

Transparantieverlag 2017



Voorwoord

Team NL vertrok eind februari dit jaar met twintig medailles uit Zuid-Korea; acht gouden, zes zilveren en zes bronzen plakken. Chauvinistisch als we zijn groeit er dan een bepaalde trots. En tegelijkertijd realiseren we ons ook dat zo'n topprestatie het werk is van jarenlang keihard trainen en de wil om vanuit een sterke intrinsieke motivatie beter te willen worden. Door altijd kritisch te blijven kijken naar jouw eigen performance. Niet omdat iemand zegt dat je beter moet, maar omdat jezelf weet dat het beter kan.

Optimaal presteren

We kunnen veel leren van topsporters. Daar wordt soms het verschil gemaakt door honderdsten van een seconde. En soms doordat een team een team is geworden. Hoe zorg je ervoor dat mensen optimaal presteren? En hoe kun je gebruik maken van (nieuwe) technologieën?

Beter willen worden betekent onder andere dat je jezelf goed moet kennen en moet kunnen analyseren. Wat kan ik goed en waar moet ik nog aan werken. De definitie van een topprestatie voor ons is de kwaliteit die wij leveren met onze dienstverlening naar onze klanten, maar ook het waardeoordeel hierover vanuit het publiek belang. Als we aan kwaliteit een duidelijke invulling geven en continu toetsen of belanghebbenden er ook (nog) zo over denken, dan kunnen we meters blijven maken.

Data-analyse

Onze shorttrackers hadden begin 2018 een wereldprimeur met hun innovatieve schaatspak, de SmartSuit. Het pak is voorzien van vijf sensoren die berekenen hoe groot de afstand van de heup tot aan het ijs is. Met de bijbehorende app worden gegevens realtime uitgelezen.

Via een speciale polsband krijgen de shorttrackers een signaal wanneer hun houding niet diep genoeg is, tot op de millimeter nauwkeurig. Van data bruikbare informatie maken, zodat je het direct kunt toepassen. Dat maakt het verschil.

Een groot deel van onze werkzaamheden bestaat uit het analyseren van data. In toenemende mate kijken ook wij naar technologische ontwikkelingen om zo onze eigen prestaties te blijven verbeteren. Artificial Intelligence zou bijvoorbeeld een belangrijke rol kunnen gaan spelen.

Ons team

Daarnaast willen wij ons 'eigen team' op topsportniveau laten presteren. Cultuur is daar erg bepalend in. Medewerkers moeten weten waar we voor staan en waar we voor gaan. Dat gaat over kernwaarden, het gedrag dat we met elkaar afspreken, en eenduidigheid over kwaliteit. Maar ook over het aangrijpen van alle mogelijkheden om het morgen weer 'Better Than Before' te doen.

Om verbeteringen door te kunnen voeren hebben wij in 2016 veel zaken in gang gezet en zijn wij daar in 2017

intensief mee verder gegaan. We hebben veel aandacht besteed, samen met onze medewerkers en stakeholders, aan wat kwaliteit betekent voor ons werk en binnen onze sector. Voor elke medewerker moet dat duidelijk zijn. Want op het punt van kwaliteit willen we nooit tekort schieten.

We willen vooruit en daarom investeren we flink in onze medewerkers. In het behoud van onze mensen, hun ontwikkeling en kennisdeling. We hebben de focus gelegd op persoonlijke training, aansturing en coaching. In 2017 hebben we daarvoor onze beoordelingssystematiek ('Be Better') verder verbeterd, waarbij de aansluiting op het beloningsmodel is versterkt. En daarnaast proberen we nieuwe professionals en de talenten van morgen aan ons te binden. We zijn actief op de arbeidsmarkt, waar onze slagkracht goed zichtbaar is.

Wij willen leren van goede voorbeelden om ons heen. We stimuleren medewerkers daar ook in en zijn er scherp op dat we continu kijken hoe we zaken beter kunnen doen. En dat geldt voor de hele sector. Grote en middelgrote kantoren trekken daar samen in op en wij spelen daar een actieve rol in.

Besef

We zijn een heel eind op weg en onderkennen tegelijkertijd dat er nog veel moet gebeuren. Daar zijn we hard mee bezig, en stellen daarbij zorgvuldigheid boven snelheid. Het is een proces dat je aan de ene kant goed moet sturen, maar waarvan je tevens wilt dat het in de genen en cultuur van je organisatie verankerd wordt. De vooruitgang die we hierin maken is voor ons duidelijk merkbaar. Het besef is er en de veranderingsbereidheid van onze medewerkers is groot. De intrinsieke motivatie is toegenomen en er is steeds meer het besef dat niet alleen de maatschappij, maar vooral wijzelf onze belangrijkste toets moeten zijn. We streven naar topprestaties met behulp van alle mogelijke middelen die er zijn, zodat we altijd de regie houden over de kwaliteit die wij leveren.

Marcel Huisman

Bestuurslid en oud-bestuursvoorzitter (2017)

Bekijk het ondernemerscollege van Giels Brouwer over data-analyse in de sport. Giels verzamelt en analyseert met zijn bedrijf SciSports gegevens van honderdduizenden voetballers om spelers te koppelen aan hun ideale ploeg.
www.ondernemerscollege.nl



Marcel Huisman

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
KERNCIJFERS	6
IN HET MAATSCHAPPELIJK BELANG	8
COLUMN: ANALYSE VAN DATA	10
ORGANISATIE	12
BESTUUR	16
VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN	18
INTERNATIONAAL NETWERK	22
DIALOOG OVER DE TOEKOMST	24
KLANTVERHAAL: PANTA RHEI	28
KLANTVERHAAL: TER STEEGE HOLDING	29
VERSLAG COMMISSIE PUBLIEK BELANG	30
INTERVIEW: HET NIEUWE RECRUITMENT	32
ETHIEK EN ONAFHANKELIJKHEID	34
BEOORDELEN EN BELONEN	40
KLANTVERHAAL: SEVEN STARS	42
KLANTVERHAAL: TUINTOTAAL	43
KWANTITATIEVE GEGEVENS	44
VERKLARING BESTUUR	45
KWALITEIT	46
MONITORING	58
ONZE MENSEN	64
BIJLAGE 1: KPI'S	68
BIJLAGE 2: VOORSCHRIFTEN VERSLAG	70
RELEVANTE PERSOONSgegevens BESTUURDERS	74
COLOFON EN ADRES	75

Coverfoto: met dank aan Samsung Electronics (sponsor van Sjinkie Knegt en Suzanne Schulting)

De 'smartball' heeft een geïntegreerde sensor die snelheid, draaibeweging, schot en richting van de bal detecteert. Via Bluetooth worden de gegevens verstuurd naar een app. De statistieken worden gebruikt om de performance direct in te zien en te verbeteren.

BETTER THAN BEFORE

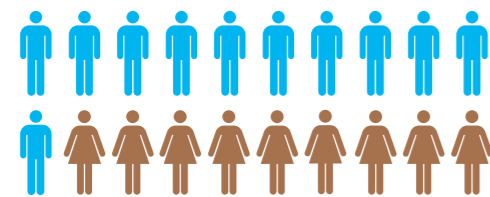
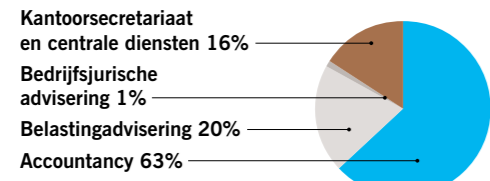


Kerncijfers

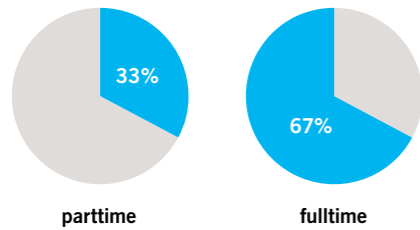
2017

2016

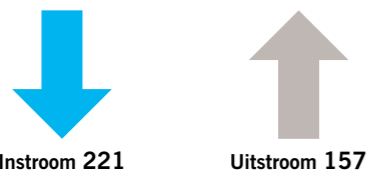
Aantal medewerkers (incl. partners): 800*
* Betreft een jaargemiddelde



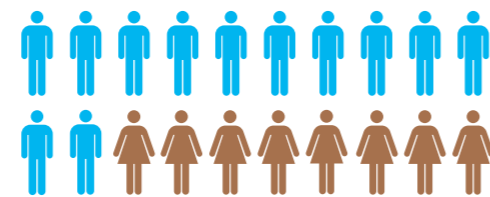
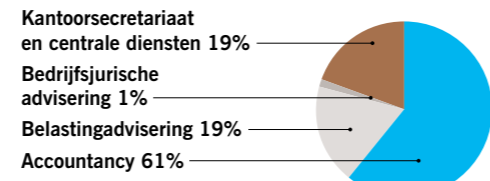
Dienstverband



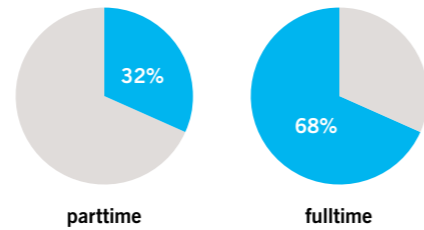
Gemiddeld dienstverband: **7,5 jaar**
Gemiddelde leeftijd: **35,61**



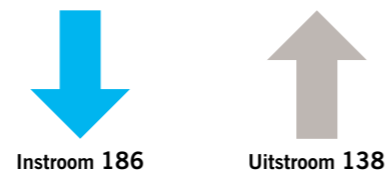
Aantal medewerkers (incl. partners): 736*
* Betreft een jaargemiddelde



Dienstverband



Gemiddeld dienstverband: **8,23 jaar**
Gemiddelde leeftijd: **36,64**



De duikbril met schokabsorberend techno-polymeerframe is gebouwd speciaal voor topzwemmers. Het twin-lens design elimineert afleidend zijlicht. Cardanic Joint Buckles draaien zowel omhoog als omlaag.

BETTER THAN BEFORE

In het maatschappelijk belang

In 2014 verscheen het rapport 'In het publiek belang' met daarin 53, door de sector zelf voorgestelde, maatregelen ter versterking van de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de accountantscontrole. Wij onderschrijven de maatregelen en werken hard aan de implementatie ervan. Wij hebben bij iedere maatregel een plan en een tijdspad bepaald. Het grootste deel van de maatregelen hebben wij inmiddels geïmplementeerd. In 2017 zijn wij vooral bezig geweest met de volgende zaken:

Goodwill

Conform het advies van de NBA hebben wij het goodwill systeem aangepast en zijn wij bezig met het uit faseren ervan. Besluitvorming heeft plaatsgevonden in de eerste helft van 2017 waarbij in de tweede helft van 2017 de formele documentatie daaromtrent is aangepast. Ook heeft dit geleid tot aanpassingen in onze financieringsstructuur. Hierbij is gehandeld conform de door de NBA geboden opties. Gezien het feit dat naast aanpassing van de goodwill ook de financiering moest worden aangepast, heeft dit proces een grote impact op onze organisatie gehad. Vanwege de zorgvuldigheid die hiermee gepaard ging, heeft het proces een langere doorlooptijd gekend.

Governance

Sinds 1 januari 2018 hebben we een volledig externe Raad van Commissarissen (RvC). In het verlengde hiervan hebben we per 1 maart 2018 ook een externe bestuursvoorzitter. Hiermee hebben we opvolging gegeven aan (verwachte) wet- en regelgeving. De voorbereidingen voor deze aanpassingen zijn in 2016 gestart en zijn medio 2017 afgerond. Als onderdeel van dit project zijn de bevoegdheden van bestuur en RvC aangepast. Hierbij is rekening gehouden met verwachte wetgeving (in casu

wetsvoorstel 'Aanvullende maatregelen accountantsorganisaties')

Beoordelen en belonen

Als een van de grote projecten zijn we in 2016 gestart met het vernieuwen van het beoordelings- en beloningsbeleid (en systeem). In 2017 zijn we hier intensief mee doorgegaan. Lees meer over het beoordelings- en beloningsbeleid op pagina 40 en 41.

Clawback

De contouren en de invoering van de clawback-regeling zijn in de tweede helft van 2017 met de aandeelhouders afgestemd. De invoering hiervan zal, in de eerste helft van 2018, met terugwerkende kracht per 1 januari 2018 geformaliseerd worden.

Ontzorging

Maatregel 3.8 van de NBA monitor zal, zoals vereist, in 2018 worden ingevoerd. Eind maart 2018 zijn daarvan de contouren aan de aandeelhouders gepresenteerd. In 2017 zijn de aandeelhouders reeds geïnformeerd over de verwachte impact.

Wij streven naar toepassing van deze maatregel voor alle partners (en niet alleen accountancy-partners). Dit geldt ook voor de clawback-regeling.

Wwft

We volgen nadrukkelijk de Wwft (De Wet ter voorkoming van witwassen en financieren terrorisme), om zo alle recente en toekomstige wijzigingen voor het voetlicht te brengen. In 2017 is een aanvang gemaakt met het aanpassen van de processen en procedures aan wijzigingen in 2018 in de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme). Tevens zijn trainingen gegeven aan de professionals en secretariaten, hetgeen in 2018 wordt voortgezet.

Maatschappelijke discussie

Vanuit het belang van de maatschappelijke discussie draagt Baker Tilly Berk bij aan de publicatie van greenpapers, die geïnitieerd worden door de NBA. Daarnaast nemen we actief deel aan verschillende evenementen, bijeenkomsten en overlegorganen binnen de beroepsgroep.

Verbeteren kwaliteitsstelsel

Als continu proces investeert Baker Tilly Berk sterk in het verbeteren van het kwaliteitsstelsel en in innovatie. Zo hebben we in 2017:

- het in kaart brengen van de integriteitsrisico's (AIR) van onze organisatie en relaties geformaliseerd;
- gekeken naar de opvolger van onze elektronische audit tool 'BEAT';
- de samenwerking met onze collega's van Baker Tilly International geïntensiveerd. Zoals bijvoorbeeld op het gebied van IFRS (International Financial Reporting Standards);
- opvolging dan wel invulling gegeven aan de aandachtspunten die naar voren komen uit de rapportage van de AFM 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht';
- een start gemaakt met een andere aanpak van de oorzakenanalyse, waarbij externe gedragsdeskundigen zijn ingeschakeld;
- voor IT Assurance opdrachten OKB's (opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling) ingevoerd;

In 2016 en 2017 hebben we het beoordelings- en beloningsbeleid vernieuwd.

- een verdere verdiepingsslag doorgevoerd van onze interne reviews.

Cultuur

Eind 2017 hebben we een cultuuronderzoek uitgevoerd als opvolging van een eerder gedaan onderzoek eind 2015. Wat onder andere positief naar voren komt is het kwaliteitsbewustzijn van onze medewerkers. De eerste maanden van 2018 gebruiken we voor de verdere analyse van de uitkomsten van dit onderzoek. Midden 2018 staan kantoorbijeenkomsten gepland om dit te bespreken met onze medewerkers.

Continue aandacht gaat uit naar aanbevelingen en/of signalen die gegeven worden door toezichthouders of beroepsorganisaties welke van invloed zijn op de kwaliteit van onze dienstverlening of interne beheersing. Enkele voorbeelden zijn:

- In juni 2017 is het rapport verschenen van de AFM betreffende 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht': wij hebben een reactie

gegeven op de uitkomsten vermeld in dat rapport. Er is een projectgroep geformeerd die opvolging geeft aan de aanbevelingen. De projectgroep bepaalt de actiepunten, monitort en probeert daarbij een breed draagvlak te creëren.

- In juni 2017 heeft de NBA de green paper 'De definitie van audit kwaliteit' gepubliceerd en gevraagd om reacties. Wij hebben middels rondetafelbijeenkomsten deze green paper intern besproken en onze reactie teruggekoppeld aan de NBA.
- Eind 2017 heeft de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) een informatie-uitvraag gedaan: wij hebben begin 2018 onze reactie gegeven. Door ons is kennis genomen van de gesignaleerde wicked problems zoals door de MCA eind 2016 gepubliceerd in hun rapport 'Veranderen in het publiek belang'. Echter in de opvolging is prioriteit gegeven aan de 53-maatregelen.

Column: analyse van data

Elke dag weer een beetje Better Than Before

“Een groot deel van de werkzaamheden van accountants bestaat uit het analyseren van data. Dit geldt voor vrijwel alle opdrachten die we uitvoeren maar zeker daar waar het gaat om de controle van jaarrekeningen. In toenemende mate worden deze analyses uitgevoerd met behulp van geautomatiseerde tools. Data-analyse kent in die hoedanigheid dan ook verschillende vormen waarbij het analyseren van data met tools als Excel maar ook meer toegespitste tools als IDEA het meest voorkomend is. Maar de ontwikkelingen op het gebied van Process Mining en Artificial Intelligence gaan ook zeker een belangrijke rol spelen. Deze laatste twee kennen echter een wat andere impact en zullen op een ander moment nadrukkelijker aan de orde worden gesteld.”

“Medio 2016 zijn wij een traject ingegaan om deze innovatie van onze controlewerkzaamheden vorm te geven. Dit heeft ertoe geleid dat we in 2017 een aantal pilots hebben uitgevoerd om vast te stellen wat de invloed is op onze werkzaamheden van een verregerende inzet van slimme tools. Iedere keer weer blijkt dit een weg met veel hobbels maar ook, en daar zijn we in toenemende mate van overtuigd, de enige juiste weg.

Naar voren

Volledige integratie van data-analyse in al onze werkzaamheden is nog niet bereikt, maar de plannen zijn helder; het op een veel slimmere manier analyseren van beschikbare data in welke vorm dan ook is de enige weg naar voren. Alleen op die manier is het in omgevingen waar automatisering een steeds belangrijkere rol speelt nog mogelijk om adequaat te kunnen reageren op de ontwikkelingen die op ons afkomen (en er in sommige gevallen al zijn).

De komende jaren vervolgen we de door ons ingeslagen weg, maar we zullen

daarbij iedere keer weer vast moeten stellen of de gekozen route ook de juiste is. Komend jaar zetten we vooral in op het verder inrichten van het standaardiseren van data-analyse op een aantal specifieke aspecten. Op basis van de ervaringen daarmee bepalen we hoe en met welk tempo we de komende jaren verder gaan.

Verankerd

Dit lijkt wellicht een wat voorzichtige route, maar deze verandering heeft tijd nodig om te rijpen. Onze medewerkers zijn ervan overtuigd dat automatisering een prominente rol gaat spelen (en al speelt bij een groot deel van onze klanten) in de verdere ontwikkeling van ons beroep. De verdere verankering in de organisatie krijgt daarmee de komende jaren steeds meer vorm.

Door het enthousiasme voor data-analyse bij onze medewerkers meer en meer te stimuleren, bereiken we vooral dat we naar een vraag-gestuurde in plaats van een aanbod-gestuurde benadering van data-analyse kunnen toewerken. Door



Anton Lok werkt als Director bij het Professional Competence Center van Baker Tilly Berk. Hij is verantwoordelijk voor de controlemethodologie en nauw betrokken bij de ontwikkelingen op dit gebied binnen Baker Tilly International. Daarnaast houdt hij zich bezig met het opleidingsprogramma voor de accountants van Baker Tilly Berk. Anton is bovendien verbonden aan de accountantsopleiding van de Vrije Universiteit waar hij zich bezighoudt met de ontwikkeling en inrichting van het opleidingsprogramma voor Audit en Assurance.

het belang te zien zullen medewerkers op hun beurt ook steeds meer van ons vragen hen hierin te faciliteren. Natuurlijk doen we dit niet alleen in Nederland. Met de verdere ontwikkeling van Global Focus, waarbij wij actief betrokken zijn, is ook de integratie van data-analyse in de internationale controleaanpak een belangrijk speerpunt. Ook daar is de bereidheid voor verdere integratie groot, maar de diversiteit aan kennis en behoeften zo mogelijk nog groter.”



De ski heeft een betrouwbare kantengrip door de sandwichconstructie met houtkern en ABS. Door zijn 'skibekrachtiging' is hij stabiel en wendbaar. De Auto Turn Rocker (nose en hiel) zorgt voor intuïtief skieën.

BETTER THAN BEFORE

Organisatie

Baker Tilly Berk is een landelijke accountancy en belastingadviesorganisatie met een omzet van € 99,4 miljoen in 2017. Circa 900 professionals delen dagelijks hun eigen wijsheid met onze klanten, vanuit 16 vestigingen in Nederland. Wij focussen ons op een brede groep van organisaties, zowel profit als non-profit en helpen hen op koers naar morgen te komen en te blijven. Wij bieden een breed palet diensten aan vanuit vier pijlers: Audit, Fiscaal, MKB Accountancy en Advisory. Met onze diensten streven wij naar hoogwaardige advisering. Het continu verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening staat hierbij voorop. Baker Tilly Berk is onafhankelijk lid van Baker Tilly International. Dit netwerk van gelijkgestemde organisaties behoort tot de top-10 van de accountancysector wereldwijd.

Organisatiestructuur

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

Bestuur

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

Sinds 1 januari 2009 bestaat ons bestuur uit twee registeraccountants en één fiscalist. De voorzitter van het bestuur is accountant. Een meerderheid van de bestuursleden is accountant en lid van

de NBA. Het bestuur wordt steeds benoemd voor een periode van drie jaar.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt namens de aandeelhouders toezicht op het bestuur. De RvC bestond in 2017 uit twee interne en twee externe commissarissen. Met ingang van 1 januari 2018 bestaat de RvC geheel uit externe leden. Tevens is het aantal leden van de RvC teruggebracht van vier leden naar drie leden. De drie raadsleden zijn afkomstig van buiten de organisatie van Baker Tilly Berk. De benoemingsperiode is vier jaar.

Partners

Onze 52 partners (per 1 januari 2018, waarvan 43 partner-/aandeelhouders), zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de vestiging waaraan zij zijn verbonden. Dit omvat ook het adequaat functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing op hun vestiging. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. De partners zijn in dat kader ook primair verantwoordelijk voor een toerei-

kende personeelsbezetting op de vestiging, zowel kwalitatief als kwantitatief. De partner-/aandeelhouders zijn, naast het houden van een financieel belang, door middel van een aansluitovereenkomst aan Baker Tilly Berk verbonden.

Professional Competence Center

Het Professional Competence Center (PCC) bestaat uit de afdeling vaktechniek, compliance en opleidingen.

Vaktechniek

Baker Tilly Berk heeft drie Bureaus Vaktechniek:

- Bureau Vaktechniek Accountants (15 medewerkers, waaronder 5 rotationals; in totaal zijn dit 8,8 fte's);
- Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs (5 medewerkers waaronder 1 rotational; in totaal zijn dit 4,3 fte's);
- Bureau Vaktechniek Bedrijfsjuristen (één medewerker).

Compliance

De compliance officer is namens het bestuur belast met het bewaken van de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Hij organiseert en coördineert de interne kwaliteitsreviews

en fungeert als intern meldpunt in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Ook is de compliance officer vertrouwenspersoon bij vermoede misstanden en fungeert hij als onafhankelijkheidsfunctionaris. De beoordeling van de compliance officer is met ingang van 2016 ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC om het stelsel van kwaliteitsbeheersing te waarborgen. Naast de compliance officer bestaat de afdeling uit tien gespecialiseerde (part-time) externe kwaliteitstoetsers, een plaatsvervangend compliance officer, die ook functioneert als functionaris voor de gegevensbescherming (data protection officer), en twee medewerkers compliance. De compliance afdeling heeft geen bemoeienis met de uitvoering van opdrachten. In totaal zijn 2,5 fte's werkzaam voor de compliance afdeling.

Opleidingen

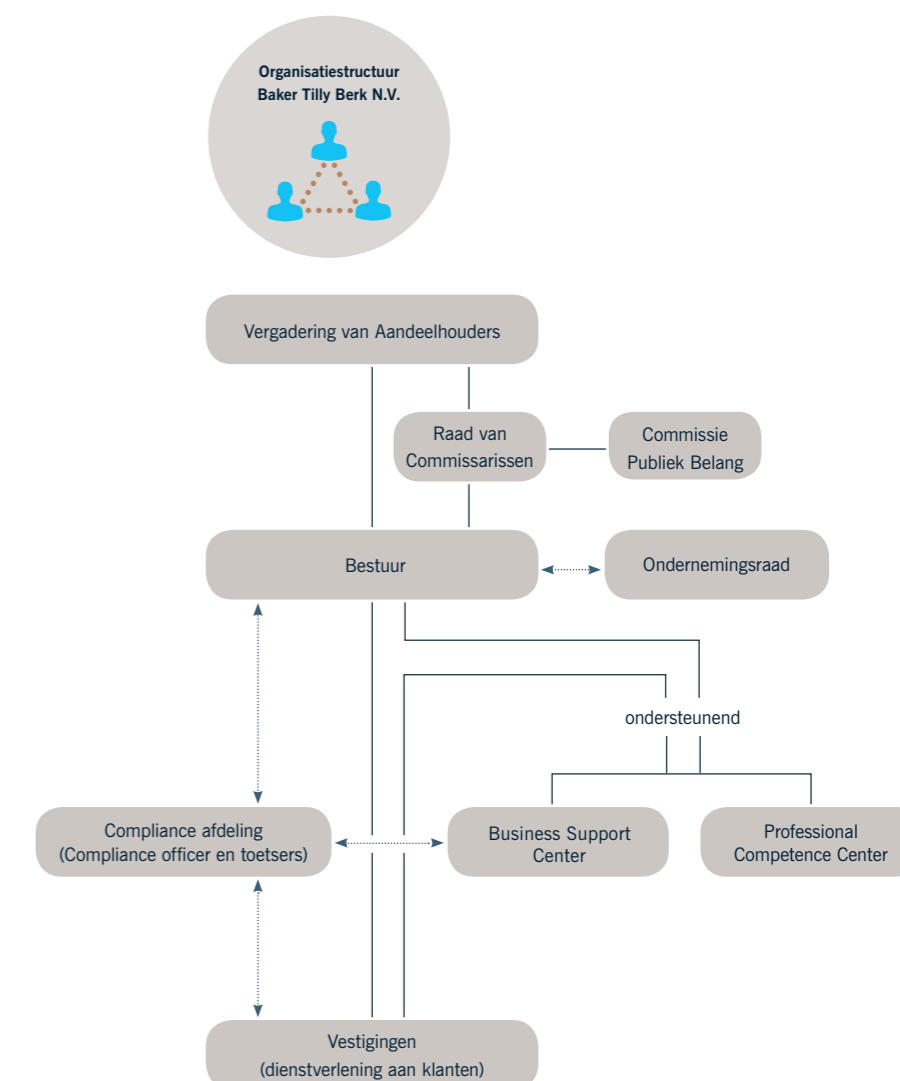
De coördinatie en organisatie van de opleidingen binnen Baker Tilly Berk zijn ondergebracht bij de afdeling BTB Academy, dat hierin samenwerkt met de HR-afdeling. De afdeling BTB Academy bestaat uit een medewerker en secretariaire ondersteuning.

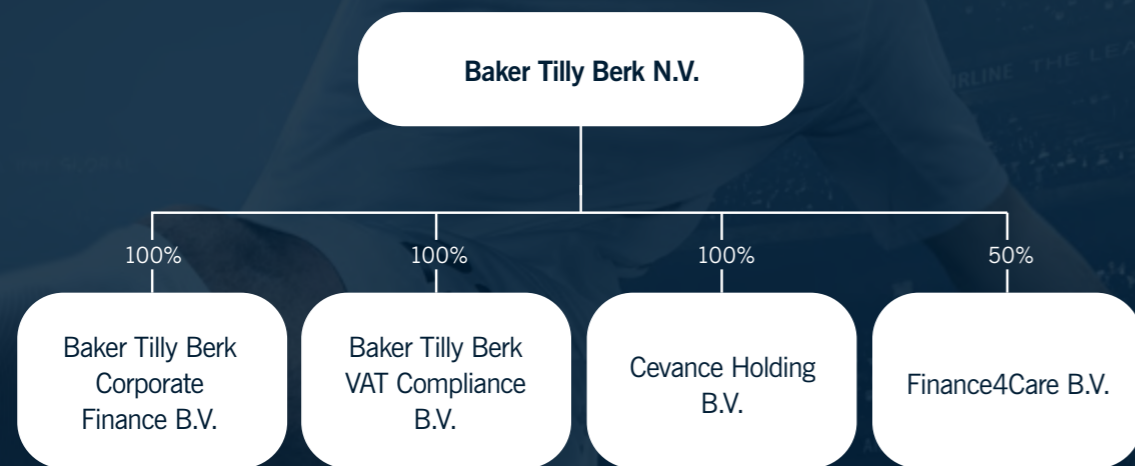
Business Support Center

De vestigingen worden op het gebied van personeel & organisatie, marketing & communicatie, financiële administratie, automatisering en juridische zaken ondersteund door het Business Support Center. De verschillende onderdelen van het nationale netwerk maken op basis van een Service Level Agreement gebruik van de administratieve en ondersteunende faciliteiten van het Business Support Center.

Baker Tilly Berk heeft per 1 januari 2018 16 vestigingen. Op diverse vestigingen worden meerdere disciplines en advisory diensten uitgevoerd. In toenemende mate wordt tussen vestigingen samengewerkt en wordt zo de beschikbare kennis en expertise van onze

medewerkers optimaal benut voor onze dienstverlening en kennisdeling binnen de organisatie. Voor een overzicht van de locaties van Baker Tilly Berk verwijzen wij naar onze website: www.bakertillyberk.nl/contact





Mutaties

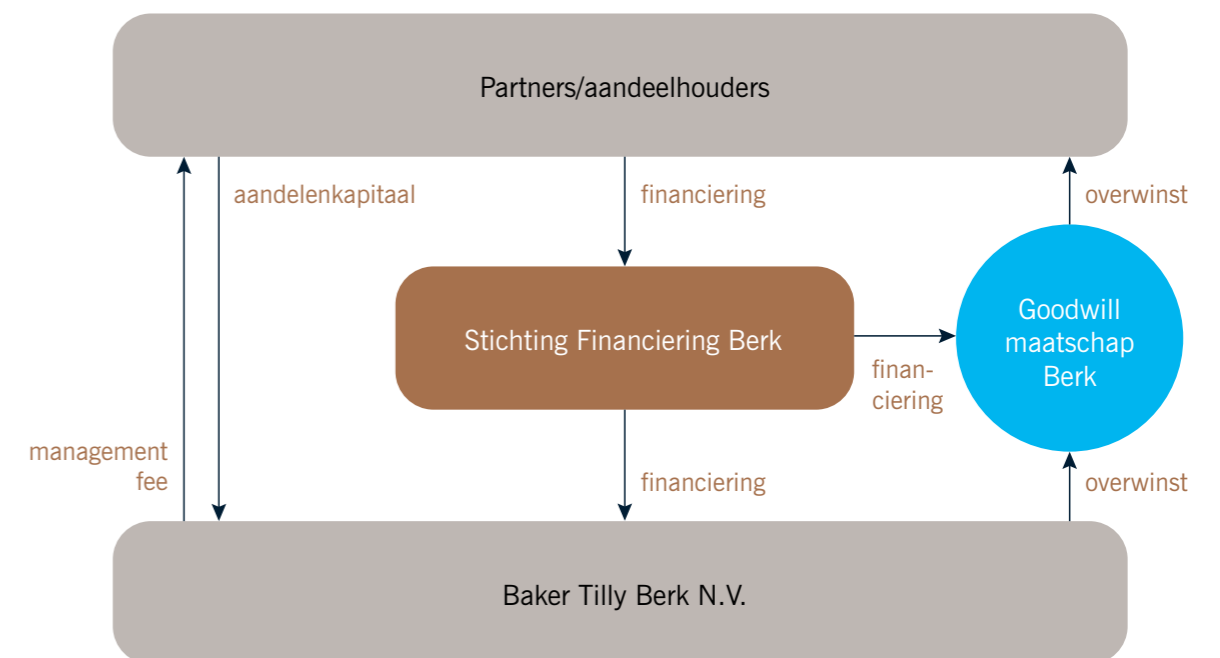
- Op 1 januari 2017 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen Baker Tilly Berk N.V. (verkrijgende vennootschap) en Cevance Groep B.V. (verdwijnde vennootschap).
- Door deze fusie zijn de aandelenbelangen van Cevance Groep B.V. in de vennootschappen Baker Tilly Berk Corporate Finance B.V., Baker Tilly Berk VAT Compliance B.V., Cevance Holding B.V. en Finance4Care B.V. per 1 januari 2017 rechtstreeks in handen van Baker Tilly Berk N.V.
- Per 22 februari 2016 is Baker Tilly Berk VAT Compliance B.V. de nieuwe naam van Baker Tilly Berk VAT Representative B.V.

Juridische structuur

Baker Tilly Berk N.V. is OOB-vergunninghouder en tevens de juridische entiteit waarin (nagenoeg) alle activiteiten zijn ondergebracht en waarin accountants, fiscalisten, juristen en andere adviseurs samenwerken. Daarnaast maakt Baker Tilly 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 verschil-

lende 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 2018 zijn 43 partner-/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. Per 1 januari 2018 is de goodwill systematiek aangepast en deze wordt op termijn uitgefaseerd.



Bestuur

Kwaliteit blijft een leidend thema voor Baker Tilly Berk en onze sector. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bepaald door de mate waarin deze voldoet aan vooraf bepaalde normen, maar ook door verwachtingen van klanten en het maatschappelijk verkeer. Maar wat is kwaliteit eigenlijk? En nog belangrijker; wat is ieders definitie van kwaliteit?

Kwaliteit als veranderde factor

Kwaliteit is geen uniform begrip. Het is belangrijk om te weten hoe kwaliteit wordt beleefd door verschillende stakeholders. In 2017 hebben we veel aandacht besteed aan het voeren van gesprekken over deze kwaliteit. Met name met onze eigen mensen en de NBA. Wet- en regelgeving voor onze branche bepaalt een (belangrijk) deel van de definitie van kwaliteit en koppelt kwaliteit ook aan integriteit, onafhankelijkheid en gewenst gedrag. Maar de maatschappij heeft vaak weer andere verwachtingen. Kwaliteit gaat verder dan alleen werken volgens het boekje. Onze ervaring is dat de praktijk vaak, mede door de diversiteit in het begrip, weerbarstig en ingewikkelder is. Daarom is het belangrijk dat voor elke medewerker duidelijk is wat kwaliteit voor Baker Tilly Berk betekent.

Als bestuur nemen wij de nodige maatregelen om dat voor iedereen scherp te krijgen. Niet alleen bij onze accountants, maar voor de hele organisatie. Het is belangrijk dat het in ons DNA komt en blijft.

Als bestuur zijn wij actief de vestigingen afgegaan om onder meer hierover in gesprek te gaan en wij stimuleren medewerkers elkaar op te zoeken en meningen en ervaringen te delen. Bij twijfel kun je zo toetsen hoe anderen aankijken tegen de dilemma's die we in ons werk tegenkomen. Ook moet aan de bel ge-

trokken worden, daar waar kwaliteit in het geding komt. Alleen zo wordt voor ons allen helder wat kwaliteit in onze dagelijkse praktijk betekent. En alleen zo worden wij Better Than Before. En dat betekent direct meerwaarde voor onze klanten. We zijn transparant over

“Wij nemen als bestuur de nodige maatregelen om bij elke medewerker de definitie kwaliteit scherp te krijgen.”

onze grenzen en duidelijk over wat wij kunnen én willen leveren.

Kwaliteit als continu gegeven

Ons personeel zien wij als de bepalende factor voor het succes van onze organisatie. We investeren blijvend in het behoud van onze mensen, hun ontwikkeling en hun kwaliteit. In 2016 startte de BTB Academy. Naast het samenbrengen van alle trainingen is ook een geheel nieuw opleidingsprogramma met gedragsgerichte trainingen voor alle functieniveaus geïmplementeerd. In 2017 is dit verder uitgebreid en verbeterd, en hebben inmiddels vele medewerkers trainingen gevolgd. Verbeteren is een continu proces, waarvan de verantwoordelijkheid bij ons allemaal ligt. Gelukkig merken we dat het enthousiasme hoog is en de betrokkenheid groot is van onze mensen. Dit blijkt ook uit het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) en cultuuronder-

zoek dat in 2017 gehouden is. Daar zijn we trots op.

Daarnaast zien we dat vakgebieden zich ontwikkelen en dat daarvoor andere kwaliteiten (lees: expertises) nodig zijn. Wij ontwikkelen ons en versterken ons onder meer op het gebied van ICT,

waarbij data-analyse en cybersecurity onze volle aandacht krijgen. Ook investeren wij in branche kennis, zorg en overheden, om onze klanten beter van dienst te kunnen zijn.

Kwaliteit en toezicht

Er wordt kritisch naar ons gekeken en naar de sector. En dat is goed. We onderkennen ook de noodzaak van de veranderingen die ingezet moeten worden en zien dat als onze belangrijkste taak. Als onderdeel van ons governance stelsel worden wij gemonitord door een Raad van Commissarissen (RvC) en Commissie Publiek Belang (CPB), waarbij de CPB zich specifiek focust op de kwaliteit. In 2017 hebben wij ervoor gekozen om over te gaan naar een volledig externe RvC waardoor de objectiviteit (en nog meer de onafhankelijkheid) sterker is geborgd.

Ook is sprake van extern toezicht door onder andere de AFM, NBA, ADR en



Het voltallige bestuur bestaat uit: Rob Loves, Anneke van Zanen-Nieberg en Marcel Huisman (v.l.n.r.)

Mutaties

Marcel Huisman heeft per 1 juli 2017 Arno van Heijden opgevolgd als bestuursvoorzitter. Per 1 maart 2018 is Marcel Huisman opgevolgd door Anneke van Zanen-Nieberg en Jeroen Spiekker is uitgetreden als bestuurslid. Marcel Huisman heeft per 1 maart 2018 de bestuurstaken van Jeroen Spiekker overgenomen. Het bestuur bedankt Arno van der Heijden en Jeroen Spiekker voor hun inzet en bijdrage voor onze organisatie.

NOREA. In 2017 heeft de AFM de 'Uitkomsten van onderzoeken naar de implementatie en borging van veranderingstrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties' gerapporteerd. Hierbij is geconstateerd dat wij achterliggen op schema. Alhoewel het onderzoek is uitgevoerd in 2016 en er sindsdien wel de nodige verbeteringen zijn doorgevoerd, onderkennen wij dat er nog het een en ander moet gebeuren. Een belangrijk onderdeel is bijvoorbeeld de oorzaak-analyse waar niet alleen wij maar ook de sector mee worstelt. Eind 2017 hebben wij een hernieuwde invulling hieraan gegeven. Naar aanleiding van de uitkomsten van het voorgenoemde onderzoek heeft de AFM ons een sanctie opgelegd in de vorm van een normoverdragend gesprek in april 2018. In 2017 heeft de AFM ook een rapport uitgebracht inzake Integere en Beheerste Bedrijfsvoering

bij onze organisatie. In dit rapport zijn verbetermogelijkheden gesignaleerd die door ons meteen zijn opgepakt. Dit traject is nog niet afgerond en zal vervolgd worden in 2018.

De uitkomsten van beide onderzoeken hebben geleid, en zullen nog leiden, tot aanpassing en aanvulling van processen/procedures. Over de opvolging van de gesignaleerde omissies zijn wij continu in dialoog met de AFM. In het voorjaar van 2018 heeft het Openbaar Ministerie aangekondigd over te gaan tot strafvervolging van Baker Tilly Berk N.V. als gevolg van vermeende strafbare feiten in samenwerking met cq. ten behoeve van een cliënt. Deze dagvaarding komt voort uit een onderzoek dat in 2014 is gestart en ook (indirect) heeft geleid tot tuchtklachten tegen (ex-)medewerkers van onze organisatie. Direct na het externe onderzoek is een intern

onderzoek uitgevoerd, dat heeft geleid tot (kwaliteitsverbeterende) maatregelen.

Toekomstgericht

We zijn er nog niet. Er zijn nog diverse verbeteringen te realiseren. Als organisatie zijn wij continu in dialoog met de RvC en de AFM over deze verbetermaatregelen en worden daarop uitgedaagd en getoetst. Maar de belangrijkste toets moeten wij zelf zijn. Zelf aangeven dat zaken beter kunnen of anders moeten. Niet wachten op een wijzende vinger, maar vanuit je DNA voortdurend jezelf onder de loep nemen. We doen er alles aan om die kwaliteitsslagader sterk te laten stromen door ons bedrijf. Beheersing van kwaliteit, integriteit en objectiviteit is immers ons bestaansrecht.

Verlag Raad van Commissarissen

De dynamiek in de sector werd in 2017 voor een belangrijk deel bepaald door de invoering van de aanbevelingen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants¹. Ook bij Baker Tilly Berk stond het evalueren en implementeren van de aanbevelingen hoog op de bestuurlijke agenda. Het volledig spectrum van bedrijfsvoering heeft de aandacht gehad en er is intensiever samengewerkt. In het verslagjaar vond dit zijn weerslag in de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen.

Samenstelling

In 2017 bestond de Raad van Commissarissen (RvC) uit vier leden: twee interne leden, onder wie de voorzitter, en twee externe leden. Baker Tilly Berk koos al in 2015 voor deze samenstelling omdat op die manier de onafhankelijke blik van de externe leden kon worden gecombineerd met de kennis over de organisatie van de interne leden. In de loop van het verslagjaar werd besloten om de samenstelling van de RvC in lijn te brengen met de aanbevelingen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Het gevolg hiervan is dat de RvC met ingang van 1 januari 2018 geheel uit externe leden bestaat.

Taken

De RvC houdt namens de aandeelhouders toezicht op het functioneren van het bestuur van Baker Tilly Berk in de volle breedte, met als doel het behartigen en bewaken van de belangen van de organisatie en die van de aandeelhouders. Ook kijkt de RvC scherp naar de maatschappelijke rol van Baker Tilly Berk en de impact van onze bedrijfsvoering op het maatschappelijk verkeer. Tevens fungeert de RvC als klankbord voor het bestuur. Onderwerpen die daarbij in 2017 op de agenda stonden waren, naast de aanbevelingen van de

NBA, onder meer de wijze van beroepsuitoefening, de algemene bedrijfsvoering, de nieuwe wetgeving, digitalisering, innovatie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Nieuwe bestuursvoorzitter

In 2017 was het vernieuwen van de governance structuur een prominent aandachtspunt en is ervoor gekozen deze opnieuw in te richten. De besluiten over de governance structuur werden door de RvC besproken met het bestuur en waar nodig van commentaar voorzien. Er werden twee belangrijke vernieuwingen doorgevoerd. Allereerst werd besloten dat het voorzitterschap van het bestuur van de vennootschap voortaan in voltijd zal worden vervuld. De RvC monitorde de besluitvorming hieromtrent. Daarnaast is er besloten een extern bestuurslid te werven voor het bestuur.

Achtergrond

Voorheen was de voorzitter een partner die naast het voorzitterschap ook een eigen, zij het beperkte beroepspraktijk uitoefende. Door het toenemen van de bestuurlijke werkdruk van de voorzitter bleek het steeds lastiger het voorzitterschap te combineren met de eigen beroepspraktijk.

Selectieprocedure

Als gevolg hiervan moest een nieuwe bestuursvoorzitter worden gevonden. In het verslagjaar was er overleg met het bestuur over het selecteren van een nieuwe voorzitter. Ook voerde de RvC gesprekken met kandidaten voor de functie. De nieuwe bestuursvoorzitter werd gevonden in de persoon van Anneke van Zanen-Nieberg RA.

Externe leden

Een tweede belangrijke verandering was het besluit om te komen tot een volledig externe RvC. De raad monitorde de besluitvorming hieromtrent. Het aantal leden van de RvC ging met ingang van 1 januari 2018 van vier leden naar drie leden. De drie commissarissen zijn afkomstig van buiten de organisatie van Baker Tilly Berk.

Nieuwe voorzitter RvC

Als gevolg van deze verandering moest een nieuwe voorzitter worden gezocht voor de RvC. De raad voerde gesprekken met kandidaten voor de functie. Er werd een nieuwe voorzitter gevonden in de persoon van Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra MBA MCM. Zij werd benoemd tijdens de AvA van Baker Tilly Berk op 25 november 2017. Zij trad per 1 januari 2018 in functie.

Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra



René Leander



Peter van der Zanden



Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra is 57 jaar en is een bestuurder met ruime ervaring in de gezondheidszorg. Momenteel is zij voorzitter van het Curatorium Postdoctorale Opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is zij lid van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Monuta Holding N.V. en Monuta Verzekeringen N.V. Daarvoor was zij onder meer voorzitter van de Raad van Bestuur van GGZ in Geest, bestuurslid van GGZ Nederland, bestuurslid van de NVZD en lid van de Raad van Bestuur van Cordaan.

Diversiteit

De RvC is zeer ingenomen met de benoeming van de twee nieuwe voor-

zitters. Baker Tilly Berk heeft hiermee twee hooggekwalificeerde bestuurders weten aan te trekken. De bijzondere situatie doet zich voor dat twee van de topposities bij Baker Tilly Berk nu worden bekleed door vrouwen. De RvC ziet dit als een belangrijke stap in het versterken van de diversiteit binnen de organisatie.

Aantal bijeenkomsten

In het verslagjaar is de RvC twaalf keer bijeengewest. Zeven keer was dat voor overleg met het bestuur. Daarnaast was de RvC twee keer aanwezig bij formele vergaderingen van aandeelhouders. Tweemaal was een delegatie van de RvC aanwezig bij informele vergaderingen van aandeelhouders. Verder waren er gesprekken met de compliance of-

ficer, met het Professional Competence Center (PCC), met de ondernemingsraad en met de AFM. Samen met het bestuur was er een bijeenkomst van een dag die geheel was gewijd aan de strategie van de vennootschap. Ook voerde de RvC gesprekken met partners, en met de eerdergenoemde kandidaten voor het voorzitterschap van de RvC en het bestuur.

In 2017 is de RvC ook nauw betrokken geweest bij niet reguliere activiteiten, zoals de reactie op en de opvolging van de rapportage AFM in de zomer van 2017, de voorbereidingen voor de geschiktheidstoets uit te voeren door de AFM en overleg met het bestuur over interne projecten met betrekking tot het bewaken van zorgvuldigheid en oordeelsvorming.

Aanbevelingen NBA

Tijdens de zeven vergaderingen van de RvC met het bestuur zijn de aanbevelingen van de NBA uitvoerig aan de orde geweest. De RvC hield toezicht op de wijze van invoeren van de aanbevelin-

Met ingang van 1 januari 2018 zijn de twee interne leden **Michel de Graaf** (voorzitter) en **Bart Bos** teruggetreden als commissaris. Baker Tilly Berk wil hen hartelijk danken voor hun waardevolle inzet.

gen, op de argumentatie van het bestuur en op de uitvoering, waarbij in het bijzonder bekeken werd of de uitvoering plaatsvond conform de genomen besluiten. De invoering van de aanbevelingen was aan het einde van 2017 nagenoeg afgerond. De AFM heeft de implementatie en borging van het verandertraject bij de OOB-accountantsorganisaties beoordeeld en heeft daarover in het verslagjaar gerapporteerd. De 53 maatregelen (lees: aanbevelingen) van de NBA zijn hier onderdeel van, maar zijn niet expliciet onderzocht.

Kwaliteit

De inhoudelijke kwaliteit van de beroepsuitoefening is een terugkerend punt van aandacht bij de RvC. Tijdens iedere vergadering wordt het verslag besproken dat hierover door de compliance officer wordt opgesteld. In het verslag staan onder meer de diverse acties waartoe wordt geadviseerd of waartoe is besloten om tot een verdere verbetering van de kwaliteit te komen. De com-

pliance officer is namens het bestuur belast met het bewaken van de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Op basis van de verslaggeving van de compliance officer kan worden bepaald of de kwaliteitsstandaarden door de medewerkers worden nageleefd en of aanvullende maatregelen zinvol zijn. De RvC heeft op grond van de rapportages kunnen vaststellen dat de kwaliteit van de beroepsuitoefening in 2017 verder is verbeterd.

Arbeidsmarkt

Tijdens het verslagjaar heeft de RvC de situatie op de arbeidsmarkt diverse keren besproken. Het is gebleken dat Baker Tilly Berk voor veel professionals een zeer aantrekkelijke werkgever is waar men graag voor werkt. Het is nog steeds mogelijk om uitstekend gekwalificeerde medewerkers aan te trekken. De RvC signaleert tegelijkertijd dat er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat voor het type collega's dat Baker Tilly Berk zoekt. Het is van groot belang om de ontwik-

kelingen nauwgezet te volgen zodat de kwaliteit van de dienstverlening ook op dit punt duurzaam kan worden geborgd.

Afscheid interne leden

Het verslagjaar was het tweede en tegelijkertijd laatste jaar dat de RvC bestond uit twee interne leden en twee externe leden. Met ingang van 1 januari 2018 zal de raad zoals hiervoor gemeld geheel bestaan uit externe leden.

Rotterdam, 30 april 2018

Raad van Commissarissen Baker Tilly Berk N.V.

Mevrouw S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra MBA MCM

(voorzitter per 1 januari 2018)

Drs. R.P.A. Leander RA

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

M.J. de Graaf RA (uitgetreden als voorzitter per 31 december 2017)

Mr. B.A.M. Bos (uitgetreden per 31 december 2017)



Dit slimme tennisracket bevat zeer nauwkeurige sensoren die allerlei gegevens vergaren. Denk aan schotkracht, impactlocatie en het aantal forehands, backhands, serveerbeurten en smashes. Maar het meet ook verbruikte energie, effectieve speeltijd, techniek, consistentie en zelfs uithoudingsvermogen.

BETTER THAN BEFORE

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 2017 een gezamenlijke jaaromzet van US\$ 3,4 miljard gerapporteerd, een groei van 6,4% 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.

Annual General meeting

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.

Board of Directors

De Board of Directors (BoD) 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 tweemaal per jaar.

De BoD bestond in 2017 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 Ame-

rica, 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 de 19 zetels zijn er 12 beschikbaar voor de grootste member firms uit elke regio. Deze member firms hebben een permanente vertegenwoordiging in de BoD en hebben het recht een kandidaat voor te dragen. De overige zeven board members worden benoemd op voordracht van de Regional Advisory Councils. Board members worden benoemd voor een periode van vier jaar. Baker Tilly Berk heeft als vertegenwoordiging een permanente member in de BoD.

Regional Advisory Councils

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 tweemaal per jaar.

Namens Baker Tilly Berk heeft Bert van der Leeden zitting in de BoD en Ronald Hoeksel in de RAC.

Quality Assurance Review Programme

Baker Tilly International geeft aan de aangesloten kantoren richtlijnen voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsbewaking. 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

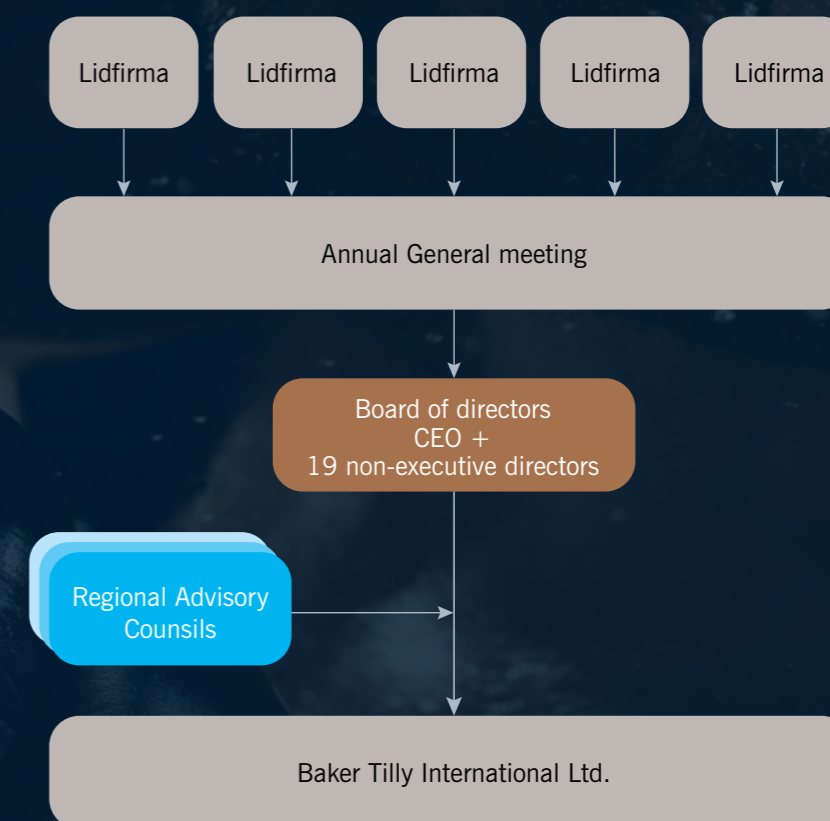
basis voor de samenwerking dienen en door Baker Tilly Berk worden gerespecteerd. Via het netwerk heeft Baker Tilly Berk toegang tot een aantal faciliteiten die bijdragen aan de groei en kwaliteit van de dienstverlening, waaronder vaktechnische expertise en kennisbanken, best practice guidance, een uitwisselingsprogramma en een uitgebreid opleidings- en trainingsprogramma. Tevens participeert Baker Tilly Berk in enkele commissies gericht op samenwerking en het uitwisselen van kennis, medewerkers en expertise.

In het schema hiernaast is de structuur van het internationaal netwerk weergegeven naar de situatie per 1 januari 2018.

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 = 3.4
landen = 147
medewerkers = 33.600



Dialogo over de toekomst

De dialoog met elkaar aangaan is belangrijker dan ooit. Alleen dan leren wij van onze klanten, leveranciers, medewerkers, maar zeker ook de maatschappij. Leren wij elkaars beweegredenen kennen en weten we ook wat voor de ander belangrijk is. En weten we hoe we kunnen samenwerken. We zijn namelijk samen verantwoordelijk voor morgen. Voor de keuzes die we vandaag maken en de impact daarvan op onze toekomst.

Aan die toekomst willen wij actief bijdragen. We willen onze organisatie omgevingsbewuster maken, zodat we weten wat er speelt. Maar we willen ook bijdragen door onze 'eigen wijsheid' te delen, zodat we anderen daarmee vooruit kunnen helpen. Want maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is in onze ogen meer dan groen en duurzaam zijn.

Uiteraard proberen wij als organisatie het milieu niet onnodig te belasten en willen wij een (geldelijke) bijdrage leveren aan maatschappelijke initiatieven. We onderscheiden ons door de manier waarop wij onze kennis delen met de maatschappij, onze klanten en medewerkers. Met de inzet van onze 'eigen wijsheid' kunnen wij het verschil maken.

De dialoog met de maatschappij

Als accountantsorganisatie zijn we continu bezig met onze kwaliteit, integriteit, transparantie en de impact van onze diensten op de maatschappij. We blijven actief in gesprek met belanghebbenden als de AFM, NOB, NBA, de politiek, het onderwijs, DGA's en de BV Nederland.



Advisory Public Sector

“Met ingang van 2017 is Baker Tilly Berk gestart met een nieuwe tak van sport: Advisory Public Sector. Daar waar we in de afgelopen jaren steeds vaker accountant zijn geworden van gemeenten en bijvoorbeeld waterschappen, zien we in toenemende mate ook dat van ons wordt gevraagd dat we met hen vooruit kijken. We willen zo onze publieke klanten bijstaan in de voorbereiding op ontwikkelingen waar ze mee te maken hebben en die op hun gaan afkomen.

“Een leefbare woonomgeving houdt niet op bij alleen stenen, groen of water.”

Verbinden

En daarbij zijn wij ervan overtuigd dat je die ontwikkelingen niet meer kunt aanpakken vanuit één domein (denk aan ruimtelijk beleid, het sociaal domein of werkgelegenheid). Bijdragen aan de maatschappij is voor Baker Tilly Berk ook het verbinden van deze domeinen met elkaar om vanuit die verbinding de gemeente, provincie of het waterschap inzicht te geven in de context en impact van hun beslissingen, om zo uiteindelijk hun doelen te bereiken.

Komt zo'n idee uit de hoge hoed van commerciële mannen en vrouwen? Nee, dat komt vanuit de gedrevenheid van onze mensen om maatschappelijk echt het verschil te maken, breder te denken en vanuit de gedachte dat een leefbare woonomgeving niet ophoudt bij alleen stenen, groen of water.”

Dr. David Zijlmans, *Partner Advisory Public Sector*

De dialoog met onze klanten

Wij vinden het belangrijk dat onze klanten tevreden zijn over de kwaliteit van onze dienstverlening. Tevredenheid bij onze klanten gaat enerzijds over de kwaliteit van de diensten die wij leveren, zoals een controleverklaring of belastingaangifte. Uiteraard kent het gevoel of een klant kwaliteit ervaart ook een sterk persoonlijk component. Het is de wens van Baker Tilly Berk om de kwaliteit van onze dienstverlening door onze medewerkers verder te verhogen. Daarom is structureel meten en verbeteren van groot belang.



Ondernemerscollege: kennis in ondernemen

Carin Welters, partner Baker Tilly Berk Employment Advisory is een trouwe bezoeker van het ondernemerscollege. Regelmatig wordt ze vergezeld door een van haar klanten of een goede relatie. Volgens Carin zit de kracht van het ondernemerscollege als relatie-event in de informele setting van de avond. Carin: “De drempel om contacten te leggen is laag, ondernemers vinden elkaar makkelijk. Dat levert vaak onverwacht mooie gesprekken op!” Frans van Strien van BHS, een van haar klanten die regelmatig als gast meekomt naar de opname's onderstreept dit: “Het is een mooie manier van ongedwongen netwerken. Daarnaast is het live bijwonen van de colleges erg interessant. Het inspireert mij om mijn eigen verhaal ook in 15 minuten te presenteren.”

Het online videoplatform van het ondernemerscollege telde eind 2017 65 video's. De video's van het ondernemerscollege leiden volgens Carin vaak tot verrassende inzichten. Carin: “Een van de meest inspirerende sprekers vind ik Danielle Braun. De corporate antropologe die ons leerde dat het succes van veranderingen binnen je organisatie afhangt van hoe je als ondernemer omgaat met het verhaal achter de verandering. Tribal leadership zit tussen de mensen: niet vergaderen aan een tafel maar rond het kampvuur.” Frans van Strien: “Een video van het ondernemerscollege biedt mij veel meer inspiratie, dan een artikel in een nieuwsbrief.”



The College of Knowledge

Als gastheer van de jaarlijkse wereldconferentie van Baker Tilly International heeft Baker Tilly Berk 310 gedelegeerden uit 110 landen in oktober 2017 kennis laten maken met de internationale editie van het ondernemerscollege: The College of Knowledge. Vijf internationaal gerenommeerde sprekers deelden hun kennis over de blockchain, risk management, branding, de toekomst van arbeid en ondernemerschap. Lees meer over het college over branding op pagina 26. Deze Engelstalige ondernemerscolleges zijn inmiddels wereldwijd ingezet en gedeeld.

Het ondernemerscollege is door Baker Tilly International uitgeroepen tot Thought Leadership Initiative of the Year 2017.

Net Promotor Score

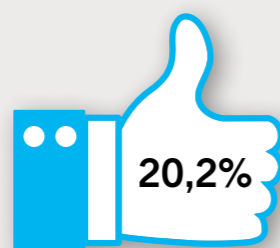
Vanaf 2017 meten wij onze klanttevredenheid met de Net Promotor Score (NPS). Na positieve ervaringen met de pilot in het eerste kwartaal van 2017 is besloten om de NPS structureel in te zetten als instrument om de klanttevredenheid te monitoren en waar mogelijk bij te sturen. Ruim 450 klanten zijn benaderd om de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat u Baker Tilly Berk zou aanbevelen binnen uw netwerk?' te beantwoorden.

Op basis van het aantal respondenten en de cijfers (op een schaal van 1 tot 10) die zij geven, wordt de NPS-score berekend. Daarbij gaat het niet om het uiteindelijke rapportcijfer, maar wordt gekeken naar het percentage promotors (rapportcijfer 9 of hoger) in verhouding tot het percentage detractors. Detractors zijn klanten die een rapportcijfer 6 of lager geven. De NPS-score over 2017

is 20,2%. Dit betekent dat er meer klanten zijn die uitgesproken positief zijn over onze dienstverlening. Afgezet tegen de NPS-score in de financiële dienstverlening (8%) en in business-to-business organisaties (10%) scoort Baker Tilly Berk hoog.

De toegevoegde waarde van NPS zit in de feedback die klanten geven. Klanten die een rapportcijfer van 7 of lager geven, worden dan ook persoonlijk benaderd. Deze gesprekken leveren waardevolle informatie op. Het geeft Baker Tilly Berk inzicht in waar verbeteringen noodzakelijk zijn en op welke punten ons werk wordt gewaardeerd. Informatie die wordt teruggekoppeld aan de verantwoordelijken in onze organisatie. Waar nodig, wordt uiteraard actie ondernomen op de verbeterpunten die onze klanten noemen.

De NPS-score van Baker Tilly Berk in 2017:



College of Knowledge: how to maximise your growth with your brand

Paul Hughes spreekt in dit Engelstalige ondernemerscollege over de kracht van branding. Volgens Paul gaat branding niet over je logo, maar alles wat je als organisatie doet. Een

college over het bouwen van langetermijnrelaties met je klanten en het leveren van toegevoegde waarde. Bekijk de video van Paul Hughes op www.ondernemerscollege.nl



De dialoog met onze mensen

Better Than Before staat binnen Baker Tilly Berk synoniem voor het systematisch sturen op een kwaliteitsgerichte cultuur. De cultuurmeting in 2015 en de BTBattle in 2016 leverden veel inzichten op hoe onze medewerkers een kwaliteitsgerichte cultuur beleven. Daar hebben wij in 2017 vervolg aan gegeven door een nieuwe cultuurmeting te doen en de medewerkertevredenheid opnieuw te toetsen. Ons bestuur praat regelmatig op vestigingen met medewerkers over wat hen bezighoudt. Nieuwe medewerkers leren vanaf hun eerste werkdag via ons 'onboarding' programma dat kwaliteit het fundament van onze organisatie is. De BTB Academy biedt trainingen aan om Better Than Before te worden. En tijdens centrale medewerkersbijeenkomsten en binnen teams en afdelingen komen onderwerpen als kwaliteit, integriteit, transparantie, onafhankelijkheid en onze merkwaarden regelmatig terug.

Better Than Before POP-UP festival

De BTBattle, de bijeenkomst waar onze medewerkers werden uitgedaagd om mee te praten met de strategie en toekomst van Baker Tilly Berk, leverde in 2016 1.000 ideeën op. In 2017 draaiden we de rollen om. Het draaide op de medewerkers-

bijeenkomst om niemand minder dan: de medewerker. Een festival waar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers van Baker Tilly Berk centraal stonden. Ruim 600 collega's kozen in drie rondes uit 18 workshops: van leren omdenken, improviseren of presenteren tot een workshop over niet meer afgeleid worden of een stoomcursus LinkedIn. Alles stond in het teken van inspiratie en kennis opdoen én nieuwe connecties maken met collega's van andere vestigingen en uit andere disciplines. Het festival was een groot succes. Daarom is er voor gekozen in 2018 een tweede editie te organiseren. Zo worden onze mensen Better Than Before.



Juniorenoverleg

Tetske Thoen, werkzaam als belastingadviseur bij Baker Tilly Berk, nam in 2017 het initiatief om viermaal per jaar een bijeenkomst te organiseren voor belastingadviseurs die minder dan drie jaar relevante werkervaring hebben. Het doel is om op een laagdrempelige manier met onze organisatie en met elkaar kennis te maken en kennis te delen. Tetske: "Tijdens de studie heb je veel contact met leeftijdsgenoten. Je kunt hen gemakkelijk vragen stellen en kennis en ervaringen met elkaar delen. Het is belangrijk dat je deze mogelijkheden ook in je werkomgeving hebt. In het begin van je carrière loop je regelmatig tegen bepaalde vragen aan of wil je ergens meer over weten. Het is dan prettig dat je niet alleen bij je partner of manager kan aankloppen, maar ook bij je leeftijdsgenoten."

De bijeenkomsten worden iedere keer op een andere vestiging gehouden. Zo leren de deelnemers de andere vestigingen en de collega's die daar werken beter kennen. Iedere bijeenkomst wordt er aandacht besteed aan actualiteiten en casussen om de fiscaaltechnische ontwikkeling te stimuleren. Daarna volgt een praktische workshop, gericht op het verbeteren van de vaardigheden. De bijeenkomst eindigt met een borrel waarbij alle medewerkers van de vestiging zijn uitgenodigd. Tetske: "Het is belangrijk om aansluiting te zoeken met collega's die in dezelfde fase van hun carrière en persoonlijke ontwikkeling zitten. Met elkaar weet je altijd meer dan alleen. Bovendien doe je gemakkelijker een beroep op elkaar als je elkaar kent. Het verbetert de samenwerking tussen elkaar en de vestigingen enorm."

Interview Willem-jan Buijs van Panta Rhei:

“Met één druk op de knop actuele cijfers”

Baker Tilly Berk komt al meer dan twintig jaar over de vloer bij strandpaviljoen Panta Rhei in Vlissingen. Ze zijn sinds 1996 klant. Willem-jan Buijs is eigenaar van het strandpaviljoen en Peter Huibregtse is zijn businesscoach bij Baker Tilly Berk. Willem-jan Buijs: “Dankzij Baker Tilly Berk zijn we altijd ‘bij’.”

Stuurinformatie

“Onze boekhouding is nu gedigitaliseerd. Facturen worden ingescand en doordat we ook een bankkoppeling hebben is de kans op fouten in de cijfers een stuk kleiner geworden. Vaak ontdek je te laat dat er iets niet klopt. Dat zal nu niet meer gebeuren. Doordat we in één oogopslag over de juiste gegevens beschikken kunnen we ook beter bijsturen. In combinatie met ons geavanceerde kassasysteem zien we bijvoorbeeld op drukke zomerdagen direct waar een eventueel kasverschil vandaan komt.”

Menukaart van Panta Rhei Better Than Before

Het is nu mogelijk een progressieve prognose te maken, waarin rekening wordt gehouden met de seizoenspiek, eerder geboekte resultaten en ook met zaken die lastig te voorspellen zijn, zoals het weer. Willem-jan Buijs: “Hierdoor kunnen we snel zien dat bijvoorbeeld de marge in de prognose niet overeenkomt met de daadwerkelijke gemaakte marge. Samen met Peter hebben we om deze reden laatst de menukaart onder de loep genomen. We keken naar de hardlopers op de kaart, de daadwerkelijke kosten per gerecht en de derving. Wat bleek? De calculatie was niet juist. We kregen letterlijk op een presenteerblaadje aangeleverd wat we moesten doen. We hebben de kaart aangepast en kregen

zo de marges weer op peil.”

Grip en controle-instrument

Willem-jan Buijs: “Ik ben niet meer dagelijks op de werkvloer, maar ik ben wel de eigenaar. Ik wil in één oogopslag kunnen zien hoe de zaken gaan

en waar bijsturing nodig is. Ik wil grip hebben. Voor mijn bedrijfsleider Jeroen is dit vooral een controle-instrument. En Peter? Peter is onze ‘money keeper’. Hij helpt ons sturen op cijfers, hij legt verbanden en geeft advies ten aanzien van onze bedrijfsvoering.”

“Ik wil in één oogopslag zien hoe de zaken gaan en waar bijsturing nodig is.”

V.l.n.r.: Jeroen Raaff, Willem-jan Buijs en Peter Huibregtse



Interview Hans ter Steege van Ter Steege Holding:

“Bedrijfsopvolging is soepel en geslaagd verlopen”

Hans ter Steege, algemeen directeur van Ter Steege Holding, nam samen met zijn broer en twee zussen het familiebedrijf van zijn vader over. Deze uiterst complexe bedrijfsoverdracht duurde enkele jaren. “We werken al meer dan dertig jaar in vertrouwen met Baker Tilly Berk samen, waardoor het traject van bedrijfsopvolging soepel en geslaagd is verlopen.”

V.l.n.r.: Martin Akcay, Hans ter Steege en Gerjan Kamerling

Bedrijfsopvolging Better Than Before

“We wisten dat de bedrijfsopvolging een intensieve opdracht zou worden”, vertellen Martin Akcay (belastingadviseur) en Gerjan Kamerling (accountant). “Er vallen heel veel verschillende soorten bedrijven onder de holding en er is sprake van een enorme versnippering van vermogen. We moesten dan ook in nauw overleg met de fiscus en de familie voor elk gebouw, elk eigendom bepalen of het ondernemings- of beleggingsvermogen was. Het Ministerie van Financiën gaf persoonlijke reacties op onze vragen. Er is beleid gemaakt naar aanleiding van dit bedrijfsopvolgings-traject. Dat illustreert duidelijk de complexiteit van deze overdracht. Wát een kick dat het allemaal gelukt is.”

Vertrouwensrelatie

Hans ter Steege: “Tijdens jaarlijkse familiesessies legden Gerjan en Martin uit hoe de bedrijfsopvolging ervoor stond en wat de beslissingen die wij maakten in de praktijk betekenen. Hoewel mijn vader, onze financieel directeur en ik heel goed in de materie zaten, begrepen we toch maar zo’n 90%. Op de echt ingewikkelde momenten keken we als kinderen onze ouders aan. ‘Als jullie het goed vinden, vinden wij het ook goed’,



“Wij werken al meer dan dertig jaar in vertrouwen met Baker Tilly Berk samen.”

zeiden we dan. De rest hebben wij in vertrouwen aan Baker Tilly Berk overgelaten.”

Duurzame samenwerking

Hans had dit traject niet graag met een andere partij willen doen. “Gerjan en Martin voelden de afgelopen jaren haarfijn aan waar keuzes emotioneel werden

en welke waarden voor ons als familie belangrijk zijn. Dat kan alleen als je elkaar door en door kent.” Gerjan: “We zeggen waar het op staat, spreken uit wat wel en niet goed gaat en proberen gezamenlijk verbeteringen door te voeren. Er is een sterke band. Dat maakt de samenwerking prettig en duurzaam.”

Verlag Commissie Publiek Belang

De Commissie Publiek Belang is onderdeel van de Raad van Commissarissen. De commissie kwam in 2017 zes keer bijeen en bestond in 2017 uit de twee externe commissarissen en één interne commissaris. Ook in het afgelopen verslagjaar was er weer veel aandacht voor de 53 maatregelen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. In het bijzonder kwamen ook de bevindingen en acties naar aanleiding van het 'AFM dashboard onderzoek Implementatie en borging van het verandertraject' uitvoerig aan de orde.

Naar aanleiding van kritische geluiden over de accountancy-sector heeft de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in 2014, 53 aanbevelingen gedaan die het aanzien en functioneren van de sector moesten verbeteren. Sindsdien heeft de bedrijfstak hard gewerkt aan het invoeren van de aanbevelingen. Baker Tilly Berk heeft zich destijds achter de voorstellen van de NBA geschaard en heeft inmiddels nagevoeg alle maatregelen geïmplementeerd. In 2016 heeft de AFM onderzoek uitgevoerd naar de implementatie en borging van het verandertraject bij de OOB-accountantsorganisaties waarbij ook de 53 maatregelen, benoemd door de NBA, de aandacht hebben gekregen. Hierover is in juni 2017 gerapporteerd. Daarnaast is de eind 2016 uitgebrachte rapportage van Monitoring Commissie Accountancy 'Veranderen in het publiek belang' in de acties en discussies betrokken.

Monitoren voortgang

Binnen de Raad van Commissarissen (RvC) is de Commissie Publiek Belang (CPB) onder meer belast met het monitoren van de voortgang van de invoering van de aanbevelingen. De CPB, controleert en signaleert, maar maakt zelf geen beleid. De borging van het publiek belang van de accountantsverklaring staat voorop. De commissie monitort niet alleen de kwaliteitssystemen maar

bespreekt ook de cultuur binnen de organisatie en de naleving van compliance-voorschriften. Dit wordt gedaan door middel van gesprekken met verschillende betrokken partners en medewerkers, en aan de hand van periodieke verslagen hierover.

Invoering NBA-maatregelen

De commissie heeft vastgesteld dat er in 2017 aanzienlijke vooruitgang is geboekt als het gaat om de invoering van de maatregelen van de NBA en de borging van het publiek belang bij Baker Tilly Berk. Medio 2017 volgde een kritisch rapport van de AFM waaruit bleek dat nog altijd een stevig aantal maatregelen (niet alleen de door de NBA benoemde 53 maatregelen) moesten worden ingevoerd en dat nog niet alle ingevoerde maatregelen naar verwachting (van de AFM) functioneerden. En dat het tempo en de voortgang van de gewenste/benodigde veranderingen te laag was. Er is de afgelopen jaren goed werk verzet door de Raad van Bestuur (RvB), het partnercorps en de medewerkers, om de cultuur binnen de organisatie te optimaliseren en de kwaliteit van het werk dat wordt geleverd verder te verbeteren.

Overall in de organisatie zijn vernieuwingen doorgevoerd. Bijvoorbeeld bij het accepteren van klanten, bij het bewaken van de kwaliteit van controles,

bij het bewaken van de cultuur binnen controleteams, bij het signaleren en rapporteren van misstanden, en op tal van andere onderdelen van het werk. Tijdens iedere vergadering van de commissie kwamen deze onderwerpen aan de orde. Ook werd besproken hoe het bestuur met de implementatie omging en of de voortgang voldoende was en de nieuwe maatregelen voldoende werden nageleefd. De interne actielijst 'AFM Dashboard' (met daarop projecten inzake stuurinformatie, oorzaak-analyses, kwaliteitsgerichte cultuur, stip op de horizon, beoordelen en belonen en RvC) geeft bij deze beoordeling een goede houvast voor de commissie teneinde de implementatie van de, ook door de AFM gesignaleerde tekortkomingen, goed te kunnen volgen. Deze acties zijn gekoppeld aan, en vloeien voort uit, de strategische agenda van Baker Tilly Berk.

Kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem van Baker Tilly Berk stond regelmatig op de agenda. De maatregelen en acties die bedoeld zijn om het maken van fouten te voorkomen en de kwaliteit van het werk te verbeteren werden door de RvB en de compliance officer gerapporteerd. Baker Tilly Berk implementeerde ook nieuwe, verscherpte procedures rondom de acceptatie en beheersing van klanten, waarbij



Michel de Graaf



Peter van der Zanden



René Leander

klanten met een verhoogd risicoprofiel extra aandacht krijgen.

Een ander belangrijk en regelmatig terugkerend agendapunt was het project 'Beheerste en integere bedrijfsvoering'. Dit is een project dat de kwaliteit van de bedrijfsvoering naar een hoger plan moet tillen en waarbij de gehele organisatie betrokken is. Onderdeel van het kwaliteitsprogramma zijn ook de regelmatig terugkerende trainingsprogramma's voor alle medewerkers. Duidelijk is dat er in het verslagjaar een groot aantal activiteiten de revue passeerden op gebied van (verbetering van) kwaliteit die bijdragen aan de 'turn around' van de organisatie. Baker Tilly Berk is op de goede weg, maar iedereen binnen de organisatie is zich ervan bewust dat het nog niet genoeg is.

Afhandeling fouten

Een belangrijke aanbeveling die door Baker Tilly Berk is overgenomen, is de wijze waarop wordt omgegaan met (afhandeling van) fouten. Op dit terrein zijn grote stappen gezet. In iedere organisatie worden fouten gemaakt, het is mensenwerk. Waar het om gaat, is dat fouten niet alleen worden gesignaleerd. Ze moeten ook op de juiste plaats

worden gerapporteerd zodat actie kan worden ondernomen. Het is belangrijk dat wordt onderzocht wat de oorzaken van fouten zijn. Hoe ontstaat een fout en wat kan er gedaan worden om te voorkomen dat hetzelfde in de toekomst opnieuw gebeurt. De oorzaakanalyse en vervolgens het leereffect zijn essentieel om te kunnen verbeteren.

Claims en klachten

Tijdens iedere vergadering van de CPB werd ook de status van claims, klachten, incidenten en sancties door de compliance officer gerapporteerd en besproken met de CPB. Als dat nodig was, vroeg de commissie om opheldering of om aanvullende informatie.

Toekomstige ontwikkelingen

In 2017 werd de beslissing genomen om een onafhankelijke bestuurder te benoemen als voorzitter van het bestuur. Dit heeft ertoe geleid dat met ingang van 1 maart 2018 een nieuwe bestuursvoorzitter is benoemd. Daarnaast bestaat de RvC met ingang van 1 januari 2018 geheel uit externe commissarissen, wat een verdere verbetering betekent van de onafhankelijke oordeelsvorming en objectiviteit van de RvC in haar toezichthoudende rol.

De activiteiten van de CPB worden vanaf die datum volledig geïntegreerd in de taken van de RvC en niet langer als afzonderlijke commissie behandeld.

Communicatie

Door Baker Tilly Berk wordt hard en proactief gewerkt aan het optimaliseren van de organisatie en de processen. De CPB vindt het belangrijk dat Baker Tilly Berk de komende tijd aandacht besteedt aan het actief uitdragen van de verbeteringen, zowel richting de interne organisatie als richting de externe omgeving. Het is belangrijk dat breed bekend wordt hoe concreet er wordt gewerkt aan de benodigde verbeteringen om het publiek belang blijvend te kunnen borgen. Dit geldt voor de sector en in het bijzonder ook voor Baker Tilly Berk. Dit vraagt om goede communicatie gericht op alle onderdelen van de interne organisatie en de relevante externe doelgroepen.

Rotterdam, 30 april 2018

Commissie Publiek Belang Baker Tilly Berk N.V. in 2017

M.J. de Graaf RA (voorzitter)
Prof. dr. mr. P.M. Van der Zanden RA
Drs. R.P.A. Leander RA MBA

Interview: het nieuwe recruitment

“Wij hebben vaak maar één moment om iemand te overtuigen”

Onze medewerkers zien wij als de bepalende factor voor de kwaliteit die wij aan de voorkant moeten leveren. Maar goede mensen komen er niet vanzelf. ‘Achter de schermen’ werken **Jaqueline Verweij** (29) en **Bram van Bokhoven** (28) hard om Baker Tilly Berk onder de aandacht te brengen; van de ervaren professionals tot aan de jonge honden in de studiebanken. Jaqueline en Bram zijn overal.

Bram: “Mijn opdracht is om Baker Tilly Berk als leuke en goede werkgever neer te zetten voor studenten. En ik wil daarbij een zo eerlijk mogelijk beeld scheppen. Wij zijn een warme club, sterk regionaal vertegenwoordigd, en die propositie blijkt aantrekkelijk te zijn. Onze slagkracht op de arbeidsmarkt is goed. Bij ons maak je een grapje met de secretaresse, maar kun je ook zo het kantoor binnen lopen van een partner. Wij hebben dat grootzakelijke en dat trekt mij, maar tegelijkertijd ben ik een Brabander die houdt van een biertje in een gezellige bruine kroeg. Die gemoeidelijkheid voel ik hier ook. Ik sta echt voor dit merk.”

Jaqueline: “Wij willen samen Baker Tilly Berk als werkgever stevig op de kaart zetten. En als je dat goed wilt doen, moet je meebewegen. De arbeidsmarkt verandert continu. Daar waar je vroeger een vacature online knalde en wachtte tot de cv's jouw kant op waaiden, moet je nu veel actiever bezig zijn.”

Jaqueline: “Op de startersmarkt moet je vooral heel zichtbaar zijn. Bram struint allerlei events af, heeft nauw contact met diverse opleidingen bij hogescholen en universiteiten en komt over de vloer



“Ik hoop dat kandidaten na het eerste bakje koffie denken: bij deze club wil ik wel werken.”

bij studieverenigingen. We organiseren inhouse-dagen zodat studenten echt kunnen ‘proeven’ hoe het eraan toegaat op onze vestigingen.”

“Maar de meer ervaren kandidaat weet precies wat hij/zij wil en weet ook goed wat er te halen valt. Zij kennen hun marktwaarde. Juist dan is die persoonlijk benadering zo belangrijk. Juist dán willen we dat iemand dat goede gevoel heeft bij ons heeft. En vaak hebben wij maar één moment om iemand te overtuigen. Dan moet het gebeuren. Gelukkig lukt ons dat tot nu toe goed.”

Bram: “Ik denk dat wij samen wel het ‘nieuwe recruitment’ vertegenwoordigen. De ‘candidate experience’ moet perfect zijn en in dat proces mogen wij niets laten liggen. Dat betekent aan de ene kant zorgen dat alle processen helder zijn, afspraken strak worden nagekomen en er altijd een goede opvolging is. Maar daarnaast gaat het ook om een stukje emotie. Je wilt mensen ook een beetje ‘raken’, zodat wanneer ze voor Baker Tilly Berk kiezen, dat op zijn minst ook vanuit het onderbuikgevoel goed voelt.”

Jaqueline: “Bram zit meer aan de voorkant. Hij is creatief en zó enthousiast wanneer hij aan studenten vertelt hoe leuk het is om bij ons te komen werken. Als Bram het op zijn heupen heeft verkoopt hij desnoods ijs aan een eskimo.”

Bram: “We zijn gegaan van reactief naar proactief, van interactief naar een continue dialoog. En vergeet niet, onze kandidaten hebben vaak nog tal van andere keuzes. Daarom werken we ook steeds intensiever samen met onze collega's uit het land. Zeker met alle sociale media, zijn ambassadeurs van je merk heel belangrijk. En dat zijn wij natuurlijk niet alleen met z'n tweeën, dat moeten we allemaal zijn.”

Jaqueline: “Er zijn veel kansen op de markt voor Baker Tilly Berk om te groei-

en. We laten daarom ook onze gezichten meer zien op de vestigingen. Om continu te weten wat de plannen zijn voor komend jaar, omzetcdoelstellingen te bespreken en daaraan de behoefte te koppelen qua personeel. Wil je slagvaardig zijn dan ben je 70% van je tijd bezig met vandaag, 20% met morgen en 10% van je tijd moet je ver vooruit kijken, minimaal vijf jaar, zodat je kunt anticiperen in plaats van reageren.”

Jaqueline: “Ons beleid over het binden, boeien en behouden van mensen staat. Waar we voor staan en waar we voor gaan is helder. Vanuit dit fundament willen we doorpakken. In 2018 gaan we intensief aan de slag met een nieuwe werkbij-website voor meer zichtbaarheid en een betere vindbaarheid en willen daarbij bijvoorbeeld met video laten zien wat werken bij Baker Tilly Berk betekent. Daarnaast richten we ons op het digitaliseren van het sollicitatieproces en willen wij daarbij de juiste online tools kiezen om het hele traject van a-tot-z verder te professionaliseren. Het is simpel; de kandidaten hebben het voor het uitkiezen en daarom moeten wij alles uit de kast halen.”

“Full force op de ‘candidate experience’ zodat mensen na het eerste bakje koffie denken; bij deze club wil ik wel werken.”

In 2017 zijn er meer dan 1000 binnengekomen sollicitaties verwerkt en hebben we meer dan 200 sollicitatiegesprekken gevoerd. Dit heeft geresulteerd in een record aantal nieuwe medewerkers, 221 om precies te zijn. Daarnaast heeft Baker Tilly Berk in 2017 deelgenomen aan 60 campusevenementen.

Ethiek en onafhankelijkheid

Gedragscode

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. Wij hebben een reputatie hoog te houden op het gebied van integriteit en bedrijfs-ethiek. Maar ook op het gebied van goed werkgeverschap en in onze dienstverlening aan onze klanten.

Er is een scala aan externe stakeholders dat moet kunnen vertrouwen op onze werkzaamheden, in het bijzonder de accountantsverklaringen: aandeelhouders, toezichthouders, overheden, bankiers, medewerkers, leveranciers en afnemers van de ondernemingen waarvoor wij een verklaring bij de jaarrekening afgeven. Ook in de publieke sector waar wij een groot aantal organisaties bedienen, betreft het een brede groep stakeholders. Baker Tilly Berk N.V. heeft een groot aantal wettelijke controleklanten die een directeur-grootaandeelhouder (dga) kennen. Waar in het OOB-segment en de publieke sector 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/maatschappelijk 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). Alsmede de vergelijkbare van andere beroepsgroepen die actief zijn binnen onze organisatie, in het bijzonder het Reglement Beroepsuitoefening Nederlandse Orde van Belastingadviseurs. Deze beginselen zijn de basis van ons handelen. In het nastreven van deze beginselen geven wij met overtuiging invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze beginselen zijn ook het uitgangspunt voor onze interne handelingen en gedrag 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

wij vandaag bezig zijn met morgen. Dat doen we 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. Het gaat om het samenspel tussen onze merkwwaarden en de partijen die daarin een rol spelen. Op basis hiervan gaan we met elkaar in discussie en houden we elkaar scherp.



Kwaliteit

Naar externe stakeholders

Wij investeren in onze vakbekwaamheid als garantie voor de professionaliteit van onze dienstverlening. Investeringen 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. Dit kan ertoe leiden dat een opdracht niet wordt uitgevoerd of geaccepteerd.

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 wij de klant mee verder helpen.

Naar elkaar

Wij verwachten van elkaar dat we ons verdiepen in de klant, onze organisatie, de materie en de sector. We verwachten van elkaar dat we investeren in het up-to-date houden van onze kennis en kunde. Bij het ontbreken van de noodzakelijke deskundigheid vragen wij aanvullend advies aan elkaar, onze leidinggevende, het Professional Competence Center, een onafhankelijke deskundige of de NBA. Ook kan gekozen worden externe deskundigheid in te kopen.



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 vertrouwelijkheid bedreigen.

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 gedegen te werk. Professionaliteit van onze dienstverlening is hierbij leidend, waarbij wij zorgvuldig omgaan met verworven kennis en inzichten en vertrouwelijkheid een belangrijke rol speelt.

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 adviezen te blijven vernieuwen zonder onbezonnen te worden. We benutten elkaars talenten en potentieel. Wij gaan daarbij vertrouwelijk om met de informatie die wij met elkaar delen en stellen ons objectief op ten aanzien van de verkregen inzichten.



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 vertrouwelijkheid niet te beschamen zullen wij, indien informatie gevraagd wordt waarvan wij verplicht zijn tot geheimhouding, hierover helder communiceren.

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.

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.



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 (gewenste) resultaat van de ondernemer.

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.

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. We leren van elkaar door onze kennis met elkaar te delen.



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 laten aan het maatschappelijk verkeer zien dat wij onze werkzaamheden integer en op objectieve wijze uitvoeren en borgen daarin onze onafhankelijkheid.

Naar onze klanten

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

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.

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, waarbij deze is gewijzigd per 16 juni 2016. Bij voortdurende wordt aandacht gegeven aan de interpretatie en nadere invulling van deze regelgeving, zowel vanuit de NBA, als binnen Baker Tilly Berk.

De compliance afdeling en Professional Competence Center (PCC) spelen een belangrijke rol bij de bewaking van de onafhankelijkheid. De compliance officer is tevens onafhankelijkheidsfunctionaris. Vraagstukken over onafhankelijkheid moeten verplicht worden voorgelegd voor consultatie bij PCC en/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 assuranceklanten door zowel de verantwoordelijke accountant als de collega professional die de opdracht wil uitvoeren.
- Bestuurlijk bij acceptatie van opdrachten.

Organisatiebeleid bij langdurige betrokkenheid

Bij OOB's treedt de (externe) accountant terug na zeven jaar betrokkenheid. 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 assuranceteam terug. Maar, het gelijktijdig terugtreden van twee accountants is niet wenselijk

in verband met verlies van kennis en daarmee van de kwaliteit van de controle. In dat geval roteert in eerste instantie slechts één van de accountants, het andere senior lid van het assurance team moet dan twee jaar later terugtreden. Deze periode van twee jaar wordt wenselijk geacht om kennis en ervaring optimaal te borgen. Voorts kan het voorkomen dat tijdelijk geen geschikte alternatieve accountant beschikbaar is

om een assuranceopdracht aan over te dragen.

In beide gevallen dient vanwege de bedreiging een maatregel genomen te worden. Die kan bestaan uit een risicogerichte kwaliteitsbeoordeling (RKB) die specifiek gericht is op bedreigingen uit hoofde van onafhankelijkheid. Deze neemt minder tijd in beslag dan een volledige OKB en richt zich onder andere

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 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. In de loop van 2017 is ingevoerd dat iedere nieuwe medewerker na indiensttreding een eerste onafhankelijkheidsverklaring invult. Indien gedurende het jaar wijzigingen optreden in deze gegevens dienen deze gemeld te worden aan de onafhankelijkheidsfunctionaris. Jaarlijks wordt, in combinatie met de integriteitsverklaring, expliciete herbevestiging gevraagd van de onafhankelijkheidsgegevens.

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

op de risicomatrix, frauderisico's, foutenevaluatie, schattingsposten en andere elementen van de controle met significante subjectieve elementen. Een andere mogelijkheid is het toevoegen van een tweede geaccrediteerde accountant aan het controleteam, die per fase van de controle de relevante onderdelen van het controledossier reviewt. Beide mogelijkheden zijn in 2017 meermaals toegepast.

Er is standaardbeleid voor de meest voorkomende situaties, in afwijkende gevallen moet het Professional Competence Center (PCC) 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 moet het Professional Competence Center (PCC) Accountants goedkeuren, die dit met de onafhankelijkheidsfunctionaris afstemt. Dit is een verplichte vaktechnische consultatie. Dit wordt beschouwd als een zeer uitzonderlijke situatie en is in 2017 niet voorgekomen.

Beleggingsbeleid

Voor privébeleggingen van partners gelden de volgende restricties. Het is partners niet toegestaan een financieel belang te hebben in:

- een klant van Baker Tilly Berk;
- een organisatie die een financieel belang heeft in een klant van Baker Tilly Berk of waarin een klant van Baker Tilly Berk een financieel belang heeft;

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 overtreding te beëindigen. In 2017 is één maatregel noodzakelijk geweest.

De compliance officer heeft 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

- een klant van het internationale netwerk waarvoor door één of meer member firms assurancewerkzaamheden worden verricht; dan wel een organisatie die een financieel belang heeft in deze klant of waarin deze klant een financieel belang heeft;
- een belangrijke leverancier van Baker Tilly Berk, tenzij deze beursgenoteerd is.

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 geoffereerd 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.

Om partners met buitenlandse beleggingen in beursgenoteerde ondernemingen in staat te stellen te toetsen of sprake is van een assuranceklant van het netwerk houdt de afdeling compliance een overzicht van 'restricted entities' bij. Indien sprake is van een financieel belang in een buitenlandse niet-beursgenoteerde onderneming, dient de betreffende partner zelf vast te stellen of sprake is van een klant van het internationale netwerk.

Zodra een partner er bekend mee wordt dat hij een niet-toegestaan financieel belang heeft, dient hij dit te melden aan de compliance officer.

In beginsel gaat Baker Tilly Berk geen huurovereenkomsten aan voor kantoorpanden en/of andere activa die in gehele of gedeeltelijke eigendom zijn, dan wel gefinancierd worden door een partner. Van deze regel kan door het bestuur met goedkeuring van de Raad van Commissarissen worden afgeweken.

Klant- en opdrachtaanvaarding

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 merkwaarden zijn daar belangrijk bij en zij vormen het uitgangspunt van ons commerciële beleid. De merkwaarden bepalen hoe wij onze relaties en klanten benaderen. 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. Ook in het kader van (verplichte) roulatie als gevolg van langdurige betrokkenheid worden de criteria die gehanteerd worden bij opdrachtacceptatie in acht genomen.

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

In 2017 is het beleggingsbeleid geëvalueerd en is overwogen of dit moet worden aangepast. Hierbij is niet alleen rekening gehouden met de vereisten ingevolge wet- en regelgeving, maar ook

Met betrekking tot het aspect 'kunnen', spelen elementen als het hebben van de vereiste kennis en beschikken over voldoende capaciteit (zowel in de tijd als qua bezetting) een steeds belangrijkere rol. Dit leidt ertoe dat niet alle opdrachten geaccepteerd (kunnen) worden.

Met betrekking tot het aspect 'willen' speelt met name de vraag welke inte-

met wat onze stakeholders van ons verwachten. Tevens is rekening gehouden met de vereisten ingevolge de nieuwe Maatregel 3.8 van januari 2018 van de Maatregelen "In het Publiek Belang" die beoogt risico's als gevolg van financiële druk bij equity partners te beheersen. Een hierop aangepast beleggingsbeleid zal in het voorjaar van 2018 aan de AvA ter goedkeuring worden voorgelegd.

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

Indien een klant of opdracht niet meer voldoet aan de door ons gestelde criteria wordt de relatie of de opdracht beëindigd. Ook andere aspecten kunnen

In 2017 is het systeem van klantacceptatie verder aangescherpt.

griteitsrisicofactoren bij de betreffende (potentiële) klant aan de orde zijn, en in hoeverre wij van mening zijn dat deze voldoende gemitigeerd kunnen worden. In dit kader heeft in 2017 een uitgebreid project plaatsgevonden om voor alle bestaande klanten centraal inzicht te verkrijgen in de integriteitsrisiconiveaus en in de naar aanleiding daarvan genomen resp. te nemen mitigerende maatregelen. Voor alle klanten met een hoog risicoprofiel vindt beoordeling en goedkeuring plaats door het bestuur.

leiden tot een beëindiging van de relatie, zoals integriteit of ontoelaatbaar gedrag van de klant/het management, of vakinhoudelijke vereisten.

In 2017 is het systeem van klantacceptatie verder aangescherpt waarbij de integriteit nadrukkelijker aandacht krijgt en meer wordt geobjectiveerd. De uitkomsten van deze evaluatie worden ook betrokken in de uitvoering van de werkzaamheden, hetgeen kan leiden tot het nemen van extra beheersingsmaatregelen.

Beoordelen en belonen

Wij zijn transparant over het beoordelings- en beloningsbeleid bij Baker Tilly Berk. Kwaliteit is een zwaarwegende factor bij de beoordeling en beloning van onze medewerkers, partners en bestuurders. Daarin doen wij geen concessies. In het najaar van 2017 hebben wij de beoordelingsronde volgens de nieuwe systematiek doorlopen. Het komend jaar zal in het teken staan van het optimaliseren van deze systematiek. Niet alleen tijdens de beoordelingscyclus, maar ook tussendoor bestaat de mogelijkheid om feedback over het functioneren toe te voegen. Zowel opwaarts als neerwaartse feedback is mogelijk.

Beoordelen

Beoordeling Raad van Commissarissen en bestuurders

De Raad van Commissarissen (RvC) bespreekt vanuit haar positie als intern toezichthouder ten minste éénmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het 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 vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen, zal indien de RvC dat geraden acht, een voorstel worden gedaan aan de AvA ter adressering daarvan.

Partner- en kantoorbeoordeling

Gedurende het jaar 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 kantoor-evaluaties 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.

Beoordeling medewerkers

Onze organisatie is gericht op kennisdeling en elkaar continue feedback geven. Dit is geformaliseerd in periodiek vaktechnische overleggen, ons informele en formele mentorsysteem, en ook in de beoordelingscyclus. Aan het einde van het jaar vinden de beoordelingsgesprekken plaats, waarin we terugblikken op het jaar. Tevens maken we afspraken over hoe medewerkers zich het komende jaar willen gaan ontwikkelen. In de zomer formaliseren we dit in een loopbaangesprek.

Promotiebeleid

Binnen onze organisatie wordt gewerkt met loopbaanfasen. In de accountantsdiscipline zijn de loopbaanfasen beginnend assistant audit, senior assistant audit, supervisor audit en junior manager, manager, senior manager, directeur 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. Voor andere disciplines geldt een soortgelijke structuur promotiebeleid. In 2017 hebben we alle functienamen gewijzigd om zo een uniformer geheel te bereiken. Tevens zijn de functienamen meer conform de omschrijvingen op de arbeidsmarkt.

Bij promotie vanaf manager, waarbij de medewerker tekeningsbevoegdheid krijgt, wordt door het Professional Competence Center (voorheen Bureau Vaktechniek) 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 PCC als de BAC. In bijzondere situaties kan worden afgeweken van het advies. Dit wordt gemotiveerd voorgelegd door het bestuur aan de AvA en de AvA beslist vervolgens hierover.

Onderdeel van de 53 maatregelen is dat de RvC de promotie van partners in de controlepraktijk moet goedkeuren. Buiten de controlepraktijk is deze goedkeuring niet nodig. Baker Tilly Berk maakt hierin geen onderscheid. 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

Beloning is 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. Onze beoordelingscyclus kent een loopbaangesprek (juni/juli) en een beoordelingsgesprek (december). Binnen het beoordelingsproces zijn onze merkwaarden en competenties uitgewerkt op een drietal vlakken: de technische kwaliteiten, de persoonlijke vaardigheden en de business.

Beloningsbeleid RvC, bestuurders en partners

De beloning van de partners is een bestuurstaak. De RvC houdt toezicht en moet 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 performance van de vestiging waaraan de betreffende partner is verbonden. Indien op grond van de 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 is in 2016 aangescherpt in het kader van de '53 maatregelen' en vanaf 2017 wordt de bonus/malus in overwegende mate gebaseerd op kwaliteitscriteria.

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.

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. Alle leden van de RvC maken zich beschikbaar voor de reguliere vergaderingen van de RvC en in alle voorkomende gevallen waarin betrokkenheid is gewenst in het kader van ontwikkelingen binnen Baker Tilly Berk.

Beloning externe accountants

Externe accountants die partner zijn, worden beloond zoals hierboven vermeld. Incidentele kwaliteitsgebreken leiden niet direct tot financiële sancties. Wel volgen bij meer of ernstige kwaliteitsgebreken maatregelen. In eerste instantie bijvoorbeeld in de vorm van mentoring en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen. 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 2017 gemiddeld 11,6% (2016: 10%) van de totale vaste beloning. Ook andere factoren worden in aanmerking genomen, zoals werving van nieuwe klanten, collegialiteit, waardering bij klanten en hulp bij werving van nieuw personeel. Externe accountants worden niet direct beloond voor cross-selling van overige dienstverlening aan wettelijke controleklanten.

Beloning 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 loopbaanfase een beloningsbandbreedte. Deze wordt ieder jaar kritisch bekeken. 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.

Sinds 1 januari 2018 zijn er geen interne commissarissen meer en is de RvC volledig extern.

Interview Marius Nijland van Seven Stars: “Bewuste keuze voor herstructurering”

Seven Stars is een snelgroeiend ICT-detacheringsbedrijf met energieke en ondernemende mensen aan boord. Het in 2005 opgerichte bedrijf kwam door het succes voor belangrijke strategische keuzes te staan. Oprichter en eigenaar Marius Nijland wilde graag een ‘nieuwe baan’ binnen zijn bedrijf om ruimte te creëren voor andere zaken dan de dagelijkse business. Hij koos voor een herstructurering; het huidige management is ingestapt en de bank is als financier aangetrokken.

Better Than Before naar the next step

“Ik wil als ondernemer graag meer tijd áán, in plaats van ín, het bedrijf besteden. Met de constructie die Baker Tilly Berk heeft opgezet, kon het management op een goede manier instappen. Ook is er door de herstructurering kapitaal vrijgekomen voor verdere groei.

ken hoe en tegen welke voorwaarden de bank het beste kon instappen. Ook het management werd hier actief bij betrokken”. Luc: “De fiscale structuur, waarderingsstructuur, prognoses ... Marius wilde alles echt begrijpen.”

Ondernemerszin

Marius gaat zich in deze nieuwe fase

onder meer bezighouden met business development en nieuwe initiatieven. “Ik blijf algemeen directeur, maar wel in een ondernemende rol. Ik realiseer me heel goed dat ik deze stap alleen kan zetten door het geweldige team wat er staat.”

Het verhaal van Marius Nijland van Seven Stars is afkomstig uit een serie verhalen over de ‘decisive moments’ in het leven van een ondernemer en zijn onderneming. Lees meer verhalen op www.bakertillyberk.nl/thenextstep

Marius Nijland



“Ik wilde precies begrijpen waar ik voor koos en wat mogelijke consequenties zijn.”

Marius Nijland: “Daardoor heb ik nu de mogelijkheid om met wat meer afstand aan het bedrijf te werken in plaats van dat ik druk ben met de operatie. Zo zet ik mezelf als ondernemer weer in mijn kracht en ben ik voor Seven Stars ook het meest waardevol.”

Consequenties herstructurering

Luc Jacobs van Baker Tilly Berk was als vaste belastingadviseur van Seven Stars, samen met de adviseurs van Baker Tilly Berk Corporate Finance, betrokken bij de herstructurering. Marius: “We hebben daar samen mooie gesprekken over gehad. Ik wilde precies begrijpen waar ik voor koos en wat mogelijke consequenties zijn. Er zijn verschillende structuren verkend en we hebben beke-

Interview Gertjan Toorenaar van TuinTotaal: “Een stuk slagvaardiger door Baker Tilly Berk”

Gertjan Toorenaar en Lowi Wagenaar zijn de eigenaren van hoveniersbedrijf TuinTotaal. Van particuliere tuinen tot openbare plantsoenen, geen ‘groen’ heeft nog geheimen voor de hoveniers. TuinTotaal is sinds 2010 klant bij Baker Tilly Berk in Goes. De korte lijnen tussen Talitha Valkier, de relatiedrager vanuit Baker Tilly Berk, en TuinTotaal zijn de motor van de efficiënte en prettige samenwerking. Gertjan Toorenaar: “Bij TuinTotaal houden we niet van fratsen. En we zijn snel en slagvaardig. Dat geldt ook voor de mensen bij Baker Tilly Berk, dus we passen goed bij elkaar.”

Talitha Valkier en Gertjan Toorenaar



Behoeft aan actuele cijfers

Gertjan Toorenaar: “We wilden graag minder papierwerk en minder tijd aan factureren besteden. Bovendien hadden we de behoefte om vaker en gemakkelijker onze actuele cijfers in te zien, vooral als het gaat om openstaande bedragen bij debiteuren.”

Wekelijkse rapportages

Sinds 2016 wordt alles digitaal en (deels) automatisch verwerkt en opgeslagen. Gertjan Toorenaar: “We hebben zelf controle over wanneer we onze rekeningen betalen. En dankzij de bankkoppeling kunnen we real-time onze financiële situatie bekijken.” Elke week wordt er een rapportage uitgedraaid voor een gedetailleerd inzicht in de financiële situatie van dat moment. Zijn er aandachtspunten? Staan er rekeningen open?

Meedenken

Naast de wekelijkse rapportages is er elke maand een contactmoment. Om elkaar bij te praten, opvallende zaken te bespreken en te kijken of er ergens bijgestuurd moet worden. Talitha Valkier adviseert en denkt mee, waarbij ze de visie en drive van TuinTotaal voor ogen houdt.

“We willen korter op de bal spelen, dat maakt ons een stuk slagvaardiger.”

TuinTotaal door Baker Tilly Berk Better Than Before

Het actuele inzicht in de cijfers is voor TuinTotaal dé grote winst. Gertjan: “We wilden graag toe naar een wekelijkse rapportage van de laatste stand van zaken. Zodat we korter op de bal kunnen spelen en sneller actie kunnen onder-

nemen als er rekeningen bij debiteuren openstaan.” Lowi: “Het maakt ons een stuk slagvaardiger. Zo vroeg de bank onlangs om een up-to-date overzicht van onze financiële gegevens vanwege een financieringsvraag. De benodigde informatie was letterlijk binnen tien minuten aan de bank verzonden.”

Kwantitatieve gegevens

Omzet (x 1 miljoen)

	2017	2016
Wettelijke controle OOB		
Wettelijke controleopdrachten	€ 0,3	€ 0,2
Overige assuranceopdrachten	€ 0,1	€ 0,1
Overige dienstverlening	€ -	€ -
	€ 0,4	€ 0,3
Wettelijke controle niet-OOB		
Wettelijke controleopdrachten	€ 21,7	€ 16,5
Overige assuranceopdrachten	€ 1,9	€ 1,9
Overige dienstverlening	€ 7,9	€ 8,4
	€ 31,5	€ 26,8
Overige dienstverlening	€ 67,5	€ 61,1
Geconsolideerde omzet Baker Tilly Berk N.V.	€ 99,4	€ 88,2
Omzet per serviceline		
Audit & assurance	€ 33,7	€ 26,2
Accounting	€ 30,9	€ 29,3
Tax compliance / advisory	€ 22,7	€ 20,7
Other advisory	€ 12,1	€ 12,0
	€ 99,4	€ 88,2

Omzet

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

Organisaties van Openbaar Belang waarvoor in 2017 een wettelijke controleverklaring is afgegeven:

- Hydratec N.V.
- Astarta Holding N.V.
- Inverko N.V.
- RoodMicrotec N.V.
- Ovostar Union N.V.
- Novisource N.V.
- Palmboomen Cultuur Maatschappij Mopoli N.V.

Verklaring 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 onze werkzaamheden en in het bijzonder de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Hierbij wordt ook hetgeen het maatschappelijk verkeer van ons verwacht in acht genomen.

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersings- en risicomangementsysteem geëvalueerd, waarbij ook gebruik is gemaakt van de rapportage van de compliance officer, alsmede informatie van de directeurs van het Professional Competence Center en bevindingen van toezichhoudende instanties. Deze evaluatie wordt ook gedeeld met de Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang. Deze evaluatie vindt in continuïteit plaats gedurende het gehele jaar.

Wij hebben ook in 2017 maatregelen genomen om de kwaliteit van onze werkzaamheden en weer in het bijzon-

der de wettelijke controle te verbeteren. De uitkomsten van deze evaluatie worden meegenomen bij het verder verbeteren van de kwaliteit en het monitoren hiervan. In 2018 zullen waar nuttig en nodig verdere verbeteringen worden aangebracht in onze beheersing (inclusief monitoring). Alle verbeteringen zullen verankerd/ingebod moeten worden in onze organisatie waarbij het 'eigen maken' door onze medewerkers een belangrijk aspect is. Met inachtneming daarvan verklaren wij dat:

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

Rotterdam, 30 april 2018

Bestuur Baker Tilly Berk N.V.

J.M. van Zanen-Nieberg RA

(bestuursvoorzitter)

M. Huisman RA (bestuurslid)

mr. R.H.M. Loves (bestuurslid)

Kwaliteit

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

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, want 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:

- Professional Competence Center
- Gestructureerde integriteitsrisico-analyse (AIR)
- Vaktechnische consultaties
- Controleaanpak
- Tekeningbevoegdheid en accreditatie
- Escalatieprocedure
- Kwaliteitsbewaking/-controle
- Oorzaakanalyse
- Kwaliteitsverbetering (onder andere door trainingen)

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 integriteitsrisico's van onze klantenportefeuille en de in dat kader genomen mitigerende maatregelen;
- wij als organisatie inzicht hebben in de uiteindelijk geleverde kwaliteit;
- wij op basis van een analyse van oorzaken de positieve aspecten kunnen versterken en op de verbeterpunten gerichte maatregelen kunnen nemen.

Professional Competence Center

Ons Professional Competence Center ondersteunt de medewerkers in de accountants-, fiscale en juridische praktijk. Baker Tilly Berk onderscheidt drie aandachtsgebieden: voor accountants, belastingadviseurs en bedrijfsjuridisch adviseurs. De aandachtsgebieden Belastingadviseurs en Bedrijfsjuristen staan onder leiding van een hoogleraar. Vanuit het aandachtsgebied Accountants wordt nauw contact onderhouden met diverse universiteiten.

In 2017 is meer aandacht gegeven aan de overige dienstverlening binnen onze organisatie, zoals IT advisory en advisory public sector.

Taken en verantwoordelijkheden PCC, aandachtsgebied Accountants:

- 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 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 accountantspraktijk.
- Verzorgen stagebureau voor de AA- en RA-praktijkopleidingen.

Kwaliteitshandboek

Het Professional Competence Center is 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), via nieuwsbrieven en tijdens vaktechnische bijeenkomsten.

Aantal medewerkers werkzaam binnen Bureau Vaktechniek Accountants en compliance (fte's)

	2017	2016
Bureau Vaktechniek Accountants	6,9	6,7
Compliance	2,5	2,1
Aantal medewerkers controlepraktijk	456	404

Vaktechnische consultaties

In een aantal gevallen is vaktechnische consultatie bij Bureau Vaktechniek Accountants verplicht. Daarnaast kunnen onze medewerkers PCC uiteraard ook formeel raadplegen wanneer daar behoefte aan is. Deze zogenoemde vaktechnische consultaties vinden zo laagdrempelig mogelijk plaats, tot medio april 2017 via een daartoe bestemde database en daarna via een Service-DeskPortaal dat ook voor andere vragen gebruikt wordt zoals ICT-gerelateerde onderwerpen. Door alle vragen en antwoorden vast te leggen, ontstaat consistentie in de consultaties. In 2017 is het aantal vaktechnische consultaties toegenomen tot 585, tegenover 511 in 2016. De toename betreft met name

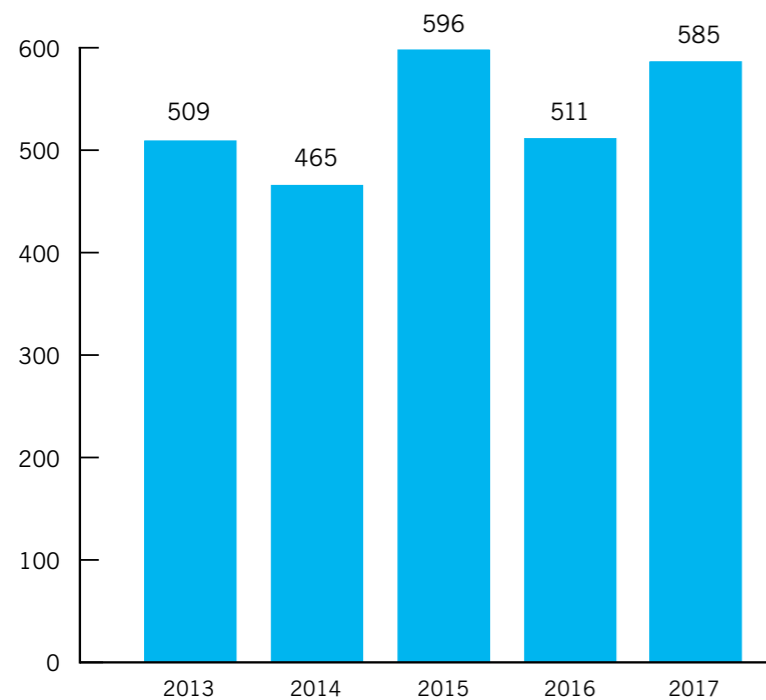
vragen inzake controleopdrachten en verslaggevings-issues. Ook vindt er (informeel) overleg plaats tussen de praktijk en PCC. Het doel hierbij is de drempel voor overleg/consultatie laag te

houden en tijdig te kunnen bijsturen. Een informeel overleg leidt veelal alsnog tot een formele consultatie om de uitwisseling van informatie en de visie daarop vast te leggen.

Aantal vaktechnische consultaties Professional Competence Center

	2017	2016
Controleopdrachten	225	180
Beoordelingsopdrachten	7	10
Overige assuranceopdrachten	11	9
Samenstelopdrachten	72	108
Verslaggeving	225	173
Onafhankelijkheid	30	15
Overig	15	16
Totaal	585	511

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling in het aantal consultaties in de afgelopen vijf jaren weergegeven:



Controleaanpak

Een belangrijke 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 risico-analyse is dat de hoeveelheid te verrichten werkzaamheden afhankelijk is van het risico dat de jaarrekening onjuistheden van materieel belang bevat.

In het elektronisch en verplicht te gebruiken controledossier 'BEAT' is de controleaanpak uitgewerkt. Het systeem dwingt af dat de in de controleaanpak voorgeschreven stappen worden uitge-

voerd en waarborgt een consequente opvolging van de onderkende risico's en gesignaleerde aandachtsgebieden. Daardoor wordt een uniforme controleaanpak nagestreefd, die voldoet aan de wet- en regelgeving. De controleaanpak kan worden toegesneden op specifieke marktsectoren, zoals woningcorporaties, gemeenten, pensioenfondsen of bouw- en vastgoedbedrijven. Het elektronisch controledossier is schaalbaar naar gelang de grootte van de opdracht en ondersteunt alle controles waar Baker Tilly Berk als groepsaccountant fungeert.

Jaarlijks wordt de controleaanpak door het Professional Competence Center geëvalueerd, op basis van actuele ontwikkelingen in de branche en de uit-

komsten van de dossierreviews. In 2017 zijn vooral de handreiking inzake corruptie en de vastlegging van de kernpunten van de controle nog scherper in onze controleaanpak verwerkt. Daarnaast is de structuur verbeterd zodat bepaalde werkzaamheden op een logischer locatie (gerelateerd aan het tijdstip in het controleproces) kunnen worden vastgelegd.

Aan het begin van ieder kalenderjaar worden de collega's geïnformeerd over de bevindingen uit dossierreviews en themaonderzoeken en over actualiteiten, zodat deze kennis meegenomen kan worden bij de lopende opdrachten.

KPI's

Samenstelling teams		2017			2016				
Aantal en ratio externe accountants, overige managers en overige teamleden ¹	Externe accountants	personen	%	personen	%				
	Overige (senior-) managers	37	8	34	8				
	Totaal accountants	66	15	56	14				
	Overige teamleden ¹	103	23	90	22				
	Totaal	353	77	314	78				
		456	100	404	100				
Verloopperscentage externe accountants, (senior-) managers en overige teamleden	Externe accountants	personen	verloop	%	personen	verloop	%		
	Overige (senior-) managers	37	3	8%	34	-3	-8%		
	Totaal accountants	66	10	15%	56	13	23%		
	Overige Teamleden	353	39	11%	314	41	13%		
	Totaal	456	52	11%	404	51	12%		
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior-) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden ²	Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten								
		per-sonen	uren	% uren	factor norm	per-sonen	uren	% uren	factor norm
	Externe accountants	37	25.900	42%	1,16	34	23.003	39%	1,13
	Overige (senior-) managers	66	45.417	46%	0,98	56	42.243	52%	1,08
	Totaal	353	256.534	61%	0,97	314	210.815	58%	0,9
	456	327.851			404	276.061			
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan overige opdrachten	Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan overige opdrachten								
		personen	uren	% uren	personen	uren	% uren		
	Externe accountants	37	13.341	21%	34	13.716	24%		
	Overige (senior-) managers	66	30.479	31%	56	19.423	24%		
	Totaal	353	100.920	24%	314	100.471	28%		
	456	144.740		404	133.610				
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan interne werkzaamheden	Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan interne werkzaamheden								
		personen	uren	% uren	personen	uren	% uren		
	Externe accountants	37	23.106	37%	34	21.609	37%		
	Overige (senior-) managers	66	22.185	23%	56	19.101	24%		
	Totaal	353	60.522	14%	314	53.781	15%		
	456	105.813		404	94.491				
Aantal overuren en percentage ten opzichte van contractueel beschikbare uren ³	Aantal overuren: 12.757 (2016: 10.335) In % van beschikbare uren: 1,7% (2016: 1,6%)								

Samenstelling teams (vervolg)

Totaal aantal afgegeven verklaring in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	585 (2016: 552), waaronder 7 OOB-verklaringen (2016: 5)
Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant	16 (idem als vorig jaar)

Opleiding en coaching		2017		2016		Norm	
		OOB	niet-OOB	OOB	niet-OOB	OOB	niet-OOB
Gemiddelde verhouding uren externe accountant, (senior-) managers en overige teamleden (leverage) ⁴	Externe accountants	15%	8%	10%	8%	15%	7,5%
	Overige (senior) managers	28%	14%	21%	15%	25%	15%
	Overige teamleden	57%	78%	69%	77%	60%	77,5%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gemiddeld aantal uren externe accountant per wettelijke controle ⁵	norm 30 - 40 uur	64	30	70	27		
Aantal uren training/studie per medewerker ⁶	(2016: 87)	werkelijk	norm				
	Externe accountants	59	40				
	Overige (senior) managers	46	40				
	Overige teamleden	108	132				
	Gemiddeld	95					

Innovatie	2017	2016
% controles waar een IT-auditor bij betrokken is	79%	82%
Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal	14.300	11.500
% uren IT -specialisten op de controle uren in totaal (norm 5%) ⁷	4%	4%

Toelichting op KPI's

¹ In 2017 is het aantal (senior) managers meer toegenomen, dan het aantal extern accountants waardoor de gewenste ratio van 1 : 2 dichter benaderd wordt. De verbetering is gerealiseerd doordat wij in staat zijn geweest meer (senior) managers aan te trekken. Hierbij wordt opgemerkt dat op niet-wettelijke controles het niet verplicht is een (senior) manager in te zetten.

² In 2017 is zichtbaar dat de extern accountants meer uren aan controleopdrachten hebben besteed, dan in 2016, zowel uitgedrukt als factor van de normuren alsook ten opzichte van de verantwoorde uren. Hiermee is zichtbaar dat de extern accountants meer tijd besteden aan controlewerkzaamheden. Voor de (senior) managers is het beeld afwijkend ten opzichte van de andere twee groepen omdat voor deze groep vanuit beide perspectieven procentueel sprake is van een daling. De categorie 'Overige teamleden' laat in beide gevallen een sterke stijging zien. Hetgeen hiervoor is gesignaleerd bevestigt het

beeld van onze praktijk, die namelijk voor een groot gedeelte uit niet controleopdrachten bestaat waarbij teamleden breed ingezet worden.

³ Er is geen norm voor overuren. Procentueel blijft de uitkomst in 2017 nagenoeg gelijk aan 2016, absoluut is er sprake van een stijging. De stijging in het aantal medewerkers houdt daarmee min-of-meer gelijke tred met de stijging in het aantal controle-uren.

⁴ De norm betreffende de verhouding in het aantal uren voor niet-OOB wordt zowel in 2016 als 2017 benaderd. Positief is dat de norm voor OOB in 2017 gerealiseerd is en verbeterd is t.o.v. 2016.

⁵ Het aantal uren van een extern accountant per controle ligt in 2016 en 2017 aan de onderkant van de gestelde norm. Het aantal uren besteed bij OOB opdrachten ligt significant hoger dan voor niet-OOB hetgeen verklaarbaar is omdat een OOB-opdracht meer betrokkenheid van de extern accountant vereist voornamelijk vanwege de complexiteit.

⁶ De minimale norm van 40 uren opleiding voor afgestudeerde accountants

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

⁷ Het doel van 5% IT-uren op een controleopdracht is nog niet gerealiseerd omdat de benodigde aantal IT-auditors nog niet beschikbaar is. In 2017 is het aantal IT-auditors wel gegroeid, maar is het aantal controleopdrachten ook gegroeid. Om de kwaliteit van de IT-werkzaamheden te waarborgen worden medewerkers uit de controleteams ingezet om IT-werkzaamheden uit te voeren die vervolgens door (meer) ervaren IT-auditors beoordeeld worden. Deze medewerkers hebben veelal een extra training gevolgd om invulling te kunnen geven aan de verwachting. Dit is terug te zien in de daling van het percentage opdrachten waar een IT-auditor bij betrokken is.

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 medewerkers. Tekeningsbevoegdheid wordt, op voorstel van het bestuur, toegekend door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het bestuur laat zich hierbij adviseren door een Benoe-

mingsadviescommissie en de drie aandachtsgebieden binnen het PCC. 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 het PCC.

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 ten minste twee afgestudeerde accountants betrokken zijn. Indien dergelijke invulling door omstandigheden niet mogelijk is, zijn aanvullende kwaliteitsmaatregelen verplicht, 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 kwaliteitstoetsen 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 controleverklaring tot gevolg kan hebben. Daarmee biedt de organisatie een mogelijkheid om tot een objectieve en zorg-

vuldige weging van de discussiepunten te komen. De escalatieprocedure heeft zowel betrekking op OKB's als op andere kwaliteitstoetsingen en consultaties. In de procedure wordt, zo nodig na het horen van de standpunten van zowel de kwaliteitstoetsers als de verantwoordelijke accountant, door het hoofd van het Professional Competence Center en de compliance officer samen, een bindende uitspraak gedaan. Escalaties dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie. In bijzondere situaties kan ook het inschakelen van een derde/deskundige overwogen worden.

In 2017 zijn geen nieuwe escalatieprocedures gestart. De lopende procedures uit 2016 zijn in 2017 niet meer afgewikkeld in verband met feit dat betrokkenen niet meer aan Baker Tilly Berk zijn verbonden. De leerpunten uit deze cases worden uiteraard wel meegenomen.

Kwaliteitsbewaking

Ons kwaliteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd. De compliance officer rapporteert ieder kwartaal schriftelijk uitgebreid aan het bestuur over de uitkomsten van dossieronderzoeken, consultaties, meldingen en schendingen, toetsingen door externe toezichthouders en overige signalen. De rapportage wordt ook ieder kwartaal in aanwezigheid van de compliance officer besproken met de Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang. De compliance officer meldt belangrijke ontwikkelingen onmiddellijk aan het bestuur. Daarnaast bespreekt het bestuur iedere maand de kwartaalrapportage en actuele ontwikkelingen met de compliance officer.

Jaarlijks vindt er een totaal evaluatie plaats 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 3 april 2018 heeft de compliance officer zijn evaluatie van het stelsel over 2017 aan het bestuur van Baker Tilly Berk N.V. aangeboden. Op basis van hun eigen waarnemingen in combinatie met deze rapportage beoordeelt het bestuur of het stelsel van kwaliteitsbeheersing in opzet en werking voldoet aan de redelijkerwijs daaraan te stellen eisen die voortvloeien uit de geldende wet- en regelgeving.

Kantooerevaluatie

Periodiek evalueert het bestuur de prestatie van de vestigingen en daarmee de aan de vestiging verbonden partners. De kantooerevaluaties 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 partners worden geïnformeerd over en betrokken in de evaluatie.

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 gevolgen.

Wij zien het als een positief punt dat de organisatie kennelijk zodanig transparant is dat in 2017 geen gebruik is gemaakt van de klokkenluidersregeling. Toch 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 risicogeorieënteerde toetsingscriteria wordt bepaald welke wettelijke en niet-wettelijke controleopdrachten en andere opdrachttypen voor een OKB in aanmerking komen. Daarnaast kan de compliance officer, zelfstandig of op verzoek van het bestuur of PCC, 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 gereviewd.

36% van onze totale wettelijke controleportefeuille is aan een OKB onderworpen.

De reviews van wettelijke controles worden uitgevoerd door externe toetsers, reviews van wettelijke controledossiers waar een OKB op is uitgevoerd en van overige opdrachten worden uitgevoerd door medewerkers van de compliance afdeling.

- 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 2016 is tot eind 2017 30% aan een OKB onderworpen (voor de opdrachten over 2015 was dat vorig jaar 26%). De stijging hangt samen met een maatregel van het bestuur ingevolge welke alle dossiers van één externe accountant aan een OKB onderworpen zijn geweest. Het aantal OKB's is ongeveer gelijk gebleven. Van de in 2017 afgegeven controleverklaringen is 36% (vorig jaar 30%) aan een OKB of RKB onderworpen geweest. De toename ten opzichte van 2016 heeft te maken met de verdere toename

van het aantal wettelijke controleopdrachten (op nieuwe opdrachten wordt in principe altijd een OKB verricht) alsmede eerdergenoemde bestuursmaatregel waardoor voor één externe accountant alle in 2017 afgegeven controleverklaringen onder een OKB vielen.

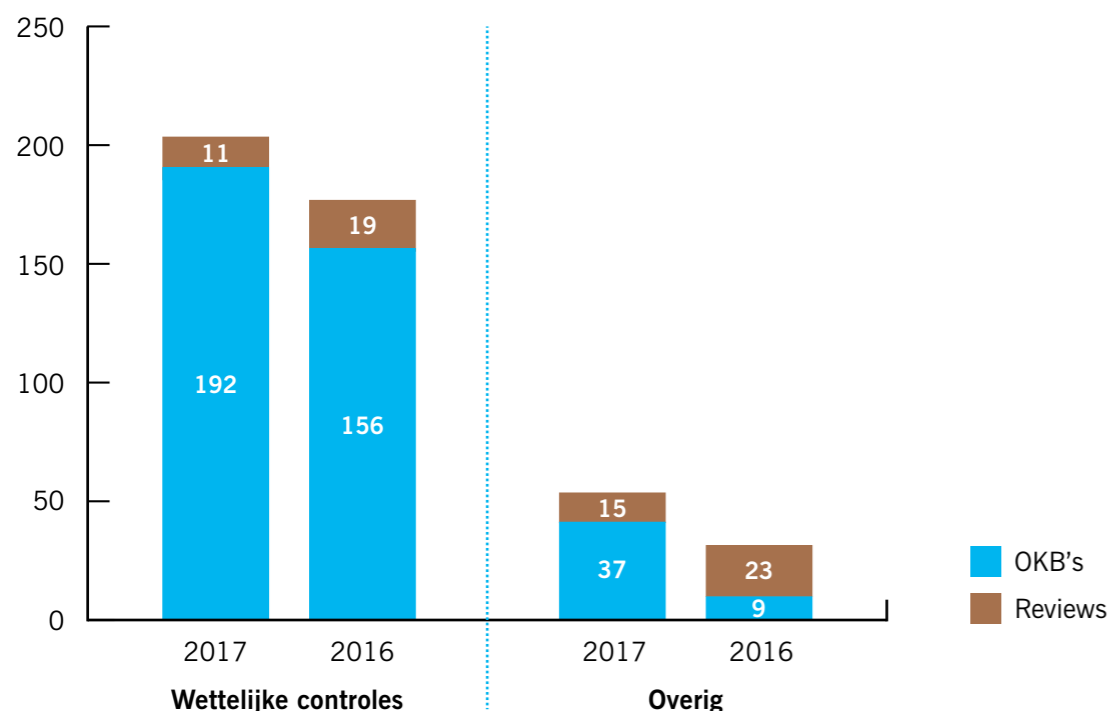
Naast het uitvoeren van dossiertoetsingen, onderzoekt de compliance officer jaarlijks ook overige aspecten van de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals de permanente educatie, de naleving van algemene kwaliteitsvoorschriften, de onafhankelijkheidsregels en de consultatievoorschriften.

OKB's en reviews

OKB's vinden plaats vóór afgifte van de verklaring. Bij nieuwe opdrachten, OOB-kanten en anderszins 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 ernstige tekortkomingen vertoont of op belangrijke onderdelen verbetering behoeft, dan worden deze gebreken hersteld voordat de controleverklaring wordt afgegeven.

Kwaliteitsreviews vinden plaats na afgifte van de verklaring, enerzijds ter toetsing van de dossierkwaliteit, anderzijds ter toetsing van de kwaliteit van de uitgevoerde OKB's evenals van de selectiecriteria voor dossiers voor OKB's. Van de OKB's en reviews in 2017 betreffen 203 (2016: 176) een wettelijke controleopdracht.

Aantal in 2017 uitgevoerde Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB) en reviews:



In 2017 zijn 229 OKB's uitgevoerd (2016: 163; 2015: 165; 2014: 107; 2013: 79; 2012: 78), waaronder 10 OKB's op vrijwillige controleopdrachten, 2 OKB's op overige assuranceopdrachten en 25 OKB's inzake IT-assuranceopdrachten. OKB's op IT-assuranceopdrachten zijn in 2017 nieuw ingevoerd. 42 OKB's (vorig jaar 32) betroffen de gedynamiseerde toetsing van de kwaliteit van de planningsfase in combinatie met de interim-controle. Van deze opdrachten wordt in principe ook de uitvoering van de jaareinde werkzaamheden getoetst.

Met ingang van het 2^e kwartaal 2017 worden bij de OKB's geen oordelen (goed, voldoende, onvoldoende) meer gegeven. De ervaring van de afgelopen jaren leerde dat het oordeel tot (te) veel discussie leidde en teveel afleidde van het leereffect dat de OKB's dienen te hebben. Teneinde toch de nodige informatie te verzamelen, zijn vragen toegevoegd inzake eventueel aangetroffen best practices (aan de toetsers) en leerpunten (aan de extern accountant). De uitkomsten daarvan worden vermeld in de kwartaalrapportage inzake de toetsingen, die aan het bestuur en de

RvC wordt verstrekt, en die tevens wordt gebruikt om de verschillende vestigingen terugkoppeling te geven op de toetsingen op de eigen vestiging. Voorts is toegevoegd dat de toetsers rechtstreeks aan BVTA/CO een terugkoppeling kunnen geven op het verloop van de toetsing, zoals betrokkenheid extern accountant.

Afgeronde OKB's en reviews van wettelijke controleopdrachten in 2017, gesplitst naar gecontroleerd boekjaar

Toetsingen in 2017	OKB	Review
Boekjaar 2013 (-2014)	1	
Boekjaar 2014 (-2015)	3	
Boekjaar 2015 (-2016)	14	
Boekjaar 2016 (-2017)	118	11
Risicogerichte OKB's	14	
Boekjaar 2015 (-2016) (planning & interim)	1	
Boekjaar 2016 (-2017) (planning & interim)	41	
Totaal	192	11
Toetsingen in 2016	153	

De dossierreviews zijn dit jaar gecombineerd met de vestigingsbezoeken in het kader van het project integere en beheerste bedrijfsvoering. Van iedere externe accountant, behalve degenen die eind 2017 Baker Tilly Berk verlaten hebben, en degenen die slechts één of

twee wettelijke controles verrichten (die dossiers zijn jaarlijks al aan een OKB en/of review onderworpen), is één dossier gereviewd. Selectie is gedaan door de compliance officer, rekening houdend met eerdere OKB's en reviews, verzoeken tot escalatie, alsmede met de wens om van

iedere OKB's ook één ge-OKB'd dossier te reviewen. Eind 2017 dienden 18 reviews nog uitgevoerd te worden dan wel waren onderhanden. De resultaten van deze reviews zijn nog niet bekend dan wel nog niet definitief.

Oorzaakanalyse

De maatregelen die wij in de afgelopen jaren hebben genomen tot verbetering van ons kwaliteitsstelsel werpen hun vruchten af. Dit blijkt onder meer uit de OKB's en dossierreviews.

Het blijven verbeteren van het kwaliteitsstelsel is een doorlopend proces. In dat kader, mede gerelateerd aan de 53 maatregelen 'In het Publiek Belang', hebben wij in 2015 een aanvang gemaakt met het uitvoeren van oorzaak-analyses.

Dieperliggende oorzaken

Bij de oorzaak-analyse wordt niet alleen de directe oorzaak van een succes of tekortkoming geanalyseerd, maar ook de dieperliggende oorzaken. Is bijvoorbeeld 'tijdgebrek' de directe oorzaak voor een tekortkoming, dan wordt ook de oorzaak van het tijdgebrek onderzocht. Was de teambezetting kwalitatief en kwantitatief voldoende, zijn de juiste professionele afwegingen gemaakt? Afhankelijk van het antwoord worden verdere vragen gesteld, totdat de bron van het probleem is gevonden. Deze zogenaamde 'root cause' analyse biedt ons de mogelijkheid om de effectiviteit van ons verbeterprogramma sterk te vergroten.

Plan van aanpak

In 2016 is een uitgebreid plan van aanpak opgesteld voor verdere opzet en invoering van oorzaak-analyse. In dit plan van aanpak is een geleidelijke invoering beschreven, te beginnen met een oorzaak-analyse bij onvoldoende uitkomsten van OKB's en dossierreviews. In 2016 zijn drie van dergelijke oorzaak-analyses uitgevoerd. Daarnaast is gestart met de oorzaak-analyse naar aanleiding van gestelde vaktechni-

sche vragen. Deze oorzaak-analyse is ingebouwd in de betreffende database. Voorts is een eerste diepgaande oorzaak-analyse uitgevoerd naar het functioneren van de systematiek van 2^e geaccrediteerde accountant.

Geconstateerd is dat bovenstaande eerste ervaringen met oorzaak-analyses nog niet de gewenste resultaten opleverden. De insteek was veelal te technisch en oplossingsgericht. Een worsteling die Baker Tilly Berk deelt met vergelijkbare collega-kantoren. Een panklaar recept voor het uitvoeren van oorzaak-analyses is niet voorhanden. Derhalve is in 2017 met name geïnvesteerd in onderzoek naar mogelijke aanpak. In dat kader vindt ook overleg plaats met Baker Tilly International. In dat kader is eind 2017 gestart met een vorm van oorzaak-analyses die primair op gedrag en cultuur gericht zijn. Hier zijn externe specialisten voor in de arm genomen, dit zijn met name psychologen en gedragskundigen. Hiermede wordt opvolging gegeven aan opmerkingen van de AFM omtrent de invulling door Baker Tilly Berk van de verbetermaatregelen. De eerste rapportages hieromtrent worden in 2018

In 2017 is centraal inzicht in de integriteitsrisico's van de gehele klantenportefeuille gerealiseerd.

verwacht en op basis daarvan zal overwogen worden welke verdere aanpak gekozen zal worden.

Status

Zoals uit bovenstaande blijkt, is het onderwerp oorzaak-analyse bij Baker Tilly Berk nog in ontwikkeling. Dit geldt zowel ten aanzien van methoden en

technieken ten behoeve van de uitvoering als ten aanzien van de personen die dergelijke analyses uitvoeren. In dit kader is in 2017 ook kennisgenomen van de publicatie van de NBA in 2017 'Een sectoranalyse van drivers van controlekwaliteit', uitkomsten van een analyse die onder leiding van de NBA door de Big4 is uitgevoerd. De daarin genoemde 10 drivers kwamen voor Baker Tilly Berk niet als een verrassing. Het is de bedoeling hier in 2018 met de accountants over in gesprek te gaan en nader te analyseren in welke mate, hoe en waar deze factoren bij Baker Tilly Berk aan de orde zijn, en of er nog andere factoren relevant zijn.

Kwaliteitsverbetering

Project beheerste en integere bedrijfsvoering

In 2017 is een omvangrijk project ter hand genomen inzake beheerste en integere bedrijfsvoering. Dit was een gevolg van waarnemingen uit 2016 inzake bepaalde verbeterpunten in de procedures en de kennis daarvan bij de professionals in combinatie met een rapport van de AFM omtrent naar hun

mening vastgestelde tekortkomingen in de beheerste en integere bedrijfsvoering. Het project omvat het verkrijgen en onderhouden van centraal inzicht inzake de integriteitsrisico's van de gehele klantenportefeuille en de in dat kader genomen mitigerende maatregelen en het onderzoeken of adequate opvolging is gegeven aan incidenten uit

de afgelopen jaren, en waar nodig hier nadere actie op nemen. Dit omvat in ieder geval het verbeteren van (de kennis bij de medewerkers) van procedures inzake klant- en opdrachtacceptatie en -continuering en inzake procedures gerelateerd aan (potentiële) incidenten. Inmiddels is er centraal inzicht inzake de integriteitsrisico's van de gehele klantenportefeuille en de in dat kader genomen mitigerende maatregelen, zijn aanvullende acties naar aanleiding van de incidenten bepaald en onderhanden en zijn de relevante procedures aangepast, resp. is aanpassing onderhanden. In dat kader is in de zomer van 2017 ook een training gegeven aan het voltallige personeel die in de komende jaren een verder vervolg zal krijgen.

OKB's en dossierreviews

Het verbeteren van ons kwaliteitsstelsel heeft onze permanente aandacht. In januari 2017 heeft het bestuur de aandacht gevestigd op de belangrijkste geconstateerde tekortkomingen bij de OKB's en reviews die in het boekjaar 2016 zijn uitgevoerd, alsmede de uitkomsten van eind 2016 uitgevoerde themaonderzoeken. De leerpunten en 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 28 februari 2017 over het stelsel van kwaliteitsbeheersing over 2016. Deze rapportage is door het bestuur besproken met de Compliance Officer en de Raad van Commissarissen in het voorjaar 2017. Vervolgens zijn diverse acties in 2017 in uitvoering genomen. Alle gekwalificeerde medewerkers in de accountantspraktijk en alle partners zijn

hierover door het bestuur in februari 2018 schriftelijk geïnformeerd.

Aanpassing controleaanpak

In 2017 zijn verdere aanpassingen doorgevoerd in de controleaanpak. Dit betreft met name toevoeging van de handreiking inzake corruptie en de vastlegging van de kernpunten van de controle. Daarnaast is de structuur verbeterd zodat bepaalde werkzaamheden op een logischer locatie en tijdstip kunnen worden vastgelegd. Deze verbeteringen hebben effect op de dossiers over het boekjaar 2017.

Kwaliteit dossiertoetsingen

OKB's en kwaliteitsreviews worden kritisch beoordeeld door de compliance officer. Jaarlijks worden een of meer bijeenkomsten belegd met de externe toetsers om de bevindingen daaruit terug te koppelen en zoveel mogelijk eenduidigheid bij de uitvoering van de toetsingen en de interpretatie van de toetsingsnorm te bewerkstelligen. In dat kader zijn compliancemedewerkers ook aanwezig geweest bij de dossierreviews eind 2017. Hun bevindingen over het reviewproces zijn één op één teruggekoppeld naar de toetsers, alsmede generiek naar alle toetsers.

Verbeterplannen accountants

Ook in 2017 zijn er door Bureau Vaktechniek Accountants nieuwe handreikingen opgesteld resp. bestaande handreikingen geactualiseerd. Daarnaast is innovatie van de controleaanpak onderhanden, met name op het gebied van data analyse. In overleg met compliance is de aanpak en opvolging van OKB's aangepast, teneinde het leereffect voor de organisatie te vergroten.

Monitoring

Risicomanagement

Risicomanagement is, net als kwaliteitsbeheersing, verweven met alle facetten van de bedrijfsvoering. Onze organisatiecultuur kenmerkt zich door risico-avers ondernemerschap en een sterk accent op beheersing van risico's en processen. Dit vertaalt zich in een transparante bedrijfscultuur waar situaties die tot een probleem kunnen leiden in een vroeg stadium bekend zijn en worden aangepakt. In 2017 is dit systeem verder aangescherpt door de invoering van AIR (Analyse IntegriteitsRisico's).

Net als in het verleden heeft het bestuur van Baker Tilly Berk in 2017 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.

In 2018 zullen wij onze belangrijkste risico's en maatregelen evalueren waarbij wij gebruik maken van het SIRA-model (Systematische Integriteits Risico Analyse) dat door de DNB is ontwikkeld en dat al gebruikt wordt door financiële instellingen.

Evaluatie risicomanagement in 2017

Het evalueren van (het systeem van) risicomanagement is een continu proces. Iedere bestuurs- en RvC-vergadering wordt aandacht besteed aan de gesignaleerde risico's. Hierbij wordt ingegaan op de oorzaak, status/impact en hoe op te lossen. Bij het oplossen wordt gebruik gemaakt van diverse interne afdelingen zoals Compliance, Vaktechniek, ICT en Juridische Zaken maar ook van externe deskundigen.

In het transparantieverlag van 2016 zijn een aantal verbeterpunten gesignaleerd waarvan de status hierna kort toegelicht wordt:

- Afronden van de implementatie van de maatregelen uit het rapport van de NBA inzake de toekomst van het accountantsberoep (met name governance- en beloningsaspecten) - in 2017 zijn enkele maatregelen met grote impact op onze organisatie afgerond, te weten afschaffing van de goodwill en beoordelen & belonen van onze medewerkers. Ook is onze governancestructuur aangepast. In 2018 zal verdere invulling worden gegeven aan de maatregelen (zoals uitwerking Claw-backregeling en 'ontzorging' van de partners).
- Verdere uitbreiding van Bureau Vaktechniek met een aantal gekwalificeerde medewerkers om de praktijk beter

te ondersteunen met name op het gebied van de training van medewerkers en vaktechnische vraagstukken - in 2017 heeft wel uitbreiding plaatsgevonden maar er zijn ook enkele medewerkers vertrokken. Hierdoor is de afdeling niet gegroeid hetgeen wel de ambitie was. In 2018 zal het proces van groei (zowel kwalitatief als kwantitatief) verdere opvolging krijgen.

- Versterking van de afdeling Compliance resulterende in een uitbreiding van het aantal medewerkers in januari 2017 - deze uitbreiding is gerealiseerd waarbij de wens bestaat om nog verder te groeien.
- In het kader van aantrekken en behouden van kwalitatief voldoende

Belangrijkste risico's en de genomen maatregelen

Risico	Maatregelen om dit te mitigeren
Onvoldoende kwaliteit	Kwaliteit is een fundamentele waarde in onze organisatie en wordt door het bestuur en de partners actief uitgedragen. We 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. In 2017 heeft de Commissie Publiek Belang zes maal vergaderd, waarbij specifiek toezicht is gehouden op de waarborging van het publiek belang.
Reputatieschade door reputatie van klanten	Grondige risicobeoordeling bij acceptatie van klanten en continuering van opdrachten. Klant- en opdracht aanvaarding moet in de 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	We passen een strenge selectie aan de poort toe en hebben een aantal programma's ingevoerd om de carrière van onze medewerkers te begeleiden, zoals de BTB Academy en het Talent Development Programma. Onze trainees worden ondersteund door ons eigen stagebureau. De kwaliteit en kwantiteit van de personeelsbezetting wordt actief beheerd door de leiding van de vestigingen ondersteund door HRM. In 2016 is gestart met het onderbrengen van de trainingen in één structuur: BTB Academy. Daarnaast is in de tweede helft van 2016 geïnvesteerd in een uitgebreid programma gericht op gedragsgerichte vaardigheden.
Onvoldoende aanwas van partners op topniveau	We beschikken over een lange termijn partner-planning, waarmee op de behoefte en de beschikbare kandidaten kan worden geanticipeerd. Voor aankomende en recent benoemde partners is er een leiderschapsprogramma 'Strategisch Leiderschap en Resultaatgericht Management'. Ook worden (toekomstig) partners ingezet op projecten, waaronder die gericht op kwaliteit.
Beschikbaarheid van systemen en betrouwbaarheid van informatie	We hebben state of the art ICT-oplossingen geïmplementeerd, met een maximaal beschikbaarheids- en beveiligingsniveau. Dit wordt organisatorisch ondersteund met robuust ICT-management en applicatiebeheer. Dit geldt niet alleen voor ICT, gebruikt in de dienstverlening aan onze klanten maar ook intern.
Ontwikkelingen die ons business model raken of een grote negatieve impact hebben op de financiële performance	We hebben een dynamische strategische planningscyclus waardoor de organisatie wendbaar is en we snel op ontwikkelingen kunnen inspelen. Strategische initiatieven worden in regiobijeenkomsten en informele partnerbijeenkomsten besproken en goedgekeurd.

geschoold personeel wordt een programma gevolgd dat is gericht op recruiting en ontwikkeling van medewerkers en partners. Onderdeel van dit programma is het project Beoordelen en Belonen, waarbij een betere sturing op basis van kwaliteit mogelijk zal zijn. Daarnaast wordt er verder inhoud gegeven aan de BTB Academy en afgestemd op de (veranderende) opleidingsvereisten - het project Beoordelen en Belonen is in 2017 afgerond en krijgt in 2018 vervolg door het integreren van Permanente Educatie en opleidingen. Ook wordt gewerkt aan een vorm van partnerbeoordeling/-evaluatie.

- Doorvoeren van een verdere professionalisering van het technisch IT beheer - dit is een continue proces. De samenwerking tussen PCC en ICT is in 2017 verder geïntensiveerd.

In 2018 zullen de volgende zaken de specifieke aandacht krijgen:

- Invoering cq. toepassing van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming); in 2017 is reeds gestart met de voorbereidingen welke in 2018 zullen worden afgerond.
- Vernieuwen van ons Kwaliteitshandboek: dit betreft met name de wijze waarop dit is ingericht en is ontsloten maar ook inhoudelijk zullen de nodige aanpassingen plaatsvinden.
- Verdere versterking van het Professionaal Competence Center (PCC) waaronder Compliance en de Bureaus Vaktechniek: onder meer om te kunnen blijven voldoen aan de vragen uit de praktijk.
- Onderzoek naar de 'opvolgers' voor onze dossiertools BEAT en BEAT-S.
- Verbijzonderen van kwaliteitsmaat-

regelen naar ander disciplines (zoals Corporate Finance en Advisory) als mede sectoren (zoals Healthcare en Public Sector).

Het spreekt voor zich dat de activiteiten in continuïteit worden uitgevoerd. Dat wil zeggen dat waar nodig:

- gedurende het jaar wordt bijgestuurd;
- geacteerd wordt bij nieuw ontstane situaties;
- geïmplementeerde maatregelen of tools worden geëvalueerd.

Ook in 2018 zal de samenwerking tussen de afdelingen om risico's te mitigeren/voorkomen verder vormgegeven worden. Hiervoor wordt onder andere gewerkt aan een procedure om 'voorvallen' te managen.

Extern toezicht

Baker Tilly Berk N.V. valt voor wat betreft de accountancywerkzaamheden onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Raad voor Toezicht van de NBA. Door de Auditdienst Rijk (ADR) worden reviews uitgevoerd op controledossiers van gemeentes en op correcte behandeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Daarnaast vallen de assurancewerkzaamheden van het onderdeel IT Advisory onder toezicht van de NOREA.

In 2017 is er geen toetsing uitgevoerd door de Raad voor Toezicht van de NBA.

AFM-dossieronderzoek

In 2017 heeft de AFM geen dossieronderzoek uitgevoerd bij de overige

(niet-Big4) OOB-kantoren. Inmiddels is bekend geworden dat deze dossieronderzoeken in 2018 zullen plaatsvinden. Niet alleen worden drie wettelijke controles onderzocht, maar ook de borging van het verandertraject en (onderdelen van) het stelsel van kwaliteitsbeheersing worden onderzocht. Eind januari 2018 is op verzoek van de AFM een extensief overzicht aangeleverd aan de AFM inzake alle klanten waar in 2017 werkzaamheden zijn verricht betreffende een wettelijke controle.

AFM-onderzoek integrale en beheerste bedrijfsvoering

In het najaar van 2016 heeft de AFM bij Baker Tilly Berk een onderzoek uitgevoerd om vast te stellen in hoeverre

Baker Tilly Berk voldoet aan artikel 21 van de Wta waarin is geregeld dat de accountantsorganisatie zijn bedrijfsvoering zodanig inricht dat deze een beheerste en integere bedrijfsvoering waarborgt. De AFM heeft op 3 april 2017 haar bevindingen gerapporteerd. Deze zijn meegenomen in een omvangrijk verbeterproject, hetgeen nader beschreven is op pagina 8, 17 en 56 van dit Transparantieverlag. Het project is momenteel nog onderhanden, de meeste verbeteracties zijn inmiddels gerealiseerd. De uitkomsten van beide onderzoeken hebben geleid, en zullen nog leiden, tot aanpassing en aanvulling van processen/procedures. Over de opvolging van de gesignaleerde omissies zijn wij continu in dialoog met de AFM.

AFM-rapport implementatie en borging verandertraject

In 2016 heeft de AFM onderzoek gedaan naar de implementatie en borging van de verandertrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties. In het, in 2017 verschenen, rapport 'Uitkomsten van onderzoeken naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties' constateerde de AFM dat wij achterliggen op schema. Naar aanleiding van die uitkomsten heeft de AFM ons een sanctie opgelegd in de vorm van een normoverdragend gesprek in april 2018. Wij onderkennen dat er nog het een en ander moet gebeuren, echter sinds het onderzoek in 2016 zijn er wel de nodige verbeteringen doorgevoerd.

Auditdienst Rijk

In 2017 heeft de Auditdienst Rijk (ADR) vijf controledossiers van Baker Tilly Berk gereviewd. Dit betreft vier reviews in het kader van de Single Review voor de verantwoording van de regelingen via de SiSa bijlage in de jaar-

komst in lijn met de uitkomsten van de door de ADR uitgevoerde reviews bij de andere kantoren die actief zijn in deze sector. De aanbevelingen hebben wij ter harte genomen, meegenomen als aandachtspunten en deze hebben tot bijstelling van de controleaanpak voor 2017 geleid.

NOREA-review

Eind 2016 is een aanvang gemaakt met een kwaliteitstoetsing namens de NOREA op de procedures en assurance-dossiers van IT Advisory. De toetsing is in 2017 afgerond. De conclusie luidt dat de opzet, het bestaan en de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Baker Tilly Berk voldoen aan het Reglement Kwaliteitsbeheersing en de overige voor het onderzoek relevante (delen van de) Statuten, Reglementen en Richtlijnen van NOREA. In het rapport zijn drie aanbevelingen ter verbetering gedaan. In het kader van deze toetsing zijn de procedures concreter uitgewerkt. De vastlegging daarvan in het Handboek

ook het geval. De incidenten zijn, zoals ook op pagina 56 en 57 vermeld, onderwerp van onderzoek geweest in het kader van het project beheerste en integere bedrijfsvoering. Naar aanleiding van de uitgebrachte rapportage is een aantal acties onderhanden. Gedurende het onderzoek zijn de incidenten gehandhaafd als onderhanden incident. Voor zover de uit te voeren acties niet op het incident zelf betrekking hebben, zullen de betreffende incidenten begin 2018 worden afgevoerd als lopend incident. Over de status en ontwikkeling van de incidenten wordt maandelijks gerapporteerd aan bestuur en RvC/CPB, waarvan een afschrift wordt verstrekt aan de AFM. De incidenten betreffen een veelheid aan kwesties, die allemaal 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.

In 2018 wordt de samenwerking tussen afdelingen, om risico's te voorkomen, verder vormgegeven.

rekening en twee reviews in het kader van de WNT. Dit betroffen controledossiers van drie gemeentes, een gemeenschappelijke regeling en een hoogheemraadschap. Bij één gemeente was de review zowel op SiSa gericht als op de WNT. Eén dossier inzake de WNT is als ontoereikend aangemerkt, aangezien de bezoldiging in de betreffende jaarrekening te hoog was weergegeven. Alle andere dossiers zijn als toereikend (al dan niet met aanbevelingen) beoordeeld. Voor de SiSa-review is deze uit-

Kwaliteit dient nog te worden afgerond. In overleg met het bestuur is besloten dat zolang een en ander nog niet is afgerond 100% OKB plaatsvindt op de IT-assurance opdrachten. Daartoe zijn in het 4^e kwartaal 2017 drie externe toetsers aangetrokken.

Meldingen en incidenten

In het verslagjaar heeft zich één nieuw incident voorgedaan en is één incident afgevoerd. Begin 2017 waren vijf incidenten onderhanden, dat is eind 2017

Schendingen

Mogelijke overtredingen van het kwaliteitsstelsel kunnen door een ieder wor-

den geregistreerd in een daarvoor ingerichte database. De compliance officer beoordeelt of er daadwerkelijk sprake is van een schending. In 2017 zijn 16

meldingen van mogelijke overtredingen aangemerkt als schending en als volgt behandeld:

Type schending	Aantal	Maatregelen
Naleving WWFT	3	Alsnog melding gedaan aan FIU, resp. klantregistratie aangepast. Normoverdragend gesprek met betrokkenen. Training WWFT voor iedereen vanaf functieniveau manager eind 2017 en begin 2018.
Ten onrechte niet aanmelden van een dossier voor een toetsing	3	De betreffende accountants hebben over het hoofd gezien dat de dossiers waren geselecteerd voor een toetsing. Normoverdragend gesprek met betrokkenen. De toetsingen zijn achteraf alsnog uitgevoerd.
Uitbrengen controleverklaring vóór akkoord compliance u.h.v. de OKB	3	De redenen zijn onderzocht, dit betrof incidentele vergissingen. Normoverdragend gesprek met betrokkenen. Een leerpunt is dat nieuwe collega's tijdig(er) dienen te worden ingewijd in onze procedures.
Niet binnen de voorgeschreven termijn gereageerd op bevindingen uit OKB of review	1	Betrokkene is nogmaals gewezen op de juiste handelwijze. Hij heeft overigens, na daartoe gemaand te zijn, alsnog per ommegaande gereageerd op de bevindingen.
Opdracht aangevangen voordat acceptatieproces afgerond was	1	Procedure aangescherpt en nogmaals breed onder de aandacht gebracht.
Verzuimd verplichte consultatie uit te laten voeren	1	Normoverdragend gesprek met betrokkene, die, overigens om andere redenen, Baker Tilly Berk inmiddels verlaten heeft. Tijdens het vaktechnisch overleg wordt nog eens benadrukt welke zaken geconsulteerd dienen te worden.
Overtreden overige interne procedures	4	Dit betreft twee gevallen van fouten in de uitvoering van opdrachten, een overtreding van de accreditatieregeling en een geval van onjuiste registratie van een wettelijke controle als vrijwillige controle. In alle gevallen heeft een gesprek met betrokkenen plaatsgevonden en voor zover noodzakelijk is alsnog aan de vereisten voldaan.

Sancties

Bij ernstige tekortkomingen kan het bestuur sancties opleggen aan partners en medewerkers. In dat kader zijn in 2017 geen zaken aan het bestuur voor-

gelegd. Eén zaak uit 2016 is in 2017 afgewikkeld. De aansluitovereenkomst met de betrokken accountant is eind 2017 beëindigd.

Tussentijdse beëindigingen

In 2017 zijn drie wettelijke controleopdrachten tussentijds beëindigd.

Klachten

KPI's betreffende klachten, claims en tuchtzaken

Klachten via interne klachtenregeling	1 De resterende klacht uit 2014 is komen te vervallen doordat klager een klacht heeft ingediend bij een tuchtrechtelijke instantie. De resterende klacht uit 2015 is afgewikkeld. In 2017 is er door het bestuur 1 klacht afgehandeld. Er zijn geen klachten in behandeling genomen door de klachtenservice van Baker Tilly Berk. De aard van de klachten is divers.
Aantal procedures overige instanties	5 De Accountantskamer heeft ultimo 31 december 2017 nog geen beslissing genomen inzake de in 2016 ingediende klacht (zie transparantieverlag 2016). In 2017 zijn twee nieuwe klachten ingediend bij de Accountantskamer. Een klacht is gegrond verklaard door de Accountantskamer maar er is geen maatregel opgelegd. De Accountantskamer heeft ultimo 31 december 2017 nog geen beslissing genomen inzake de andere ingediende klacht. In 2017 zijn twee klachten ingediend bij de Raad van Tucht van de Nederlandse Orde Belastingadviseurs en daarnaast is een klacht ingediend bij de Raad van Tucht van het Register Belastingadviseurs. Ultimo 31 december 2017 zijn deze drie procedures nog aanhangig bij de betreffende instanties.
Nieuw ontvangen claims in 2017	1 In 2017 is 1 nieuwe claim ontvangen. Van de acht claims die in 2016 zijn ontvangen, zijn er inmiddels zes afgewikkeld en over de resterende twee claims lopen nog civiele procedures.
Civiele procedures	5 Per 31 december 2017 zijn 5 civiele procedures aanhangig.

Onze mensen

Onze mensen bepalen het succes van onze organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor het leveren van de toegevoegde waarde van onze dienstverlening. Wij geloven dat wij dat alleen kunnen realiseren door te investeren in ons 'menselijk kapitaal'. Investeren in de kwaliteit van het werk dat onze mensen leveren én in een collegiale en transparante cultuur die leidt tot tevreden medewerkers.

HR-Beleid

Aandacht voor de ontwikkeling van onze mensen en een goede werkgever zijn, zijn speerpunten van ons HR-beleid. Alleen zo creëren wij een cultuur waarin talenten, kennis en vaardigheden van onze medewerkers optimaal tot hun recht komen.

Talentontwikkeling betekent voor ons het (h)erkennen van ieders unieke talenten. Door goed te luisteren, de dialoog aan te gaan en te investeren in opleiding en coaching. Van de selectieprocedure tot onze beoordelingssystematiek. Met behulp van de juiste tools stellen we onze medewerkers en managers in staat om ieders talenten te herkennen en te ontwikkelen.

Een goede werkgever zijn betekent voor ons in de eerste plaats het creëren van een prettige en open werksfeer. Maar om succesvol te zijn moet de kwaliteit te allen tijde van hoog niveau zijn. Dit stelt hoge eisen aan onze medewerkers. Goed werkgeverschap betekent dan ook dat wij onze mensen faciliteren en stimuleren in hun ontwikkeling. Alleen dan kunnen zij de hoge verwachtingen in een snel veranderende markt waarmaken. Een markt waarin onze verantwoordelijkheid naar het publiek belang en de groeiende roep om transparantie

steeds belangrijker wordt. Wij willen dat onze mensen klaar zijn voor vandaag, maar ook voor morgen. Daar moeten wij ze bij helpen.

Werven van talenten

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt in onze sector is en blijft het vinden van goede mensen voor onze organisatie een speerpunt voor HR. Onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt is het afgelopen jaar verder toegenomen. Onder andere vanwege het verder uitbouwen van onze campus recruitment. Lees meer over onze campus recruitment in het interview met Bram van Bokhoven en Jaqueline Verweij op pagina 34-35. Bovendien plukken wij de vruchten van onze arbeidsmarktcampagne 'Deel je eigen wijsheid'. Met zowel medewerkers als klanten aan het woord laten wij zien wat het betekent om bij onze organisatie te werken. Dankzij deze inspanningen zijn wij in staat geweest een groot aantal vacatures in te vullen. Ondanks de krapte in onze sector is onze slagkracht dan ook groot.

Medewerkers binden vanaf de start

Het is even zo belangrijk goede medewerkers te behouden voor Baker Tilly Berk. In welke fase van de loopbaan onze medewerkers ook zitten. Bij de

start wordt echter al een stevig fundament gelegd. Het verloop van de eerste werkweken zijn van grote invloed op iemands carrière binnen onze organisatie. De onboarding applicatie 'Appical' ondersteunt het inwerken van een medewerker gedurende de eerste twee maanden. Sinds 2017 kunnen nieuwe medewerkers zelfs al vóór de indiensttreding kennismaken met de organisatie via Appical.

Nieuwe medewerkers nemen daarnaast deel aan een centraal introductie-event, dat twee keer per jaar wordt georganiseerd. Het introductie-event kent een algemeen programma, waarin kennismaken met de strategie, merkwaaarden en organisatiestructuur van Baker Tilly Berk centraal staan. Aansluitend volgt er een maatwerk programma, waar diverse specialistische trainingen, afhankelijk van de discipline waarbinnen iemand werkzaam is, worden gevolgd.

Elke nieuwe medewerker krijgt een mentor toegewezen, die de voortgang van de nieuwe medewerker coacht. Een mentor fungeert als vraagbaak en klankbord en kan bijsturen als dat noodzakelijk is. Met de diverse elementen uit ons onboarding-programma verbeteren we het inwerktraject en creëren we eenheid in de werkwijze, gedragscodes en normen en waarden.

Beoordelingssystematiek en functienamen

Het grootste project in 2017 was de invoering van een nieuwe beoordelingssystematiek: Be Better. Het doel van dit project was het creëren van een digitale ontwikkelingsomgeving waarin medewerkers, naast vaktechnische kwaliteiten, ook worden beoordeeld op persoonlijke en business gerelateerde kwaliteiten. Onze merkwaaarden en competenties zijn hierin verweven. De beoordelingscyclus, met loopbaangesprekken halverwege het jaar en beoordelingsgesprekken aan het einde van het jaar, is niet gewijzigd. Be Better is tot stand gekomen met medewerking van afgevaardigden uit alle disciplines binnen de organisatie. Voorafgaand aan

de implementatie van Be Better, zijn de functienamen gewijzigd. Er is gekozen voor een eenduidige functiebenaming die concurrerend is op de arbeidsmarkt.

Cultuurmeting

Naar aanleiding van de aanbevelingen in het rapport 'In het publiek belang' doet Baker Tilly Berk in de eigen organisatie onderzoek naar de mate waarin er sprake is van een 'op kwaliteit gerichte cultuur'. Baker Tilly Berk heeft gebruik gemaakt van de door de NBA aangeboden cultuurmeter. Een eerste cultuurmeting is in 2015 gehouden, eind 2017 is de meting opnieuw uitgevoerd. De uitkomsten worden in 2018 gedeeld met de organisatie.

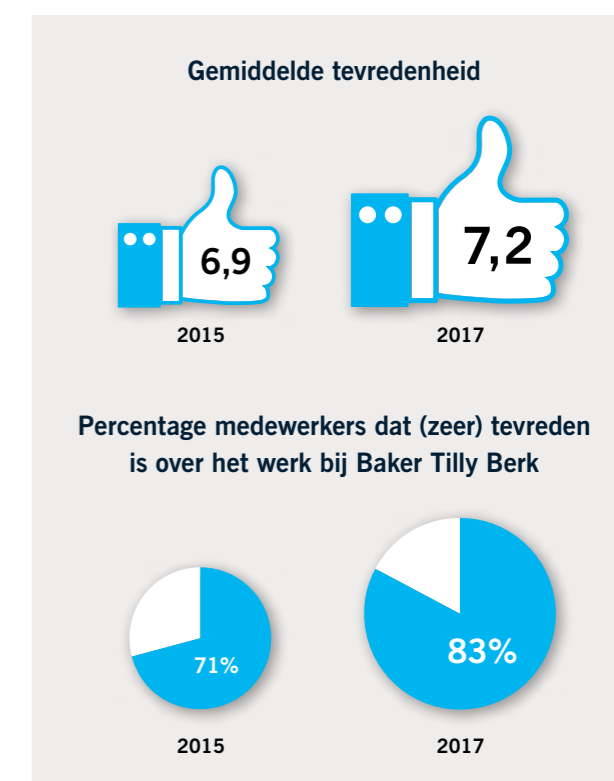
Veranderende rol accountant

Accountants bij Baker Tilly Berk krijgen volop de ruimte om hun vak uit te oefenen. 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 vergroot. 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 het bestaansrecht van het accountantsberoep. De tools die wij hiervoor gebruiken zijn in 2017 geïnnoveerd, met name in de samenstellpraktijk. Onze accountants worden technisch meer ondersteund, waardoor de adviesvaardigheden ster-

Medewerkertevredenheidsonderzoek

Een andere belangrijk instrument om onze medewerkers te behouden is het monitoren van de tevredenheid van onze medewerkers. Met regelmaat wordt dan ook de medewerkertevredenheid gemeten. Eind 2017 heeft er een nieuw onderzoek plaatsgevonden, waarbij het aantal medewerkers dat meedeed aan het onderzoek groter was dan in 2015 (van 77% naar 79% deelname). De algemene medewerkertevredenheid is gestegen van 6,9 (2015) naar 7,2 (2017). De scores zijn in vergelijking met 2015 verbeterd. Zo geeft 83% van de medewerkers aan dat zij (zeer) tevreden zijn over het werk bij Baker Tilly Berk. In 2015 was dit nog 71%. Het werkplezier en ook de company pride zijn sterk verbeterd.

Op het gebied van samenwerking tussen de verschillende vestigingen en feedback geven is behoefte aan verbetering. De uitkomsten worden in 2018 tijdens kantoorbijeenkomsten met medewerkers besproken om gezamenlijk tot acties te komen en verdere verbeteringen te realiseren.



ker ingezet worden. Door middel van gedragsgerichte trainingen, die worden aangeboden in de BTB Academy, ondersteunen wij onze mensen hierbij.

Kennis delen

In de in 2016 opgerichte BTB Academy

doorloopt elke medewerker verplicht een aantal vaktechnische en verplichte gedragsgerichte opleidingen, die passen bij de fase van zijn of haar carrière. De BTB Academy heeft in 2017 verder gestalte gekregen en het programma met gedragsgerichte opleidingen wordt, na

twee jaar, op basis van een uitgebreide evaluatie verder uitgebouwd.

De verplichte gedragsgerichte opleidingen kennen een werkvorm die aansluit bij de praktijk van alle dag. Zes weken na iedere meerdaagse training vindt een

Ondernemerscollege Cristel van de Ven

Hoe krijg je ondernemende medewerkers?

Cristel van de Ven onderzoekt, adviseert, schrijft, spreekt en doceert over thema's als duurzame inzetbaarheid, sociale innovatie en leiderschap. In het ondernemerscollege gaat Cristel in op de vijf factoren die het beste in medewerkers naar boven halen. Die factoren zorgen er namelijk voor dat medewerkers een steentje bijdragen aan het succes van een organisatie. Kortom Better Than Before worden.

Bekijk Cristel's college op ondernemerscollege.nl



terugkomdag plaats om het geleerde te evalueren. Deze werkvorm, in combinatie met een vestigingoverstijgende groepsindeling, heeft een positief effect op kennisdeling. Zo is op initiatief van een medewerker in 2017 de kennisgroep 'Jonge fiscalisten' gestart. Fiscalisten tot drie jaar werkervaring komen periodiek samen om ervaringen te delen en op bepaalde onderwerpen bijgeschoold te worden. Lees meer over dit initiatief op pagina 27 in het hoofdstuk Dialoog over de toekomst.

Leading by example

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 organisatie. Voor deze toekomstige partners is, in samenwerking met een extern trainingsbureau, het programma 'leiders in ondernemerschap' opgezet. Doel van dit programma is het ontwikkelen van leiderschapscompetenties en -vaardigheden. Daarbij gaat het onder meer om het uitdragen van onze cultuur, normen en waarden en het afwegen van de belangen van de verschillende stakeholders. In 2016 zijn elf 'partners van de toekomst' gestart met dit programma en in 2017 heeft deze groep gewerkt aan organisatiebrede opdrachten.

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 permanente educatie (PE) bestede uren, volgens de richtlijnen die hiervoor door de beroepsorganisaties zijn opgesteld. Voor alle accountants verzorgt het Professional Competence Center (voorheen 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 het Professional Competence Center (PCC). Het stagebureau wordt bemand door collega's vanuit de praktijk en de afdeling HR. De zogeheten 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 en training van praktijkbegeleiders. In het beoordelingsformulier wordt de praktijkbegeleider ook op dit onderdeel beoordeeld. Nieuw in 2017 waren de intervisiebijeenkomsten en het assessment, dat onderdeel uitmaakt van dit traject. Intern zijn enkele medewerkers opgeleid om deze intervisiesessies te begeleiden.

Internationale mogelijkheden

De samenwerking met het internationale netwerk is geïntensiveerd. Zo vond er in 2017 bijvoorbeeld kennisuitwisseling plaats tussen Baker Tilly Berk en onze HR-collega's op de Nederlandse Antillen. Medewerkers van Baker Tilly Berk worden gestimuleerd aan het uitwisselingsprogramma van Baker Tilly International deel te nemen. Via dit secondment programma is het mogelijk om een aantal maanden naar een andere member firm van Baker Tilly International in bijvoorbeeld Australië, Nieuw-Zeeland of de Verenigde Staten te gaan. Als onderdeel van het uitwisselingsprogramma hebben wij ook in 2017 weer een aantal buitenlandse collega's mogen verwelkomen, die tijdelijk onze organisatie kwamen versterken.

Bijlage 1: KPI's

Wij hanteren een beknopte en overzichtelijke set van kwaliteitsindicatoren die passen bij de aard en omvang van de praktijk. Wij focussen op slechts een twintigtal indicatoren. De ontwikkeling daarin evalueren we periodiek, zodat wij gerichte maatregelen kunnen nemen indien de score op één of meer indicatoren niet op het gewenste niveau ligt. In 2016 en begin 2017 zijn de KPI's nader uitgewerkt resulterend in een dashboardrapportage. Naar aanleiding van de uitkomsten zal normstelling plaatsvinden.

Input

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

Output

Een tweede set indicatoren heeft betrekking op de output: de meting achter-

af. Deze indicatoren zien voornamelijk toe op de uitkomsten van de kwaliteits-toetsingen, geconstateerde schendingen en ontvangen claims en klachten. De indicatoren zijn voor het eerst bijgehouden over het boekjaar 2014 (nulmeting).

Evaluatie

Intern worden de KPI's gemonitord en besproken binnen het bestuur, met de RvC en met betrokken afdelingen/medewerkers. In 2017 heeft de eerste normbepaling plaatsgevonden en zijn de KPI's ten opzichte van deze norm becommentarieerd, zie hiervoor pagina 50 en 51.

Indicatoren input	KPI	Waar in het verslag?
Samenstelling teams	Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden Verlooppercentage externe accountants (senior) managers en overige teamleden Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden Aantal overuren en in percentage van beschikbare uren	pag. 49 pag. 49 pag. 49 pag. 49
Opleiding en coaching	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker Bezetting BVTA - Aantal medewerkers afgezet tegen medewerkers in de controlepraktijk Gemiddelde verhouding uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden (leverage) Gemiddeld aantal uren extern accountant per wettelijke controle	pag. 50 pag. 47 pag. 50 pag. 50
Kwaliteitsmaatregelen	Aantal fte's werkzaam binnen vaktechniek en compliance Aantal vaktechnische consultaties Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles	pag. 47 pag. 47 pag. 54
Innovatie	Percentage controles waar we een IT-auditor op in zetten Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal en als percentage van de controle-uren	pag. 50 pag. 50
Indicatoren output	Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst) Aantal kwaliteitsreviews en de uitkomsten daarvan Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden Aantal ontvangen claims en afwikkeling Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten Aantal klachten en uitkomsten klachtprocedures Aantal en aard schendingen	pag. 50 pag. 54 pag. 62 pag. 63 pag. 63 pag. 63 pag. 63 pag. 62

Bijlage 2: Voorschriften verslag

Als in dit verslag 'OOB' en 'wettelijke controle' staat vermeld, hanteren wij de definities in de Wta, artikel 1, lid 1, deel I (OOB) en p (wettelijke controle).

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

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

Het jaarlijkse transparantieverlag bevat ten minste de volgende informatie:

a) een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor;	pag. 12 t/m 15
b) indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:	
i) een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;	pag. 14 en 23
ii) de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;	niet van toepassing
iii) de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft;	niet van toepassing
iv) de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten;	niet van toepassing
c) een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor;	pag. 12
d) een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem;	pag. 45 t/m 63
e) de datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden;	pag. 60
f) een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd;	pag. 44
g) een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden;	pag. 45
h) een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG; L 158/94 NL Publicatieblad van de Europese Unie 27.5.2014	pag. 64 t/m 67
i) informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren;	pag. 40 en 41
j) een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7;	pag. 39
k) informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	pag. 44
i) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;	pag. 44
ii) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;	pag. 44
iii) inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en	pag. 44
iv) inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.	pag. 44

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. 34 t/m 36
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. 64 t/m 67

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. 58 t/m 60

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. 63

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 en 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

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 27

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.

pag. 18 t/m 20

Maatregel 5.1

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

pag. 68

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.

pag. 8 en 9



De boot is voorzien van het innovatieve Quick release systeem, praktische voetenbordverstelling, ruime spantloze constructie en zelfloosysteem. Dit zorgt voor betere prestaties en nog snellere tijden.

BETTER THAN BEFORE

Relevante persoonsgegevens bestuurders

J.M. van Zanen-Nieberg RA

- Bestuursvoorzitter Baker Tilly Berk N.V.
- Voorzitter CTO Metropool
- Bestuurslid Special Olympics Nationale Spelen Den Haag 2020
- Lid Sportadviesraad Den Haag

M. Huisman RA

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Lid Stuurgroep Publiek Belang

mr. R.H.M. Loves

- Partner Baker Tilly Berk N.V.

J.H.J. Spiekker RA

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Directeur Professional Competence Center
- Voorzitter stagebureau Baker Tilly Berk N.V.
- Lid Subcommissie Ethiek NBA
- Begeleider en examiner voor diverse onderdelen van de beroepsopleiding
- Bestuursfuncties bij ondernemersverenigingen

S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra MBA MCM

- Lid van de Raad van Commissarissen Achmea B.V.
- Lid van de Raad van Commissarissen Monuta Holding N.V. / Monuta Verzekeringen N.V.
- Voorzitter Curatorium Postdoctorale Opleiding Verandermanagement Vrije Universiteit Amsterdam

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

- Zelfstandig adviseur voor P.M. van der Zanden B.V.
- Voorzitter geschillen commissie Stichting Pensioenfonds Huisartsen
- Voorzitter Raad van Toezicht Reviewcommissie SRA
- Voorzitter van de Raad van Beroep in het kader van het tuchtrecht van de Vereniging van Registercontrollers
- Lid van de Raad van Commissarissen Faco Beheer B.V.
- Voorzitter van de Vereniging voor jaarrekeningenrecht
- Voorzitter van de Stichting Gedrags- en Beroepsregels Business Valuation
- Arbitrator voor het Nederlands Arbitrage Instituut
- Docent/examinator Universiteit van Tilburg
- Inleider/spreker/docent SSR opleidingsinstituut
- Inleider/spreker/docent Kluwer opleidingen Deventer

drs. R.P.A. Leander RA MBA

- Voorzitter Raad van Bestuur Bovemij Verzekeringsgroep N.V.
- Lid van Platform Kleine en Middelgrote Maatschappijen (van het Verbond van Verzekeraars)

M.J. de Graaf RA

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Voorzitter vereniging Bedrijfsgebied Scheveningse Haven
- Penningmeester stichting Scheveningen Viering Gedenkdagen
- Penningmeester initiatief op Scheveningen
- Penningmeester coöperatie Kredietunie Haaglanden i.o.

mr. B.A.M. Bos

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Lid Raad van Toezicht Woningcorporatie WormerWonen

Baker Tilly Berk

Fascinatia Boulevard 200-300
3065 WB Rotterdam

info@bakertillyberk.nl

www.bakertillyberk.nl

Baker Tilly Berk

Fascinatio Boulevard 200-300
3065 WB Rotterdam

info@bakertillyberk.nl
www.bakertillyberk.nl
