijven, geven ons de verantwoordelijkheid om rekening te houden met de belangen van betrokken stakeholders. Omdat het om publiek geld gaat, is het van belang goed inzicht te geven waaraan gelden zijn besteed, in gerealiseerde maatschappelijke effecten en behaalde doelen. Als accountant leveren wij een actieve bijdrage aan deze complexe discussie, door met onze verrijkte kennis en ervaring onze klanten nog beter bij te staan om te komen tot een transparante verantwoording. Wij nemen actief deel aan de NBA Werkgroep Decentrale Overheden. De werkgroep bekijkt hoe de regelgeving kan worden vertaald naar een effectieve controle en transparante verantwoording. Met betrekking tot de decentralisaties in het sociaal domein overleggen controlerend accountants van gemeenten met accountants van zorgaanbieders, betrokken ministeries, de VNG en gemeenten." - **Erik Moens** is partner RA en voorzitter branchegroep overheid bij Baker Tilly Berk.



Organisaties van Openbaar Belang

"Een Organisatie van Openbaar Belang (OOB) raakt de belangen van grotere groepen, bijvoorbeeld vanwege het feit dat zij hun geld in de onderneming hebben geïnvesteerd, of vanwege hun functie in het maatschappelijk verkeer. Om die reden is het belangrijk dat zij op transparante wijze verantwoording afleggen over hun (financiële) prestaties. Stakeholders (gebruikers van de jaarrekening) van OOB's zijn bijvoorbeeld financiers, beleggers, leveranciers en kredietbeoordelaars. En uiteraard de maatschappij zelf. De rol van de accountant was in het verleden vrij onzichtbaar voor de externe stakeholders. De nieuwe controleverklaring biedt daar deels uitkomst. Waar de accountant bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (mondeling) een uitgebreide toelichting kan geven op de controleaanpak, kan dat bij de groep stakeholders die geen aandeelhouder zijn niet. De nieuwe controleverklaring beschrijft de scope van de controle, maar geeft ook inzicht in de belangrijkste risico's en de wijze waarop de accountant in zijn controle is omgegaan met deze risico's. Deze vorm van verantwoording afleggen is transparanter en biedt de stakeholders net dat beetje meer." - **Gido Frühling** is partner RA bij Baker Tilly Berk.

De dialoog met onze klanten

Wij voeren continu de dialoog met onze klanten over onder andere kwaliteit, integriteit en ondernemen. We doen dat op verschillende manieren en bij diverse gelegenheden. Uiteraard spreken wij onze klanten met grote regelmaat. Wij ontmoeten en spreken hen ook in andere settings, zoals:

- Bij het Ondernemerscollege. In 2015 is Baker Tilly Berk gestart met het Ondernemerscollege. Het Ondernemerscollege is meer dan een online videoplatform. Het is ook een plaats

waar wij onze klanten ontmoeten. Tijdens iedere opname is de studio gevuld met klanten en medewerkers van Baker Tilly Berk. Het bijwonen van een opnamedag van het Ondernemerscollege is een door onze klanten hoog gewaardeerde relatiebijeenkomst: het is verbindend, inspirerend en leerzaam.

- Tijdens de Dag van het Familiebedrijf. In samenwerking met ING, Nyenrode Business Universiteit en NPM Capital, organiseerden wij deze dag in 2015 voor de 17^e keer. Familie- en bedrijven van diverse pluimage na-

men plaats in de collegebanken van Nyenrode in Breukelen. Voorafgaand aan 'de Dag' hebben we onderzoek gedaan naar de inzet van marketing bij familiebedrijven, dit was tevens het thema van de bijeenkomst. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebundeld in het rapport 'Marketing en het familiebedrijf'. Het rapport bevat ook praktijkverhalen van familiebedrijven die meegewerkt hebben aan het onderzoek, zoals Jumbo Supermarkten, Schoenfabriek weduwe J.P. van Bommel en Go-Tan.

Klanttevredenheidsonderzoek

Een groot aantal van onze relaties heeft meegewerkt aan ons klanttevredenheidsonderzoek (KTO) in 2015. Het KTO werd uitgevoerd in twee delen: een kwalitatief en een kwantitatief deel. Voor het kwalitatief KTO (het eerste onderzoek) hebben we gekozen een beperkt aantal klanten te benaderen en hen een interview af te nemen. Dit deel van het onderzoek heeft plaatsgevonden in de eerste maanden van 2015. In de tweede helft van 2015 is een breder onderzoek gehouden op basis van een internetsurvey. Het KTO heeft ons waardevolle informatie opgeleverd. Daar zijn wij blij mee, want met deze feedback kunnen wij onze dienstverlening verder verbeteren.

De dialoog met onze mensen

We stimuleren het delen van de eigen-wijsheid van onze mensen. Het gaat daarbij om kwaliteit, integriteit, transparantie, onafhankelijkheid, onze merkwaarden en om het toevoegen van waarde aan onze dienstverlening. Ook

de toekomst van het accountantsberoep en de impact van onze diensten op de maatschappij bespreken we met onze mensen. Wij doen dit middels training on the job, in één-op-één gesprekken en ook binnen teams, afdelingen en vestigingen, tijdens partner- en personeelsbijeenkomsten. Nieuwe medewerkers

volgen een speciaal introductieprogramma waarin al deze onderwerpen voorbij komen. Wij vragen onze medewerkers hun wijsheid te delen met alle collega's. Zij doen dat middels vlogs, korte video's waarin zij een wijsheid delen of vertellen waar zij trots op zijn.



Training on the job

“Laatst mocht ik voor het eerst aanschuiven bij een bespreking met een klant, samen met Arno van der Heijden. Hoewel Arno zelf het meest te vertellen had aan de klant, ben ik trots dat ik toch ook mijn eigen wijsheid kon delen tijdens dat gesprek. Ik kon Arno aanvullen en wat zaken uitleggen aan de klant. Na afloop bedankte ik Arno dat ik de kans had gekregen om dit gesprek te mogen bijwonen. Waarop Arno antwoordde dat bedanken niet nodig was. ‘Het is goed voor je ontwikkeling om nu al bij dit soort gesprekken aanwezig te zijn.’ Bij Baker Tilly Berk krijg ik de ruimte om mij te ontwikkelen.” - **Xavier Traa** (23 jaar) is beginnend assistent accountant bij Baker Tilly Berk.

1143 klanten ontvingen de internetsurvey, respons 22%.

Rapportcijfer 7,6.

93% van onze klanten vindt dat wij onze dienstverlening conform of boven verwachting uitvoeren.

92% positief of zeer positief over persoonlijk contact, vakkennis en ervaring van de contactpersoon bij Baker Tilly Berk.

Vooruitgang begint met inzicht.

Interview: “Positief kritisch”

De rol van de accountant verandert, dat is een feit. De beroepsgroep krijgt meer en meer te maken met toenemende regelgeving. Ook onze klanten krijgen daarmee te maken. Dat is niet altijd makkelijk, maar tegelijkertijd is het zoals het is. Guido Frühling is partner RA bij Baker Tilly Berk en groepsaccountant voor ASVB. Michel Heideman is CFO bij ASVB: “Je moet je niet verschuilen achter degene die de regels bedenkt.” Een gesprek tussen de klant en de accountant.

Bouwbedrijf ASVB is een netwerk van twintig bouw gerelateerde bedrijven in Nederland, België en Duitsland. Met een omzet van 500 miljoen en 900 medewerkers is het geen traditionele bouwonderneming. Het bedrijf kenmerkt zich door een hoge mate van zelfstandigheid en wordt geleid door ondernemers. De holding kent ‘extreem korte lijnen’ en geen tussenlagen. Daardoor kan het bedrijf zich gemakkelijk aanpassen aan veranderende marktomstandigheden of gewijzigde wet- en regelgeving. Michel Heideman is sinds 2014 CFO bij Bouwbedrijf ASVB.

Heideman: “Management is key is ons bedrijfsmodel. De extreem korte lijnen binnen ASVB stellen ons in staat een constructieve relatie te onderhouden met alle aangesloten bedrijven binnen ASVB. Het communicatiekanaal moet altijd open zijn. Ook al zijn er nog zoveel formele rapportagemomenten, de informele contactmomenten zijn misschien nog wel belangrijker. ASVB is positief kritisch over Baker Tilly Berk, vanuit de bedrijven en vanuit de holding. Onze grondhouding is positief en die van Baker Tilly Berk ook. Constateren wij of zij een probleem, dan gaan we samen op zoek naar de oplossing.”

Frühling: “Een oplossing is vaak niet zwart/wit. ASVB wil geen dingen die niet

mogen, soms zijn er meerdere aanliegroutes om tot een bepaald punt te komen. De regelgeving is stringent. Té optimistisch zijn of té voorzichtig zijn is niet goed. De balans vinden, daar gaat het om. Dat bespreken we dan met elkaar.”

Heideman: “Bij ASVB hebben we zelf ook mensen aan boord met controlevaardigheden. Toch laten we iedereen in zijn of haar waarde en rol. Als de accountant zegt dat iets niet kan, dan leggen wij ons daarbij neer.”

Frühling: “Dat werkt twee kanten op. De Raad van Commissarissen is ook kritisch op wat wij doen. Ik heb intern iets uit te leggen na een controle, maar extern ook.”

Als CFO bij ASVB heeft Michel Heideman een publieke verantwoordelijkheid, net zoals wij als accountant die hebben.

Frühling: “Michel, hoe ervaar jij die publieke verantwoordelijkheid?”

Heideman: “Mijn publieke verantwoordelijkheid is anders dan die van de accountant. Als we in de krant staan, dan denk ik eraan. Ik ben er verder niet mee bezig.”

Frühling: “Dat is een voordeel van niet-beursgenoteerd zijn.”

Heideman: “Een beursfonds heeft een andere dynamiek. Dat vergt een bepaalde mate van communicatie naar je stakeholders toe. Bij ASVB zijn ook deze lijnen erg kort.”

Frühling: “Wist je dat er een nieuwe controleverklaring is voor beursgenoteerde bedrijven? De accountant moet daarin per kernpunt laten zien wat hij of zij gedaan heeft. Ook de scope van de controle wordt toegelicht, de belangrijkste risico's en onderwerpen. Niet-beursgenoteerde bedrijven kunnen vrijwillig voor deze uitgebreidere controleverklaring kiezen. Zou jij daar interesse in hebben voor ASVB?”

Heideman: “Ik voel voor een dergelijke verklaring als het mij helpt beter verantwoording af te kunnen leggen. Ik vraag me alleen af welke stakeholders daar dan beter van worden? Laten we eerlijk zijn: leveranciers willen gewoon dat je de rekening betaalt, die zitten hier niet op te wachten. De klant wil dat je je werk goed doet. Aandeelhouders en de RvC beschikken al over veel uitgebreidere informatie dan er in een ‘normale’ controleverklaring staat. En andere gebruikers van de jaarrekening, zoals banken, garantieverstrekken en kredietverzekeraars, hebben hetzelfde niveau qua informatievoorziening als de RvC. Kijk, een beursgenoteerde onderneming

heeft veel onzichtbare aandeelhouders. Daar is de nieuwe verklaring meer op zijn plaats denk ik. Hoeveel grote of middelgrote bedrijven kiezen er vrijwillig voor deze verklaring?”

Frühling: “Ik heb het nog niet mee-gemaakt. Het gaat inderdaad om de vraag: wanneer is het nuttig of noodzakelijk?”

Heideman: “Als klant krijgen wij ook te maken met de toenemende wet- en regelgeving in de accountancy. Dat is niet altijd even prettig. Maar we moeten ons niet verschuilen achter degene die de regels bedenkt. Je hebt je er aan te houden, ook al heb je er niets aan. Het zal voor de accountant ook niet altijd prettig zijn. Toch moeten zij niet te angstig worden en wel beslissingen durven blijven nemen en niet verkrampen door alle regels die worden opgelegd. Ook daarom is het belangrijk dat de communicatie tussen klant en accountant open is.”

Frühling: “En open blijft. Van oudsher is de accountant een vertrouwenspersoon en vanuit die hoedanigheid iemand die over veel informatie over de klant beschikt. Als de lijnen dicht gaan in verband met de regelgeving, hoe komt de accountant dan nog aan de informatie die hij nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen? De regels zijn de piketpaaltjes, daarbinnen vindt de controle plaats. Wat daar in zit, dat moet niet naar de achtergrond verdwijnen. Dat is juist de kern van onze taak.”

Links Guido Frühling, rechts Michel Heideman



Verslag Commissie Publiek Belang

De organisatie Baker Tilly Berk heeft zich in 2015 nadrukkelijk beraden op de gevolgen die zijn rol in het maatschappelijk verkeer kan hebben en heeft voor de strategie van de onderneming. Tijdens alle bijeenkomsten tussen het bestuur van Baker Tilly Berk en de Commissie Publiek Belang (CPB) is de positie van de organisatie en zijn toekomstige invulling onderdeel van de besprekingen geweest. De uitvoering van besluiten die in 2014 zijn genomen, heeft geleid tot een wisseling binnen het bestuur van Baker Tilly Berk en om die reden ook in de samenstelling van de CPB. De overlegstructuur tussen CPB en bestuur is evenwel ongewijzigd transparant in opzet, uitvoering en in de uitwisseling van informatie.

De implementatie van de aanbevelingen die door de beroepsorganisatie NBA zijn gedaan, vergt inzet van de organisatie in het algemeen en van het bestuur, de Bureaus Vaktechniek en afdeling compliance in het bijzonder. Monitoring van de voortgang is onderwerp van gesprek geweest tijdens de formele overlegmomenten tussen bestuur en CPB. In aanvulling daarop is de CPB in het najaar van 2015 uitgenodigd om ook tijdens een brainstormsessie met het bestuur op een informeel moment te spreken over de marktpositie van Baker Tilly Berk en strategische keuzen die hem daartoe openstaan. Ook is op dat moment de relatie tussen de organisatie en de toezichthouder AFM besproken: wat kan beter, wat vergt eerdere afstemming, hoe kan Baker Tilly Berk het bedienen van zijn specifieke marktsegment afstemmen op de wijze waarop de AFM haar toezicht wil uitoefenen. Deelname aan gesprekken over dergelijke ontwikkelingen bewijzen de transparante wijze waarop de organisatie zijn doelen en dilemma's ook met de CPB wil delen.

Compliance

Vanuit de periodieke rapportage van de afdeling Compliance en de toelichtingen door de compliance officer tijdens

vergaderingen tezamen met CPB en het bestuur, heeft de CPB kennis genomen van de wijze waarop de kwaliteit van de dienstverlening wordt bewaakt. Het interne stelsel van kwaliteitsbewaking impliceert een grote hoeveelheid externe toetsingen, niet alleen vóór afgifte van een voorgenomen controleverklaring, maar regelmatig ook door middel van toetsingen achteraf. Gebleken is dat waar nodig maatregelen worden getroffen in overeenstemming met de interne kwaliteitsnormen en het daarop gebaseerde sanctiereglement.

Medewerkertevredenheids-onderzoek

In het voorjaar van 2015 is een medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De hoge respons op deze uitvraag bevestigt de betrokkenheid van alle medewerkers binnen de organisatie. Arbeidsvoorwaarden in brede zin en de wijze waarop communicatie zowel vanuit centrale gremia als ook vanuit kantoorleidingen plaatsvindt, zijn aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren komen. De CPB heeft kennis genomen van de rapportage en met het bestuur de voorgenomen vervolgacties besproken. Ook hieruit is bevestigd, dat kwaliteit een attitude van allen moet zijn

en dat dus ook allen in veranderingen en verbeteringen aangesloten moeten zijn. Onder leiding van het bestuur wordt daaraan actief gewerkt.

Klankbord

Financiering van de organisatie, zowel intern en extern, is een aandachtspunt binnen de gewenste aanbevelingen van de beroepsorganisatie. Afschaffing van de huidige interne financiering van partners-aandeelhouders wordt overwogen. Ook hun beloningsbeleid wordt beoordeeld in het licht van het behoud van onafhankelijkheid. De CPB heeft een rol als klankbord rond dit thema.

Aantreden René Leander

De wisseling van huisbankier heeft gevolgen voor de bezetting van de CPB. Aangezien Coert Beerman werkzaam is bij de nieuwe huisbankier van Baker Tilly Berk, is besloten dat zijn functie met ingang van 1 januari 2016 wordt ingevuld door René Leander. Bestuur en CPB wensen elke schijn van belangen tegenstellingen te vermijden. De CPB dankt Coert Beerman voor zijn inspirerende en praktische inbreng in discussies.

Raad van Commissarissen

Een ander belangrijk thema waarin de CPB is geconsulteerd betreft de invulling van de Raad van Commissarissen. Baker Tilly Berk heeft gekozen voor de installatie van een Raad die met ingang van 2016 naast twee interne leden bestaat uit twee externe leden. Vanwege die keuze, een slechts gedeeltelijk uit externe leden bestaande Raad, zal de CPB ook in 2016 actief blijven. Zij bestaat in meerderheid uit de externe leden Peter van der Zanden en René Leander. Op deze wijze wordt het publieke belang optimaal vanuit de structuur gediend.

Gouda, 31 maart 2016

Commissie Publiek Belang Baker Tilly Berk N.V.

S.F. Jansen RA (voorzitter)

Prof. Dr. Mr. P. van der Zanden RA

Drs. R.P.A. Leander RA MBA



Ethiek en onafhankelijkheid

Gedragcode

Er is een scala aan externe stakeholders dat moet kunnen vertrouwen op onze accountantsverklaringen: aandeelhouders, toezichthouders, bankiers, medewerkers, leveranciers en afnemers van de ondernemingen waarvoor wij een verklaring bij de jaarrekening afgeven. Ook in de publieke sector waar wij een toenemend aantal organisaties bedienen, betreft het een brede groep stakeholders. Kortom: wij hebben een reputatie hoog te houden op het gebied van integriteit en bedrijfsethiek. Maar ook op het gebied van goed werkgeverschap en in onze dienstverlening aan onze klanten. Om aan onze ethische principes op alle niveaus in de organisatie inhoud te kunnen geven, is onze cultuur verankerd in een gedragscode die voor alle partners en medewerkers leidend is.

Baker Tilly Berk N.V. heeft een groot aantal wettelijke controleklanten die een directeur-grotaandeelhouder (dga) kennen. Waar in het OOB-segment de (betalende) klant en het publiek (de gebruikers) van elkaar te scheiden zijn, is in het dga-segment de betalende klant ook de belangrijkste stakeholder in de onderneming. Het voortdurende spanningsveld tussen klantbelang en publiek belang is in dit segment de dagelijkse realiteit. Daarom hebben wij onze interne gedragscode zodanig ingericht, dat onze partners en medewerkers zich daar steeds van bewust zijn en bij hun handelen het publiek belang op de voorgrond plaatsen.

In onze gedragscode onderschrijven wij de fundamentele beginselen van de Verordening gedrags- en beroepscode accountants (VGBA). Deze beginselen zijn de basis van ons handelen. In het nastreven van deze beginselen geven wij met overtuiging invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. En ook naar elkaar.

Bovenal is onze gedragscode een praktische uitwerking van onze visie en merkwwaarden. Wij zijn ervan overtuigd dat vooruitgang begint met inzicht. En we beloven onze klanten (en elkaar) dat zij op koers zijn naar morgen. Dat doen we op de Baker Tilly Berk manier aan de hand van vijf merkwwaarden:

- Kwaliteit
- Ondernemend
- Direct
- Verbindend
- Scherpzinnig

De vijf fundamentele beginselen van onze professionele dienstverlening zijn verweven met onze merkwwaarden. Samen vormen zij de gedragscode van Baker Tilly Berk, met als doel een gezamenlijk uitgangspunt te hebben en de juiste balans te creëren tussen klantbelang, organisatiebelang en publiek belang. Op basis hiervan gaan we met elkaar in discussie en houden we elkaar scherp.



Kwaliteit

Kwaliteit. Naar onze klanten

Essentieel is dat alles wat we doen van goede kwaliteit is. De professionaliteit van onze dienstverlening staat daarbij voorop. We gaan altijd goed voorbereid te werk en vanuit zorgvuldigheid informeren wij ons diepgaand en breed. We zijn vakbekwaam en geven advies waar de klant oprecht wat aan heeft.

Kwaliteit. Naar elkaar

Wij verwachten van elkaar dat we ons verdiepen in de klant, de organisatie, de materie en de sector. We verwachten van elkaar dat we investeren in het up-to-date houden van onze kennis. Bij het ontbreken van de noodzakelijke deskundigheid vragen wij aanvullend advies aan elkaar, onze leidinggevende, de Bureaus Vaktechniek, een onafhankelijke deskundige of de NBA.

Kwaliteit. Naar externe stakeholders

Wij investeren in onze vakbekwaamheid als garantie voor de professionaliteit van onze dienstverlening. Investeren enerzijds in state-of-the-art middelen en anderzijds in kennis en vaardigheden van onze mensen. Van onze mensen wordt grote deskundigheid vereist voor het uitvoeren van een opdracht. Wij zijn verplicht om bij opdrachtacceptatie of opdrachtcontinuering de mogelijke bedreigingen van de fundamentele beginselen en onafhankelijkheid te beoordelen. Wanneer er sprake is van een mogelijke bedreiging treffen wij maatregelen om de bedreiging tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.



Ondernemend

Ondernemend. Naar onze klanten

Wij weten zelf wat ondernemen is. Vanuit ons inzicht in de markt en de organisatie kunnen wij de ondernemer ondersteunen. Hierbij gaan wij niet onbezonnen te werk. Professionaliteit van onze diensten is hierbij leidend, waarbij wij zorgvuldig omgaan met verworven kennis en inzichten.

Ondernemend. Naar elkaar

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

Ondernemend. Naar externe stakeholders

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



Direct

Direct. Naar onze klanten

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

Direct. Naar elkaar

Wij helpen elkaar door duidelijk en helder te communiceren. En we durven elkaar om advies en feedback te vragen. Dit kan zowel op onze werkzaamheden zijn als op ons gedrag. Wij maken afspraken binnen onze organisatie, met elkaar, over de verwachte realisatie van een opdracht op basis van de benodigde tijd om een kwalitatief goede opdracht uit te voeren. Duidelijk en realistische communicatie naar elkaar draagt bij aan onze vakbekwaamheid en zorgvuldigheid.

Direct. Naar externe stakeholders

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



Verbindend

Verbindend. Naar onze klanten

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

Verbindend. Naar elkaar

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

Verbindend. Naar externe stakeholders

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



Scherpzinnig

Scherpzinnig. Naar onze klanten

Vanuit een helicopterview geven we onze klanten pragmatische adviezen en dagen we uit. We kijken verder dan het meest voor de hand liggende. We leveren vandaag en morgen de kwaliteit die klanten op koers brengt en houdt.

Scherpzinnig. Naar elkaar

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

Scherpzinnig. Naar externe stakeholders

Daar waar het publiek belang en het klantbelang conflicteren, moet het publiek belang prevaleren. Wij weten wat er speelt in de maatschappij en willen vanuit onze rol met overtuiging invulling geven aan onze publieke verantwoordelijkheid. Wij zorgen ervoor dat onze onafhankelijkheid altijd gewaarborgd is. Wij laten aan het maatschappelijk verkeer zien dat wij onze werkzaamheden integer en op objectieve wijze uitvoeren.

Naar klanten, naar elkaar,
naar de maatschappij

Onafhankelijkheid

Binnen Baker Tilly Berk wordt ruim aandacht besteed aan de onafhankelijkheid van de controleklant. Met ingang van 1 januari 2014 zijn de Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid (NVO) vervangen door de Verordening inzake de Onafhankelijkheid (ViO) van accountants bij Assuranceopdrachten. In de loop van 2014 en 2015 is nadere invulling gegeven aan deze nieuwe regelgeving, zowel vanuit de NBA, als door Baker Tilly Berk.

De compliance afdeling en Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA) spelen een belangrijke rol bij de bewaking van de onafhankelijkheid. De compliance officer is tevens onafhankelijkheidsfunctionaris. Vraagstukken over onafhankelijkheid moeten, afhankelijk van de strekking, verplicht worden voorgelegd voor consultatie bij BVTA of bij de onafhankelijkheidsfunctionaris.

Bewaking

Bewaking van de onafhankelijkheid geschiedt op verschillende niveaus:

- Door de verantwoordelijke accountant op opdrachtniveau
- Bij de aanvaarding van andersoortige opdrachten bij assurance-klanten

Organisatiebeleid bij langdurige betrokkenheid

Bij OOB's treedt de externe accountant terug na vijf jaar betrokkenheid en de key assurance partner na zeven jaar. Bij niet-OOB's is de uitwerking als volgt: De ViO veronderstelt dat na zeven jaar betrokkenheid sprake is van een bedreiging van de onafhankelijkheid. Dit vereist een maatregel:

In principe treedt bij langdurige betrokkenheid het desbetreffende senior lid van het assurance-team terug. Maar: Het gelijktijdig terugtreden van twee accountants is niet wenselijk in verband

met verlies van kennis en daarmee van kwaliteit van de controle. Na het roteren van één van de accountants wordt twee jaar wenselijk geacht om kennis en ervaring optimaal te borgen, het andere senior lid van het assurance-team moet dan na twee jaar terugtreden. Er bestaat een mogelijkheid een risicogerichte kwaliteitsbeoordeling (RKB) te laten doen die specifiek gericht is op bedreigingen uit hoofde van onafhankelijkheid. Deze neemt minder tijd in beslag dan een volledige opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) en richt zich onder andere op de risicomatrix, frauderisico's, foutenevaluatie, schattingsposten en andere elementen van de controle met significante subjectieve elementen.

Er is standaardbeleid voor de meest voorkomende situaties, in afwijkende gevallen moet Bureau Vaktechniek Accountants geconsulteerd worden.

Als de extern accountant van mening is dat na zeven jaar géén sprake is van een bedreiging, dan dient hij dit in een memo te motiveren en dit memo door Bureau Vaktechniek Accountants te laten goedkeuren die dit namens de onafhankelijkheidsfunctionaris afhandelt. Dit is een verplichte vaktechnische consultatie. Dit wordt beschouwd als een zeer uitzonderlijke situatie.

Jaarlijkse onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring

Binnen Baker Tilly Berk N.V. is het essentieel dat wij de integriteit en betrouwbaarheid van de organisatie waarborgen en de onafhankelijkheid van onze medewerkers tegenover onze klanten. Iedere medewerker van Baker Tilly Berk legt daarom jaarlijks een schriftelijke onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring af die door de onafhankelijkheidsfunctionaris wordt beoordeeld. Men dient daarbij ook expliciet te bevestigen dat men geen beleggingen heeft in de, daartoe met naam genoemde, OOB-klanten van Baker Tilly Berk. De verklaring is gebaseerd op de onafhankelijkheidseisen die in de geldende regelgeving worden gesteld.

Overtredingen en maatregelen

De onafhankelijkheidsfunctionaris start een onderzoek wanneer er situaties worden gemeld of aangetroffen, waarin sprake is van bedreiging van de onafhankelijkheid dan wel overtreding van de regelgeving. Indien nodig worden maatregelen genomen om de bedreiging weg te nemen, dan wel de vertreding te beëindigen. In 2015 zijn geen maatregelen noodzakelijk geweest.

Met ingang van 2015 heeft de compliance officer via de monitoringdatabase voor de controlepraktijk centraal inzicht in alle situaties waarin sprake is van langdurige betrokkenheid. Aan de hand daarvan bewaakt de compliance officer of in voorkomende gevallen de vereiste consultatie heeft plaatsgevonden en passende maatregelen zijn getroffen om de bedreiging van de onafhankelijkheid tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.

Onafhankelijkheid binnen Baker Tilly International

Wanneer wij voornemens zijn een opdracht te aanvaarden bij een klant die onderdeel uitmaakt van een beursgenoteerde groep, dan kan opdrachtaanvaarding slechts plaatsvinden na uitvoering van een onafhankelijkheidstoets op netwerkniveau. Baker Tilly International heeft voor dat doel een Independence-database ingericht waarin alle beursgenoteerde ondernemingen waarvoor binnen het netwerk een opdracht wordt uitgevoerd, moeten worden vastgelegd. Baker Tilly International publiceert deze database op een afgesloten deel van de website (extranet). Het is medewerkers van Baker Tilly Berk niet toegestaan om in een van de organisaties op de lijst met 'restricted' entiteiten te investeren. Indien een ander lid van het netwerk werkzaamheden voor deze onderneming verricht en er potentiële onafhankelijkheidsbedreigingen zijn, dan wordt met

het andere Baker Tilly-kantoor overlegd om te bepalen wat de gepaste reactie is. Er zijn twee mogelijkheden:

1. Er worden passende maatregelen genomen om de onafhankelijkheid te waarborgen.
2. Er wordt niet geoffreerd aan de klant of de klant wordt niet geaccepteerd. Als een van de lidfirma's een controleopdracht uitvoert of wil uitvoeren voor zijn klant, moet deze worden opgezegd of niet worden aangegaan.

Klant- en opdracht-aanvaarding

Naast procedures om te komen tot een kwalitatief goede uitvoering van de opdrachten, is het uiteraard van belang dat alleen klanten en opdrachten geaccepteerd worden die bij ons passen. Onze merkwaaarden zijn daar belangrijk bij en zij vormen het uitgangspunt van ons beleid. Bij klant- en opdrachtacceptatie stellen wij onszelf daarom steeds de vraag: willen en kunnen wij de klant bedienen? Om deze vraag eenduidig te beantwoorden hebben wij criteria vastgesteld binnen de procedure klantacceptatie. Dit zijn criteria die onze integriteit, deskundigheid en onafhankelijkheid

raken. Het risicoprofiel van de klant en de opdracht moeten binnen deze criteria passen, dan pas accepteren wij een opdracht. Jaarlijks wordt beoordeeld of de opdracht kan worden gecontinueerd.

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



Beoordelen en belonen

Kwaliteit is een zwaarwegende factor bij de beoordeling en beloning van onze medewerkers, partners en bestuurders. Op dat gebied willen wij geen concessies doen.

Beoordelen

De RvC bespreekt vanuit haar positie als intern toezichthouder ten minste éénmaal per jaar, buiten aanwezigheid bestuur, het eigen functioneren in het kader waarvan zowel de individuele leden als de RvC als geheel worden beoordeeld. Ook bespreekt de RvC het functioneren van het bestuur in het kader waarvan zowel de individuele leden als het bestuur als geheel worden beoordeeld. De RvC legt over beide beoordelingen verantwoording af in een verslag van de RvC. Bij vastgestelde onregelmatigheden in het functioneren zal de AvA geïnformeerd worden en een besluit nemen over de conclusies die hieraan verbonden worden.

Partner- en kantoorbeoordeling

Jaarlijks evalueert het bestuur met de aan elke vestiging verbonden partners het behalen van de kwaliteitsnormen en de prestaties van de vestiging. Aan een vestiging zijn één tot vijf partners verbonden. De kantoorbeoordelingen vinden plaats op basis van een dertigtal prestatiecriteria, verdeeld over de categorieën kwaliteit, financiën, medewerkers en procesbeheersing. De uitkomsten van deze evaluaties resulteren waar nodig in verbeteracties. De door partners geleverde kwaliteit wordt per kwartaal op individuele basis beoordeeld door het bestuur, voor zover er voor betreffende partner op dossiers OKB's en/of reviews zijn uitgevoerd conform de geldende

criteria voor uitvoering OKB's en/of reviews.

Beoordeling compliance officer

De beoordeling van de compliance officer behoort tot de taak van het bestuur. Deze beoordeling wordt aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd. Hiermee wordt aangesloten bij de voorgestelde bevoegdheid van de RvC uit het rapport 'In het publiek belang'.

Beoordeling medewerkers

Niet alleen bij het aannamebeleid, ook bij de beoordeling staat kwaliteit voorop. Jaarlijks vindt met alle medewerkers zowel een loopbaangesprek (juni/juli) als een beoordelingsgesprek (december) plaats. Binnen het beoordelingsproces spelen onze merkwaarden een cruciale rol.

Promotiebeleid

Binnen onze organisatie wordt gewerkt met loopbaanfases. In de accountantsdiscipline zijn de loopbaanfases beginnend assistent accountant, gevorderd assistent accountant, opdrachtleider, junior manager, manager, senior manager, director en partner. Per fase is omschreven aan welke kwalificaties en competenties een medewerker moet voldoen. De competenties zijn onderverdeeld in een viertal clusters: professional, manager, ondernemer en leider. Deze clusters bestaan ieder weer uit een zestal competenties. Een goede score op het cluster professional met de

bijbehorende competenties gericht op kwaliteit is een vereiste voor promotie naar een volgende loopbaanfase.

Bij promotie tot manager en hoger, waarbij de medewerker tekeningsbevoegdheid krijgt, wordt door Bureau Vaktechniek Accountants een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. Tevens vindt een uitgebreid assessment plaats en een screening door de Benoemingsadviescommissie. Promotie vindt alleen plaats bij een positief advies van zowel BVTA als de Benoemingsadviescommissie.

Eén van de aanbevelingen van de AFM schrijft voor dat de RvC de promotie van partners in de controlepraktijk moet goedkeuren. Buiten de controlepraktijk is deze goedkeuring niet nodig. Baker Tilly Berk maakt geen onderscheid hierin. Promotie van een partner, ongeacht of deze werkzaam is in of buiten de controlepraktijk, vindt plaats op voordracht van het bestuur en dient goedgekeurd te worden door de RvC. De uiteindelijke besluitvorming hierover ligt bij de AvA.

Belonen

Wij zijn transparant over ons beloningsbeleid voor bestuur, partners, externe accountants, medewerkers en RvC. Beloning is echter niet het belangrijkste instrument om hoogstaande kwaliteit te bereiken. Veel belangrijker is dat het streven naar kwaliteit voortkomt vanuit een intrinsieke motivatie om goed werk te leveren.

Kwaliteit is niet voor niets de belangrijkste merkwaarde (ankerwaarde) van Baker Tilly Berk. Kwaliteit als resultaatgebied komt altijd terug tijdens de beoordeling van bestuur, partners, externe accountants en overige medewerkers. Partners en medewerkers die deze merkwaarde niet (willen) onderschrijven passen niet binnen onze cultuur. De oplossing ligt dan meestal niet in de beloningssfeer, maar in de constatering dat er geen basis is om in de toekomst met elkaar verder te gaan. Niettemin blijft het belangrijk om in het beloningssysteem een zwaar gewicht toe te kennen aan het voldoen aan kwaliteitsstandaarden.

De voorstellen uit het rapport 'In het publiek belang' vertalen wij naar concrete aanpassingen in ons belonings- en promotiebeleid per 1 januari 2016. Kwaliteit speelt daarin ook nu al een belangrijke rol; op onderdelen vindt een aanscherping plaats met als doel een beleid dat overeenstemt met de geest

van de voorstellen. Hieronder wordt het beloningsbeleid beschreven zoals dat in 2015 gold en wordt een doorzichtige gegeven naar de nieuwe situatie per 1 januari 2016.

Beloningsbeleid bestuur en partners

De beloning van de partners is een bestuurstaak. De RvC houdt toezicht en moet in de toekomst het beloningsbeleid goedkeuren in haar functie van het waarborgen van het publiek belang.

Partners ontvangen een managementvergoeding, die kan worden verhoogd (bonus) of verlaagd (malus) afhankelijk van de financiële performance van de vestiging waaraan de betreffende partner is verbonden. Indien op grond van financiële performance recht bestaat op een bonus, kan toekenning daarvan geheel of gedeeltelijk achterwege blijven wanneer sprake is van schendingen van de kwaliteitsregels. De bonus/malus regeling wordt in 2016 aangescherpt in het kader van de '53 maatregelen'.

Naast de managementvergoeding ontvangen partners een vergoeding naar evenredigheid van hun gerechtigdheid in het aandelenkapitaal van Baker Tilly Berk N.V. (goodwill fee). Deze vergoeding kan worden verminderd met boetes op grond van het Sanctiereglement Vaktechnische Accountability. Op geen enkele wijze is het honorarium voor Baker Tilly Berk, dan wel de beloning van de

externe accountant, afhankelijk van de uitkomsten van de wettelijke controles.

De variabele beloning van partners op grond van de bonus/malus regeling kan circa 10% van de totale beloning bedragen.

Bij Baker Tilly Berk zijn de bestuurders ook partner. Bestuurders ontvangen geen extra beloning voor hun bestuurstaken.

Raad van Commissarissen

De AvA besluit over de hoogte van de bezoldiging van de commissarissen. Het bestuur kan enkel een voorstel doen hiervoor.

Interne leden van de RvC ontvangen geen vergoeding. Externe leden ontvangen een jaarlijkse vaste vergoeding voor het vervullen van de toezichthoudende taak en beschikbaarheid om naast de reguliere vergaderingen van de RvC op te treden in alle voorkomende gevallen waarin betrokkenheid is gewenst in het kader van ontwikkelingen binnen Baker Tilly Berk.

Externe accountants

Externe accountants die partner zijn, worden beloond zoals hierboven vermeld.

Incidentele kwaliteitsgebreken leiden niet direct tot financiële sancties. Indien sprake is van tekortkomingen, zoals meerdere onvoldoende scores bij

dossiertoetsingen in een korte periode dan volgen maatregelen. In de eerste instantie bijvoorbeeld in de vorm van mentoring. Indien sprake is van structurele tekortkomingen en wanneer de genomen maatregelen geen effect sorteren, kan dit leiden tot beëindiging van de partnerovereenkomst of uitschrijving als externe accountant.

Externe accountants in loondienst ontvangen een vast salaris. De hoogte hiervan wordt bepaald aan de hand van een jaarlijkse beoordeling die wordt uitgevoerd op basis van vaste criteria en normen per functie. De beloning van externe accountants kent ook een beperkt variabel deel. De hoogte van deze variabele gratificatie is afhankelijk van de geleverde kwaliteit, de betrokkenheid, inzet en productiviteit van de externe accountant en was in 2015 gemiddeld 10% van de vaste beloning. Ook andere factoren worden in aanmerking genomen, zoals werving van nieuwe klanten, collegialiteit, waardering bij klanten, hulp bij werving van nieuw personeel en leidinggevende capaciteiten.

Externe accountants worden niet beloond voor cross-selling van overige dienstverlening aan wettelijke controleklanten.

Medewerkers

Alle functies binnen Baker Tilly Berk zijn in een transparant beloningsgebouw ondergebracht, dat voor elke medewerker

toegankelijk is. Er geldt per discipline en per loonbaanfase een beloningsbandbreedte. Naast deze primaire arbeidsvoorwaarden zijn ook onze secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd in een digitale database en kunnen door alle medewerkers worden geraadpleegd. Periodiek wordt getoetst of het beloningspakket marktconform is.

Naast de RvC is vooral ook de ondernemingsraad een belangrijk klankbord van het bestuur bij het behoud van een eigentijds beloningsmodel. Uiteraard binnen de randvoorwaarden die op de aard van en de maatschappelijke normen voor de diensten van Baker Tilly Berk van toepassing zijn.

Kwantitatieve gegevens

Omzet (x 1.000)

	2015	2014
Omzet wettelijke controles Baker Tilly Berk N.V.	€ 15.300	€ 13.400
Omzet overige dienstverlening bij wettelijke controleklanten	€ 7.400	€ 6.700
Omzet overige dienstverlening Baker Tilly Berk N.V.	€ 55.300	€ 54.300
Omzet geconsolideerde deelnemingen Baker Tilly Berk N.V.	€ 6.900	€ 4.000
Geconsolideerde omzet Baker Tilly Berk N.V.	€ 84.900	€ 78.400
Omzet overige onderdelen van het Nederlandse netwerk*	€ 0	€ 3.000
Totale omzet van het netwerk in Nederland	€ 84.900	€ 81.400

* In verband met de verwerving van betreffende vennootschappen ultimo 2014 door Baker Tilly Berk N.V., is de omzet over 2015 opgenomen onder de 'Omzet geconsolideerde deelnemingen'.

Omzet

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

Organisaties van Openbaar Belang waarvoor in 2015 een wettelijke controleverklaring is afgegeven:

- Finance & Credit Ukraine B.V., Amsterdam
- Inverko N.V., Hilversum
- Ovostar Union N.V., Amsterdam
- Novisource N.V., Nieuwegein
- Utrecht Funding1 B.V., Amsterdam

Kwaliteit

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Dat is in onze branche de afgelopen jaren steeds gebleken. Vertrouwen en kwaliteit gaan hand in hand en dus is het ons er alles aan gelegen om de hoogst mogelijke kwaliteit te leveren. Kwaliteit is daarmee het fundament van onze dienstverlening en van de vertrouwensrelatie die wij met onze klanten en het maatschappelijk verkeer opbouwen.

Onze merkwaaarden, zoals toegepast in onze gedragscode, vormen voor al onze medewerkers het kompas bij het uitvoeren van werkzaamheden. In de gedragscode is veel aandacht voor de waarde kwaliteit. Immers, essentieel is dat alles wat wij doen van goede kwaliteit is. Naar onze klanten, naar de maatschappij én naar elkaar.

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing is opgebouwd uit een aantal onderdelen en ieder onderdeel ziet specifiek toe op een onderdeel van ons kwaliteitsbeleid:

- Bureaus Vaktechniek
- Vaktechnische consultaties
- Controleaanpak
- Tekeningsbevoegdheid en accreditatie
- Escalatieprocedure
- Kwaliteitsbewaking
- Oorzaakanalyse
- Kwaliteitsverbetering

Alle onderdelen samen zorgen ervoor dat:

- Onze partners en medewerkers gericht zijn op het leveren van kwaliteit
- Zij bij de uitvoering van hun werkzaamheden optimaal ondersteund worden
- Wij als organisatie inzicht hebben in de uiteindelijke geleverde kwaliteit
- Wij op basis van een analyse van oorzaken de positieve aspecten kunnen versterken en op de verbeterpunten gerichte maatregelen kunnen nemen.

Bureaus Vaktechniek

Onze Bureaus Vaktechniek ondersteunen de medewerkers in de accountants-, fiscale en juridische praktijk. Baker Tilly Berk heeft drie Bureaus Vaktechniek (BVT): voor accountants, belastingadviseurs en bedrijfsjuridisch adviseurs. Elk BVT staat onder leiding van een hoogleraar.

Taken en verantwoordelijkheden Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA):

- Vaktechnische ondersteuning door middel van consultaties
- Informeren van de praktijk over actuele ontwikkelingen in wet- en regelgeving
- Verzorgen van praktijkhandreikingen en instructies over specifieke onderwerpen
- Onderhouden en toegankelijk maken van interne procedures en voorschriften

ten door middel van het kwaliteitshandboek

- Ondersteuning aan de compliance officer bij de controle op de naleving van relevante wet- en regelgeving
- Verzorgen van opleidingen voor medewerkers in de accountancypraktijk
- Verzorgen stagebureau voor de AA- en RA-praktijkopleidingen

Kwaliteitshandboek

De Bureaus Vaktechniek zijn ook verantwoordelijk voor het beheer van het

kwaliteitshandboek, waarin onze gedragscode, de geldende procedures en ons stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn vastgelegd. Het kwaliteitshandboek is in elektronische vorm beschikbaar voor alle medewerkers en wordt frequent geactualiseerd. Wijzigingen in het kwaliteitshandboek worden actief onder de aandacht van de medewerkers gebracht via ons intranet, BTBinnen.

Aantal medewerkers werkzaam binnen BVTA en compliance

	in 2015
BVTA	4,05
Compliance	1,75
Aantal medewerkers controlepraktijk	330

Vaktechnische consultaties

In een aantal gevallen is vaktechnische consultatie bij Bureau Vaktechniek Accountants verplicht. Daarnaast kunnen onze externe accountants BVTA uiteraard ook raadplegen wanneer daar behoefte aan is. Deze zogenoemde vaktechnische consultaties vinden zo laagdrempelig mogelijk plaats, via een daartoe bestemde database. Door alle vragen en antwoorden vast te leggen, ontstaat consistentie in de consultaties. In 2015 is het aantal vaktechnische consultaties fors toegenomen tot 596, tegenover 465 in 2014 en 509 in 2013. Deze stijging hangt samen met de intensievere aandacht voor kwaliteit

in onze accountantspraktijk en de daarmee samenhangende wens tot validatie van het eigen handelen. Er waren veel

vragen naar aanleiding van de in 2014 aangescherpte onafhankelijkheidsregulering.

Aantal vaktechnische consultaties BVTA

	in 2015	in 2014
Controleopdrachten	239	177
Beoordelingsopdrachten	7	8
Overige assuranceopdrachten	7	11
Samenstelopdrachten	90	65
Verslaggeving	194	180
Overig	59	24
Totaal	596	465

Controleaanpak

Basisvoorwaarde om kwaliteit te leveren is een controleaanpak die naadloos aansluit bij de aard van onze controlepraktijk. In dat kader wordt al geruime tijd gewerkt met een eigen, op risico's gebaseerde controleaanpak. Basisgedachte van de risicoanalyse is dat de hoeveelheid te verrichten werkzaamheden afhankelijk is van het risico dat de jaarrekening onjuistheden van materieel belang bevat.

In het, verplicht te gebruiken, elektronisch controledossier 'BEAT', is de

controleaanpak uitgewerkt. Het systeem dwingt af dat de in de controleaanpak voorgeschreven stappen worden uitgevoerd en waarborgt een consequente opvolging van de onderkende risico's en gesignaleerde aandachtsgebieden. Daardoor wordt een uniforme controleaanpak gewaarborgd, die voldoet aan de wet- en regelgeving. De controleaanpak kan worden toegesneden op specifieke marktsectoren, zoals woningcorporaties, gemeenten, pensioenfondsen en bouw- en vastgoedbedrijven. Het elektronisch controledossier is schaalbaar naar gelang de grootte van de opdracht en ondersteunt volledig alle controles waar

Baker Tilly Berk als groepsaccountant fungeert.

Jaarlijks wordt de controleaanpak door Bureau Vaktechniek Accountants geëvalueerd, op basis van actuele ontwikkelingen in de branche en de uitkomsten van de dossierreviews. Eind 2014 zijn vooral de werkzaamheden betreffende het gebruikmaken van informatiesystemen en de output hieruit scherper in onze controleaanpak verwerkt, waardoor de aanpak aansluit op de meest recente ontwikkelingen in het beroep.

KPI's

Samenstelling teams 2015

		aantal	%	
Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden	Externe accountants	37	11%	
	Overige (senior) managers	43	13%	
	Totaal accountants	80	24%	
	Overige Teamleden	250	76%	
	Totaal	330	100%	
Verlooppercentage externe accountants	personen	verloop	% uren	
	Externe accountant	37	0	0%
	Overige (senior) managers	43	7	16,3%
	Overige teamleden	250	37	14,8%
	Totaal	330	44	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden	personen	uren	% uren	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten				
	Externe accountant	37	26.137	39%
	Overige (senior) managers	43	32.961	50%
	Overige teamleden	250	176.871	60%
	Totaal	330	235.969	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan overige opdrachten				
	Externe accountant	37	17.000	25%
	Overige (senior) managers	43	17.013	26%
	Overige teamleden	250	88.749	30%
	Totaal	330	122.762	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan interne werkzaamheden				
	Externe accountant	37	24.109	36%
	Overige (senior) managers	43	15.993	24%
	Overige teamleden	250	30.034	10%
	Totaal	330	70.137	
Aantal overuren en percentage ten opzichte van contractueel beschikbare uren.	Aantal overuren: 9.842 In % van beschikbare uren: 1,8%			

Samenstelling teams (vervolg)

Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	496 wettelijke afgegeven controleverklaringen, waaronder 6 OOB
Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant	16

Opleiding en coaching 2015

Gemiddelde verhouding uren externe accountant, (senior) managers en overige teamleden (leverage)		OOB	niet- OOB
Externe accountants		17%	11%
Overige (senior) managers		16%	14%
Overige Teamleden		67%	75%
Totaal		100%	100%
Aantal uren training/studie per medewerker	84		
Gemiddeld aantal uren externe accountant per wettelijke controle		58	52

Innovatie

	2015	2014
% controles waar een IT-auditor bij betrokken is	80%	75%
Aantal uren IT-specialisten op controle opdrachten in totaal	7.300	3.683
% uren IT -specialisten op de controle uren in totaal	3%	2%

Voor een overzicht van alle KPI's verwijzen wij naar bijlage 1 pagina 68

Tekeningsbevoegdheid en accreditatie

Een andere basisvoorwaarde voor kwaliteit is strikt toezicht op welke personen namens Baker Tilly Berk tekeningsbevoegdheid mogen hebben en op de bevoegdheden van individuele teamleden. Tekeningsbevoegdheid wordt, op voorstel van het bestuur, toegekend door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het bestuur laat zich hierbij adviseren door een Benoemingsadviescom-

missie en de drie Bureaus Vaktechniek. Met betrekking tot de accountantspraktijk worden bevoegdheden voor specifieke werkzaamheden toegekend op basis van een accreditatieregeling. Accreditaties worden goedgekeurd door het bestuur, dat daartoe advies inwint bij Bureau Vaktechniek Accountants.

Als extra kwaliteitswaarborg is bij wettelijke controleopdrachten het uitgangspunt dat op iedere opdracht naast de externe accountant ten minste één

(senior-) manager fungeert die is ingeschreven als accountant. Hiermee wordt bereikt dat bij elke wettelijke controleopdracht altijd ten minste twee ervaren accountants betrokken zijn. Indien dergelijke invulling door omstandigheden niet mogelijk is, zijn aanvullende kwaliteitsmaatregelen nodig, zoals een Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) en/of de toevoeging van een tweede geaccrediteerde accountant aan het controleteam die een toetsende rol heeft.

Escalatieprocedure

Escalaties komen voort uit toetsingen waar de kwaliteitstoetsers en de verantwoordelijke accountant onderling niet tot overeenstemming komen over belangrijke discussiepunten betreffende een dossier. De escalatieprocedure voorkomt in dat geval dat partijen in een impasse komen, wat vertraging van de afronding van de toetsing, respectievelijk de afgifte van een accountantsverklaring tot

gevolg kan hebben. Daarmee biedt de organisatie een mogelijkheid om tot een objectieve en zorgvuldige weging van de discussiepunten te komen.

De escalatieprocedure heeft zowel betrekking op OKB's als op andere kwaliteitstoetsingen. In de procedure wordt, zo nodig na het horen van de standpunten van zowel de kwaliteitstoetsers als de verantwoordelijke accountant, door de directeur van het Bureau Vaktechniek Accountants en de compliance officer

samen, een bindende uitspraak gedaan.

Zes procedures uit 2014 zijn in 2015 afgerond. In 2015 zijn er vijf nieuwe escalatieprocedures gestart. In één geval was de uitkomst van de escalatie dat het dossier alsnog als voldoende werd aangemerkt, in twee gevallen is de onvoldoende gehandhaafd, in één geval is de procedure pas in 2016 afgerond en in het laatste geval loopt de procedure momenteel nog.

Kwaliteitsbewaking

Gedurende het jaar wordt ons kwaliteitsbeleid meerdere malen geëvalueerd. De compliance officer rapporteert ieder kwartaal schriftelijk uitgebreid aan het bestuur over de uitkomsten van dossieronderzoeken, de toetsingen door externe toezichthouders en interne signalen. De rapportage wordt ook ieder kwartaal in aanwezigheid van de compliance officer besproken met de Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang. Het bestuur bespreekt iedere maand de actuele ontwikkelingen met de compliance officer.

Daarnaast is er een jaarlijkse evaluatie waarin, naast de eerdergenoemde onderwerpen, ook aandacht wordt besteed aan het interne toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften. Dit toezicht steunt zowel op de door alle medewerkers ingevulde onafhankelijkheidsverklaringen, als op de onafhankelijkheidstoets op dossierniveau. De schendingen- en incidentenrapportage en voorgelegde vaktechnische vragen vormen de basis voor het toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften.

Op 29 februari 2016 heeft de compliance officer zijn evaluatie van het stelsel over 2015 aan het bestuur van Baker Tilly Berk N.V. aangeboden. Deels op basis van deze rapportage is het be-

stuur van oordeel dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing in opzet en werking voldoet aan de redelijkerwijs daaraan te stellen eisen die voortvloeien uit de geldende wet- en regelgeving.

Kantoorevaluatie

Jaarlijks evalueert het bestuur met de aan elke vestiging verbonden partners de prestaties van de vestiging en het behalen van de kwaliteitsnormen. De kantoorevaluaties vinden plaats op basis van dertig prestatiecriteria, verdeeld over de categorieën kwaliteit, financiën, medewerkers en procesbeheersing. De uitkomsten van deze evaluaties resulteren waar nodig in verbeteracties.

Klokkenluidersregeling

In het kader van de meldprocedure is de 'Regeling betreffende het omgaan met een vermoeden van een misstand' opgesteld, ofwel de 'klokkenluidersregeling'. De regeling bevat afspraken over de wijze waarop medewerkers van Baker Tilly Berk een serieuze aanwijzing van een misstand intern aan de orde kunnen stellen, zonder vrees voor repercussies.

Wij zien het als een positieve ontwikkeling dat de organisatie zodanig

transparant is, dat het gebruik van de klokkenluidersregeling tot een minimum beperkt blijft. Desalniettemin blijft het bestuur de klokkenluidersregeling onder de aandacht brengen, om te voorkomen dat belangrijke signalen in de organisatie het bestuur niet bereiken.

Interne monitoring

Intern toezicht is een zeer belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsbeleid. Er is een uitgebreid programma voor het actief monitoren van de kwaliteit van uitgevoerde opdrachten. De uitkomsten van de onderzoeken bieden belangrijke informatie voor (verdere) aanscherping van onze controleaanpak en stelsel van

kwaliteitsbewaking of tot maatregelen tegen de betrokken (externe) accountants. De interne monitoring bestaat uit Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) en reviews. Om de kwaliteit van onze dienstverlening te bewaken hanteren wij een dynamisch kwaliteitsreviewprogramma.

- Aan de hand van risicogeorïenteerde toetsingscriteria wordt bepaald welke wettelijke en niet-wettelijke controleopdrachten en andere opdrachttypen voor een OKB in aanmerking komen.

Intern toezicht is een zeer belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsbeleid

Daarnaast kan de compliance officer, zelfstandig of op verzoek van het bestuur of BVTA, besluiten bepaalde opdrachten aan een OKB te onderwerpen. De OKB's worden uitgevoerd door externe toetsers, allen ervaren registeraccountants, die geen betrokkenheid hebben bij de uitvoering van opdrachten. Dit is een belangrijke waarborg voor hun onafhankelijkheid en objectiviteit.

- Reviews achteraf worden doorlopend en door de gehele organisatie uitgevoerd. Gedurende het jaar worden van iedere externe accountant één of meerdere controledossiers gereviseerd. De reviews van wettelijke controles worden uitgevoerd door externe toetsers, overige opdrachten worden gereviseerd door de compliance officer en medewerkers van de Bureaus Vaktechniek.
- Alle OKB's en overige kwaliteitstoetsingen van accountancy-opdrachten worden uitgevoerd met behulp van een standaardapplicatie, waarin de te onderzoeken aspecten, de procedure voor afwikkeling van de toetsing, inclusief de beoordeling door de compliance officer, dwingend zijn voorgescreven. Dit waarborgt een uniform niveau van kwaliteitsreviews en biedt tevens een gestructureerd inzicht in de verbeterpunten.
- De compliance officer analyseert de resultaten van de toetsingen, bespreekt deze maandelijks met

het bestuur en rapporteert hierover schriftelijk per kwartaal. Indien de kwartaalrapportage hiertoe aanleiding geeft, onderneemt het bestuur de noodzakelijke acties. De vestigingsleiding ontvangt de analyses met betrekking tot OKB's en reviews die voor de eigen vestiging zijn uitgevoerd.

- Naar aanleiding van de bevindingen bij de OKB's en reviews en de ervaringen met externe toetsingen, worden de toetsingsnormen voortdurend aangescherpt. In dat kader wordt minimaal eenmaal per jaar een toetsersbijeenkomst georganiseerd, waarin actuele ontwikkelingen, aanscherpingen van de controleaanpak en de bevindingen uit de OKB's en reviews worden besproken.
- De uitkomsten van OKB's en reviews worden ook aan de RvC en de CPB gerapporteerd.

Baker Tilly Berk hecht groot belang aan de OKB's. De OKB-dichtheid is dan ook fors, van de totale wettelijke controleportefeuille over het jaar 2014 is tot eind 2015 al 31% aan een OKB onderworpen (voor de opdrachten over 2013 is dat 28%). Van de in 2015 afgegeven controleverklaringen is 36% aan een OKB onderworpen geweest.

Naast het uitvoeren van dossiertoetsingen, onderzoekt de compliance officer jaarlijks de overige aspecten van de opzet en werking van het stelsel van kwa-

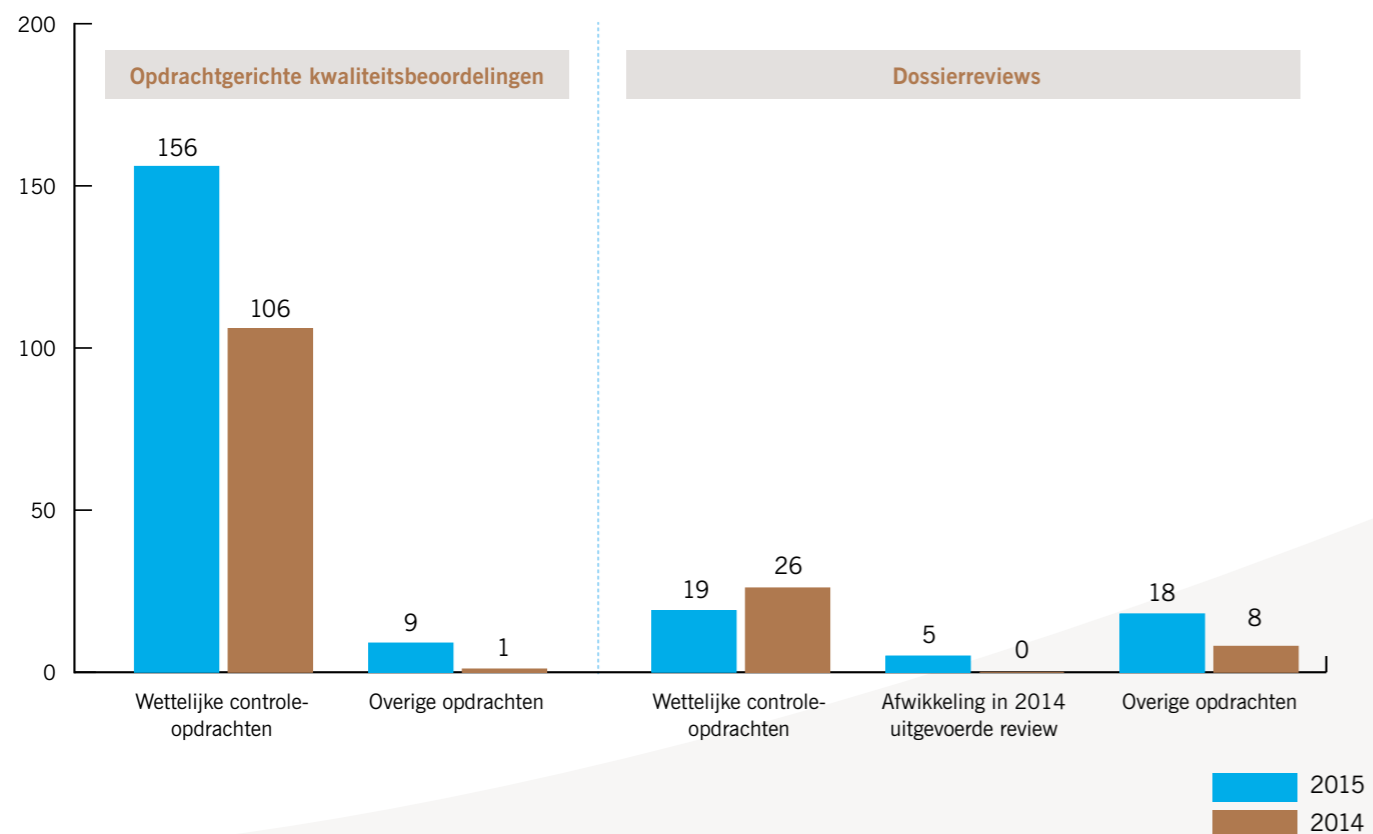
liteitsbeheersing, zoals de permanente educatie, de personeelsbeoordeling, de naleving van algemene kwaliteitsvoorschriften, de onafhankelijkheidsregels en de consultatievoorschriften. Hij bezoekt hiervoor (onder meer) iedere vestiging minimaal eenmaal per jaar en rapporteert zijn bevindingen en aanbevelingen ter verbetering aan het bestuur.

OKB's en reviews

OKB's vinden plaats vóór afgifte van de verklaring. Bij risicovolle dossiers worden de OKB's gedynamiseerd uitgevoerd. Dat wil zeggen dat er gescheiden toetsing plaatsvindt van de opzet van de controle (planningsfase) samen met de systeemgerichte werkzaamheden (interim-controle) en van de eindejaarswerkzaamheden. Indien bij een OKB wordt geconstateerd dat het dossier onvoldoende is of op onderdelen verbetering behoeft, dan worden deze gebreken hersteld voordat de verklaring wordt afgegeven.

Kwaliteitsreviews vinden plaats na afgifte van de verklaring, enerzijds ter toetsing van de dossierkwaliteit, anderzijds ter toetsing van de kwaliteit van de uitgevoerde OKB's evenals van de selectiecriteria voor dossiers voor OKB's. Van de OKB's en reviews in 2015 betroffen 175 een wettelijke controleopdracht.

Aantal in 2015 uitgevoerde Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB) en reviews



Uitkomsten OKB's en reviews wettelijke controleopdrachten

	aantal 2015	% 2015	aantal 2014	% 2014
Goed	41	23	45	34
Voldoende	118	68	66	50
Onvoldoende	16	9	21	16
Totaal	175	100	132	100

Van de in 2015 aan een OKB of review onderworpen wettelijke controledossiers is 9% als onvoldoende beoordeeld, tegenover 16% van de dossiers in 2014. Tien van de zestien onvoldoen-

des betreffen controleopdrachten van één vestiging. Inmiddels zijn de nodige maatregelen genomen, waaronder het beëindigen van de tekeningsbevoegdheid van twee externe accountants.

De daling van het aantal als goed beoordeelde dossiers (van 34% naar 23%) wordt veroorzaakt door aanscherping van de toetsingsnorm.

Onvoldoendes bij OKB's en reviews van wettelijke controleopdrachten in 2015, gesplitst naar gecontroleerd boekjaar

Toetsingen in 2015	OKB	Onvoldoende	%	Review	Onvoldoende	%
Boekjaar 2012	4	0	-	-	-	-
Boekjaar 2013	14	1	7	9	3	33
Boekjaar 2014	106	9	8	10	3	30
Risicogerichte OKB i.v.m. Vio-casuïstiek Boekjaar 2014 (planningsfase)	14	0	-	-	-	-
Boekjaar 2015 (planning + interim)	15	0	-	-	-	-
	3	0	-	-	-	-
Totaal	156	10	6	19	6	30
Toetsingen in 2014	106	8	7	26	13	50

De overige OKB's en reviews betreffen vrijwillige controleopdrachten, overige assurance opdrachten en samenstelopdrachten.

Het percentage onvoldoendes betreffende reviews in 2015 is duidelijk lager dan

bij de reviews in 2014. Hieruit blijkt het effect van de in 2014 en 2015 doorgevoerde verbeteringen in het stelsel van kwaliteitsbeheersing (de verdere verbetering van de controleaanpak, de actieve informatie naar de praktijk middels de compliance alerts en de verbetering van

de kwaliteit van de dossiertoetsingen). Ook het percentage onvoldoendes bij de OKB's op dossiers 2015 wijst daarop. Alle als onvoldoende beoordeelde dossiers, waarvan de beoordeling definitief is, zijn bij het bestuur gemeld in het kader van het sanctiereglement.

Oorzaakanalyse

In de afgelopen jaren hebben de getroffen maatregelen zichtbaar tot verbeteringen geleid, wat onder meer tot uitdrukking komt in een betere score op OKB's en dossierreviews. Niettemin is verdere kwaliteitsverbetering nodig. Om de effectiviteit van de verbetermaatregelen te vergroten zijn wij in 2015 gestart met een gestructureerde oorzaakanalyse van tekortkomingen. In 2015 zijn de volgende elementen daarvan geïmplementeerd:

- Bij een onvoldoende uitkomst bij een OKB moet de externe accountant een analyse van de oorzaken maken, welke aan de compliance officer ter beoordeling wordt voorgelegd. Op basis hiervan wordt bepaald of sprake is van incidentele of structurele oorzaken en worden daarbij passende maatregelen genomen.
- Naar aanleiding van de jaarlijkse evaluatie door de compliance officer van het stelsel van kwaliteitsbeheersing,

zal het bestuur voor alle relevante tekortkomingen of verbeterpunten een oorzaakanalyse laten uitvoeren, die de basis is voor de te nemen maatregelen.

Bij de oorzaakanalyse wordt niet alleen de directe oorzaak van de tekortkoming geanalyseerd, maar ook dieperliggende oorzaken. Indien bijvoorbeeld 'tijdgebrek' de directe oorzaak was voor een tekortkoming, dan wordt ook de oorzaak van het tijdsgebrek onderzocht. Was de teambezetting kwalitatief en kwantitatief voldoende, zijn de juiste professionele afwegingen gemaakt? Afhankelijk van het antwoord daarop kunnen verdere vragen worden gesteld, totdat de bron van het probleem is gevonden. Deze zogenaamde 'root cause' analyse stelt ons in staat om de effectiviteit van ons verbeterprogramma sterk te vergroten. Deze aanpak wordt in 2016 in het gehele programma van kwaliteitsverbetering ingeweven.

Kwaliteitsverbetering

Vooruitgang begint met inzicht en dat geldt zeker voor kwaliteitsverbetering. In januari 2015 heeft het bestuur de aandacht gevestigd op de belangrijkste geconstateerde tekortkomingen bij de interne reviews die in het boekjaar 2014 zijn uitgevoerd. De thema's en de verbeteracties zijn besproken met alle accountants in de controlepraktijk.

Actieplan bestuur

Daarnaast heeft het bestuur een actieplan gemaakt naar aanleiding van de rapportage van de compliance officer van 14 april 2015 over het stelsel van kwaliteitsbeheersing over 2014. Alle gekwalificeerde medewerkers in de accountantspraktijk en alle partners zijn hierover door het bestuur in augustus 2015 uitgebreid schriftelijk geïnformeerd.

Aanpassing controleaanpak

In het najaar van 2014 zijn verdere aanpassingen doorgevoerd in de controleaan-

pak om de systeemgerichte werkzaamheden, in het bijzonder ten aanzien van IT-controls en het vaststellen van de betrouwbaarheid van output uit geautomatiseerde systemen, op meer gestructureerde wijze uit te voeren en te documenteren. Deze verbeteringen hebben pas effect op de dossiers over het boekjaar 2015.

Compliance alerts

Sinds 2014 worden periodiek 'compliance alerts' uitgebracht om bevindingen uit interne en externe reviews zo snel en gericht mogelijk onder de aandacht te brengen van de praktijk. In 2015 zijn in dat kader drie alerts uitgebracht. De onderwerpen waren:

- Wijziging OKB's en kwaliteitsreviews
- Aandachtspunten uit kwaliteitsreviews
- Uitspraak Accountantskamer inzake opstellen en gebruiken van een briefrapport met daarin misleidende informatie

Kwaliteit dossiertoetsingen

OKB's en kwaliteitsreviews worden kritisch beoordeeld door de compliance

officer. Ten minste tweemaal per jaar wordt een bijeenkomst belegd met alle toetsers om de bevindingen daaruit terug te koppelen en zoveel mogelijk eenduidigheid bij de uitvoering van de toetsingen en de interpretatie van de toetsingsnorm te bewerkstelligen. De directeur Bureau Vaktechniek Accountants is ook aanwezig bij deze bijeenkomsten.

Verbeterplannen accountants

De in juni 2014 ingevoerde maatregel betreffende een coachingsgesprek en verbeterplan bij een 'onvoldoende' beoordeling bij een OKB, is in 2015 in overeenstemming met de NBA-maatregelen 'In het Publiek Belang' uitgebreid met een procedure 'Herstel- en Verbeterplan Controlepartners' waarin begrepen is dat per geval door het bestuur een op maat gesneden verbeterprogramma wordt vastgesteld, hetgeen gecoördineerd en gemonitord wordt door de compliance officer.

Monitoring

Risicomanagement

Onze organisatiecultuur kenmerkt zich door risico-avers ondernemerschap en een sterk accent op beheersing van risico's en processen. Dit vertaalt zich in een transparante bedrijfscultuur waar situaties die tot een probleem kunnen leiden in een vroeg stadium bekend zijn en worden aangepakt.

Het bestuur van Baker Tilly Berk heeft de belangrijkste risico's in kaart gebracht. De risico's zijn onderverdeeld in vijf categorieën, te weten strategie, kwaliteit, integriteit, reputatie, personeel & partners en financiën. Aan de risico's is een weging toegekend op twee dimensies:

- Wat is de kans dat het risico zich manifesteert bij afwezigheid van risico beperkende maatregelen
- Wat is de impact indien het risico zich manifesteert

Hiernaast zijn de belangrijkste risico's vermeld en de genomen maatregelen om deze risico's tot een aanvaardbaar niveau te mitigeren.

Evaluatie risicomanagement in 2015

In het eerste kwartaal van 2016 heeft een afsluitende evaluatie plaatsgevonden van de effectiviteit van het risicomanagement in 2015. Door de verbeteringen die in 2014 en 2015 zijn geïmplementeerd is het risicomanagement verbeterd. De conclusie op hoofdlijnen is dat het stelsel van risicomanagement voldoet. Niettemin onderkent het bestuur een aantal verbeterpunten, op basis waarvan de volgende acties worden ondernomen:

- De implementatie van de maatregelen uit het rapport van de NBA betreffende de toekomst van het accountantsberoep wordt versneld.

- Uitbreiding van de Bureaus Vaktechniek om aan de gestegen behoefte van de organisatie te kunnen voldoen.
- In het kader van het aantrekken en behouden van kwalitatief voldoende geschoold personeel wordt in 2016 de recruiting intern opgepakt (employer branding), waarbij de focus zal liggen op onze kernwaarden en cultuur ('Deel je eigen wijsheid').
- Aanscherping van het informatiebeveiligingsbeleid. Op basis van de Code voor Informatiebeveiliging (NEN ISO27001/2) wordt een raamwerk van informatiebeveiligingsmaatregelen geïmplementeerd, waarbij een externe toetsing zal plaatsvinden. Dit project is in 2015 gestart en wordt in 2016 afgerond.

Belangrijkste risico's en de genomen maatregelen

Risico	Maatregelen om dit te mitigeren
Onvoldoende kwaliteit van onze dienstverlening	Kwaliteit is een fundamentele waarde in onze organisatie en wordt door het bestuur en de partners actief uitgedragen. Wij hebben kwalitatief hoogwaardige Bureaus Vaktechniek, een streng selectie- en promotiebeleid voor partners en medewerkers en we investeren veel in de ontwikkeling van onze professionals. Ook is er een strenge compliance bewaking en opvolging van geconstateerde tekortkomingen gericht op het herstellen van gebreken en het voorkomen van herhaling.
Publiek belang onvoldoende gewaarborgd	Het bestuur zorgt voor actieve communicatie over het publiek belang binnen de organisatie. De toetsing van onafhankelijkheid op opdrachtniveau wordt door systemen en procedures gewaarborgd en de naleving wordt getoetst. In trainingsprogramma's wordt aandacht besteed aan zowel onafhankelijkheid als een professioneel-kritische instelling. Voor aankomend partners maakt een vaktechnisch leiderschapsprogramma deel uit van het programma dat zij doorlopen. Baker Tilly Berk heeft een Commissie Publiek Belang, die specifiek toezicht houdt op de waarborging van het publiek belang.
Reputatieschade door reputatie van klanten	Grondige risicobeoordeling bij acceptatie en continuering van klanten en opdrachten. Klant- en opdracht-aanvaarding moet in de daarvoor aangewezen gevallen aan het bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd. Incidenten en negatieve publiciteit rondom klanten wordt actief gevolgd en naar aanleiding daarvan worden zo nodig maatregelen genomen.
Onvoldoende kwaliteit personeel	Wij passen een strenge selectie aan de poort toe en hebben een aantal programma's ingevoerd om de carrière van onze medewerkers te begeleiden, zoals het programma 'Robuuste Accountant', het Talent Development Programma en een intern opleidingsprogramma. Onze trainees worden ondersteund door ons eigen stagebureau. De kwaliteit en kwantiteit van de personeelsbezetting wordt actief beheerd door de leiding van de vestigingen in overeenstemming met de in het personeelsbeleid gestelde kaders.
Onvoldoende aanwas van partners op topniveau	Wij beschikken over een lange termijn partner-planning, waarmee op de behoefte en de beschikbare kandidaten kan worden geanticipeerd. Voor aankomende partners is er een leiderschapsprogramma.
Beschikbaarheid van systemen en vertrouwelijkheid van informatie	Wij hebben state-of-the-art IT-oplossingen geïmplementeerd, met een maximaal beschikbaarheids- en beveiligingsniveau. Dit wordt organisatorisch ondersteund met robuust IT-management en applicatiebeheer. Ook wordt in 2016 een functionaris voor de gegevensbescherming aangesteld.
Ontwikkelingen die ons business model raken of een grote negatieve impact hebben op de financiële performance	Wij hebben een dynamische strategische planningscyclus waardoor de organisatie wendbaar is en wij snel op ontwikkelingen kunnen inspelen.

Extern toezicht

Baker Tilly Berk N.V. valt onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Raad voor Toezicht van de NBA. In 2015 is er geen toetsing uitgevoerd door de Raad voor Toezicht van de NBA. Aan de bij de toetsing in 2014 verkregen aanbevelingen en aanwijzingen is in 2014 en 2015 opvolging gegeven.

AFM-dossieronderzoek

In mei 2015 is een aanvang gemaakt met het dossieronderzoek van de AFM bij de overige (niet-Big 4) OOB-kantoren. Vanwege capaciteitsproblematiek heeft de AFM dit onderzoek in de loop van 2015 moeten staken. Momenteel is nog niet duidelijk wanneer het zal worden voortgezet. Bij Baker Tilly Berk is één dossier onderzocht, over de uitkomst daarvan is nog overleg gaande met de AFM. De bevindingen en leerpunten uit deze review zijn onmiddellijk na het dossieronderzoek vanuit bestuur en compliance met de accountants en andere medewerkers in de controlepraktijk gedeeld. Bovendien is in het najaar 2015 een vaktechnische bijeenkomst georganiseerd voor alle accountants die klanten controleren in dezelfde branche als het beoordeelde dossier, met als doel om relevante leerpunten, nog voor de aanvang van de controles over 2015, nader te delen en bediscussiëren.

Meldingen en incidenten

Gedurende 2015 is een aantal keer overleg gevoerd met de AFM over de opvolging van een aantal in 2014 gemelde incidenten.

In het verslagjaar is één nieuw incident gemeld aan de AFM. Aan dit incident is direct opvolging gegeven: er is een intern onderzoek ingesteld om de oorzaak te achterhalen, feiten vast te stellen en te bepalen welke maatregelen genomen moeten worden om herhaling in de toekomst te voorkomen. Daarnaast liepen begin 2015 negen andere zaken. Daarvan zijn er vijf gedurende 2015 afgewikkeld.

Over de status en ontwikkeling van de incidenten wordt maandelijks gerapporteerd aan bestuur, RvC/CPB en aan de AFM. De incidenten betreffen een veelheid aan kwesties, die soms casuïstiek van enige jaren geleden betreffen, dan wel activiteiten bij kantoren die op dat moment nog niet tot Baker Tilly Berk behoorden. Daarnaast zijn kwesties aan de orde die te maken hebben met acties van fiscale of openbare autoriteiten tegen huidige of voormalige klanten van Baker Tilly Berk, evenals zaken die voortkomen uit mogelijke publicitaire gevolgen van acties van of tegen huidige of voormalige klanten.

Onderzoek naar stand van zaken '53 maatregelen'

In de periode april tot en met september 2015 heeft de AFM onderzoek uitgevoerd naar de ingezette verandering met bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen van accountantsorganisaties met een OOB-vergunning. De AFM heeft op 7 oktober haar bevindingen gerapporteerd. De door de AFM uitgevoerde onafhankelijke beoordeling zien wij als een bevestiging dat onze organisatie op de goede weg is met het verander- en verbetertraject. De bevindingen en aanbevelingen ervaren wij als louterend en deze zijn voor ons een stimulans om in de komende periode voortvarend verder te werken aan het versterken van onze kwaliteitsgerichte cultuur, het vergroten van het lerend vermogen en de kwaliteit van de door ons uitgevoerde wettelijke controles.

Reviews controledossiers

Gedurende 2015 zijn vier controledossiers gereviewd door de Audit Dienst Rijk (ADR). Dit betrof in drie gevallen de controle van een gemeente. Het vierde dossier betrof de controle van een gesubsidieerde instelling. Alle dossiers zijn als voldoende beoordeeld. De detailbevindingen zijn ter harte genomen en meegenomen als aandachtspunt voor de controle van 2015.

Schendingen en sancties

Mogelijke overtredingen van het kwaliteitsstelsel kunnen door een ieder worden

geregistreerd in een daarvoor ingerichte database. De compliance officer beoordeelt of er daadwerkelijk sprake is van een schending. In 2015 zijn 43 meldingen

van mogelijke overtredingen aangemerkt als schendingen en als volgt behandeld:

Type schending	Aantal	Maatregelen
Onvoldoende oordeel bij OKB	11	Betrokkenen dienen een oorzakenanalyse en een verbeterplan op te stellen, en deze te bespreken met bestuur en compliance officer. De uitvoering van het verbeterplan wordt gemonitord. Vier van deze meldingen hebben betrekking op één externe accountant. Van deze externe accountant is de tekeningsbevoegdheid ingetrokken.
Onvoldoende oordeel bij review	11	Afhankelijk van de omstandigheden en van het karakter van de tekortkomingen zijn passende maatregelen genomen, van een schriftelijke waarschuwing tot het inleveren van de tekeningsbevoegdheid.
Ten onrechte niet aanmelden van een dossier voor een OKB	1	In dit geval betrof het uitsluitend de verplichte gedynamiseerde OKB op de planningsfase van de controle. De afrondende OKB op dit dossier heeft wel plaatsgevonden. Betrokkene is nogmaals gewezen op het belang van de gedynamiseerde OKB.
Dateren van de controleverklaring vóór afronding van de OKB	2	De redenen zijn onderzocht, dit betrof in alle gevallen incidentele vergissingen. Betrokkenen zijn nogmaals gewezen op de correcte procedure.
Niet binnen de voorgeschreven termijn gereageerd op bevindingen uit OKB of review	9	De procedure is aangescherpt en betrokkenen zijn nogmaals gewezen op de juiste handelwijze. Alle betrokkenen hebben overigens na daartoe gemaand te zijn, alsnog per ommekeer gereageerd op de bevindingen.
Overschrijding 60-dagetermijn voor het sluiten van dossiers	6	De redenen zijn onderzocht, dit betrof in alle gevallen slordigheid. Betrokkenen zijn nogmaals gewezen op de correcte procedure.
Overtreden overige interne procedures	3	Dit betreft het niet plaatsvinden van een verplichte vaktechnische consultatie, het verrichten van onvoldoende onderzoek bij klantacceptatie en het niet adequaat uitvoeren van de werkzaamheden van de tweede geaccrediteerde accountant. In alle gevallen heeft een gesprek met betrokkenen plaatsgevonden en voor zover noodzakelijk is alsnog aan de vereisten voldaan.

Bij ernstige tekortkomingen kan het bestuur sancties opleggen aan partners en medewerkers. In dat kader zijn in 2015 aan het bestuur elf zaken voorgelegd, terwijl er nog vier zaken uit 2014 in behandeling waren. In totaal zijn er elf zaken in 2015 afgewikkeld.

Van vier externe accountants waarvan een of meer getoetste dossiers als onvoldoende zijn beoordeeld, is de tekenings-

bevoegdheid beëindigd, al dan niet op eigen verzoek. Bij een andere externe accountant zijn in dat kader aanvullende maatregelen (extra reviews en tweede geaccrediteerde accountant) genomen om de kwaliteit te garanderen.

Tussentijdse beëindigingen

In 2015 zijn drie wettelijke controleopdrachten op verzoek van de klant tussentijds beëindigd.

Tuchtzaken

In 2015 zijn er tegen de Registeraccountants (RA) en Accountant-administratieconsulenten (AA) van Baker Tilly Berk N.V. geen tuchtzaken aangespannen, claims of klachten ingediend die verband houden met de uitvoering van wettelijke controleopdrachten.

KPI's betreffende klachten/claims/tuchtzaken

Klachten via interne klachtenregeling	5 Waarvan twee uit 2014 (nog niet afgehandeld/lopend) en drie uit 2015. Twee klachten (uit 2015) zijn in 2015 afgewikkeld. De aard van de klachten is divers. Het betreffen voornamelijk geschillen over declaraties en (kwaliteit van) verleende diensten.
Aantal procedures overige instanties	1 Tuchtklacht NOB uit 2014 (zie transparantieverlag 2014) Deze tuchtklacht is op 7 oktober 2015 door de Raad van Tucht ongegrond verklaard.
Nieuw ontvangen claims in 2015	1 Betreft een aansprakelijkstelling, geen (civiele) procedure gestart.
Civiele procedures	0

Menselijk kapitaal

HR Beleid

Kwaliteit vormt de rode draad bij het succesvol zijn van onze organisatie. De eisen die gesteld worden aan ons werk zijn hoog. De kwaliteit die onze medewerkers leveren is bepalend voor de mate waarin onze klanten en andere stakeholders tevreden zijn over de diensten die wij leveren. Het is daarom van groot belang dat wij onze medewerkers faciliteren in hun ontwikkeling, zodat zij de verwachtingen van onze stakeholders waarmaken. Daarnaast is het essentieel dat nieuwe medewerkers beschikken over het juiste talent om hun functie succesvol te kunnen uitvoeren en ontwikkelbaar zijn om dit te continueren in de toekomst.

De cultuur die wij nastreven is een collegiale en transparante cultuur gebaseerd op samenwerken en het delen van kennis. Een cultuur waarin talenten, kennis en vaardigheden van onze medewerkers optimaal tot hun recht komen en waar zij via coaching, begeleiding en opleiding worden gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen. Ons HR beleid is er op gericht deze doelstellingen te bereiken zodat onze medewerkers klaar zijn voor vandaag én morgen.

Wij willen onze medewerkers faciliteren om in te kunnen spelen op veranderende marktomstandigheden: het steeds belangrijker worden van onze verantwoordelijkheid naar het publiek belang, de groeiende roep om transparantie en gewijzigde regelgeving. Onze marktomstandigheden worden, net als bij andere organisaties, daarnaast ook sterk beïnvloed door ICT ontwikkelingen zoals digitalisering en mogelijkheden van big data, de krapte op en flexibilisering van de arbeidsmarkt, toenemend belang van competenties op gebied van communicatie, creativiteit en probleemoplossend vermogen en samenwerken. Door vergaande automatisering heeft de klant steeds meer

behoefte aan advisering met betrekking tot zijn business en bedrijfsvoering. Deze ontwikkelingen stellen andere eisen aan onze medewerkers. Eisen die we door middel van opleiding en training willen ontwikkelen. Dit betekent dat het competentieprofiel wijzigt en wij ook andere doelgroepen op de arbeidsmarkt aanspreken.

Aantrekken en ontwikkelen van talent

De 'war for talent' heeft zich in 2015 duidelijk gemanifesteerd in onze sector. Het aantal vacatures is gestegen door een groeiende vraag naar onze dienstverlening. Kandidaten op de arbeidsmarkt hebben meer keuze. Wij willen onze sollicitanten overtuigen op basis van kwaliteit, cultuur en ontwikkelmogelijkheden. Blijven(d) leren wordt een vanzelfsprekendheid. Het aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel is een speerpunt in ons HR beleid. Onze aanpak is in 2015 vernieuwd om beter aan te sluiten bij de wensen van potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt en de organisatie.

Op onze website werkenbijbakertillyberk.nl geven wij een duidelijk beeld

van de loopbaanmogelijkheden bij ons bedrijf, onze cultuur en de kwaliteitseisen die wij stellen aan onze medewerkers. Daarnaast nemen wij deel aan diverse evenementen voor studenten en organiseren wij zelf bijvoorbeeld in-house-dagen. Wij gaan graag in gesprek met toekomstige collega's. Het doel is om hen een goed beeld te schetsen van het beroep als accountant, fiscalist of adviseur en de maatschappelijke verantwoordelijkheden die daaraan verbonden zijn.

In de vacatureteksten geven we aan welke (kwaliteits-)eisen wij stellen aan onze medewerkers, wat de inhoud is van een functie, de cultuur van onze organisatie en op welke wijze extra informatie kan worden ingewonnen. Een sollicitatie wordt op kantooniveau beoordeeld en het eerste gesprek is vaak met de partner van de betreffende vestiging. In de gesprekken gaan wij in op de wensen en mogelijkheden van de kandidaat en wat wij verwachten van nieuwe medewerkers. We onderzoeken of iemand past bij onze werkwijze en onze cultuur die gericht is op het leveren van kwaliteit. Accountants bij Baker Tilly Berk krijgen volop de ruimte om het vak

uit te oefenen zoals het bedoeld is. Het bijzondere van het vak is dat enerzijds de accountant primair het publiek belang dient door financiële informatie te controleren en daarmee het vertrouwen van gebruikers te vergroten. Anderzijds is de accountant ook de vertrouwenspersoon en adviseur van de ondernemer. Daar waar klantbelang en publiek belang conflicteren, wint altijd het publiek belang. Dat is immers de bestaansgrond van het accountantsberoep.

Voor de indiensttreding vindt altijd een (e)assessment plaats. Zo kunnen wij een betere inschatting maken van de kwaliteit en het succes van onze potentiële medewerkers. Vanaf managerniveau vindt ook een gesprek plaats met leden van de Benoemingsadviescommissie. Deze commissie maakt een objectieve beoordeling van het carrière-

verloop van professionals om daarmee het bestuur, de Raad van Commissarissen, en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te kunnen adviseren omtrent benoemingen.

Welcome 'onboard'

De eerste werkweken van een nieuwe medewerker kunnen van grote invloed zijn op het verloop van zijn of haar carrière binnen onze organisatie. Daarom hebben wij in 2015 de applicatie 'Appical' geïmplementeerd. Deze applicatie ondersteunt het inwerken van een medewerker gedurende de eerste twee maanden, naast uiteraard de persoonlijke afspraken met de mentor en collega's. Het doel van deze onboarding applicatie is het verbeteren van de kwaliteit van het inwerktraject. Het onboarding-traject heeft tot doel eenheid in de werkwijze en mores te bewerkstelligen en versterkt onze cultuur. Naast

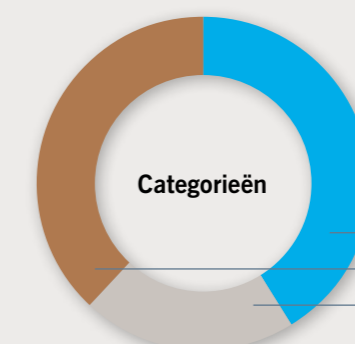
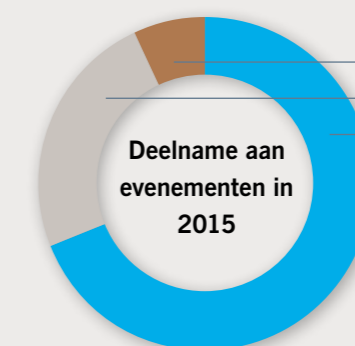
aandacht voor de strategie van Baker Tilly Berk, onze organisatiestructuur en merkwaarden, worden medewerkers getraind in het gebruik van de door Baker Tilly Berk gebruikte applicaties. De eerder benoemde mentor volgt de voortgang van de betrokken medewerker, coacht, stuurt bij als dat noodzakelijk is en fungeert als vraagbaak en klankbord. De applicatie is een aanvulling op ons meerdaagse introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

Exit

Om ons te kunnen verbeteren houden wij met iedere medewerker die onze organisatie vrijwillig verlaat, een exit-interview. De uitkomsten van deze interviews (hoe de medewerker ons als werkgever heeft ervaren en reden van vertrek) worden gebruikt voor het aanscherpen van het HR-beleid.

Events

Wij zijn regelmatig aanwezig op (campus recruitment) evenementen. Aanwezig zijn op dit soort evenementen draagt bij aan een grotere naamsbekendheid onder studenten en ten tweede kan er direct voor resultaat worden gezorgd door studenten te benaderen voor stages, werkstudentenschappen of starters functies.



De 29 evenementen hebben in totaal een bereik gehad van ± 1500 studenten.

Employer branding

In 2015 hebben wij onze merkwaarden vertaald naar een heldere positionering van ons merk op de arbeidsmarkt. Wij hebben onderzoek gedaan naar ons imago en gewenste identiteit op de arbeidsmarkt. Daar is de volgende pay-off uit naar voren gekomen:

Deel je eigen wijsheid

Een krachtig en helder employer brand helpt ons bij de uitvoering van de strategie voor het werven van nieuwe medewerkers. Dit begint intern. Met het delen van onze kennis en wijsheden maken we de 'company pride' zichtbaar. Deze campagne is eind 2015 intern gelanceerd. Extern wordt deze campagne ingezet voor onze activiteiten op de arbeidsmarkt en zal er steeds een passende vertaling plaatsvinden.



“Als je trots bent op je werk en op het merk, dan deel je dat graag met anderen.”

“Baker Tilly Berk heeft zich afgelopen jaar intensief bezig gehouden met het verbeteren van het employer brand. Hiervoor zijn collega's uit verschillende disciplines en regio's benaderd om mee te denken. Zo ben ik voor de totstandkoming van onze employer branding campagne bij een sessie betrokken geweest om in kaart te brengen hoe Baker Tilly Berk er momenteel voor staat op de arbeidsmarkt en waar we met elkaar als organisatie naartoe willen.”

“Tijdens de sessie heb ik met een aantal andere collega's van verschillende kantoren om de tafel gezeten. We hebben op papier gezet wat Baker Tilly Berk onderscheidend maakt, wat beter kan, wat voor mensen we zoeken en hoe we dit beter kunnen promoten. Bij iedereen kwamen dezelfde twee punten naar voren. Kwaliteit is de basis voor het werk dat we leveren. Het is niet voor niets een van onze vijf merkwaarden. Maar daarnaast vinden we het belangrijk dat nieuwe collega's eigen wijsheid meebrengen. Dus aan de ene kant een eigen mening en een eigen kijk op de zaken, maar aan de andere kant wél een kritische blik naar de klant en naar de collega's. We zoeken naar het onderscheidend vermogen van iemand.”

“Naar aanleiding van de sessies is gebleken dat eigen wijsheid één van de pijlers van het employer brand moest worden. De interne campagne hierbij richt zich op het delen van die eigen wijsheid. Kortom: vertellen hoe je een klant of collega hebt geholpen en wat de rol van je eigen wijsheid hierin was. Omdat ik in de beginfase al betrokken was bij het project, ben ik gevraagd om een korte video op te nemen waarin ik mijn verhaal doe. Ik hoefde daar niet lang over na te denken. Als je trots bent op je werk en op het merk, dan deel je dat graag met anderen.” - **Linda Holterman** is manager RA bij Baker Tilly Berk.

Opleiding

Om onze medewerkers te ontwikkelen is een gevarieerd aanbod in zowel gedragsgerichte als vaktechnische opleidingen beschikbaar. Ieder jaar evalueren wij dit programma. In 2015 zijn ook diverse nieuwe gedragsgerichte trainingen aangeboden. Voorafgaand aan een training maakt de medewerker afspraken met zijn of haar leidinggevende over het doel en gewenste resultaat van de training in een leer-/werkopdracht. Deze opdracht wordt ook gedeeld met de trainer. Zes weken na iedere meerdaagse-training vindt een terugkomdag plaats om het geleerde in de training en praktijk te evalueren.

Wij vinden het van groot belang dat medewerkers zich ontwikkelen. Daarom is in 2015 besloten tot de invoering van een verplicht opleidingsprogramma. Om dit goed te faciliteren is tevens besloten dat wij de studiekostenregeling met terugbetalingsregeling alleen van toepassing verklaren voor langlopende studies die worden afgesloten met een examen.

Robuuste Accountant

Binnen het Robuuste Accountant programma (22 deelnemers in 2015) zijn twee aanvullende bijeenkomsten georganiseerd in juni en december die zowel de inhoudelijke als gedragsgerichte component hebben aangevuld. In de bijeenkomst van juni stond het thema 'leiderschap' centraal. Naast een deel theorie werd er ook getraind tijdens een zeilopdracht waar de deelnemers de theorie in de praktijk konden toetsen. Ook werd gesproken over persoonlijke leiderschapsstijl en de ervaringen binnen Baker Tilly Berk. In november werd extra aandacht besteed aan het thema 'fraude'. Er is een boeiende presentatie

verzorgd door een externe specialist op dit gebied. Daarna werd uitvoerig gediscussieerd over dit onderwerp in relatie tot de rol die de accountant hierin heeft.

Leiders in ondernemerschap

Om de managementvaardigheden van onze professionals goed te ontwikkelen, bieden wij verschillende trajecten aan op managementniveau. Het Management Development traject geeft professionals extra bagage om hen geschikt te maken voor doorstroom naar een partnerpositie in onze organi-

Aantal uren training/studie per medewerker: 84

satie. Voor deze toekomstige partners is – in samenwerking met een extern trainingsbureau – het programma 'leiders in ondernemerschap' opgezet. Doel van het programma is het ontwikkelen van leiderschapscompetenties en -vaardigheden. Daarbij gaat het onder meer om het uitdragen van onze cultuur en normen en waarden, en het afwegen van de belangen van de verschillende stakeholders. In 2013 zijn elf 'partners van de toekomst' gestart met dit programma. Medio 2015 hebben tien collega's dit programma met succes afgerond. Acht van hen zijn inmiddels toegetreden tot het partnercorps.

Permanente Educatie

Gekwalificeerde accountants moeten voldoen aan de opleidings- en permanente educatienormen, zoals gesteld door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Alle accountants van Baker Tilly Berk doen jaarlijks opgave van hun aan perma-

nente educatie (PE) bestede uren, volgens de richtlijnen die hiervoor door de beroepsorganisaties zijn opgesteld. Voor alle accountants verzorgt Bureau Vaktechniek Accountants de upload naar PE-registratie van de NBA. Omdat Baker Tilly Berk een door de NBA erkende onderwijsinstelling is, mogen wij onder voorwaarden PE-punten toekennen aan de door ons georganiseerde opleidingen.

Stagebureau

Om de (praktijk)opleiding van onze accountants te faciliteren, beschikt Baker

Tilly Berk over een intern stagebureau dat is ondergebracht bij Bureau Vaktechniek Accountants. De trainees worden tijdens hun driejarige praktijkopleiding in verschillende branches, begeleid door het stagebureau. De vorderingen die de trainees maken in hun praktijkopleiding worden meegenomen in de reguliere medewerkersbeoordelingen. Het stagebureau verzorgt ook de benoemingsprocedure van praktijkbegeleiders. In het reguliere beoordelingsformulier wordt de praktijkbegeleider ook op dit onderdeel beoordeeld.

Ervaring opdoen buiten onze landsgrenzen

Medewerkers van Baker Tilly Berk kunnen gebruikmaken van het uitwisselingsprogramma van Baker Tilly International. Via dit secondment programma is het mogelijk om een aantal maanden naar bijvoorbeeld Australië, Nieuw-Zeeland of Amerika te gaan om ervaring op te doen buiten onze landsgrenzen.



Robuuste Accountant maakt het verschil

Arno van der Heijden: “Klanten verwachten dat wij ons werk als auditor efficiënt en vaktechnisch correct uitvoeren, daar staan we voor. Wat wij als Baker Tilly Berk extra willen brengen is dat wij stevigheid en robuustheid uitstralen, waardoor we voor onze controleklanten ook een sterke sparringpartner kunnen zijn. Want dát is nu juist wat een ondernemer voelt en waardeert in zijn accountant, een auditor die zijn vak zeer goed verstaat maar die hem óók durft aan te spreken wanneer hij andere inzichten of zienswijzen heeft.”

Leen Paape: “Baker Tilly Berk en Nyenrode hebben een uitstekende relatie die verder gaat dan een klant-leverancier relatie: we werken samen vanuit het besef dat we het niet alleen kunnen. Co-creatie is de sleutel. En we hebben de gezamenlijke doelstelling en verantwoordelijkheid om te zorgen voor een goede en geïntegreerde opleiding en ontwikkeling van Baker Tilly Berk'ers tot een Robuuste Accountant. Die Robuuste Accountant kan een verschil maken in de maatschappij. Het hebben van uitstekende persoonlijke vaardigheden is dan wel noodzakelijk. Dit is dan ook een belangrijk onderdeel van het Accountancy Development Program (ADP) dat Baker Tilly Berk en Nyenrode samen hebben ontwikkeld. “

Van der Heijden: “Dit traject geeft onze accountants een goede basis om zich ook als persoon verder te ontplooiën tot de vakkundige en breed opgeleide vakman die in het mkb kan rekenen op veel waardering.”

Paape: “Robuuste Accountant dat blijf je voor het leven en permanente ‘voeding’ is dus belangrijk. Ook daarin trekken Baker Tilly Berk en Nyenrode gezamenlijk op. Zo komen studenten en oud-studenten regelmatig bij elkaar voor het uitwisselen van ervaringen en een stukje nascholing.”

Nyenrode Business Universiteit en Baker Tilly Berk hebben in 2011 een nieuwe opleiding tot registeraccountant ontwikkeld: de opleiding tot Robuuste Accountant.

Leen Paape is dean & member university board bij Nyenrode Business Universiteit.

Arno van der Heijden is bestuursvoorzitter bij Baker Tilly Berk.

Meewerken op een buitenlands kantoor, kennismaken met een andere cultuur én zien en ervaren hoe ze in dat land de dingen doen in ons vakgebied. Wij ontvangen ook collega's van netwerkpartners uit het buitenland voor een uitwisseling. Begin 2016 is één van onze mensen naar Amerika vertrokken voor

een secondment van twee maanden.

Als uitvloeisel van het uitwisselingsprogramma hebben wij ook medewerkers aan boord van buiten onze landsgrenzen. Niet op basis van uitwisseling, maar in dienst bij Baker Tilly Berk, met als doel het vergroten van de controle

kwaliteit voor klanten met dochterondernemingen in bijvoorbeeld Oost-Europa of Rusland. Voor hen kunnen wij extra waarde toevoegen door mensen in te schakelen die de taal beheersen en de cultuur begrijpen.

Medewerkertevredenheids-onderzoek

Medewerkers zijn de belangrijkste pijler voor het succes van onze organisatie. Tevreden, betrokken en bevlogen medewerkers werken effectiever, zijn klantgericht, leveren hogere kwaliteit én zetten de beslissende extra stap. Een medewerkertevredenheid-onderzoek (MTO) geeft inzicht in hoe onze medewerkers in de organisatie staan. Tegelijk opent het de dialoog voor verbetering. In 2015 zijn wij aan de slag gegaan met de uitkomsten van ons MTO dat wij begin 2015 uitgevoerd hebben. Landelijk, en ook op vestigingsniveau.

Op landelijk niveau is gekozen om de communicatie en onderlinge verbinding te versterken. Wij hebben op basis van de uitslagen van het MTO, diverse verdiepende sessies met medewerkers en het bestuur gehad en dit onder ander vertaald naar een vernieuwde beschrijving van ons 'employer brand'.

Ook op vestigingsniveau is er aandacht besteed aan de uitkomsten van het MTO. Deze zijn gecommuniceerd met de kantoorleiding die zorg hebben gedragen voor verdere communicatie binnen het kantoor. Een aantal kantoren heeft ervoor gekozen om een bijeenkomst te organiseren waarin de uitkomsten van het kantoor zijn gepresenteerd en verdere verdieping heeft plaatsgevonden door achterliggende motivatie en uitkomsten in kleine groepen te bespreken. Vanuit deze groepen zijn verbetervoorstellen aangereikt aan het management op de punten die daartoe aanleiding geven en te behouden wat goed is. De kantoorleiding vertaalt dit naar concrete acties.

Cultuurmeting

De beroepsgroep werkt aan het ontwikkelen van een kwaliteitsgerichte cultuur, dat wil zeggen, een cultuur die is gericht op het voortdurend centraal stellen van het publiek belang bij het uitvoeren van controles. Het rapport 'In het publiek belang' doet de aanbeveling om onderzoek te doen naar de mate waarin er bij accountantsorganisaties sprake is van een 'op kwaliteit gerichte cultuur'. Baker Tilly Berk heeft als eerste accountantsorganisatie besloten om gebruik te maken van de door de NBA aangeboden cultuurmeter. Daarbij is een actieve bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit instrument.

Gedurende de maanden november en december 2015 konden alle medewerkers van Baker Tilly Berk, inclusief ondersteunende staf, fiscalisten, en andere niet-accountants, via internet een vragenlijst invullen. Er zijn 753 uitnodigingen gestuurd. In totaal heeft 66,9% van de medewerkers aan de cultuurmeting deelgenomen. 18,3% van hen heeft de vragenlijst niet afgemaakt. Daarmee komt de uiteindelijke respons op 48,6%. Vanuit de groep niet-accountants kwam het geluid dat deze cultuurmeter onvoldoende van toepassing was op hen. Dit kan het tussentijds beëindigen verklaren.

Eerdere cultuurmeting

Begin 2013 heeft Baker Tilly Berk een eerdere cultuurmeting gedaan. Die meting was niet specifiek gericht op kwaliteit, maar bevatte wél een groot aantal elementen die betrekking hadden op kwaliteit. De uitkomsten van de meting die in 2015 is uitgevoerd worden gekoppeld aan die van de meting van 2013 alsmede aan een in 2016 uit te voeren onderzoek naar de kwaliteit van de controledossiers. Op die manier krijgen wij inzicht in de ontwik-

kelingen in de cultuur bij Baker Tilly Berk en in de relatie tussen de organisatiecultuur en de kwaliteit van de controle.

Eerste resultaten

Een eerste analyse van de resultaten van de cultuurmeting uit 2015 levert een beeld op van een organisatie met een redelijk coherente organisatiecultuur waarbij:

- Kennisdelen over zowel dilemma's als gemaakte fouten voldoende plaatsvindt
- Een groot belang aan kwaliteit wordt gehecht
- Compliance en vaktechniek voldoende status hebben
- Vaktechnische problemen serieus worden benaderd
- Voldoende kwaliteitsbeoordelingen plaatsvinden
- Opleiding en training belangrijk wordt gevonden

De onderstaande tabel geeft een overzicht op hoofdlijnen van de resultaten. In een apart onderzoeksrapport zijn nadere analyses uitgevoerd.

Item	Eens	Oneens
1. Kennisdelen		
- De organisatie voorziet in een veilige omgeving waar fouten mogen worden gemaakt	81%	19%
- Collega's confronteren met fouten en problemen is beter dan deze glad te strijken	70%	30%
- Dilemma's worden binnen de teams besproken	91%	9%
2. Belang van kwaliteit		
- Het is duidelijk wat onder een goede kwaliteit wordt verstaan	86%	14%
- Het streven naar en handhaven van kwaliteit wordt belangrijk gevonden in de organisatie	95%	4%
- Binnen de organisatie staat het maatschappelijk belang van ons werk op de eerste plaats	68%	32%
3. Compliance en vaktechniek		
- De compliance functie staat in hoog aanzien binnen de organisatie	79%	21%
- De afdeling vaktechniek wordt vaak geconsulteerd	80%	20%
- Bij controleopdrachten worden regelmatig specialisten ingezet op terreinen anders dan controle en verslaggeving	72%	28%
4. Kwaliteitscontrole		
- Er worden veel OKB's en reviews uitgevoerd	90%	10%
5. Opleiding en training		
- Het volgen van opleidingen en trainingen wordt belangrijk gevonden in de organisatie	94%	6%

Verklaring van het bestuur

Het bestuur van Baker Tilly Berk N.V. erkent zijn verantwoordelijkheid voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking.

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing zoals op hoofdlijnen in dit transparantieverlag beschreven, is erop gericht een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersings- en risicomangementsysteem, geëvalueerd, waarbij ook gebruik is gemaakt van de rapportage van de compliance officer. Wij hebben in 2015 maatregelen genomen om de kwaliteit van de wettelijke controle te verbeteren. De uitkomsten van deze evaluatie geven ons

aanleiding om deze kwaliteitsverbetering in het komende jaar voort te zetten. Met inachtneming daarvan verklaren wij dat:

- Het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend functioneert
- Het personeelsbeleid van Baker Tilly Berk N.V. voorziet in het op een gestructureerde manier onderhouden van de basiskennis van onze medewerkers en het bijhouden van ontwikkelingen op hun vakgebied
- Intern toezicht is uitgevoerd op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften.

Gouda, 31 maart 2016

Bestuur Baker Tilly Berk N.V.

A.P.J. van der Heijden RA (voorzitter)

Drs. R. Hoeksel RA

mr. R.H.M. Loves

Bijlage 1: KPI's

Wij hanteren een beknopte en overzichtelijke set van kwaliteitsindicatoren die passen bij de aard en omvang van de praktijk. Wij focussen op slechts een twintigtal indicatoren. De ontwikkeling daarin evalueren we periodiek, zodat wij gerichte maatregelen kunnen nemen indien de score op één of meer indicatoren niet op het gewenste niveau ligt.

Input

De indicatoren bestaan enerzijds uit indicatoren gericht op de input: de opbouw van de controleteams, inspan-

ningen op het gebied van opleiding en coaching, de beschikbare capaciteit op vaktechniek en compliance en de innovatie van de controle door inzet van IT-auditors. Deze indicatoren geven inzicht in hoe onze organisatie presteert op het creëren van de juiste randvoorwaarden om kwaliteit te kunnen leveren.

Output

Een tweede set indicatoren heeft betrekking op de output: de meting achteraf. Deze indicatoren zien voornamelijk toe op de uitkomsten van de kwaliteits-

toetsingen, geconstateerde schendingen en ontvangen claims en klachten.

De indicatoren zijn voor het eerst bijgehouden over het boekjaar 2014 (nulmeting). Op basis van de cijfers van meerdere jaren zijn wij voornemens om kwaliteitsnormen en -doelstellingen met betrekking tot bovengenoemde indicatoren te bepalen. Tussen de uitkomsten van de KPI's in 2015 t.o.v. 2014 zien wij geen opvallende afwijkingen.

Indicatoren input	KPI	Waar in het verslag?
Samenstelling teams	Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden	pag. 45
	Verlooperpercentage externe accountants (senior) managers en overige teamleden	pag. 45
	Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden	pag. 45
	Aantal overuren en in percentage van beschikbare uren	pag. 45
Opleiding en coaching	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker	pag. 46
	Bezetting BVTA - Aantal medewerkers afgezet tegen medewerkers in de controlepraktijk	pag. 43
	Gemiddelde verhouding uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden (leverage)	pag. 46
	Gemiddeld aantal uren extern accountant per wettelijke controle	pag. 46
Kwaliteitsmaatregelen	Aantal fte's werkzaam binnen vaktechniek en compliance	pag. 43
	Aantal vaktechnische consultaties	pag. 43
	Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles	pag. 50
Innovatie	Percentage controles waar we een IT-auditor op in zetten	pag. 46
	Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal en als percentage van de controle-uren	pag. 46
Indicatoren output	Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	pag. 46
	Aantal kwaliteitsreviews en de uitkomsten daarvan	pag. 50
	Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden	pag. 58
	Aantal ontvangen claims en afwikkeling	pag. 58
	Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder	pag. 56
	Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten	pag. 58
	Aantal klachten en uitkomsten klachtprocedures	pag. 58
Aantal en aard schendingen	pag. 57	

Bijlage 2: Leeswijzer bij dit transparantieverlag

Waar in dit verslag vindt u de uitwerking van artikel 30 Bta, Code voor Accountantsorganisaties en 53 maatregelen?

Wta/Bta

Artikel 30 Bta Lid 1.

Een accountantsorganisatie die een wettelijke controle heeft verricht bij een organisatie van openbaar belang stelt binnen drie maanden na afloop van haar boekjaar een verslag op waarin ten minste het volgende wordt opgenomen:

a. een beschrijving op hoofdlijnen van haar juridische en organisatorische structuur;	pag. 8 t/m 11
b. indien zij onderdeel uitmaakt van een netwerk: een beschrijving op hoofdlijnen van de organisatiestructuur van het netwerk;	pag. 20/21
c. een beschrijving op hoofdlijnen van haar beheersingsstructuur;	pag. 8 t/m 11
d. een beschrijving op hoofdlijnen van haar stelsel van kwaliteitsbeheersing en een verklaring van de personen die haar dagelijks beleid bepalen dat dit stelsel al dan niet doeltreffend functioneert;	pag. 42 t/m 59 & pag. 67
e. het tijdstip waarop het stelsel van kwaliteitsbeheersing is geëvalueerd ingevolge artikel 22, tweede lid;	pag. 67
f. of het stelsel van kwaliteitsbeheersing voorwerp is geweest van toezicht door de Autoriteit Financiële Markten;	pag. 56
g. een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij in het desbetreffende boekjaar een wettelijke controle is verricht;	pag. 40
h. een verklaring die bevestigt dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;	pag. 67
i. een verklaring over het beleid dat door de accountantsorganisatie wordt gevoerd inzake het op een gestructureerde manier onderhouden van de basiskennis van haar medewerkers en het bijhouden van ontwikkelingen op hun vakgebied;	pag. 60 t/m 66
j. de totale omzet van de onderdelen van het netwerk die zich in Nederland bevinden, waarbij de omzet van de accountantsorganisatie wordt verdeeld in omzet voor wettelijke controles en voor overige dienstverlening; en	pag. 40
k. informatie over de grondslag voor de beloning van de externe accountants	pag. 38 t/m 40

Code accountantsorganisaties

Interne gedragscode

De accountantsorganisatie stelt een interne gedragscode op waarin de waarden en principes van de Code Accountantsorganisaties worden beschreven en geconcretiseerd. De gedragscode wordt op de website geplaatst. Het bestuur verbindt zich tot het doen naleven, handhaving en periodieke evaluatie van deze gedragscode en legt hierover jaarlijks verantwoording af in het transparantieverlag.

pag. 32 t/m 34 &
www.bakertillyberk.nl/
gedragscode

HR-beleid

Het bestuur draagt zorg voor een HR-beleid waaronder het beleid voor partners, inclusief de toekenning van vaste en variabele beloningen, dat de fundamentele beginselen en de daarop gebaseerde integere bedrijfsvoering ondersteunt. Het bestuur legt jaarlijks in het transparantieverlag verantwoording af over de uitvoering van het HR-beleid, inclusief het belonings- en sanctiebeleid en de uitkomsten en opvolging van de onderzoeken naar medewerkertevredenheid omdat de mate waarin medewerkers tevreden zijn een belangrijke invloed kan hebben op de kwaliteit van de opdracht uitvoering.

pag. 38 t/m 40, 60
t/m 66

Risicomanagement

Het bestuur draagt zorg voor een systeem van risicobeheersing, alsmede voor periodieke evaluatie en aanpassing daarvan en is verantwoordelijk voor een doeltreffende implementatie van risicomanagement. Het bestuur verantwoordt in het transparantieverlag de belangrijkste risico's gerelateerd aan de strategie van de accountantsorganisatie, de opzet en werking van het risicobeheersingssysteem, inclusief onder meer de uitkomsten van toetsingen en het verankeren van het publieke belang in de besluitvorming.

pag. 54, 55

Klachten

Het bestuur draagt zorg voor een adequate uitvoering van een klokkenluidersregeling en een klachtenprocedure. Deze regelingen worden tevens via de website gepubliceerd. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over de werking van de klokkenluidersregeling en de klachtenprocedure via het transparantieverlag.

pag. 57, 58

Commissie Publiek Belang

De commissie 'publiek belang' brengt jaarlijks schriftelijk verslag uit aan het toezichthoudend orgaan. Daarin legt zij verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichthoudende rol heeft ingevuld en doet zij verslag van haar bevindingen over de stand van zaken met betrekking tot de waarborging van het publieke belang binnen de accountantsorganisatie.

pag. 30, 31

Transparantieverlag

De accountantsorganisatie beschrijft op de website en indien van toepassing in het transparantieverlag op welke wijze de in de Code genoemde waarden (onderdeel 0) en principes (onderdelen 1, 2 en 3) worden toegepast en de bijbehorende bepalingen worden nageleefd. Tevens bevat het transparantieverlag de uitkomsten van interne reviews en reviews door toezichthouders op het accountantsberoep inclusief de getroffen maatregelen en vermelding van het aantal ontvangen meldingen en klachten.

Gehele verslag &
www.bakertillyberk-
transparantieverlag.nl

Code accountantsorganisaties (vervolg)

Dialogo met belanghebbenden

De accountantsorganisatie voert een reguliere dialoog met haar interne en externe belanghebbenden, waaronder in ieder geval de aandeelhouders van haar beursgenoteerde controleklanten, en legt verantwoording af over deze dialoog via het transparantieverlag. Specifiek wordt de betrokkenheid van de leden van de commissie 'publiek belang' bij deze dialoog beschreven.

pag. 24 t/m 31

In het publiek belang

Maatregelen gericht op transparante verslaglegging

Maatregel 2.6

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

Pagina 14 t/m 16

Maatregel 5.1

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

Pagina 69

Maatregel 8.1

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

Pagina 6, 7 &
www.bakertillyberk.nl/
toekomst

Baker Tilly Berk

Stavorenweg 6
2803 PT Gouda

info@bakertillyberk.nl

www.bakertillyberk.nl

www.bakertillyberktransparantieverlag.nl
