

# Transparantieverslag 2016



## Voorwoord

Voor u ligt het transparantieverlag van Baker Tilly Berk. Een document waarin wij verantwoording afleggen over de kwaliteit van onze dienstverlening in 2016. En waarmee we een inkijkje geven in onze lerende en dynamische organisatie. Dat de wereld waarin wij leven verandert is niet iets van de laatste tijd. Die transitie is al jaren aan de gang. Sterker nog, de maatschappij is altijd in beweging. De vraag van de maatschappij en onze klanten verandert en daar passen wij onze diensten op aan. Dit vraagt om collega's met andere vaardigheden en het veranderen van onze bedrijfscultuur. Wat niet verandert is het besef dat alles wat wij leveren van hoge kwaliteit moet zijn. Dit besef wordt alsmaar groter. In onze cultuur is kwaliteit één van de speerpunten. Het zou zo op onze totempaal kunnen. Maar daarover later meer.

### Blik op de toekomst

2016 is een jaar geweest waarin we veel zaken in gang hebben gezet om ervoor te zorgen dat onze organisatie klaar is voor de toekomst. We zijn aan de slag gegaan met Audit Innovation. An sich geen nieuw onderwerp voor ons, maar we zien dat de (technologische) ontwikkelingen hier zo snel gaan, dat een aangepaste visie op dit onderwerp en bijbehorend actieplan noodzakelijk waren. Ook met onze nieuwe dienst Be in Control dichten we een kloof naar de toekomst. Met Be in Control ontzorgen we onze klanten nog meer dan voorheen en we bieden hen realtime inzicht in de cijfers van hun onderneming. We ontwikkelen nieuwe adviesdiensten die dicht tegen onze al bestaande dienstverlening aanliggen. Een goed voorbeeld hiervan is Employment Advisory; een compleet aanbod HR-adviesdiensten dat voort is gekomen uit de al eerder bestaande dienst salarisadministratie.

### X, Y en Z

Ook de mens heeft veel aandacht gekregen in 2016. Zo zijn bijna al onze medewerkers getraind op competenties die nodig zijn om de klant anno 2017 goed te kunnen bedienen. 'Hoe houd ik mijn

rug recht' en 'Hoe ga ik om met medewerkers met motivatieproblemen' zijn slechts twee voorbeelden van de vele 'moments of truth' die je als accountant, fiscalist of adviseur in de praktijk tegenkomt en waar we met de trainingen op de BTB Academy op inspelen.

We hebben een groot aantal nieuwe collega's mogen verwelkomen het afgelopen jaar. Veel van hen behoren tot de zogeheten generatie Z, de 'digital natives'. Zij hebben andere wensen op werkgebied dan de generatie waar ik zelf toe behoor, generatie X. Omdat we het belangrijk vinden dat alle generaties zich thuis voelen bij Baker Tilly Berk passen we stapsgewijs de inrichting van onze kantoren aan, zodat de werkplekken fris en van deze tijd zijn. Ik moet zeggen, ook generatie X en Y werken hier plezieriger.

Kortom, we doen veel dingen anders, maar altijd met behoud van onze normen en waarden.

### Totem voor cultuur

Cultureel antropoloog Daniëlle Braun leerde ons in 2016 in haar ondernemerscollege over de corporate tribe,

oftewel bedrijfsculturen. Zij laat zien hoeveel wij kunnen leren van 'primitieve' volken en hun culturen. Cultuur is volgens Braun niet ingewikkeld, niet leuk of makkelijk. Het is er gewoon. Cultuur is betekenis geven aan kernwaarden en gedrag dat je met elkaar afspreekt. Cultuur zit 'tussen' mensen en daardoor kun je spraakverwarringen krijgen als je niet met elkaar praat over de betekenis van waarden zoals kwaliteit en verbinden. Om de betekenisgeving van hun waarden vast te leggen bouwden vreemde volkeren totems. Je leest een totem van onder naar boven, je leest op een totem de canon en de geschiedenis van een volk. Cultuur van eeuwen wordt hierdoor zichtbaar en tastbaar en geeft daarmee richting aan de gedragingen van de stamleden van vandaag.

### Onze cultuur

Cultuur vormt mensen en mensen vormen de cultuur. Een heldere bedrijfscultuur is onmisbaar bij het nemen van besluiten en het motiveren van mensen. Om (kwaliteits)verbeteringen te verankeren in een organisatie is meer nodig dan wet- en regelgeving. Het moet vooral vanuit een intrinsieke motivatie komen, vanuit normen en waarden, vanuit ge-

**cul•tuur** (de; v; meervoud: culturen)

Het geheel van geestelijke verworvenheden van een land, volk enz.; = beschaving: eetcultuur, wooncultuur

drag. Wij hebben in 2015 onderzoek gedaan naar onze eigen cultuur en in 2016 zijn we het land ingetrokken om met elkaar te discussiëren over de uitkomsten van deze cultuurmeting en om betekenis te geven aan onze merkwaarden. Niet alleen tijdens deze bijeenkomsten, ook tijdens de BTBattle (lees meer hierover op pagina 31) hebben we dit gedaan. We zijn die dag met alle collega's in de strategie en cultuur van Baker Tilly Berk gedoken om met elkaar uit te zoeken wat er beter kan en vooral ook hoe. Dit soort bijeenkomsten en 'rituelen' zijn belangrijk. En daarom houden wij ze in ere. Ook in 2017 blijven we met elkaar in gesprek over cultuur en kwaliteit. Dit doen we bijvoorbeeld tijdens de kantoorbezoeken die wij als bestuur afleggen. In dit transparantieverlag staan we uitgebreid stil bij de impact die cultuur heeft op kwaliteit en op onze organisatie.

Terug naar de totem. De indianen maakten hun cultuur visueel op een totempaal. Ik zou het geweldig vinden als wij dat ook zouden kunnen doen. Onderaan zou dan in ieder geval de merkwaarde kwaliteit staan, want dat blijft de basis voor alles wat we doen.

Ik wens u veel leesplezier.

**Arno van der Heijden**

Arno van der Heijden

Ga naar [www.bakertillyberk.nl/beincontrol](http://www.bakertillyberk.nl/beincontrol) en [www.bakertillyberk.nl/employmentadvisory](http://www.bakertillyberk.nl/employmentadvisory) voor meer informatie over onze nieuwe dienstverlening.

# Inhoudsopgave

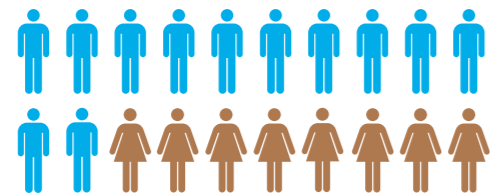
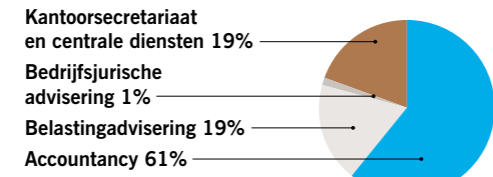
VOORWOORD	2
KERNCIJFERS	6
IN HET PUBLIEK BELANG	8
COLUMN AUDIT INNOVATION	10
ORGANISATIE	12
BESTUUR	16
VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN	18
INTERNATIONAAL NETWERK	22
DIALOOG MET DE MAATSCHAPPIJ	26
INTERVIEW: ONDERNEMEN IN DE ZORGSECTOR IS KORT OP DE BAL ZITTEN	32
VERSLAG COMMISSIE PUBLIEK BELANG	34
INTERVIEW: INVESTEREN IN LEREN	36
ETHIEK EN ONAFHANKELIJKHEID	38
BEOORDELEN EN BELONEN	44
KWANTITATIEVE GEGEVENS	46
VERKLARING BESTUUR	47
KWALITEIT	48
MONITORING	60
MENSELIJK KAPITAAL	66
BIJLAGE 1 / KPI'S	72
BIJLAGE 2 / VOORSCHRIFTEN VERSLAG	74
RELEVANTE PERSOONSgegevens BESTUURDERS	78
COLOFON EN ADRES	79



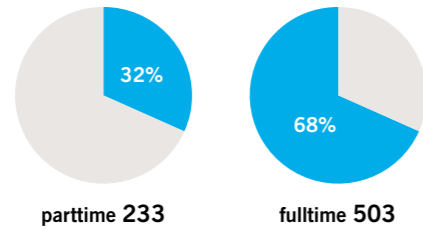
# Kerncijfers

2016

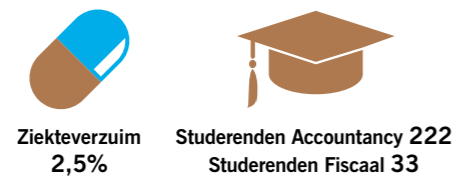
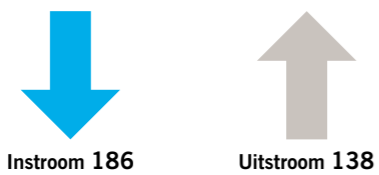
Aantal medewerkers (incl. partners): **736**  
Totaal in FTE: **668**



Dienstverband

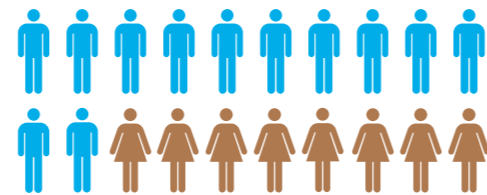
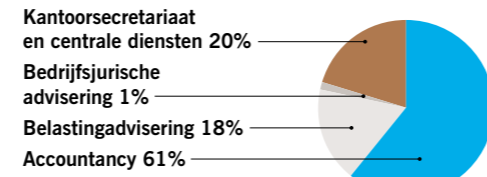


Gemiddeld dienstverband: **8,23 jaar**  
Gemiddelde leeftijd: **36,64**

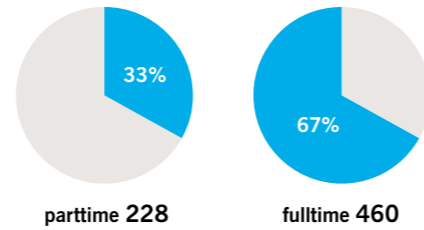


2015

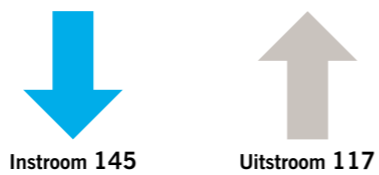
Aantal medewerkers (incl. partners): **688**  
Totaal in FTE: **622**



Dienstverband



Gemiddeld dienstverband: **8,89 jaar**  
Gemiddelde leeftijd: **36,96**



# In het publiek 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 tijdsplan bepaald. Het grootste deel van de maatregelen hebben wij inmiddels geïmplementeerd. Enkele maatregelen zijn nog onderhanden:

## • Goodwill

Eén van de 53 maatregelen ziet toe op een aanpassing van de goodwill-systematiek. In maatregel 3.7 staat te lezen dat 'de sector een proces start dat gericht is op geleidelijke uitfasering van het model waarbij toetredende partners kapitaal inleggen om een aandeel te verkrijgen in de organisatie (het 'goodwill model') binnen een redelijke termijn en met een passende overgangsregeling'. De NBA-projectgroep Goodwill heeft in 2016 een handreiking opgesteld die toeziet op het wegnemen van potentiële negatieve prikkels in de goodwill-systematiek die gehanteerd wordt in de sector. Marcel Huisman, partner bij Baker Tilly Berk en lid van de projectgroep: "In het rapport worden twee mogelijke nieuwe systemen van in- en uittreedsommen genoemd. Baker Tilly Berk is voornemens te kiezen voor het model waarbij in het intreedstelsel de intreders paritair meedelen in de winst, onder aftrek van een vast bedrag ingroei. In de zomer van 2017 zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) over de aanpassing van de goodwill-systematiek stemmen en naar verwachting wordt het model op 1 januari 2018 ingevoerd. Naar onze mening kent ons huidige goodwill-systeem niet de omvangrijke negatieve prikkels, zoals in het rapport beschreven worden.

Dit wordt mede veroorzaakt doordat wij bij 45 partners een ideaalcomplex benaderen qua jaarlijkse aantallen toe- en uittreeders, en door de relatief stabiele financiële performance. Het belangrijkste element dat verandert in het voorgenomen systeem van in- en uittreeden, betreft de financiering. Vanaf 2018 zullen partners bij toetreden geen goodwillfinanciering hoeven aan te gaan, waardoor de mogelijke financieringsdruk bij de partner sterk gereduceerd wordt."

## • Governance

Eén van de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' ziet toe op de installatie van een geheel uit externe leden bestaande Raad van Commissarissen (RvC). De overgang naar een volledig externe RvC is impactvol en kost tijd. In 2016 bestond de RvC uit twee interne en twee externe leden. Met deze samenstelling wijken wij af van de aanbeveling van de NBA. Dat is een bewuste keuze, want zo kan de RvC de kennis van de interne leden over de eigen organisatie combineren met de onafhankelijke blik van de externe leden. Deze aanpak past bij de vele veranderingen waarmee onze organisatie te maken heeft. Wij streven ernaar om ultimo 2017 compliant te zijn met de maatregel van de NBA.

## • Uitgebreide controleverklaring

Voor wat betreft de OOB entiteiten voldoen we aan de richtlijnen die de NBA verstrekt ten aanzien van de uitgebreide controleverklaring. Voor wat betreft de overige controles is voldoen aan deze regels niet verplicht. Echter, in bepaalde gevallen kiezen we er, vooruitlopend op de ontwikkelingen, nu al bewust voor deze richtlijnen ook te volgen.

## • Beoordelen en belonen

In 2016 zijn wij gestart met het vernieuwen van ons beoordelings- en beloningsbeleid. Een majeur project en om die reden willen we weldoordacht de veranderingen doorvoeren. Lees meer over ons beoordelings- en beloningsbeleid op pagina 44.

## • Clawback

Het opstellen van de clawback-regeling is nog in ontwikkeling. Wanneer de goodwill-systematiek en de governance op orde zijn, wordt de clawback-regeling nader uitgewerkt.

## • Verbeteren kwaliteitsstelsel

Baker Tilly Berk investeert continu in het verbeteren van het kwaliteitsstelsel en innovatie. In dit transparantieverlag staan we uitgebreid stil bij een aantal zaken. In een notendop gaat het onder andere om het volgende:

\* Angelique Koopman is gestart als

partner audit innovation, lees haar column op pagina 10.

\* We hebben drie nieuwe collega's mogen verwelkomen bij onze Bureaus Vaktechniek. Meer hierover leest u op pagina 49.

\* We hebben het stelsel van accreditatie geëvalueerd en aangescherpt, zie pagina 53.

\* We zijn gestart met interne mentoring. Op pagina 54 vertellen we hier meer over.

\* In 2016 is een uitgebreid plan van aanpak opgesteld voor verdere opzet en invoering van oorzaakanalyse. Op pagina 58 gaan we dieper in op de oorzaakanalyse.

\* We hebben ons opleidingscurriculum opnieuw ingericht. Op pagina 36 vertellen we u alles over de BTB Academy.

## Cultuur

Om (kwaliteits)verbeteringen te verankeren in een organisatie is meer nodig dan wet- en regelgeving. Het moet vanuit de mens zelf komen. De intrinsieke motivatie van de medewerkers is bepalend bij het willen nastreven van kwaliteitseisen. Gedrag wordt mede bepaald door de cultuur binnen een organisatie. Wij sturen nadrukkelijk op het ontwikkelen en onderhouden van een kwaliteitsgerichte cultuur. Om die reden heeft Baker Tilly Berk in 2016 veel aandacht besteed aan het onderwerp cultuur. Met een cultuurmeting, cultuursessies en bijeenkomsten

De actuele stand van zaken met betrekking tot het invoeren van de maatregelen is te vinden in de Monitor Publiek Belang op de website van de NBA.

waarin we met elkaar in gesprek gingen en gaan over allerhande onderwerpen die te maken hebben met de cultuur binnen onze organisatie en de gewenste verandering daarvan. We praten daarbij ook over kwaliteit, zodat voor iedereen duidelijk is wat we daarmee bedoelen en dat we voorzien in een veilige omgeving

waar fouten gemaakt mogen worden en waar we van fouten leren. Zo worden we Better Than Before. We discussiëren ook over de strategie en de toekomst van Baker Tilly Berk. Op diverse plaatsen in dit transparantieverlag gaan we dieper op de invloed van cultuur in.

## Eedaflegging

Op woensdag 12 oktober hebben de eerste 82 collega's onder toezicht van vice-voorzitter van de NBA, Diana Clement, de beroepseed afgelegd. Nadat Jeroen Spiekker als directeur Bureau Vaktechniek Accountants een korte toelichting had gegeven werd de beroepseed voorgelezen waarna de collega's één voor één werden opgeroepen om de eed af te leggen met de woorden: 'zo waarlijk helpe mij god almachtig / dat belooft ik / dat verklaar ik'. Na de eedaflegging ontvingen de accountants vanuit Baker Tilly Berk een persoonlijk 'Bewijs van afleggen Beroepseed'. Op donderdag 14 december 2016 heeft een soortgelijke tweede bijeenkomst plaatsgevonden.



## Column Audit innovation

“Als organisatie zoeken we continu naar mogelijkheden om onze dienstverlening te verbeteren en nog beter aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen in onze digitale samenleving. Dit doen wij over de hele breedte van onze dienstverlening en zeker ook in onze controlepraktijk. De steeds verdergaande automatisering van bedrijfs- en administratieve processen bij onze klanten heeft ook gevolgen voor de manier waarop wij onze controleopdrachten uitvoeren. De aandacht voor informatie- en communicatie technologie wordt steeds intensiever.”

“Belangrijk speerpunt hierbij is het gebruik van verschillende vormen van data-analyse. Het toepassen van data-analyse in de auditpraktijk is niet nieuw voor ons. We constateren echter wel dat de ontwikkelingen op dit vlak razendsnel gaan. Naast het toepassen van de meer bekende vormen van data-analyse, waarbij we gebruikmaken van audit analytical- en business intelligence tools (denk aan tools als IDEA en Qlick-View), zijn wij ook geïnteresseerd in de toepassingen op het gebied van process mining en zelfs artificial intelligence. Daarnaast volgen wij de ontwikkelingen rondom het toepassen van de blockchain technologie met interesse; de bitcoin is de eerste toepassing van deze technologie. Wanneer dit daadwerkelijk toegepast gaat worden door onze klanten, dan heeft dit een grote impact op onze controlewerkzaamheden.

De mogelijkheden op het gebied van data-analyse zijn ongekend. Als accountant ligt het in onze aard hierbij kritisch te zijn en de juiste vragen te stellen. Want de hoeveelheid beschikbare data is niet meer het issue. Het gaat erom dat we (1) een betrouwbare en controleerbare totstandkoming van data-analyses waarborgen én (2) op de juiste wijze de uitkomsten ervan interpreteren en opvolgen. Ofwel ‘trusted analytics’.

Bij audit innovation gaat het daarom niet alleen over het leren gebruiken van tools en toepassen van technieken; het is ook een ‘mindset’. En het is minstens zo belangrijk dat we waarborgen dat dit op een verantwoorde wijze plaatsvindt in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. In 2017 realiseren we projecten om het kennisniveau van onze

medewerkers op het gebied van analytics en ICT te actualiseren en verder te ontwikkelen met inachtneming van de nieuwste ontwikkelingen. Projecten die ook gericht zijn op het doorontwikkelen van methodologie en guidance. We doen dit samen met collega’s in de praktijk en op zo’n manier, dat het direct toepasbaar is voor onze klanten.”



Per 1 juli 2016 is **drs. Angelique J.M. Koopman RE RA** benoemd als Partner Audit Innovation. Zij is verbonden aan ons Bureau Vaktechniek Accountants en combineert dit met een dienstverband aan de universiteit in Tilburg. Met de benoeming van Angelique maken wij expliciet dat wij ons als organisatie willen blijven ontwikkelen. Hierbij streven wij ernaar om onze audit methodologie continu

te evalueren en de hierbij te gebruiken tools en technieken te blijven innoveren. Onder verantwoordelijkheid van Angelique vinden diverse projecten plaats om hier samen met de medewerkers in de praktijk invulling aan te geven en best practices te ontwikkelen.



# Organisatie

Baker Tilly Berk is een landelijke accountancy en belastingadviesorganisatie met een omzet van € 90,7 miljoen in 2016. 669 professionals delen dagelijks hun eigen wijsheid met onze klanten, vanuit 17 locaties 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. Als er meer dan twee bestuursleden zijn, wordt de meerderheid gevormd door accountants. Het bestuur wordt steeds benoemd voor

een periode van drie jaar. Wij vinden op dit moment dat onze bestuurders feeling moeten houden met de praktijk (klantenportefeuilles en vaktechniek) en daarom is er tijd hiervoor naast hun bestuurstaak.

en 8 titulair partners) 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

## Maak kennis met het bestuur van Baker Tilly Berk op pagina 16

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt namens de aandeelhouders toezicht op het bestuur. De RvC bestond in 2016 uit twee interne en twee externe commissarissen.

1 januari 2016 is een gedeeltelijk externe RvC geïnstalleerd. Met deze bezetting wijkt Baker Tilly Berk bewust af van de aanbevelingen van de NBA. Door de gemaakte keuze combineert de RvC de kennis van de interne leden over de organisatie met de scherpe blik 'van buiten'. Daarnaast geeft het de externe leden de gelegenheid om op deze manier onze organisatie goed te leren kennen.

### Partners

Onze 53 partners (per 1 januari 2017, waarvan 45 partners-/aandeelhouders

zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onder hun verantwoordelijkheid uitgevoerde opdrachten. De partners zijn in dat kader ook primair verantwoordelijk voor een toereikende personeelsbezetting op de vestiging, zowel kwalitatief als kwantitatief. De parnters/aandeelhouders zijn, naast het houden van een financieel belang, door middel van een aansluitovereenkomst aan Baker Tilly Berk verbonden.

### Vaktechniek

Baker Tilly Berk heeft drie Bureaus Vaktechniek: Bureau Vaktechniek Accountants (elf medewerkers, waaronder twee rotationals), Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs (drie medewerkers) en Bureau Vaktechniek Bedrijfsjuristen (één medewerker). De

Bureaus Vaktechniek onderhouden nauwe contacten met universiteiten en beroepsorganisaties. De Bureaus Vaktechniek Accountants en Belastingadviseurs staan onder toezicht van een aantal partners uit de praktijk. Hiermee wordt een optimale wisselwerking bereikt tussen de kwalitatief hoogstaande academische kennis van de Bureaus Vaktechniek en de dagelijkse praktijk.

### Compliance Officer

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.

### Compliance afdeling

De compliance afdeling bestaat naast de compliance officer uit tien gespecialiseerde (parttime) externe kwaliteitstoetsers, een plaatsvervangend compliance officer en twee medewerkers compliance, waarvan er één ook functioneert als functionaris voor de gegevensbescherming (Data Protection Officer). De compliance afdeling heeft geen bemoeienis met de uitvoering van opdrachten.

### Centrale diensten

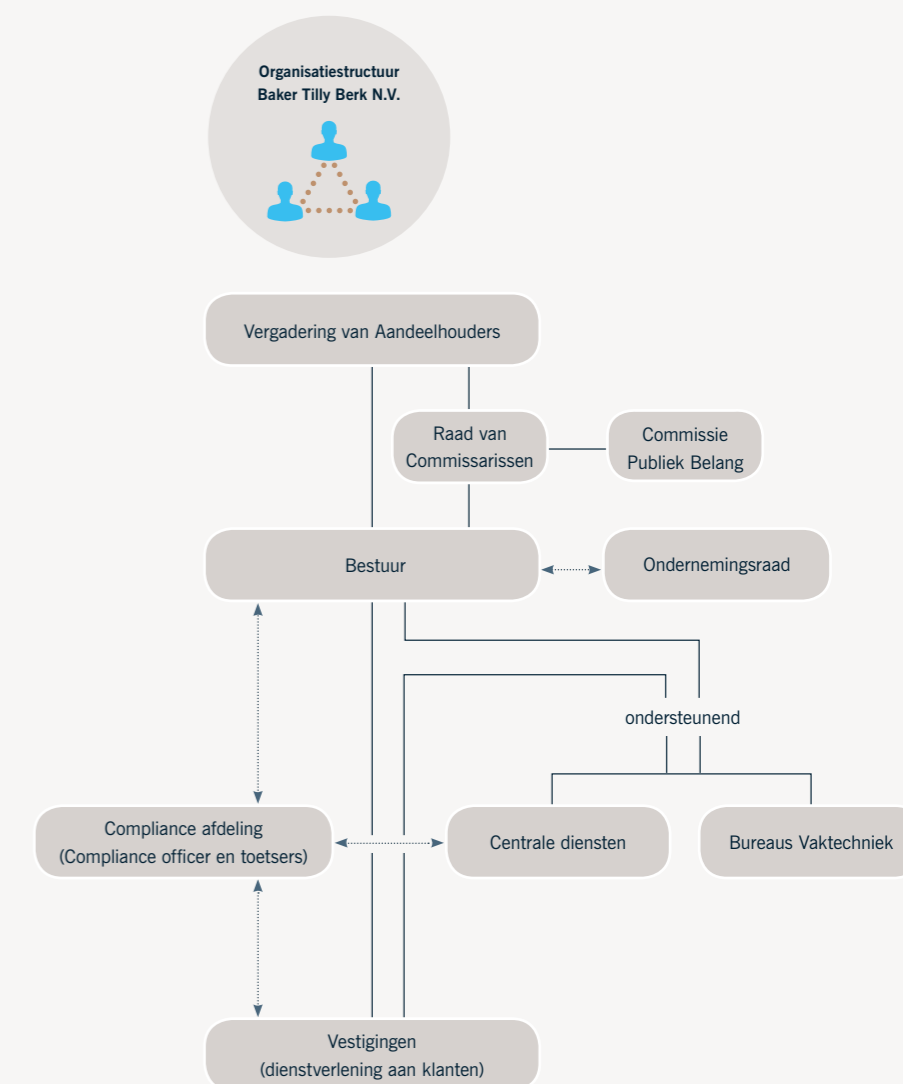
De centrale diensten ondersteunen de vestigingen op het gebied van personeel & organisatie, marketing & communica-

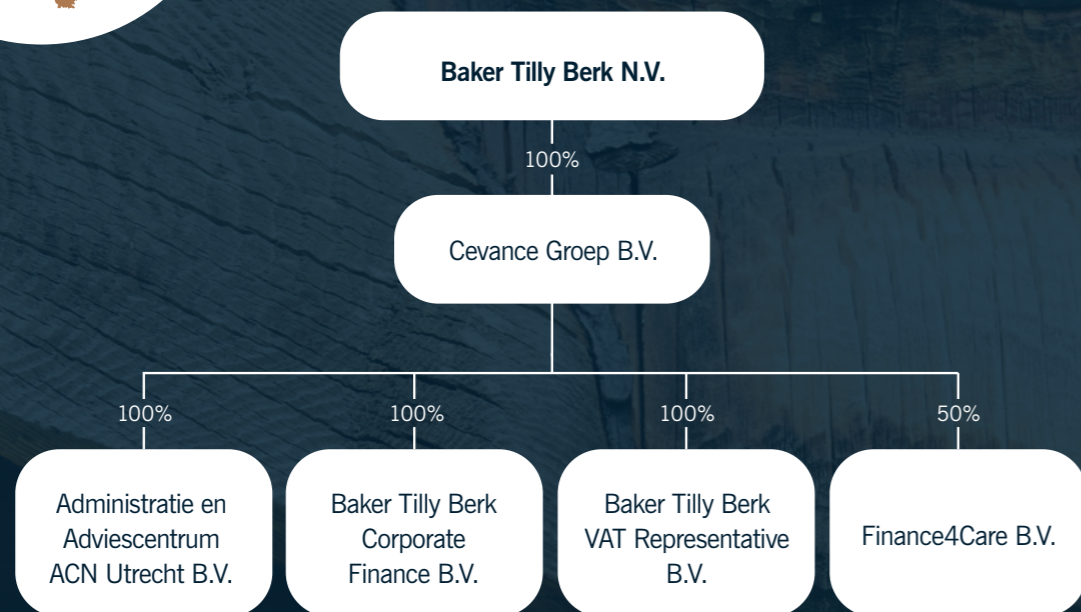
tie, financiële administratie, automatisering en juridische zaken. De verschillende onderdelen van het nationale netwerk maken op basis van een Service Level Agreement gebruik van de administratieve en ondersteunende faciliteiten van de centrale diensten.

Baker Tilly Berk heeft per 1 januari 2017 17 locaties. Op diverse locaties worden

meerdere disciplines en advisory diensten uitgevoerd. In toenemende mate wordt tussen vestigingen samengewerkt om de beschikbare medewerkers optimaal te benutten en tot hun recht te laten komen.

Voor een overzicht van de locaties van Baker Tilly Berk verwijzen wij naar onze website, [www.bakertillyberk.nl/contact](http://www.bakertillyberk.nl/contact).





**Mutaties in nationaal netwerk per 1 januari 2016**

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

**Mutaties per 1 januari 2017**

- Cevance Groep B.V. is middels een juridische fusie opgegaan in Baker Tilly Berk N.V.
- Aandelen ACN zijn in economische zin per 31 december 2016 verkocht aan J. Neele Holding B.V.

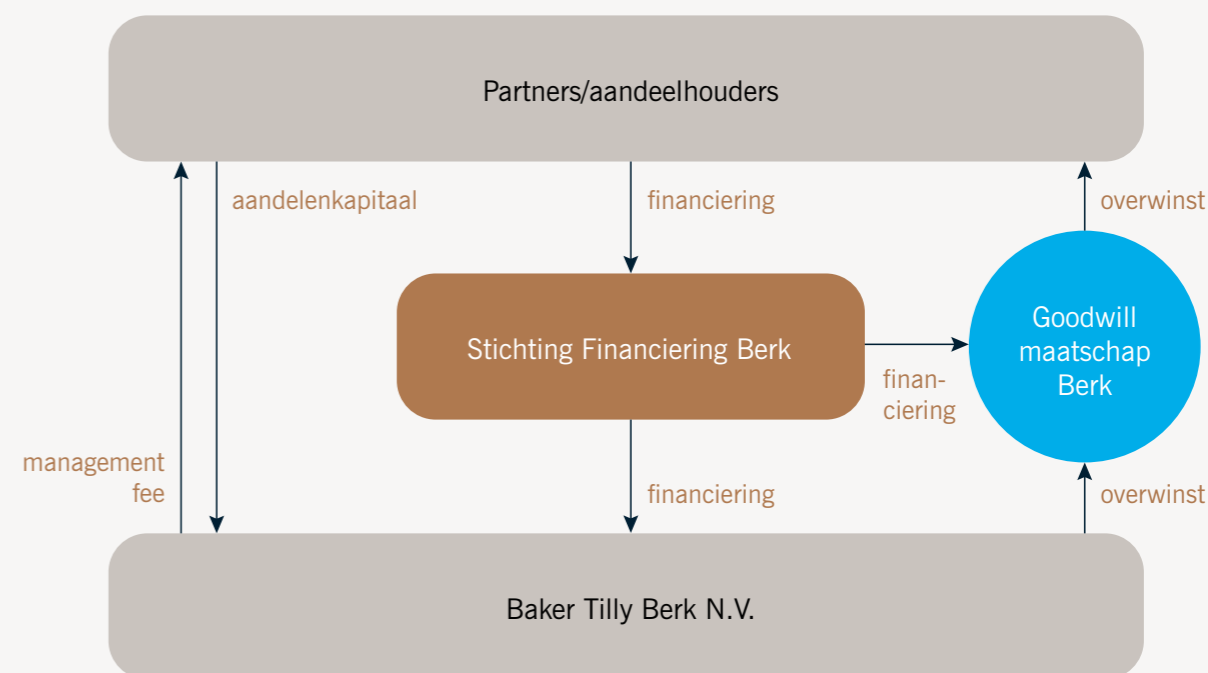
**Juridische structuur**

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

verschillende juridische entiteiten, functioneert de structuur organisatorisch als één geheel onder centrale leiding waarbinnen verschillende disciplines samenwerken.

De aandelen in Baker Tilly Berk N.V. worden gehouden door de praktijkvennootschappen van de partners/aandeelhouders. De praktijkvennootschappen brengen aan Baker Tilly Berk N.V. een management fee in rekening. Per 1 januari 2017 zijn 45 partners/aandeelhouders aan Baker Tilly Berk N.V. verbonden. De aandeelhouders

hebben bij de inbreng van de onderneming in Baker Tilly Berk N.V. een recht op de overwinst bedongen via de Goodwillmaatschap Berk. Op grond hiervan wordt door de Goodwillmaatschap Berk jaarlijks aan de vennootschap een goodwillvergoeding in rekening gebracht. De goodwillmaatschap beheert tevens de nog af te wikkelen goodwillverplichtingen van uitgetreden partners. Stichting Financiering Berk is opgezet om de financiering vanuit de partners/aandeelhouders aan de goodwillmaatschap Berk en Baker Tilly Berk N.V. te structureren.





# Bestuur

In 2016 bestond het bestuur van Baker Tilly Berk uit Arno van der Heijden (voorzitter), Ronald Hoeksel en Rob Loves. Ronald Hoeksel is per 1 januari 2017 afgetreden. Marcel Huisman volgt Ronald Hoeksel per 1 juli 2017 op. Marcel Huisman is sinds 2006, als partner registeraccountant op de vestiging Nijmegen, verbonden aan Baker Tilly Berk. De bestuurstaken van Ronald Hoeksel worden in de tussentijdse periode waargenomen door Jeroen Spiekker, directeur Bureau Vaktechniek Accountants van Baker Tilly Berk.



Vergadert 1x per 2 weken



Bestuursbesluiten worden genomen bij meerderheid



## Mutaties in het bestuur per 1 januari 2017

Marcel Huisman volgt Ronald Hoeksel per 1 juli 2017 op. Marcel Huisman is sinds 2006, als partner registeraccountant op de vestiging Nijmegen, verbonden aan Baker Tilly Berk. De bestuurstaken van Ronald Hoeksel worden in de tussentijdse periode waargenomen door Jeroen Spiekker.



**Arno van der Heijden RA** (voorzitter)  
"Kwaliteit staat bovenaan onze agenda. En bij alles wat we doen kijken we wat er beter kan. Better Than Before noemen we dat. Daarbij komt dat we de kwaliteit van onze dienstverlening proberen te verhogen door de inzet van nieuwe systemen en werkwijzen. Alle ontwikkelingen bij elkaar maken dat er veel op onze mensen afkomt. Dit kan leiden tot een cultuur waarin angst en onzekerheid regeren. Dat past niet bij onze warme club. Cultuur staat tussen mensen in en daarom is het belangrijk erover in gesprek te blijven met elkaar. Dat hebben we in 2016 veelvuldig gedaan. Tijdens cultuursessies op de vestigingen. En tijdens de BTBattle, waar we met al onze mensen in de strategie van Baker Tilly Berk zijn gedoken om met elkaar uit te zoeken wat er beter kan en vooral ook hoe.

Ik haal persoonlijk veel inspiratie uit het boek 'De corporate tribe' van corporate antropoloog Daniëlle Braun. Zij tekende voor één van onze ondernemerscolleges over bedrijfsculturen. Ik kan u dit college van harte aanbevelen om te kijken. We bouwen langzaam maar gestaag aan onze eigen tribe en totem. Aan een eenduidige cultuur die professioneel en uitdagend is, en tegelijkertijd ruimte biedt aan warmte, plezier, veiligheid en inspiratie."



**Jeroen Spiekker RA**  
"Naar aanleiding van de cultuurmeting in 2015, hebben we dit jaar op iedere locatie een cultuursessie georganiseerd. Ik ben bij veel bijeenkomsten betrokken geweest als gespreksleider en wat mij opvalt, is dat voor iedereen kwaliteit leidend is, maar dat het soms lastig te bepalen is 'wat maakt dat iets een 9 krijgt of is'. En ook zie ik dat onze jongste collega's een andere beleving hebben bij het begrip cultuur, dan de oudere collega's. Het is belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven als we die generatiekloof willen overbruggen. Blijven praten en discussiëren over wat wij vinden over allerlei onderwerpen, met respect voor elkaars mening en visie.

Ik heb een positief gevoel overgehouden aan de cultuursessies. Belangrijk om de kwaliteit van ons werk hoog te kunnen houden is een open en laagdrempelige cultuur. Die randvoorwaarde is aanwezig. Ik zie de bewustwording groeien van de impact die onze bedrijfscultuur heeft op wie we zijn, wat we doen en welke kwaliteit we leveren. Dat is mooi en tegelijkertijd is er ook nog werk te verzetten om onze merkwaarden stevig in ons DNA te verankeren."



**mr. Rob Loves**  
"Cultuur is onderhevig aan veranderingen. Het is geen statisch begrip, het zijn schuivende panelen. Kijk maar hoe de cultuur binnen bijvoorbeeld Amerika in de laatste maanden is veranderd. Ook dichterbij huis, in Nederland, zijn er volop voorbeelden te noemen. Kortom, cultuur is 'een topic' en iedereen worstelt ermee. Dit wordt denk ik ook veroorzaakt door de toon in de (social) media. Iedereen heeft een mening over alles en dat zorgt voor verwarring.

Cultuur staat op ieders agenda. Dat was vroeger ook al zo, maar toen werd daar niet over gesproken. Cultuur is weerbarstige materie. In de kern krijg je normen en waarden van huis uit mee. Je kunt cultuur in regels stoppen (rule based) of je zet de piketpaaltjes uit (principle based). Dit laatste spreekt mij meer aan, hoe lastig dat ook kan zijn. Want niet iedereen heeft dezelfde achtergrond, en krijgt dezelfde normen en waarden mee. En dus moet je wel iets vastleggen.

De cultuur binnen Baker Tilly Berk stemt mij positief. Tijdens kantoorbezoeken is er tijd om met onze jongste collega's van gedachten te wisselen en het is fijn om te zien dat zij passen binnen onze bedrijfscultuur en deze cultuur mede bepalen. Wat ik zelf erg prettig vind aan onze cultuur is de gelijkwaardigheid en laagdrempeligheid binnen onze organisatie."

# Verslag Raad van Commissarissen

Per 1 januari 2016 is de Raad van Commissarissen uitgebreid naar vier leden: twee interne leden, onder wie de voorzitter, en twee externe leden. Voordien bestond de Raad uit drie interne leden. De nieuwe samenstelling vloeit voort uit de ambitie van Baker Tilly Berk om het publiek belang te borgen op een manier die aansluit bij de aanbevelingen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en die past bij het unieke karakter van de organisatie.<sup>1</sup>

## Transitiefase

Net als veel andere kantoren in onze sector bevond Baker Tilly Berk zich in het verslagjaar in een transitiefase. Dit had uiteraard ook zijn uitwerking op de Raad van Commissarissen (RvC). In 2015 besloot de Algemene Vergadering tot het instellen van een RvC die vanaf 2016 bestaat uit twee interne en twee externe leden. In december 2015 vond een statutenwijziging plaats die hiervoor de ruimte schept. Met de voornoemde samenstelling van de Raad wijkt Baker Tilly Berk af van de aanbeveling van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Dat gebeurt doelbewust. Door de gemaakte keuze combineert de Raad de kennis van de interne leden over de eigen organisatie met de onafhankelijke blik van de externe leden. De externe leden hebben beter de gelegenheid om zich in te werken in de organisatie. Uit de gang van zaken tijdens het verslagjaar is gebleken dat dit past bij de vele veranderingen waarmee onze organisatie te maken heeft.

## Sparringpartner

In essentie houdt de Raad toezicht op de naleving van de governance van de organisatie en op de kwaliteit van de dienstverlening zoals die wordt voorgeschreven in de wet en in de aanbevelingen van de NBA. Daarnaast functioneert de Raad als sparringpartner van het

bestuur. De RvC discussieert met het bestuur onder meer over de strategie van de organisatie en personeelsbeleid, over externe ontwikkelingen in de sector op het gebied van accountancy en fiscale wetgeving, en over ontwikkelingen op het terrein van innovatie en professionalisering.

## Veranderingen

Door de veranderingen die spelen, was er in het verslagjaar veel overleg nodig. De RvC kwam vijf keer zelfstandig bijeen. Daarnaast was er twaalf keer overleg met het bestuur. Verder werden drie partnernvergaderingen bijgewoond. Ook waren er gesprekken met onder meer de compliance officer, de directeuren van de drie Bureaus Vaktechniek, de ondernemingsraad en de AFM.

## Aanbevelingen

Het overgrote deel van de 53 aanbevelingen van de NBA is de afgelopen jaren door Baker Tilly Berk ingevoerd. De RvC monitorde de voortgang hiervan. Daarbij stond de vraag centraal: hoe pakken we de invoering op een goede manier aan? Op een manier die verwacht wordt van een organisatie met een OOB-vergunning en op een wijze die past bij de dienstverlening aan de publieke sector en de grotere mkb bedrijven, waaronder familiebedrijven, en zonder dat dit ten koste gaat van ons eigen signatuur en

onze eigen slagvaardigheid. Door het toetreden van twee externe leden profiteerde de Raad optimaal van de frisse blik van buitenaf.

## Profielen

Naast het opstellen van een reglement van de RvC werden er in het verslagjaar nieuwe profielen opgesteld en goedgekeurd voor de leden van de Raad en voor het bestuur. Bovendien werd een nieuw reglement opgesteld voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en werden nieuwe regels goedgekeurd voor het beleggen door partners-eigenaren. Dit alles gebeurde in lijn met de 53 aanbevelingen van de NBA.

## Kwaliteit

De vakinhoudelijke kwaliteit van de beroepsuitoefening is een vast aandachtspunt van de RvC. De compliance officer is namens het bestuur belast met het bewaken van de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Met ingang van het verslagjaar wordt de beoordeling van de compliance officer ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Dit gebeurt om het stelsel van kwaliteitsbeheersing te waarborgen. Op grond van de rapportages van de compliance officer stelde de raad vast of en in welke mate de kwaliteitsstandaarden door de accountants worden nageleefd. De Raad constateerde dat op

dit gebied vooruitgang is geboekt.

## Benoemingen nieuwe partner-accountants

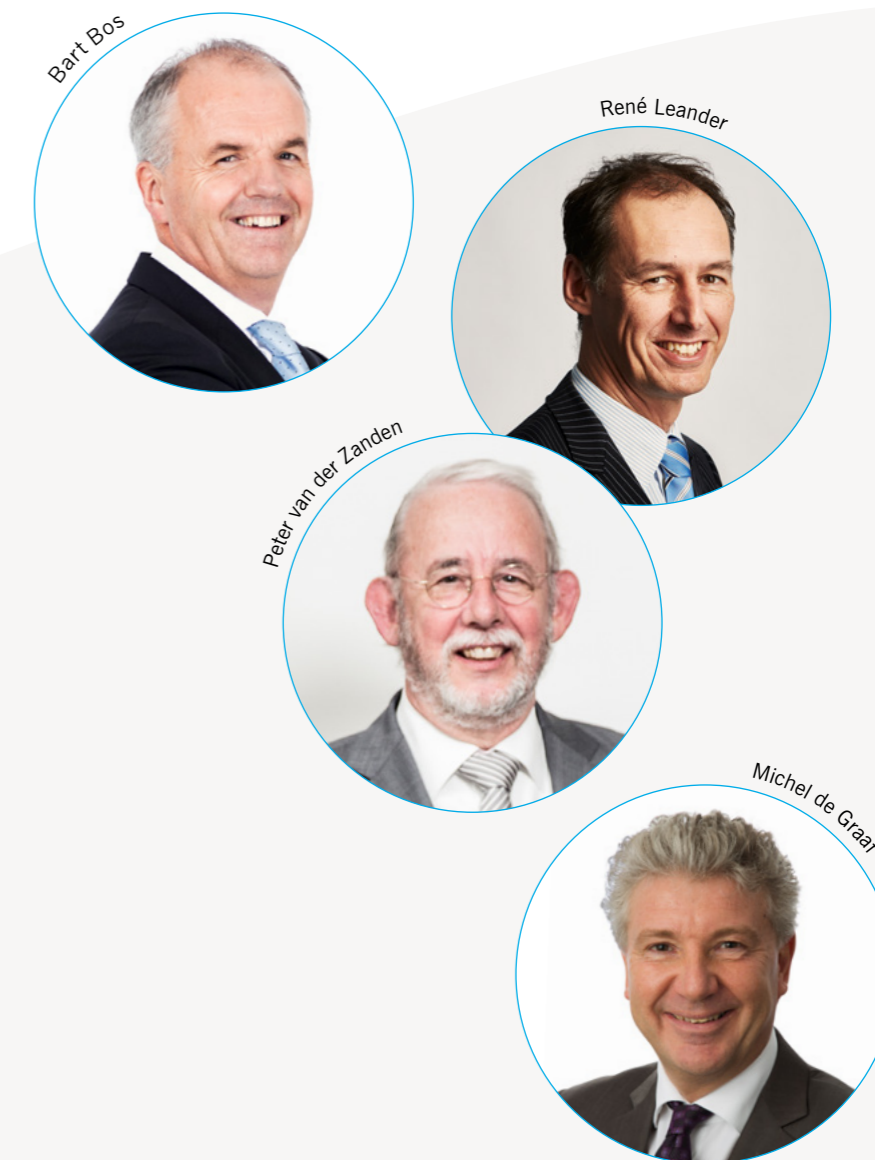
In het kader van het publiek belang wil de RvC zicht hebben op de accountants die de controleverklaringen afgeven. In het nieuwe reglement is dan ook vastgesteld dat de RvC te benoemen partner-accountants persoonlijk spreekt en de voorgenomen benoemingen toetst. Dit is van belang voor het handhaven van de kwaliteit van de dienstverlening. In het verslagjaar vond deze toetsing eenmaal plaats met een accountant die per 1 januari 2017 is benoemd tot partner.

## Bureaus vaktechniek

De RvC is in het verslagjaar in gesprek geweest met de directeuren van Bureau Vaktechniek Accountants en Bureau Vaktechniek Belastingadviseurs. Ook met de directeur van Bureau Vaktechniek Bedrijfsjuristen werd een gesprek gevoerd. Deze contacten stonden primair in het teken van de kwaliteitsbeheersing en waren daarnaast van belang voor de nieuwe externe leden, om een beeld te krijgen van wat er in de organisatie speelt.

## Strategienota

Het bestuur heeft in het verslagjaar een nieuwe strategienota opgesteld met de titel 'Strategisch kader 2017



## Mutaties in Raad van Commissarissen

Per 31 december 2016 is Stefan Jansen teruggetreden als voorzitter van de Raad. Per 28 februari 2017 heeft Michel de Graaf het stokje overgenomen.

en verder'. De RvC heeft voor de nota input gegeven. Aandachtspunten daarin waren onder meer de ontwikkelingen op het vakgebied, het behouden van de hoogwaardige kwaliteit van de dienstverlening, innovatie, digitalisering en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

### Cultuurmeting

In 2015 heeft een extern bureau een cultuurmeting uitgevoerd. De resultaten van de meting bieden een handvat om zaken in de organisatie aan te pakken en te verbeteren. De RvC is hierbij betrokken en monitorde in 2016 of voldoende met de uitkomsten van de cultuurmeting wordt gedaan. De Raad stelde vast dat de organisatie voortvarend te werk gaat bij het implementeren van de conclusies uit de cultuurmeting.

### Nieuwe bestuurder

In het verslagjaar adviseerde de RvC over het op eigen verzoek terugtreden van bestuurder Ronald Hoeksel en de benoeming van zijn plaatsvervanger. Ronald Hoeksel, bestuurder met de portefeuilles vaktechniek en HRM, had de wens kenbaar gemaakt naast zijn bestuurswerkzaamheden ook een beperkte portefeuille met complexe audits aan te houden. De intensiteit van de bestuurswerkzaamheden in combinatie met de complexiteit van zijn opdrachten maakte het steeds lastiger om beide taken te combineren. Zijn plaats is per

1 januari 2017 tijdelijk ingenomen door Jeroen Spiekker. Vanaf 1 juli 2017 zal Marcel Huisman als nieuw bestuurslid toetreden tot het bestuur.

### Zorgvuldigheid

De naleving van de wet- en regelgeving en het invoeren van de 53 aanbevelingen van de NBA zullen ook de komende tijd veel aandacht vragen. Daarbij stelt de RvC zich op het standpunt dat zorgvuldigheid prevaleert boven snelheid. Het invoeren van regelingen die onvoldoende worden gedragen door de organisatie vinden wij onwenselijk. Baker Tilly Berk kiest voor een voortvarende implementatie die aansluit bij de aard en omvang van de organisatie.

### De arbeidsmarkt

Het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerde medewerkers blijft een belangrijk punt van aandacht. Wij signaleren dat krapte op de arbeidsmarkt ontstaat voor het type collega's dat wij zoeken. Baker Tilly Berk medewerkers moeten optimaal geschoold zijn zodat zij de kwaliteit van de werkzaamheden kunnen overzien en bewaken. Daarbij zal Baker Tilly Berk meegaan met de ontwikkelingen op het gebied van innovatie en digitalisering, en dit ook concretiseren in de trainingen en opleidingen die door medewerkers kunnen worden gevolgd.

### Externe leden

Dit verslagjaar was het eerste jaar dat de RvC bestond uit twee interne leden en de twee externe leden René Leander en Peter van der Zanden. De organisatie in zijn algemeenheid en de Raad in het bijzonder ervaart de deskundige inbreng van beide heren als zeer waardevol. Zij hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het op gestructureerde wijze invullen van de transitiefase.

Beoogd wordt het aantal externe commissarissen op termijn verder uit te breiden. Om die reden is in het verslagjaar reeds gestart met een zoektocht naar een mogelijke nieuwe externe commissaris, die vervolgens op termijn ook voorzitter zou kunnen worden van de RvC.

Op 31 december 2016 is Stefan Jansen, de voorzitter van de RvC gedurende het verslagjaar, teruggetreden. De RvC wil bij dezen zijn dank uitspreken richting Stefan voor de prettige samenwerking het afgelopen jaar.

Gouda, 31 maart 2017

### Raad van Commissarissen

#### Baker Tilly Berk N.V.

*M.J. de Graaf RA (voorzitter)*

*Mr. B.A.M. Bos*

*Drs. R.P.A. Leander RA*

*Prof. dr. mr. P.M. van der Zanden RA*

<sup>1</sup> Zie de aanbevelingen uit 2014 van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, In het publiek belang. Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole.



## 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 2016 een gezamenlijke jaaromzet van US\$ 3,2 miljard gerapporteerd, een groei van 6,2% 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 twee maal per jaar.

De BoD bestond in 2016 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.

### 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 twee maal per jaar.

Namens Baker Tilly Berk heeft Arno van der Heijden zitting in de BoD en Ronald Hoeksel in de RAC. Voormalig partner en bestuursvoorzitter van Baker Tilly Berk, Ted Verkade heeft per 1 juli 2016 Geoff Barnes opgevolgd als CEO van Baker Tilly International.

### Quality Assurance Review Programme

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

### Invloed van Baker Tilly International op Baker Tilly Berk

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

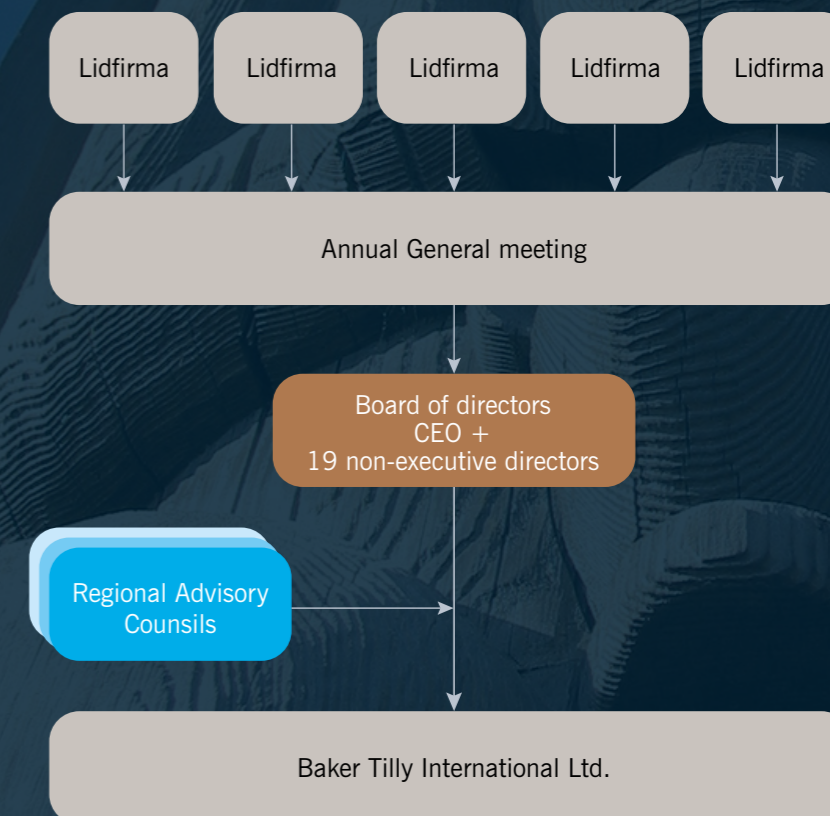
In dat kader gelden kwaliteitsstandaarden, richtlijnen en procedures die als basis voor de samenwerking dienen en door Baker Tilly Berk worden gerespecteerd. Via het netwerk heeft Baker Tilly Berk toegang tot een aantal faciliteiten die bijdragen aan de groei en kwaliteit van de dienstverlening, waaronder vaktechnische expertise en kennisbanken, best practice guidance, een uitwisselingsprogramma en een uitgebreid opleidings- en trainingsprogramma. Tevens participeert Baker Tilly Berk in 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 2017.

Meer informatie over het netwerk kunt u vinden op de website van Baker Tilly International Ltd., [www.bakertillyinternational.com](http://www.bakertillyinternational.com). Hier vindt u ook de Global Annual Review 2016 van Baker Tilly International.

## Baker Tilly International

Omzet miljard USD = 3.2  
member firms = 126  
landen = 147  
medewerkers = 30.000



### Global Focus, een nieuwe audit methode

Baker Tilly International heeft een nieuwe wereldwijde controleaanpak ontwikkeld, Global Focus. Het doel van Global Focus is om een wereldwijde uniformering van de controleaanpak te bevorderen en daarmee binnen het netwerk naadloos te kunnen samenwerken

bij de uitvoering van internationale controleopdrachten.

De controleaanpak maakt gebruik van state-of-the-art software en voldoet volledig aan de internationale en US controlestandaarden. De implementatie is in het najaar van 2016 in een aantal landen gestart. Op basis van bevindingen uit interne en externe reviews wordt

de aanpak voortdurend geoptimaliseerd en doorontwikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van geautomatiseerde controletechnieken gebaseerd op data analyse, process mining, big data en kunstmatige intelligentie. In de komende drie jaar wordt Global Focus op grote schaal in het netwerk ingevoerd.



#### Ted Verkade, CEO Baker Tilly International:

“Met Global Focus hebben wij een robuuste, up-to-date controleaanpak ontwikkeld die onze member firms ondersteunt om de auditkwaliteit te verhogen en hen in staat stelt om aan de steeds hogere maatschappelijke verwachtingen te blijven voldoen. ‘Global’ staat voor de wereldwijde aanpak, ‘Focus’ vat de filosofie van de controleaanpak samen: de aandacht richten op relevante zaken om zodoende op een efficiënte manier een goede kwalitatief goede audit te kunnen leveren.”



#### Anton Lok, Director Vaktechniek:

“Binnen Baker Tilly Berk volgen we de ontwikkelingen rondom Global Focus niet alleen op de voet, we participeren ook nadrukkelijk in de ontwikkeling daarvan. Met onze kennis en ervaring kunnen we een goede bijdrage leveren aan de verdere optimalisatie en ontwikkeling van Global Focus. De komende jaren zullen we beoordelen of Global Focus ook voor Baker Tilly Berk de tool is die we willen inzetten voor de ondersteuning van onze jaarrekeningcontroles. Verdere ontwikkeling, en met name integratie van IT en geautomatiseerde controletechnieken, zijn daarvoor van groot belang. Naast de vaktechnische vereisten hebben we bij de beoordeling van Global Focus ook nadrukkelijk aandacht voor de wijze waarop de controlewerkzaamheden procesmatig worden ondersteund.”

### Network of the Year Award

Baker Tilly International is in 2016 uitgeroepen tot winnaar van de prestigieuze Network of the Year Award door The Accountant & International Accounting Bulletin (IAB) Awards 2016. De prijs wordt toegekend aan netwerken die uitblinken op strategisch en operationeel gebied en die daarnaast in het afgelopen jaar een winstgevende groei hebben laten zien. Ted Verkade, CEO en President van Baker Tilly International: “Ik ben bijzonder trots dat IAB ons netwerk op deze manier prijst voor de sterke groei die we doormaken, onze innovatiekracht en toewijding aan het leveren van de best mogelijke service aan onze klanten.”



## Dialogo met de maatschappij

Onze stakeholders: de maatschappij, onze klanten, onze leveranciers en onze eigen mensen. Wij willen graag weten wat hen bezighoudt en van hen leren. Want pas wanneer we weten hoe iets ervoor staat kunnen we iets bereiken. Wij willen ook graag onze eigen wijsheid delen en daarmee anderen vooruit helpen. Wij zien dit ook als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Want MVO is in onze ogen meer dan groen en duurzaam zijn. Het mag als vanzelfsprekend beschouwd worden dat organisaties zoals Baker Tilly Berk er alles aan doen om het milieu niet onnodig te belasten, en een (geldelijke) bijdrage leveren aan maatschappelijke initiatieven. Wij doen daarmee niet onder voor onze concurrenten. Wij onderscheiden ons door de manier waarop we onze kennis delen met de maatschappij, onze klanten en medewerkers. Wij vinden dat wij met de inzet van onze eigen wijsheid een verschil kunnen maken. Daarom zetten wij onze kennis ook in voor maatschappelijke projecten. Met onze wijsheid ondersteunen we grotere en kleine maatschappelijke initiatieven die zich op hun beurt inzetten voor mens, cultuur en natuur.

### De dialoog met de maatschappij

AFM, NOB, NBA, de politiek, het onderwijs, DGA's, de BV Nederland zijn enkele van de belanghebbenden die een accountantsorganisatie heeft. Ook de gebruiker van de door ons verstrekte verklaringen en jaarrekeningen zien wij als stakeholders. Wij blijven in gesprek met direct betrokkenen bij deze diverse stakeholders over zaken als kwaliteit, integriteit, transparantie en de impact van onze diensten op de maatschappij.



#### Gemeenten

“Als accountant in de publieke sector doen wij veel controles bij gemeenten. De gemeenteraad is onze gesprekspartner. Ik merk regelmatig dat er een kloof zit tussen de verwachtingen van de gemeenteraad en dat wat wij als accountant kunnen leveren. Het is heel belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven, omdat we op die manier tot een betere afstemming komen met elkaar. Onze toegevoegde waarde voor een gemeente is vele malen groter dan enkel het controleren van de jaarrekening. Wij willen de natuurlijke adviesfunctie optimaal voor klanten inzetten. Dit kan op vele gebieden. Eén van deze gebieden betreft het inrichten van het proces rondom het sociaal domein wat met ingang van 2015 door het Rijk aan de gemeenten is overgedragen. Veel van de uitvoerende werkzaamheden op dit gebied worden door uitvoeringsinstanties verricht waarbij gemeenten vaak nog onvoldoende grip hebben op de beheersing van de uitgaven. Gevolg hiervan is dat gemeenten afhankelijk zijn van de uitvoeringsinstanties om verantwoording aan het Rijk af te leggen, waarbij ze achteraf dus geen mogelijkheid hebben om bij te sturen. Wij adviseren gemeenten op welke wijze ze intern grip kunnen krijgen op dit proces, waarbij een optimum wordt bereikt tussen benodigde informatie voor de verantwoording, doelmatige aanwending van de middelen en het zijn van een goede contractpartner richting uitvoeringsinstanties.” - **Rik Opendorp** is partner RA bij Baker Tilly Berk.



#### Ondernemerstour

Baker Tilly Berk in Goes nodigt ieder kwartaal zijn klanten en een aantal tussenpersonen uit om te netwerken en kennis te delen. **Michel Wiskerke** is belastingadviseur bij Baker Tilly Berk in Goes.

Michel: “We doen dit altijd op locatie bij één van onze klanten. Dat is leuk, want zo nemen we een kijkje in elkaars keuken. Ik weet nu alles over het bouwen van machines, de verkoop van schoenen en over het telen van aardappelen. In de zomer van 2016 waren we bijvoorbeeld te gast bij agrarisch bedrijf De Noordhoek Zonnemaire. De eigenaar van het bedrijf, onze klant, heeft een rondleiding gegeven over zijn prachtige bedrijf. Wij gaven een presentatie over de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Na afloop was er ruimschoots gelegenheid tot netwerken onder het genot van een uitgebreide BBQ. Klanten stellen dit soort bijeenkomsten erg op prijs merken wij. We dragen hiermee ook ons steentje bij aan de lokale economie, want een aantal van onze klanten doen nu ook zaken met elkaar.”

#### Ondernemerscollege: kennis in ondernemen

Sinds de zomer van 2015 draait het ondernemerscollege op volle toeren. Via [ondernemerscollege.nl](http://ondernemerscollege.nl) (en via YouTube) verbinden wij ondernemers met elkaar en inspireren we de BV Nederland met nieuwe wijsheden. Iedere twee weken gaat er een nieuw college live. De colleges zijn leuk en inspirerend en altijd leerzaam. In 2016 hebben we 22 nieuwe video's live gezet. Zo konden we van barbier Bertus van Schorem leren over de kracht van social media, vertelde Henk Jan Beltman, Chief Chocolate Officer bij Tony Chocology over het nut van medewerkers met een aandeel in het bedrijf, nam Irene Visser ons mee naar Afrika en liet zien hoe ondernemen daar in zijn werk gaat en gaf filosoof en cabaretier Paul Smit ons tips waarmee we ons brein kunnen afstemmen op innovatie. Wij nodigen onze klanten uit om plaats te nemen in de schoolbanken en de opnames van ons ondernemerscollege live bij te wonen. Dat dit een hoogwaardig klantevenement is, blijkt wel uit het feit dat sommige klanten bij iedere opname aanwezig willen zijn. Kijk voor het complete overzicht met alle colleges op [www.ondernemerscollege.nl](http://www.ondernemerscollege.nl).



#### De dialoog met onze klanten

Wij voeren continu de dialoog met onze klanten over onder andere kwaliteit, integriteit en ondernemen. Uiteraard spreken wij onze klanten met grote regelmaat op de werkvloer. Daarnaast organiseren wij regelmatig rondtafel-

bijeenkomsten en andersoortige klant-evenementen. Tevreden klanten vinden wij belangrijk. Daarom introduceren wij vanaf 2017 een nieuwe methode om structureel de klanttevredenheid te meten: de Net Promotor Score.

### Klanttevredenheidsonderzoek: Net Promotor Score

Het is de wens van Baker Tilly Berk om de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verhogen en daarom is het structureel meten en verbeteren van de klanttevredenheid van groot belang. Voor het meten van klanttevredenheid zijn diverse methodieken beschikbaar. Wij hebben ervoor gekozen om vanaf 2017 onze klanttevredenheid te meten met de Net Promotor Score (NPS). In het eerste kwartaal van dit jaar starten wij met een NPS pilot. Vanwege het feit dat

wij gekozen hebben voor een andere methodiek is besloten in 2016 geen geformaliseerd klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. Uiteraard staat klanttevredenheid wel dagelijks op de agenda, intern en extern.

De NPS bestaat uit één simpele vraag: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u Baker Tilly Berk zou aanbevelen binnen uw netwerk?' Bij het beantwoorden van deze vraag wordt gevraagd de bereidheid tot aanbevelen in een cijfer tot uitdrukking te brengen, op een schaal van 1 tot 10. Alle klanten die hier een cijfer invullen dat lager

is dan 7 worden persoonlijk benaderd. Bij de NPS is het uiteindelijke rapportcijfer van ondergeschikt belang. Alles draait om de feedback die klanten geven. Op deze manier worden verbeterpunten snel in kaart gebracht. Het goede behouden, minder goede dingen veranderen en nieuwe dingen erbij doen, zoals het aanpassen van bepaalde documenten aan de wensen van klanten. Of het aanvullend trainen van medewerkers. En uiteraard alles met het doel meer tevreden klanten.



### Organisaties van Openbaar Belang

"De controle van een Organisatie van Openbaar Belang (OOB) kent een andere dynamiek dan een reguliere wettelijke controle. De deadlines zijn strakker, de communicatie met stakeholders is meer gereguleerd en er is meer 'controle op de controle'. Deze dynamiek zorgt er mijns inziens voor dat het controleren van een OOB altijd uitdagend is en nooit saai zal worden.

Wat ik als zeer prettig ervaar, is dat vanuit Baker Tilly Berk sprake is van handreikingen om ervoor te zorgen dat ik voldoende vaktechnische bagage heb om deze controles naar behoren uit te voeren. Zo is er sprake van periodieke vaktechnische trainingen en wordt iedere controle van een OOB onderworpen aan een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB).

De OOB's, waarbij ikzelf betrokken ben, passen naar mijn mening goed bij Baker Tilly Berk. Ze zijn qua om-

vang en cultuur veelal vergelijkbaar met de overige klanten in onze portefeuille, waardoor wij hen een goede toegevoegde waarde kunnen bieden. Wanneer sprake is van buitenlandse activiteiten, vind ik het mooi om samen te werken met collega's binnen het internationale Baker Tilly netwerk en met hen de controle tot een succes te maken." - **Esther Kamphuis** is manager RA bij Baker Tilly Berk.

Kijk voor een overzicht van de OOB's waar wij voor werken op pagina 46.

### Nanotechnologie

Enkele onderwerpen uit de ondernemerscolleges nodigden uit om nader te onderzoeken. Bijvoorbeeld het college van Dave Blank over nanotechnologie. Zijn verhaal was voor ons aanleiding om relaties uit te nodigen voor een bezoek aan het NanoLab. Zo inspireren we ondernemers die nieuwsgierig zijn naar de mogelijkheden van nanotechnologie voor nieuwe producten en industrieën. **Karel Riem**, octrooigemachtigde bij Delta-Patents: "Van nanotechnologie had ik vanuit mijn werk met patenten al een ruw beeld. Nanotechnologie was voor mij een verzamelnaam van techniek met alles wat heel klein is. Dit werkbezoek is een mooie gelegenheid om te zien waartoe de techniek allemaal in staat is. Ik wilde ontdekken op welke gebieden de toepassingen liggen, en dat zijn er ontzettend veel. De optische nano-componenten



voor supersnelle datacommunicatie en sensors die hier worden ontwikkeld zijn echte doorbraken, waarvoor dan ook een goed octrooibeeld is opgezet. Met zulke sensors kun je bijvoorbeeld metaalmoeheid in vliegtuigvleugels meten. Maar het kan een disruptieve technologie zijn, waarbij nieuwe ontwikkelingen

bestaande techniek wegvagen. Je zult meer moeten samenwerken en van elkaar moeten weten wat je aan het doen bent om als eerste die mooie toepassingen op de markt te kunnen hebben."

### De dialoog met onze mensen

We stimuleren de dialoog met en tussen onze mensen. We praten met elkaar over onderwerpen als kwaliteit, integriteit, transparantie, onafhankelijkheid, cultuur, onze merkwaarden en over de manier waarop wij waarde toevoegen aan onze dienstverlening. Nieuwe medewerkers volgen een speciaal introductieprogramma waarin al deze onderwerpen voorbij komen. Wij

praten ook met elkaar over de toekomst van het accountantsberoep en de impact van onze diensten op de maatschappij. Wij doen dit middels training on the job, in één-op-één gesprekken en ook binnen teams, afdelingen en vestigingen, tijdens partner- en personeelsbijeenkomsten. In 2016 zijn er op alle vestigingen bijeenkomsten geweest naar aanleiding van de uitkomsten van

het cultuuronderzoek. Lees meer hierover op pagina 70. In 2016 gingen we ook de boksring in. Tijdens de BTBattle daagde het bestuur van Baker Tilly Berk de medewerkers uit mee te praten over de strategie en de toekomst van onze organisatie. Dit heeft veel goede ideeën en initiatieven opgeleverd en krijgt een vervolg in 2017.



### In gesprek met het bestuur

Innovatie en betrokkenheid/inspraak waren terugkerende uitkomsten van de BTBattle. Naar aanleiding hiervan wil het bestuur medewerkers de gelegenheid geven om mee te denken over nieuwe ontwikkelingen of over de strategie van Baker Tilly Berk.

“Ik ben laatst aangeschoven bij een gesprek met het bestuur over de toekomst van Baker Tilly Berk. Het idee voor dit soort gesprekken is ontstaan tijdens de BTBattle, onze personeelsbijeenkomst die in oktober 2016 plaatsvond en waar alle medewerkers werden uitgedaagd mee te praten over de strategie van onze organisatie. Die bijeenkomst gaf mij energie en inspiratie en het was goed om te zien dat er snel na die dag allerlei initiatieven werden opgepakt en uitgevoerd. Om die reden vond ik het interessant om nu ook aan te schuiven bij het bestuur in een kleiner comité. Ik ervaar de open cultuur die dit soort bijeenkomsten mogelijk maakt als erg prettig. Een volgende keer zit ik graag weer aan tafel!” - **Marco Hogerwerf** (25) is beginnend assistent accountant bij Baker Tilly Berk.

“Uitdagend werk in uitdagende tijden.  
We kunnen wel zeggen dat we ons  
bevinden in een ‘battlefield’.”

### BTBattle

Baker Tilly Berk is een organisatie die midden in de maatschappij staat. Uitdagend werk in uitdagende tijden. Dit levert ons interne én externe uitdagingen op. Want, hoe vinden we de juiste medewerkers? En als ze binnen zijn, hoe blijven we ze boeien, terwijl concurrenten op de loer liggen? Hoe kunnen wij ons onderscheiden in de markt? We kunnen wel zeggen dat we ons bevinden in een ‘battlefield’.

Wij geloven erin dat onze mensen boordevol kennis zitten en met die kennis onze klanten, elkaar en de maatschappij helpen. Het bestuur wilde graag van de collega's zelf horen wat er speelt, waar ze kansen zien en wat ze anders zouden willen zien. Medewerkers werden uitgedaagd om mee te denken over de richting van de organisatie. Zodat we met elkaar straks nog sterker staan op het ‘battlefield’.

Naar aanleiding van die wens is de BTBattle bedacht: een personeelsbijeenkomst waarbij iedereen werd

gevraagd om mee te denken over de uitdagingen en de strategie van de organisatie. In visuele en communicatieve uitingen naar de collega's toe, hebben we symbolisch het boksen centraal gezet. Het boksen diende als metafoor voor het tackelen van de uitdagingen waar we als organisatie mee te maken hebben.

De BTBattle werd een zeer energieke middag en heeft honderden ideeën opgeleverd. Het bestuur heeft er tien geselecteerd om in 2017 mee aan de slag te gaan.





## Interview: “Ondernemen in de zorgsector is kort op de bal zitten”

Ruim 100 jaar bestaan ze inmiddels, Thuiszorg West Brabant. Ze hebben al heel wat meegemaakt, maar zo onstuimig als het nu is in de zorgsector was het niet eerder. “Het is fijn dat we in Baker Tilly Berk een accountant hebben gevonden met wie we een prettige en open samenwerking hebben.”

Ruud Dijkers maakt deel uit van het tweehoofdige bestuur van Thuiszorg West Brabant (TWB). “De thuiszorg staat erg onder druk. We hebben te maken met wijzigingen in de financieringsstructuur, bezuinigingen, financiële druk en personeelstekorten. Het is echt 5 voor 12 voor de thuiszorg in Nederland.” Martin Meijer is partner accountant bij Baker Tilly Berk. “Ik zie dat TWB erg adequaat reageert op de ontwikkelingen in de zorg. Ze zitten kort op de bal en schromen niet om maatregelen te nemen die nodig zijn om het hoofd boven water te houden.”

### Veranderende cultuur binnen de zorgsector

**Dijkers:** “De cultuur binnen de zorgsector is aan het veranderen. Vroeger ging alles rustig aan in deze sector. We hadden voldoende geld, klanten en genoeg personeel. Er was tijd om je in zaken te verdiepen en daarna een beslissing te nemen. Nu beschikken we vaak nog niet over alle informatie om weloverwogen een beslissing te kunnen nemen. Toch moet je snel beslissen, ondernemen, en fouten maken.

**Meijer:** “Het staat haaks op hoe het ooit was. Het is kort cyclisch geworden en daardoor is bijsturen heel lastig. Snel beslissen houdt soms ook in je een beeld te vormen van iets, om er vervolgens achter te komen dat het toch net anders zit.”

**Dijkers:** “De collega’s op de werkvloer voelen de tegenwind vooral bij de cliënten thuis. In onze pay-off staat ‘Thuiszorg met Aandacht’. Dit kunnen we niet altijd meer waarmaken helaas. Dat gaat mij als bestuurder aan het hart, en als mens uiteraard ook. Er moet sneller gewerkt worden door de zorgverleners. Het gaat om doelmatigheid en voor het menselijke aspect is dan geen tijd meer. Niet alleen het sociale component ontbreekt hierdoor, ook is er minder tijd voor een stukje signalering met betrekking tot de algehele gezondheid van onze cliënten. Dit frustriert onze medewerkers en deze druk en frustratie draagt bij aan een hoger ziekteverzuim.”

**Transparant naar de maatschappij**  
**Dijkers:** “Wij werken met maatschappelijk geld en dus is het niet meer dan

“Wij werken met maatschappelijk geld, dus is het niet meer dan normaal dat wij ons moeten verantwoorden over hoe we dit uitgeven.”

normaal dat wij ons moeten verantwoorden over hoe we dit uitgeven. Wij kiezen voor een traditionele manier van verantwoording afleggen, waarin we toelichten waarom we bepaalde besluiten genomen hebben.”

**Meijer:** “TWB kiest er bewust voor om

een uitgebreidere toelichting te geven op de zaken uit het jaarverslag en doet dus meer dan hetgeen minimaal noodzakelijk is om transparant te zijn. Voor mij als accountant is het heel prettig dat TWB zo transparant mogelijk wil zijn. Naast de wettelijke controleverklaring verstrekken wij ook aparte verklaringen voor gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren, waarin TWB verantwoording aflegt over de bestede middelen per organisatie/instelling.”

**Dijkers:** “Persoonlijk ben ik van mening dat het raar is dat wij al die separate verklaringen moeten verstrekken. We hebben met al deze partijen in het kader van decentralisatie een contract gesloten, een resultaatsverplichting. Deze partijen controleren zelf maandelijks of we ons daaraan houden. De controle-

verklaring aan het eind van het jaar is dus overbodig. Er zou sprake moeten zijn van een lastenverlichting in de zorg. Bij iedere decentralisatie komen er echter meer regels bij.”

**Meijer:** “Er ontstaat ‘overcontrole’. Ergens snap ik dat wel, want gemeenten

zijn op zoek naar grip. Ze willen alles bekijken, weten en controleren. Mijn verwachting is dat dit in de loop van de tijd minder zal worden, als er meer vertrouwen is en als iedereen weet hoe de hazen precies lopen. Voor de accountant is er een duidelijke rol weggelegd om richting gemeenten aan te geven wat het normenkader is. Wat we wel en niet mee kunnen nemen in onze controleaanpak. Over bijvoorbeeld kwaliteit van zorg kunnen wij niets zeggen. Daar hebben we geen verstand van.”

**Dijkers:** “Liever dan op dat wat in prestatiecontracten vastgelegd is, zouden we ons willen verantwoorden op kwalitatieve KPI’s. Dus in plaats van afgerekend worden op een x aantal consulten in de jeugdgezondheidszorg per jaar, zouden we liever afgerekend worden op het omlaag brengen van overgewicht of schoolverzuim bij kinderen. Dat de accountant hier niet blij van wordt snap ik. Het is niet dat ik geen vertrouwen heb in dat we de juiste dingen doen, maar rapporteren op zorginhoudelijke resultaten geeft een zorgverlener meer energie dan minutenregistratie. Ik denk dat het mogelijk moet zijn meer op de behoefte van onze cliënten te sturen.”

### Samen optrekken

**Meijer:** “De samenwerking tussen TWB en Baker Tilly Berk is er één zoals die hoort wat ons betreft”. We trekken echt samen op, voeren open gesprekken over het proces en de bedrijfsvoering, ieder vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid. Doordat we zo nauw samenwerken, signaleren we de uitdagingen waar TWB

“Ik ben blij te zien dat TWB op de hoogte is over dat wat er speelt in de zorgsector en hierdoor adequaat kan inspelen op deze ontwikkelingen.”

mee te maken heeft eerder. Als ik stukken krijg aangeleverd van hen, dan mogen daar in principe geen verrassingen in zitten.

**Dijkers:** “Wij zijn klant sinds 2014. Hiervoor hebben we lang bij dezelfde accountant gezeten. De scherpte gaat er dan na verloop van tijd af. Dit was voor ons één van de redenen om over te stappen. Wij wilden graag naar een

minder traditionele aanpak toe, naar een meer cyclisch proces met tussentijdse checks, eerder rapporteren. Naar een modernere manier van werken. Met Baker Tilly Berk hebben we een constructieve manier van samenwerken gevonden. Wij zijn erg open naar elkaar en dat is prettig. De verwachtingen over en weer zijn helder. Zo voorkomen we verrassingen achteraf en houden we het roer recht.”



Links Martin Meijer, rechts Ruud Dijkers

# Verslag Commissie Publiek Belang

De Commissie Publiek Belang (CPB) functioneert vanaf 1 januari 2016 als onderdeel van de Raad van Commissarissen en bestaat met ingang van die datum uit twee externe en één interne commissaris. De commissie is in het verslagjaar vijf keer bijeengekomen. De bezigheden van de commissie werden opnieuw gedomineerd door de invoering van de 53 maatregelen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), waaraan Baker Tilly Berk zich heeft gecommitteerd.<sup>2</sup>

De taken van de CPB zijn tweeledig. Enerzijds volgt de commissie de ontwikkelingen in het publieke domein door visies en opinies bij partijen in de markt, zoals financiële instellingen, vakbonden en aandeelhouders, te verzamelen. In dat kader is overleg geweest met de CPB's van andere organisaties om te bezien of ter voorkoming van te veel initiatieven gericht op dezelfde 'stakeholders', gezamenlijk activiteiten konden worden ontplooid. Dit heeft echter nog niet tot concrete acties geleid. Waar nodig worden bevindingen intern teruggekoppeld en worden adviezen gegeven over hoe met de desbetreffende ontwikkelingen om te gaan.

Anderzijds ziet de CPB toe op de handhaving van de kwaliteit van de werkzaamheden, zodat Baker Tilly Berk het publiek belang naar behoren dient. De CPB houdt zich onder meer bezig met de borging van het publiek belang van de accountantsverklaring, met kwaliteitsbewaking, met het beloningsbeleid en met ethische kwesties.<sup>1</sup>

## Borging van het publiek belang

De borging van het publiek belang van de accountantsverklaring is een terugkerend onderwerp tijdens de bijeenkomsten van de CPB. Binnen dat kader is in het verslagjaar aandacht besteed aan de naleving van het reglement voor de partners, onder meer als het gaat om beleggen. Ook het beloningsbeleid was

een belangrijk aandachtspunt en dan met name het ontdoen van dat beleid van zogenoemde 'perverse prikkels'. De CPB monitort de voortgang van de invoering door Baker Tilly Berk van de 53 maatregelen van de NBA. Een belangrijke vraag daarbij is in welk tempo de invoering van die maatregelen kan plaatsvinden. Binnen de organisatie spitste het debat zich in het verslagjaar toe op de maatregelen die betrekking hebben op de governance-structuur. Eén van de aanbevelingen van de NBA is dat de Raad van Commissarissen, behoudens desgewenst een intern lid, geheel dient te bestaan uit externe leden. De commissie is van mening dat bij de implementatie hiervan zorgvuldigheid dient te prevaleren boven snelheid. De organisatie bevindt zich in een transitiefase en neemt de tijd om de maatregelen in te voeren. Mede in dat verband worden de ontwikkelingen inzake het wetsvoorstel d.d. 3 maart 2017, waarin onder meer is opgenomen dat de RvC volledig uit externe leden moet bestaan (behoudens de mogelijkheid een intern lid vanuit het internationale netwerk waartoe de organisatie behoort), met belangstelling gevolgd door de CPB.

## Kwaliteitsbewaking

Vast onderdeel van de vergaderingen van de CPB is de rapportage door de afdeling Compliance en de toelichtingen daarop door de compliance officer. In

het verslagjaar bleek dat de kwaliteit van de dienstverlening verder is verbeterd en dat ook de bewaking van de kwaliteit van de dienstverlening een stijgende lijn vertoont. De grondslag voor de controleverklaringen wordt niet alleen vooraf getoetst, maar in veel gevallen ook achteraf.

De AFM heeft gewezen op het belang van inzicht in de oorzaken van fouten. Baker Tilly Berk is mede daarom in 2016 begonnen met zogenoemde 'Root Cause' analyses. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar de oorzaken van fouten. Dit heeft in het verslagjaar al tot interessante inzichten geleid die aansluiten bij de bevindingen uit het eerder door Baker Tilly Berk uitgevoerde interne cultuuronderzoek. De verkregen inzichten zullen nader worden uitgewerkt onder meer teneinde de kwaliteit van controleopdrachten verder te verbeteren.

## Claims en klachten

De CPB wordt geïnformeerd over alle claims en klachten. In het verslagjaar zijn geen nieuwe incidenten aangemeld die door de CPB moesten worden besproken. Lopende incidenten die dateren van voor 2016 werden indien nodig geëvalueerd en de voortgang daarvan wordt zorgvuldig door de commissie gemonitord.

## Ethische kwesties

Desgewenst kunnen partners en mede-

werkers van Baker Tilly Berk ethische kwesties voorleggen aan de CPB. In het verslagjaar zijn overigens geen ethische kwesties voorgelegd die door de CPB moesten worden behandeld. Wel is gesproken over publicaties waarin in algemene zin aandacht wordt besteed aan ethische kwesties waarmee accountants te maken kunnen krijgen. De commissie zag hierin geen aanleiding om te komen tot concrete adviezen aan het bestuur.

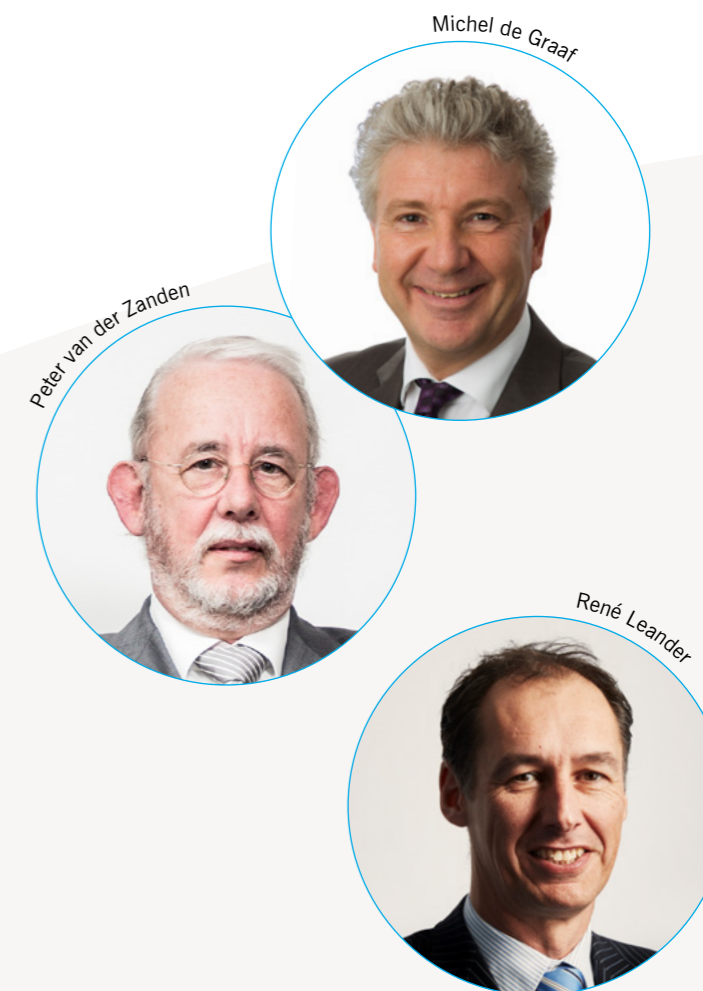
## Toekomstige ontwikkelingen

De turbulentie rond onze beroepsgroep zal nog wel enige tijd aanhouden. De CPB heeft in het verslagjaar vastgesteld dat er op niet al te lange termijn nieuwe wetgeving kan worden verwacht voor accountants en accountantsorganisaties. Het ministerie heeft daarbij de 53 maatregelen van de NBA als uitgangspunt genomen, hetgeen zal leiden tot wettelijk verplichte aanpassingen van de governance-structuur van Baker Tilly Berk. Op de wat langere termijn voorziet de CPB dat in de discussie over de maatschappelijke rol van accountants nieuwe elementen zullen worden gebracht. Dit kan worden afgeleid uit uitspraken van de Monitoring Commissie Accountancy.<sup>3</sup> De CPB heeft het bestuur hierover geïnformeerd en blijft deze ontwikkelingen ook in 2017 nauwgezet volgen. Indien noodzakelijk zal de CPB haar standpunt bepalen en uitdragen richting het bestuur.

Gouda, 31 maart 2017

## Commissie Publiek Belang Baker Tilly Berk N.V.

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



## Mutaties Commissie Publiek Belang

Per 31 december 2016 is Stefan Jansen teruggetreden als voorzitter van de Raad van Commissarissen en Commissie Publiek Belang. Per 28 februari 2017 heeft Michel de Graaf het stokje overgenomen.

<sup>1</sup> Zie de aanbevelingen uit 2014 van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, In het publiek belang. Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole.

<sup>2</sup> Zie het plan van aanpak uit 2012 van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, Toezicht en transparantie. Een code voor accountantsorganisaties met een OOB-vergunning.

<sup>3</sup> De Monitoring Commissie Accountancy is ingesteld door de NBA. Deze commissie doet in volledige zelfstandigheid en onafhankelijkheid onderzoek, rapporteert daarover en doet concrete aanbevelingen. De werkzaamheden van de commissie hebben tot doel de geloofwaardigheid en het gezag van de accountancysector te herstellen.

## Interview: Investeren in leren

In 2016 is het opleidingsprogramma van Baker Tilly Berk drastisch op de schop gegaan. Marlou Wisgerhof, HR adviseur bij Baker Tilly Berk en Peter Klijsen, trainer en adviseur bij GITP, staan aan de wieg van het nieuwe opleidingsprogramma, BTB Academy genaamd.

**Peter:** “Het speelveld waarin accountants, fiscalisten en adviseurs zich bewegen verandert, de diensten die zij verlenen ook. Daarnaast wordt de roep om het verhogen van de kwaliteit binnen de sector steeds luider. Wie het spel goed wil spelen zal daarin mee moeten, of beter gezegd zal over andere competenties moeten beschikken.

**Marlou:** “Wij merkten dat het opleidingsprogramma onvoldoende aansloot op de praktijk van alledag. De deelnemers herkenden zich en de realiteit niet in de tijdens de trainingen gebruikte situaties. Het niveauverschil in een training was daarbij soms te groot, omdat zowel een opdrachtgever die nog aan het begin van zijn carrière staat, als een senior manager met 15 jaar ervaring dezelfde gedragsgerichte training volgde. De trainingen hadden daardoor niet de gewenste impact.”

### Hofleverancier

GITP is hofleverancier op het gebied van trainingen bij Baker Tilly Berk.

**Peter:** “We lopen al een tijdje mee en kennen elkaar goed. Wij zagen ook dat de impact van de trainingen onvoldoende was. We hebben open gesprekken met elkaar gevoerd hierover en over wat we konden doen om die kloof te overbruggen. Uiteindelijk zijn we met elkaar gekomen tot een andere visie op het ontwikkelen van competenties bij medewerkers.”

Die nieuwe visie houdt kortgezegd in dat per functie de praktijk centraal wordt gezet.

**Marlou:** “En dan vooral de ‘moments of truth’ die iedereen tegenkomt in de uitoefening van zijn functie. Hoe ga je bijvoorbeeld om met een klant die iets onmogelijks van je vraagt, iets dat wetelijk niet is toegestaan? Of met een collega of medewerker die kampt met een motivatieprobleem?”

In totaal zijn de moments of truth van 19 functies in kaart gebracht. De praktijk zelf en de bureaus Vaktechniek leverden de input hiervoor. De CEA eindtermen zijn ook in de trainingen verweven. Vervolgens is bepaald over welke competenties een medewerker in een functie, én de functie daarboven, dient te beschikken om goed met al deze situaties te kunnen omgaan. Competenties die te maken hebben met kwaliteit, het houden van een rechte rug, het omgaan en communiceren met klanten, collega's en medewerkers.

### 150 videofragmenten

Alle moments of truth zijn verwerkt in zo'n 150 videofragmenten, die gebruikt worden in de tweedaagse trainingen.

**Peter:** “Iedere training start, voorafgaand aan de tweedaagse bijeenkomst, in de online leeromgeving. Vanuit de voorkennis en de opdrachten die hierin gevolgd worden ontstaat voor iedere deelnemer zicht op een persoonlijk leerplan. Zo kan iedereen in de fysieke

bijeenkomsten met zijn eigen leerpunten aan de slag. We werken tijdens de tweedaagse trainingen vanuit een klantcase. De video's vertellen het verhaal en dagen de deelnemers telkens uit te reflecteren en te oefenen met de moments of truth waar ze ook tegenaan lopen in de praktijk. De deelnemers trainen op de benodigde competenties en geven elkaar feedback. Op die manier combineren we theorie en praktijk. Na de training krijgt iedereen huiswerk mee: een persoonlijk kritisch experiment om te doen en een action learning opdracht, waarin in groepsvorm gewerkt wordt aan een praktische opdracht waarmee men het geleerde in de praktijk kan brengen. Tijdens de terugkomdag worden deze opdrachten besproken en staan we stil bij de zaken die extra aandacht behoeven.”

### Peergroup

**Marlou** geeft aan enthousiaste reacties te krijgen vanuit de organisatie op deze nieuwe manier van het trainen van competenties. “Daarbij merken we ook dat er op natuurlijke wijze peergroups zijn ontstaan en dat dat weer een extra boost geeft aan leren en plezier hebben op het werk. Onze mensen leren voor 70% in de praktijk, voor 20% van de peergroup en de laatste 10% uit een boekje.”

**Peter** vult aan: “Wat begon met het opleiden van mensen met als doel het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening, leidt nu ook tot een

**Marlou Wisgerhof** is per 1 februari 2017 werkzaam als HR consultant bij Baker Tilly Berk Employment Advisory. “Ik ga nu zelf in de praktijk ervaren hoe het is om deze functiegerichte trainingen te volgen. Ik kan niet wachten!” Op 6 maart 2017 is Saskia Bresser gestart als opleidingscoördinator. In 2017 wordt ook het vaktechnische gedeelte van de opleiding geïntegreerd in de BTB Academy.

Links Marlou Wisgerhof, rechts Peter Klijsen

toegenomen commitment aan Baker Tilly Berk.”

### Leervibe

Baker Tilly Berk heeft met de BTB Academy flink geïnvesteerd in een innovatieve manier van het ontwikkelen van medewerkers. De trainingen kennen een verplicht karakter; doorstromen naar een hogere functie is uitsluitend mogelijk na het volgen van de training behorende bij de huidige functie. Promotie of starten in een andere functie houdt automatisch in een nieuwe training volgen die hoort bij de nieuwe functie.

**Peter:** “De ‘leervibe’ is voelbaar op de werkvloer. Dat vind ik mooi om te zien. Omdat we in 2016 bijna alle medewerkers van Baker Tilly Berk hebben getraind, is tegelijkertijd een beter inzicht ontstaan in de uitdagingen waar Baker Tilly Berk voor staat. Daar kan de organisatie op haar beurt dan weer mee aan de slag. En dat gebeurt ook. Kortom, een win-win situatie.”



# Ethiek en onafhankelijkheid

## Gedragcode

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 bedrijfsethiek. 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 accountantsverklaringen: aandeelhouders, toezichhouders, bankiers, medewerkers, leveranciers en afnemers van de ondernemingen waarvoor wij een verklaring bij de jaarrekening afgeven. Ook in de publieke sector waar wij een toenemend aantal organisaties bedienen, betreft het een brede groep stakeholders.

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

In onze gedragscode onderschrijven wij de fundamentele beginselen van de Verordening gedrags- en beroepscode accountants (VGBA). Deze beginselen zijn de basis van ons handelen. In het nastreven van deze beginselen geven

wij met overtuiging invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. En ook naar elkaar.

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

- Kwaliteit
- Ondernemend
- Direct
- Verbindend
- Scherpzinnig

De vijf fundamentele beginselen van onze professionele dienstverlening zijn verweven met onze merkwaaarden. 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 merkwaaarden 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. Investerings 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.

### Naar onze klanten

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

### Naar elkaar

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



## 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 niet onbezonnen te werk. Professionaliteit van onze diensten is hierbij leidend, waarbij wij zorgvuldig omgaan met verworven kennis en inzichten.

### Naar elkaar

Wij helpen elkaar om onze klanten beter van dienst te kunnen zijn. Routine door ervaring en door pragmatisch handelen, maar niet routinematig adviseren. Wij helpen elkaar om onze dienstverlening en onze adviezen te blijven vernieuwen zonder onbezonnen te worden. We benutten elkaars talenten en potentieel. Wij gaan daarbij 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 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.



## Scherpzinnig

### Naar externe stakeholders

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

### Naar onze klanten

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

### 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.

Naar klanten, naar elkaar,  
naar de maatschappij

## Onafhankelijkheid

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

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

### 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 kwaliteit van de controle.

Na het roteren van één van de accountants wordt twee jaar wenselijk geacht

om kennis en ervaring optimaal te borgen, het andere senior lid van het assuranceteam moet dan na twee jaar terugtreden. Er bestaat een mogelijkheid een risicogerichte kwaliteitsbeoordeling (RKB) te laten doen die specifiek gericht is op bedreigingen uit hoofde van onafhankelijkheid. Deze neemt minder tijd in beslag dan een volledige OKB en richt zich onder andere 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 controle-

dossier reviewt. Beide mogelijkheden zijn in 2016 meermalen toegepast.

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

Als de extern accountant van mening is dat na zeven jaar géén sprake is van een bedreiging, dan dient hij dit in een memo te motiveren en dit memo door Bureau Vaktechniek Accountants te laten goedkeuren die dit met de onafhankelijkheidsfunctionaris afstemt. Dit is een verplichte vaktechnische consultatie. Dit wordt beschouwd als een zeer uitzonderlijke situatie en is in 2016 niet voorgekomen.

### Jaarlijkse onafhankelijkheids- en integriteitsverklaring

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

## 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 2016 zijn twee maatregelen 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 van een onafhankelijkheidstoets op netwerkniveau. Baker Tilly International heeft voor dat doel een Independence-database ingericht waarin alle beursgenoteerde ondernemingen waarvoor binnen het netwerk een opdracht wordt uitgevoerd, moeten worden vastgelegd. Baker Tilly International publiceert deze database op een afgesloten deel van de website (extranet). Het is medewerkers van Baker Tilly Berk niet toegestaan om

in een van de organisaties op de lijst met 'restricted' entiteiten te investeren. Indien een ander lid van het netwerk werkzaamheden voor deze onderneming verricht en er potentiële onafhankelijkheidsbedreigingen zijn, dan wordt met het andere Baker Tilly-kantoor overlegd om te bepalen wat de gepaste reactie is. Er zijn twee mogelijkheden:

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

## 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
- 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.

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.

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 wordt het beleggingsbeleid geëvalueerd en wordt overwogen of dit moet worden aangepast. Hierbij wordt ook meegenomen of uitbreiding moet plaatsvinden naar personeelsleden. Hierbij zal niet alleen rekening gehouden worden met de vereisten ingevolge wetten en regelgeving, maar ook met wat onze stakeholders van ons verwachten.

## 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 merkwaaarden zijn daar belangrijk bij en zij vormen het uitgangspunt van ons commerciële beleid. De merkwaaarden 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 crite-

ria die onze integriteit, deskundigheid en onafhankelijkheid raken. Het risico-profiel 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.

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.

Bij wettelijke controleopdrachten en bij opdrachten met een verhoogd risico-profiel 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 deze beëindigd. Ook kunnen andere aspecten leiden tot een beëindiging van de relatie, zoals integriteit of ontoelaatbaar gedrag van de klant/het management, of vakinhoudelijke vereisten.

# 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 willen wij geen concessies doen. In 2016 zijn wij gestart met het vernieuwen van ons beoordelings- en beloningsbeleid, met als doel een kwaliteitsgestuurde beoordelingsystematiek ontwikkelen dat ondersteund wordt door een digitaal performance managementsysteem. We hebben de ambitie om dit project in 2017 af te ronden.

## Beoordelen

### Beoordeling bestuurders

De Raad van Commissarissen bespreekt vanuit haar positie als intern toezicht-houder 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 vastgestelde onregelmatigheden in het functioneren, zal de AvA geïnformeerd worden en een besluit nemen over de conclusies die hieraan verbonden worden.

### Partner- en kantoorbeoordeling

Jaarlijks evalueert het bestuur met de aan elke vestiging verbonden partners het behalen van de kwaliteitsnormen en de prestaties van de vestiging. Aan een vestiging zijn één tot vijf partners verbonden. De kantoorbeoordelingen vinden plaats op basis van een dertigtal prestatiecriteria, verdeeld over de categorieën kwaliteit, financiën, medewerkers en proces-beheersing. De uitkomsten van deze evaluaties resulteren waar nodig in verbeteracties. De door partners gelever-

de 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. De beoordelingsystematiek wordt momenteel aan de eisen en wensen van de verschillende generaties op de werkvloer aangepast en ingericht.

### Promotiebeleid

Binnen onze organisatie wordt gewerkt met loopbaanfasen. In de accountantsdiscipline zijn de loopbaanfasen beginnend assistent accountant, gevorderd assistent accountant, opdrachtgever, junior manager, manager, senior manager, director en partner. Per fase is omschreven aan welke kwalificaties en competenties een medewerker moet voldoen. De competenties zijn onderverdeeld in een viertal clusters: profes-

sional, manager, ondernemer en leider. Deze clusters bestaan ieder weer uit een zestal competenties. Voor andere disciplines geldt een soortgelijke structuur promotiebeleid.

Bij promotie vanaf manager, waarbij de medewerker tekeningsbevoegdheid krijgt, wordt door Bureau Vaktechniek Accountants een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. Tevens vindt een uitgebreid assessment plaats en een screening door de Benoemingsadviescommissie. Promotie vindt alleen plaats bij een positief advies van zowel BVTA als de Benoemingsadviescommissie. 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. Eén van de aanbevelingen van de AFM schrijft voor dat de RvC de promotie van partners in de controlepraktijk moet goedkeuren. Buiten de controlepraktijk is deze goedkeuring niet nodig. Baker Tilly Berk maakt geen onderscheid hierin. Promotie van een partner, ongeacht of deze werkzaam is in of buiten de controlepraktijk, vindt plaats op voordracht van het bestuur en dient goedgekeurd te worden door de RvC. De uiteindelijke besluitvorming hierover ligt bij de AvA.

## Belonen

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 spelen onze merkwaarden een cruciale rol. In de beoordelingsronde van 2016 hebben wij een aangescherpt beoordelingsformulier gebruikt. De beoordelingsystematiek wordt komend jaar verder geoptimaliseerd.

### Beloningsbeleid bestuurders en partners

De beloning van de partners is een bestuurstaak. De RvC houdt toezicht en moet in de toekomst het beloningsbeleid goedkeuren in haar functie van het waarborgen van het publiek belang. Partners ontvangen een managementvergoeding, die kan worden verhoogd (bonus) of verlaagd (malus) afhankelijk van de financiële performance van de vestiging waaraan de betreffende partner is verbonden. Indien op grond van financiële performance recht bestaat op een bonus, kan toekenning daarvan geheel of gedeeltelijk achterwege blijven wanneer sprake is van schendingen van de kwaliteitsregels. De bonus/malus regeling 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 toezicht-houdende taak en beschikbaarheid om naast de reguliere vergaderingen van de RvC op te treden in alle voorkomende gevallen waarin betrokkenheid is gewenst in het kader van ontwikkelingen binnen Baker Tilly Berk.

### 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 2016 gemiddeld 3,86% 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 en is in 2016 verruimd. 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.

## Kwantitatieve gegevens

### Omzet (x 1 miljoen)

	2016	2015
<b>Wettelijke controle OOB</b>		
Wettelijke controleopdrachten	€ 0,2	€ 0,2
Overige assuranceopdrachten	€ 0,1	€ 0,1
	€ 0,3	€ 0,3
<b>Wettelijke controle niet-OOB</b>		
Wettelijke controleopdrachten	€ 16,6	€ 15,0
Overige assuranceopdrachten	€ 1,9	€ 1,4
Overige dienstverlening	€ 8,5	€ 8,4
	€ 27,0	€ 24,8
<b>Overige dienstverlening</b>	€ 63,4	€ 59,7
<b>Geconsolideerde omzet Baker Tilly Berk N.V.</b>	€ 90,7	€ 84,8
<b>Omzet per serviceline</b>		
Audit & assurance	€ 26,3	€ 23,5
Accounting	€ 29,4	€ 29,0
Tax compliance / advisory	€ 21,1	€ 20,2
Other advisory	€ 13,9	€ 12,1
	€ 90,7	€ 84,8

### Omzet

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

### Organisaties van Openbaar Belang waarvoor over 2015 in 2016 een wettelijke controleverklaring is afgegeven:

- Hydratec Industries NV
- RoodMicrotec NV
- Astarta Holding NV
- Ovostar Union NV
- Novisource NV

Door onder meer de surceance van betaling van Inverko N.V. is in 2016 geen controleverklaring afgegeven, naar verwachting zal in 2017 alsnog een controleverklaring over de jaarrekening 2015 worden afgegeven.

## 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 de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersings- en risicomangementsysteem, geëvalueerd, waarbij ook gebruik is gemaakt van de rapportage van de compliance officer alsmede informatie van de directeuren van de Bureaus Vaktechniek. Deze evaluatie wordt ook gedeeld met de Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang.

Wij hebben ook in 2016 maatregelen genomen om de kwaliteit van de wettelijke controle te verbeteren. De uitkomsten van deze evaluatie geven ons aanleiding om deze kwaliteitsverbetering in het komende jaar voort te zetten. Met inachtneming daarvan verklaren wij dat:

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

Gouda, 31 maart 2017

### Bestuur Baker Tilly Berk N.V.

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

*J.H.J. Spiekker RA*

*mr. R.H.M. Loves*



# 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:

- Bureaus Vaktechniek
- Vaktechnische consultaties
- Controleanpak
- Tekeningbevoegdheid en accreditatie
- Escalatieprocedure
- Kwaliteitsbewaking
- Oorzaakanalyse
- Kwaliteitsverbetering

Alle onderdelen samen zorgen ervoor dat:

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

## Bureaus Vaktechniek

Onze Bureaus Vaktechniek ondersteunen de medewerkers in de accountants-, fiscale en juridische praktijk. Baker Tilly Berk heeft drie Bureaus Vaktechniek (BVT): voor accountants, belastingadviseurs en bedrijfsjuridisch adviseurs. De Bureaus Vaktechniek Belastingadviseurs en Bedrijfsjuristen staat onder leiding van een hoogleraar. Bureau Vaktechniek Accountants onderhoudt nauwe contacten met diverse universiteiten.

### Taken en verantwoordelijkheden Bureau Vaktechniek Accountants (BVTA):

- Vaktechnische ondersteuning door middel van consultaties
- Informeren van de praktijk over actuele ontwikkelingen in wet- en regelgeving
- Verzorgen van praktijkhandreikingen en instructies over specifieke onderwerpen

## Vaktechnische consultaties

In een aantal gevallen is vaktechnische consultatie bij Bureau Vaktechniek Accountants verplicht. Daarnaast kunnen onze medewerkers BVTA uiteraard ook raadplegen wanneer daar behoefte aan is. Deze zogenoemde vaktechnische consultaties vinden zo laagdrempelig mogelijk plaats, via een daartoe bestemde database. Door alle vragen en antwoorden vast te leggen, ontstaat consistentie in de consultaties. In 2016 is het aantal vaktechnische consultaties afgenomen tot 511, tegenover 596 in 2015. Dit betreft voornamelijk niet verplichte consultaties betreffende

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

## Kwaliteitshandboek

De Bureaus Vaktechniek zijn ook verantwoordelijk voor het beheer van het kwaliteitshandboek, waarin onze gedragscode, de geldende procedures en ons stelsel van kwaliteitsbeheersing zijn vastgelegd. Het kwaliteitshandboek is in elektronische vorm beschikbaar voor alle medewerkers en wordt frequent geactualiseerd. Wijzigingen in het kwaliteitshandboek worden actief onder de aandacht van de medewerkers gebracht via ons intranet (BTBinnen) en vaktechnische bijeenkomsten.

### Aantal medewerkers werkzaam binnen BVTA en compliance (fte's)

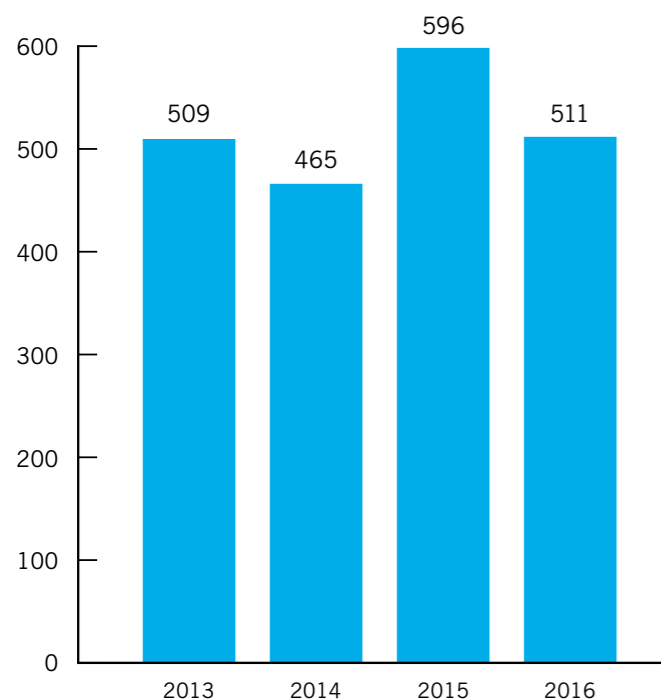
	in 2016	in 2015
BVTA	6,7	5,3
Compliance	2,1	1,8
Aantal medewerkers controlepraktijk	370	330

controleopdrachten. Een concrete reden daarvoor is niet aan te wijzen.

### Aantal vaktechnische consultaties BVTA

	in 2016	in 2015
Controleopdrachten	180	239
Beoordelingsopdrachten	10	7
Overige assuranceopdrachten	9	7
Samenstelopdrachten	108	90
Verslaggeving	173	194
Onafhankelijkheid	15	13
Overig	16	46
<b>Totaal</b>	<b>511</b>	<b>596</b>

## Aantal vaktechnische consultaties over de jaren heen



## Controleaanpak

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

In het 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 gewaarborgd, die voldoet aan de wet- en regelgeving. De controleaanpak kan worden toegesneden op specifieke marktsectoren, zoals woningcorporaties, gemeenten, pensioenfondsen of bouwen vastgoedbedrijven. Het elektronisch controledossier is schaalbaar naar gelang de grootte van de opdracht en ondersteunt volledig alle controles waar Baker Tilly Berk als groepsaccountant fungeert.

Jaarlijks wordt de controleaanpak door Bureau Vaktechniek Accountants ge-evalueerd, op basis van actuele ontwik-

kelingen in de branche en de uitkomsten van de dossierreviews. In 2015 en 2016 zijn vooral de uitvoering van deelwaarnemingen en de risicogerichte aanpak nog scherper in onze controleaanpak verwerkt. Ook zijn betere mogelijkheden gecreëerd om informatie organisatiebreed uit de controledossiers te kunnen halen, zoals de onafhankelijkheid per medewerker.

Aan het begin van ieder kalenderjaar worden de collega's geïnformeerd over de bevindingen uit dossierreviews en over actualiteiten, zodat deze kennis nog meegenomen kan worden bij de jaar-einde werkzaamheden.

## KPI's

Samenstelling teams		2016			2015		
Aantal en ratio externe accountants, (senior-) managers en overige teamleden	Externe accountants	personen	%	personen	%		
	Overige (senior-) managers	34	9	37	11		
	<b>Totaal accountants</b>	87	23	80	24		
	Overige Teamleden	283	77	250	76		
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>330</b>	<b>100</b>			
Verloopperscentage externe accountants, (senior-) managers en overige teamleden	Externe accountants	personen	verloop	%	personen	verloop	%
	Overige (senior-) managers	34	-3	-8%	37	0	0%
	<b>Totaal accountants</b>	87	7	9%	80	7	9%
	Overige Teamleden	283	33	13%	250	37	15%
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>40</b>	<b>12%</b>	<b>330</b>	<b>44</b>	<b>13%</b>	
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior-) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden	Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten						
		personen	uren	% uren	personen	uren	% uren
	Externe accountants	34	23.003	39%	37	26.137	39%
	Overige (senior-) managers	53	42.058	55%	43	32.961	50%
Overige teamleden	283	207.225	62%	250	176.871	60%	
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>272.286</b>		<b>330</b>	<b>235.969</b>		
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan overige opdrachten							
	personen	uren	% uren	personen	uren	% uren	
Externe accountants	34	13.716	24%	37	17.000	25%	
Overige (senior-) managers	53	16.303	21%	43	17.013	26%	
Overige teamleden	283	90.747	27%	250	88.749	30%	
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>120.766</b>		<b>330</b>	<b>122.762</b>		
Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan interne werkzaamheden							
	personen	uren	% uren	personen	uren	% uren	
Externe accountants	34	21.609	37%	37	24.109	36%	
Overige (senior-) managers	53	18.104	24%	43	15.993	24%	
Overige teamleden	283	36.015	11%	250	30.034	10%	
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>75.728</b>		<b>330</b>	<b>70.136</b>		
Aantal overuren en percentage ten opzichte van contractueel beschikbare uren	Aantal overuren: 9.092 (2015: 9.842) In % van beschikbare uren: 1,5% (2015: 1,8%)						

**Samenstelling teams (vervolg)**

Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	552 wettelijke afgegeven controleverklaringen, waaronder 5 OOB
Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant	16

**Opleiding en coaching 2016**

		2016		2015	
		OOB	niet-OOB	OOB	niet-OOB
Gemiddelde verhouding uren externe accountant, (senior-) managers en overige teamleden (leverage)	Externe accountants	10%	8%	17%	11%
	Overige (senior) managers	22%	16%	16%	14%
	Overige Teamleden	68%	76%	67%	75%
	<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Aantal uren training/studie per medewerker	94 (2015: 84)				
Gemiddeld aantal uren externe accountant per wettelijke controle <sup>1</sup>		70	27	58	33

**Innovatie**

	2016	2015
% controles waar een IT-auditor bij betrokken is	82%	80%
Aantal uren IT-specialisten op controle opdrachten in totaal	11.500	7.300
% uren IT -specialisten op de controle uren in totaal	4%	3%

<sup>1</sup> Het gemiddeld aantal controle-uren per wettelijke controle is met 3,9% toegenomen tot 348 uur (2015: 336 uur). Het aantal managers is in 2016 met 23% toegenomen, hetgeen in 2016 tot een verschuiving heeft geleid van wettelijke controle-uren van de externe accountants naar de managers. In 2016 zijn wij in staat geweest meer gekwalificeerde managers aan ons te binden waardoor een deel van het werk door hen kon worden overgenomen van de extern accountants. In 2015 was het nog noodzakelijk dat de extern accountants een bovenmatige betrokkenheid hadden om het gebrek aan managers-uren te compenseren.

**Tekeningsbevoegdheid en accreditatie**

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

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

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

(senior-) manager fungeert die is ingeschreven als accountant. Hiermee wordt bereikt dat bij elke wettelijke controleopdracht altijd ten minste twee ervaren accountants betrokken zijn. Indien dergelijke invulling door omstandigheden niet mogelijk is, zijn aanvullende kwaliteitsmaatregelen 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 kwaliteitstoetsers en de verantwoordelijke accountant onderling niet tot overeenstemming komen over belangrijke discussiepunten betreffende een dossier. De escalatieprocedure voorkomt in dat geval dat partijen in een impasse komen, wat vertraging van de afronding van de toetsing, respectievelijk de afgifte van een accountants-

verklaring tot gevolg kan hebben. Daarmee biedt de organisatie een mogelijkheid om tot een objectieve en zorgvuldige weging van de discussiepunten te komen. De escalatieprocedure heeft zowel betrekking op OKB's als op andere kwaliteitstoetsingen. In de procedure wordt, zo nodig na het horen van de standpunten van zowel de kwaliteitstoetsers als de verantwoordelijke accountant, door het hoofd van het Bureau Vaktechniek Accountants en de

compliance officer samen, een bindende uitspraak gedaan. Escalatieprocedures dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie.

Eén procedure uit 2015 is in 2016 afgerond. In 2016 zijn er vier nieuwe escalatieprocedures gestart. Eén procedure is ook in 2016 afgewikkeld, met als uitkomst dat de betreffende OKB alsnog als voldoende is beoordeeld. Drie procedures uit 2016 lopen nog.

## 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 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 28 februari 2017 heeft de compliance officer zijn evaluatie van het stelsel over 2016 aan het bestuur van Baker Tilly Berk N.V. aangeboden. Deels op

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

### Kantoorvaluatie

Jaarlijks evalueert het bestuur met de aan elke vestiging verbonden partners de prestaties van de vestiging en het behalen van de kwaliteitsnormen. De kantoorvaluaties 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.

### 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 positieve ontwikkeling dat de organisatie kennelijk zodanig transparant is, dat in 2016 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 risicogeorïenteerde 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 BVTA, besluiten bepaalde opdrachten aan een OKB te onderwerpen. De OKB's worden uitgevoerd door externe toetsers, allen ervaren registeraccountants, die geen betrokkenheid hebben bij de uitvoering van opdrachten. Dit is een belangrijke waarborg voor hun onafhankelijkheid en objectiviteit.
- Reviews achteraf worden doorlopend en door de gehele organisatie uitgevoerd. Gedurende het jaar worden

van iedere externe accountant één of meerdere controledossiers gereviewd. De reviews van wettelijke controles worden uitgevoerd door externe toetsers, overige opdrachten worden gereviewd door de compliance officer en medewerkers van de Bureaus Vaktechniek.

- Alle OKB's en overige kwaliteitstoetsingen van accountancy-opdrachten worden uitgevoerd met behulp van een standaardapplicatie, waarin de te onderzoeken aspecten, de procedure voor afwikkeling van de toetsing, inclusief de beoordeling door de compliance officer, dwingend zijn voorgescreven. Dit waarborgt een uniform niveau van kwaliteitsreviews en biedt tevens een gestructureerd inzicht in de verbeterpunten.
- De compliance officer analyseert de resultaten van de toetsingen, bespreekt deze maandelijks met het bestuur en rapporteert hierover schriftelijk per kwartaal. Indien de kwartaalrapportage hiertoe aanleiding geeft, onderneemt het bestuur de noodzakelijke acties. De vestigingsleiding ontvangt de analyses met betrekking tot OKB's en reviews die voor de eigen vestiging zijn uitgevoerd.
- Naar aanleiding van de bevindingen bij de OKB's en reviews en de ervaringen met externe toetsingen, worden de toetsingsnormen voortdurend aangescherpt. In dat kader wordt minimaal eenmaal per jaar een

toetsersbijeenkomst georganiseerd, waarin actuele ontwikkelingen, aanscherpingen van de controleaanpak en de bevindingen uit de OKB's en reviews worden besproken.

- De uitkomsten van OKB's en reviews worden ook aan de RvC en de CPB gerapporteerd.

Baker Tilly Berk hecht groot belang aan de OKB's. De OKB-dichtheid is dan ook fors, van de totale wettelijke controleportefeuille over het jaar 2015 is tot eind 2016 26% aan een OKB onderworpen (voor de opdrachten over 2014 was dat vorig jaar 31%). De relatieve daling hangt in het bijzonder samen met de groei van de wettelijke contro-

leportefeuille. Het aantal OKB's is ongeveer gelijk gebleven. Van de in 2016 afgegeven controleverklaringen is 30% (vorig jaar 36%) aan een OKB of RKB onderworpen geweest. De daling heeft te maken met een maatregel uit 2015 waarbij voor enige externe accountants vrijwel alle afgegeven verklaringen onder een OKB vielen.

Naast het uitvoeren van dossiertoetsingen, onderzoekt de compliance officer jaarlijks de overige aspecten van de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals de permanente

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

### OKB's en reviews

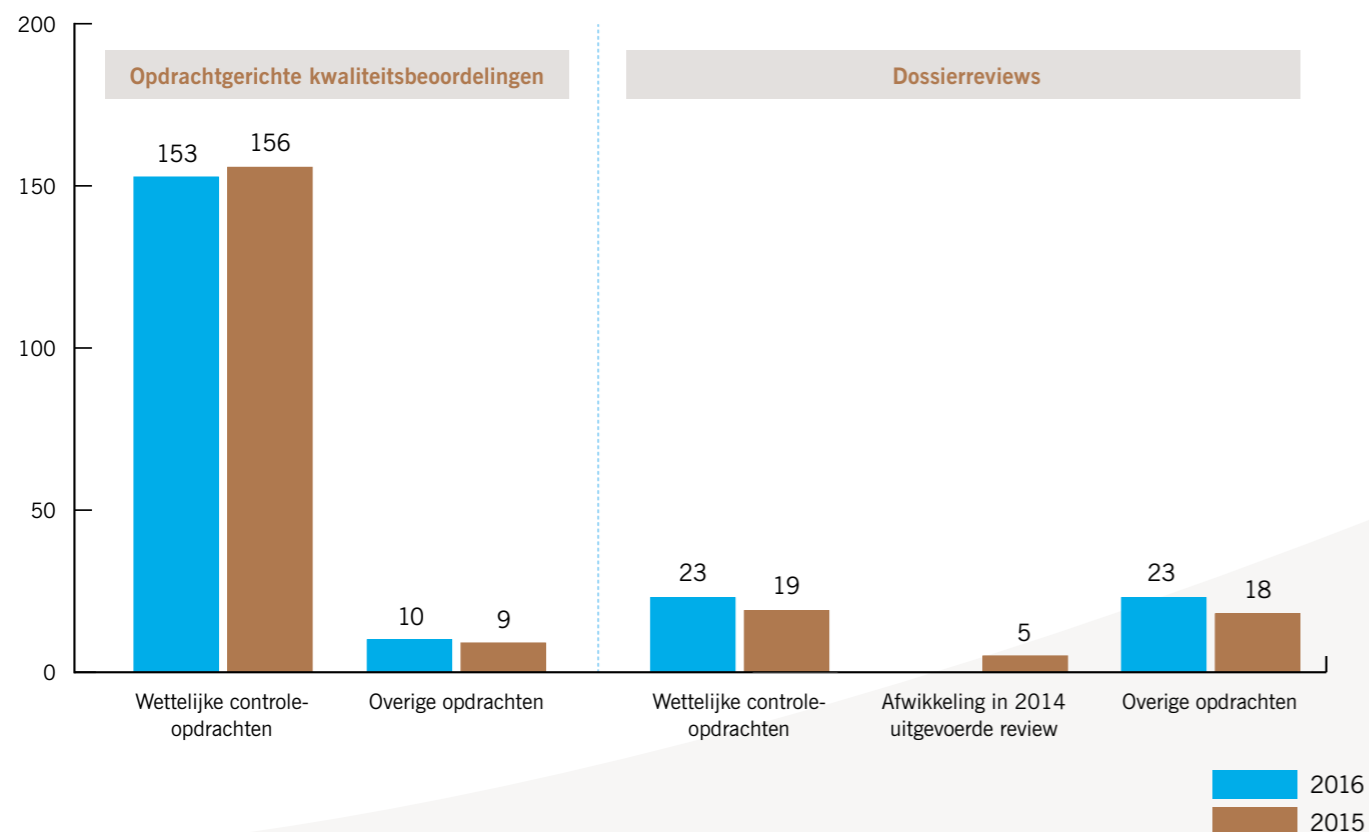
OKB's vinden plaats vóór afgifte van de verklaring. Bij risicovolle dossiers worden de OKB's gedynamiseerd uitgevoerd. Dat wil zeggen dat er gescheiden toetsing plaatsvindt van de opzet van de controle (planningsfase) samen met de systeemgerichte werkzaamheden (interim-controle) en van de eindejaarswerkzaamheden.

Indien bij een OKB wordt geconstateerd dat het dossier onvoldoende is of op onderdelen verbetering behoeft, dan worden deze gebreken hersteld voordat de verklaring wordt afgegeven.

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

**“Intern toezicht is een zeer belangrijk onderdeel van ons kwaliteitsbeleid.”**

**Aantal in 2016 uitgevoerde Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB) en reviews**



**Uitkomsten OKB's en reviews wettelijke controleopdrachten**

	aantal 2016	% 2016	aantal 2015	% 2015
Goed	54	31	41	23
Voldoende	113	64	118	68
Onvoldoende	9	5	16	9
<b>Totaal</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Van de in 2016 aan een OKB of review onderworpen wettelijke controledossiers is 5% als onvoldoende beoordeeld, tegenover 9% in 2015 en 16% in 2014. Vijf van de negen onvoldoendes betreffen controleopdrachten van één

vestiging. In dat kader zijn inmiddels de nodige maatregelen genomen, waaronder het beëindigen van de aansluitovereenkomst van één externe accountant in 2015 en het opleggen van een verplichte OKB voor alle

wettelijke controleopdrachten voor een andere externe accountant in 2016. De aanscherping van de toetsingsnorm is zichtbaar uit het gedaalde aantal als 'goed' beoordeelde dossiers (van 34% naar 23%).

**Onvoldoendes bij OKB's en reviews van wettelijke controleopdrachten in 2016, gesplitst naar gecontroleerd boekjaar**

Toetsingen in 2016	OKB	Onvoldoende	%	Review	Onvoldoende	%
Boekjaar 2013 (-2014)	1	0	-	-	-	-
Boekjaar 2014 (-2015)	12	1	8	17	6	35
Boekjaar 2015 (-2016)	85	2	2	6	0	-
Risicogerichte OKB's	23	0	-	-	-	-
Boekjaar 2014 (-2015) (planning+interim)	1	0	-	-	-	-
Boekjaar 2015 (-2016) (planning+interim)	31	0	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>153</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
Toetsingen in 2015	156	10	6	19	6	30

De overige OKB's en reviews betreffen vrijwillige controleopdrachten, overige assuranceopdrachten en samenstel-opdrachten.

Het percentage onvoldoendes betreffende OKB's in 2016 is duidelijk lager dan bij de OKB's in 2015. Hieruit blijkt het effect

van de in 2014 en 2015 doorgevoerde verbeteringen in het stelsel van kwaliteits-beheersing (de verdere verbetering van de controleaanpak, de actieve informatie naar de praktijk middels de compliance alerts en de verbetering van de kwaliteit van de dossiertoetsingen). Het percentage onvoldoendes bij de in 2016 afgeronde

reviews is licht, maar niet significant, gedaald ten opzichte van 2015. Alle als onvoldoende beoordeelde dossiers, waarvan de beoordeling definitief is, zijn bij het bestuur gemeld in het kader van het sanctiereglement.

## 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 scores op OKB's en dossierreviews. Het blijven verbeteren van het kwaliteitsstelsel is een doorlopend proces en om de effectiviteit van de verbetermaatregelen te vergroten hebben wij in 2015 een aanvang gemaakt met een gestructureerde oorzaakanalyse van tekortkomingen.

### Dieperliggende oorzaken

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

### Plan van aanpak

In 2016 is, mede in het kader van de 53 verbetermaatregelen, een uitgebreid plan van aanpak opgesteld voor verdere opzet en invoering van oorzaakanalyse. In dit plan van aanpak is een geleidelijke invoering beschreven, te beginnen met een oorzaakanalyse bij onvoldoende uitkomsten van OKB's en dossierreviews. Deze oorzaakanalyse wordt uitgevoerd door degene die de desbetreffende toetsing heeft verricht en komt in de plaats van de in 2015 ingevoerde analyse die gemaakt werd door de externe accountant zelf, om nadere objectivering te bereiken en grotere diepgang. In 2016 zijn drie oorzaakanalyses uitgevoerd.

Wij zijn in 2016 ook gestart met de oorzaakanalyse naar aanleiding van gestelde vaktechnische vragen. Deze oorzaakanalyse is inmiddels ingebouwd in de betreffende database.

### Adviescommissie Oorzakenanalyse

Wij hebben een Adviescommissie Oorzakenanalyse ingesteld, bestaande uit twee externe accountants, één medewerker van Bureau Vaktechniek Accountants en de compliance officer. De adviescommissie adviseert het

bestuur over de opzet en uitvoering van de oorzaakanalyses en brengt advies uit over één of meer jaarlijkse uit te voeren diepgaande oorzaakanalyses. In 2016 is gestart met één diepgaande oorzaakanalyse, namelijk op de gebleken tekortkomingen bij de inzet van een tweede geaccrediteerde accountant bij bepaalde controleopdrachten.

Bij de opzet en invoering van de (diepgaande) oorzaakanalyses is gebleken dat uitvoering ingewikkeld is. Om die reden is de oorzaakanalyse 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 2017 wordt de oorzaakanalyse nader uitgewerkt en uitgebreid.

## Kwaliteitsverbetering

Het verbeteren van ons kwaliteitsstelsel heeft onze permanente aandacht. In januari 2016 heeft het bestuur de aandacht gevestigd op de belangrijkste geconstateerde tekortkomingen bij de OKB's en reviews die in het boekjaar 2015 zijn uitgevoerd. De thema's en de verbeteracties zijn besproken met alle accountants in de controlepraktijk.

### Actieplan bestuur

Daarnaast heeft het bestuur een actieplan gemaakt naar aanleiding van de rapportage van de compliance officer van 29 februari 2016 over het stelsel van kwaliteitsbeheersing over 2015. Alle gekwalificeerde medewerkers in de accountants-

praktijk en alle partners zijn hierover door het bestuur in september 2016 uitgebreid schriftelijk geïnformeerd.

### Aanpassing controleaanpak

In het najaar van 2015 en 2016 zijn verdere aanpassingen doorgevoerd in de controleaanpak om de uitvoering van deelwaarnemingen en de risicogerichte aanpak scherper aan te zetten. Deze verbeteringen hebben effect op de dossiers over het boekjaar 2015, respectievelijk 2016.

### Kwaliteit dossiertoetsingen

OKB's en kwaliteitsreviews worden kritisch beoordeeld door de compliance officer. Jaarlijks worden een of meer bijeenkomsten belegd met alle toetsers

om de bevindingen daaruit terug te koppelen en zoveel mogelijk eenduidigheid bij de uitvoering van de toetsingen en de interpretatie van de toetsingsnorm te bewerkstelligen.

### Verbeterplannen accountants

Ook voor 2017 zijn er door Bureau Vaktechniek Accountants plannen gemaakt om handreikingen op te stellen cq te actualiseren. Daarnaast is het doel de controleaanpak te innoveren, met name op het gebied van data analyse. Ook wordt samen met compliance nagedacht over de uitvoering en opvolging van OKB's en hoe de organisatie hiervan te laten leren.

# 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.

Net als in het verleden heeft het bestuur van Baker Tilly Berk in 2016 de belangrijkste risico's in kaart gebracht. De risico's zijn onderverdeeld in vijf categorieën, te weten strategie, kwaliteit, integriteit, reputatie, personeel & partners en financiën. Aan de risico's is een weging toegekend op twee dimensies:

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

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

### Evaluatie risicomanagement in 2016

In het laatste kwartaal van 2016 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de effectiviteit van het risicomanagement. Naar aanleiding hiervan worden in 2017 de volgende verbeterpunten geadresseerd:

- Afronden van de implementatie van de maatregelen uit het rapport van de NBA inzake de toekomst van het accountantsberoep (met name governance- en beloningsaspecten).

- 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.
- Versterking van de afdeling Compliance resulterende in een uitbreiding van het aantal medewerkers in januari 2017.
- In het kader van aantrekken en behouden van kwalitatief voldoende 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.

- Doorvoeren van een verdere professionalisering van het technisch IT beheer.

### 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 2016 heeft de Commissie Publiek Belang vijf 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 vertrouwelijkheid 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.

## 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 Audit Dienst Rijk (ADR) worden reviews uitgevoerd op controledossiers van gemeentes en op correcte behandeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Daarnaast vallen de werkzaamheden van het onderdeel IT-advisory onder toezicht van de NOREA.

In 2016 is er geen toetsing uitgevoerd door de Raad voor Toezicht van de NBA.

### AFM-dossieronderzoek

Het dossieronderzoek van de AFM in 2015 bij de overige (niet-Big4) OOB-kantoren, dat vanwege capaciteitsproblematiek door de AFM gestaakt is, is in 2016 niet voortgezet. Over een mogelijk vervolg in 2017 hebben wij nog niets vernomen. Het in 2015 onderzochte dossier is uiteindelijk, na uitgebreid overleg, door de AFM als onvoldoende gekwalificeerd. Naar aanleiding hiervan is in kaart gebracht welke verbeteringen nog in dat dossier doorgevoerd moesten worden. Dit is inmiddels in uitvoering. De generieke bevindingen uit de review zijn in 2015 reeds met de praktijk gedeeld.

### AFM-onderzoek integere en beheerste bedrijfsvoering

In het najaar van 2016 heeft de AFM bij Baker Tilly Berk een onderzoek uitgevoerd om vast te stellen in hoeverre wij voldoen aan artikel 21 van de Wta waarin is geregeld dat de accountantsorganisatie zijn bedrijfsvoering zodanig inricht dat deze een beheerste en integere bedrijfsvoering waarborgt.

Het onderzoek concentreerde zich op de interne behandeling van een drietal incidenten die stammen uit 2013 en 2014. In het kader van dit onderzoek heeft de AFM interviews gehouden met de bij deze incidenten betrokken personen, bestuur, Bureau Vaktechniek en compliance. Een conceptrapportage met de bevindingen van de AFM wordt begin 2017 verwacht. Op 3 april vindt overleg plaats met de AFM over dit onderwerp.

Vanuit de interviewverslagen zijn reeds de nodige verbetermaatregelen geformuleerd en deze zijn momenteel onderhanden.

### Audit Dienst Rijk

In 2016 heeft de Audit Dienst Rijk (ADR) vijf controledossiers van Baker Tilly Berk gereviewd. Dit betreft drie dossiers in het kader van de Single Review voor de verantwoording van de regelingen via de SiSa bijlage in de jaarrekening en twee dossiers in het kader van de WNT. Dit betroffen controledossiers van drie gemeentes, een gemeenschappelijke regeling en een gesubsidieerde instelling. Alle dossiers zijn als toereikend (al dan niet met aanbevelingen) beoordeeld. Voor de SiSa review is deze uitkomst 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 en mee- genomen als aandachtspunten en deze hebben tot bijstelling van de controle-aanpak voor 2016 geleid.

Naast een review door ADR is er ook een review uitgevoerd door de Inspectie van het Onderwijs betreffende een controle van een jaarrekening en bekostiging. Beiden zijn als toereikend beoordeeld.

### NOREA-review

Eind 2016 is een aanvang gemaakt met een kwaliteitstoetsing namens de NOREA op de procedures en assurance-dossiers van IT-advisory. In het kader van deze toetsing zijn de procedures concreter uitgewerkt. Deze wijzigingen zijn met ingang van 2017 in werking getreden. In de loop van 2017 wordt de kwaliteitstoetsing afgerond, waarbij zal worden vastgesteld dat de gewijzigde procedures voldoen, en daadwerkelijk nageleefd worden.

### Meldingen en incidenten

In het verslagjaar hebben zich geen nieuwe incidenten voorgedaan. De vijf incidenten die ultimo 2015 onderhanden waren, zijn dat ultimo 2016 nog steeds.

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 soms casuïstiek van enige jaren geleden betreffen, dan wel activiteiten bij kantoren die op dat moment nog niet tot Baker Tilly Berk behoorden. Daarnaast zijn kwesties aan de orde die te maken hebben met acties van fiscale of openbare autoriteiten tegen huidige of voormalige klanten van Baker Tilly Berk, evenals zaken die voortkomen uit mogelijke publicitaire gevolgen van acties van of tegen huidige of voormalige klanten.

## Schendingen

Mogelijke overtredingen van het kwaliteitstelsel kunnen door een ieder worden

geregistreerd in een daarvoor ingerichte database. De compliance officer beoordeelt of er daadwerkelijk sprake is van een schending. In 2016 zijn 36 meldingen

van mogelijke overtredingen aangemerkt als schendingen en als volgt behandeld:

Type schending	Aantal	Maatregelen
Onvoldoende oordeel bij OKB	8	Betrokkenen dienen een oorzakenanalyse en een verbeterplan op te stellen, en deze te bespreken met het bestuur en de compliance officer. De uitvoering van het verbeterplan wordt gemonitord. Daarnaast is bij een externe accountant besloten tot integrale OKB op diens wettelijke controleopdrachten. Voorts wordt een oorzakenanalyse uitgevoerd.
Onvoldoende oordeel bij review	6	Afhankelijk van de omstandigheden en van het karakter van de tekortkomingen zijn passende maatregelen genomen, van een schriftelijke waarschuwing tot het beëindigen van de aansluitovereenkomst.
Ten onrechte niet aanmelden van een dossier voor een OKB	2	Op een dossier is een review achteraf uitgevoerd. Een alternatieve opdracht is aangewezen voor OKB. Bij de andere casus is verzuimd ontheffing te vragen voor een gedynamiseerde OKB.
Dateren van de controleverklaring vóór afronding van de OKB	1	De redenen zijn onderzocht, dit betrof een incidentele vergissing. Overigens was de verklaring pas verzonden na akkoord van de toetser en compliance.
Niet binnen de voorgeschreven termijn gereageerd op bevindingen uit OKB of review	5	De procedure is aangescherpt en betrokkenen zijn nogmaals gewezen op de juiste handelwijze. Vrijwel alle betrokkenen hebben overigens, na daartoe gemaand te zijn, alsnog per ommegaande gereageerd op de bevindingen.
Verzuimd om verplichte consultatie uit te voeren	4	De onderhavige casuïstiek is alsnog beoordeeld. In één geval (samenstelopdracht) zijn de jaarrekening en verklaring ingenomen en vervangen. Betrokkenen zijn nogmaals gewezen op de correcte procedure.
Controledossier niet tijdig afgesloten	4	De oorzaak is erin gelegen dat de datum van de controleverklaring niet tijdig is ingevuld in het dossier, waardoor automatische afsluiting niet plaatsvond. Betrokkenen zijn nogmaals gewezen op de correcte procedure.
Overtreden overige interne procedures	6	Dit betreft twee gevallen van onvoldoende afgestemde opdrachtacceptatie of –continuatie, één casus waarin het format van de controleverklaring niet voldeed, een controleopdracht waar niet tijdig de verplichte 2e geaccrediteerde accountant is ingeschakeld, een overtreding van de ViO en het ontbreken van een formele opdrachtbevestiging bij een bijzonder onderzoek. In alle gevallen heeft een gesprek met betrokkenen plaatsgevonden en voor zover noodzakelijk is alsnog aan de vereisten voldaan.



Bij ernstige tekortkomingen kan het bestuur sancties opleggen aan partners en medewerkers. In dat kader is in 2016 aan het bestuur één zaak voorgelegd, terwijl er nog vier zaken uit 2015 in behandeling waren. Deze vier zaken zijn in 2016 afgewikkeld.

#### Tussentijdse beëindigingen

In 2016 zijn drie wettelijke controle-opdrachten tussentijds beëindigd.

## Klachten

### KPI's betreffende klachten, claims en tuchtzaken

Klachten via interne klachten-regeling	2 Waarvan één uit 2014 (nog niet afgehandeld) en één nieuwe klacht uit 2016. Eén klacht uit 2015 is afgesloten wegens het uitblijven van een reactie van een klant.  De aard van de klachten is divers.
Aantal procedures overige instanties	1 Tuchtklacht NOB uit 2014 (zie transparantieverlag 2014) is op 7 oktober door de Raad van Tucht ongegrond verklaard.  In 2016 is er een klacht ingediend bij de Klachtencommissie NBA. Deze klacht is op 22 juli 2016 ongegrond verklaard door de Klachtencommissie NBA.  Daarnaast is in december 2016 een klacht ingediend bij de Accountantskamer.
Nieuw ontvangen claims in 2016	8 In 2016 zijn in totaal 9 claims ingediend, waarvan er per 31 december 2016 nog 8 lopen.
Civiele procedures	5 Per 31 december 2016 zijn 5 civiele procedures aanhangig.



## Menselijk kapitaal

Onze mensen zijn ons belangrijkste kapitaal. Wij streven naar een collegiale en transparante cultuur waar samenwerken en het delen van kennis centraal staan. Een cultuur waarin talenten, kennis en vaardigheden van onze medewerkers optimaal tot hun recht komen.

### HR Beleid

Om succesvol te zijn als organisatie moet de kwaliteit te allen tijde van hoog niveau zijn. Dit stelt dus ook eisen aan onze mensen. Wij vinden het belangrijk dat wij onze mensen faciliteren in hun ontwikkeling zodat zij klaar zijn voor vandaag én de toekomst. Zodat zij de hoge verwachtingen waar kunnen maken en kunnen inspelen op de veranderende marktomstandigheden. Zoals het steeds belangrijker worden

van competenties op gebied van communicatie, creativiteit en probleemoplossend vermogen en het samenwerken van verschillende disciplines. Door vergaande automatisering heeft de klant steeds meer behoefte aan advisering met betrekking tot zijn business. Deze ontwikkelingen stellen andere eisen aan de competenties van onze medewerkers, zoals bijvoorbeeld communicatie en adviesvaardigheden. Eisen die we door middel van een nieuwe manier van

geen concessies doen aan de kwaliteit die wij zoeken in nieuwe medewerkers.

In 2016 hebben we de specialisatie recruitment verder uitgebouwd om beter aan te sluiten bij de wensen van potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt en de organisatie. Onze website [www.werkenbijbakertillyberk.nl](http://www.werkenbijbakertillyberk.nl) is vernieuwd in 2016. Wij schetsen daar een helder beeld van de loopbaanmogelijkheden, onze cultuur en de kwaliteitseisen die wij stellen aan onze medewerkers.

Ook onze deelname aan diverse evenementen van campus recruitment voor studenten is in 2016 uitgebreid en wij hebben een landelijke dekking binnen de accountancy en fiscale opleidingen. Daarnaast nemen we deel aan events voor studenten met een bredere financiële achtergrond. Ook organiseren wij inhouse-dagen of praktijkcases al dan niet in samenwerking met onze klanten. Dit soort evenementen draagt ten eerste bij aan een grotere naamsbekendheid onder studenten. Ten tweede benaderen wij direct studenten voor stages, werkstudentenschappen of startersfuncties. Accountants bij Baker Tilly Berk krijgen volop de ruimte om het vak uit te oefenen zoals het bedoeld is. Het bijzondere van het vak is dat enerzijds de accountant primair het publiek belang dient door financiële informatie te controleren en daarmee het vertrouwen van gebruikers te vergroten. Anderzijds is de accountant ook de vertrouwenspersoon

“Wanneer onze mensen zich ontwikkelen, ontwikkelen zij daarmee niet alleen zichzelf, maar ook onze organisatie.”

van onze verantwoordelijkheid naar het publiek belang, de groeiende roep om transparantie en gewijzigde regelgeving. Uiteraard is het essentieel dat nieuwe medewerkers beschikken over het juiste talent om hun functie succesvol te kunnen uitvoeren en ontwikkelbaar zijn om dit te continueren in de toekomst. Via learning on the job, coaching, feedback, begeleiding en opleidingen worden onze medewerkers gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.

Onze marktomstandigheden worden, net als bij andere organisaties, sterk beïnvloed door ICT ontwikkelingen zoals digitalisering en mogelijkheden van big data, de krapte op en flexibilisering van de arbeidsmarkt, toenemend belang

opleiden trainen (BTB Academy, lees meer hierover op pagina 36). Omdat andere competenties belangrijker worden, spreken wij, naast de traditionele doelgroepen, nu ook andere doelgroepen aan op de arbeidsmarkt.

### Aantrekken en behouden van talent

De ‘war for talent’ heeft zich in 2016 verder gemanifesteerd in onze sector. Het aantal vacatures is continu hoog, door een groeiende vraag naar onze dienstverlening. Kandidaten op de arbeidsmarkt hebben een steeds bredere keuze. Het aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel is een speerpunt in ons HR beleid. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt willen wij

1.500 sollicitaties via de website binnengekomen  
300 gesprekken  
2.500 studenten gezien en gesproken  
186 nieuwe medewerkers gestart  
133 medewerkers uit dienst

en adviseur van de ondernemer. Daar waar klantbelang en publiek belang conflicteren, wint altijd het publiek belang. Dat is immers de bestaansgrond van het accountantsberoep.

### Employer branding

In 2016 hebben wij onze merkwaarden vertaald naar een heldere positionering van ons merk op de arbeidsmarkt. Dit heeft geresulteerd in de Employer Branding campagne ‘Deel je eigen wijsheid’. We zijn deze campagne intern gestart en hebben onze medewerkers uitgedaagd hun wijsheid te delen met collega’s. Zij doen dit middels korte video’s die via een apart gedeelte van ons intranet ontsloten worden. Eind 2016 hebben we deze campagne ook extern gelanceerd. We laten zien hoe onze medewerkers en klanten wijsheden delen en wat het effect hiervan is. In 2017 continueren wij deze externe campagne.

### Welcome ‘on board’

De eerste werkweken van een nieuwe medewerker zijn van grote invloed op het verloop van zijn of haar carrière binnen onze organisatie. Daarom werken wij met de applicatie ‘Appical’ die het inwerken van een medewerker gedu-

rende de eerste twee maanden ondersteunt. Het traject wordt gevolgd naast het persoonlijke ‘inwerken’ met de mentor en directe collega’s. De mentor volgt de voortgang van de betrokken medewerker, coacht, stuurt bij als dat noodzakelijk is en fungeert als vraagbaak en klankbord. Het doel van het onboardingtraject is het verbeteren van de kwaliteit van het inwerktraject en eenheid in de werkwijze en mores te bewerkstelligen. Naast aandacht voor de strategie van Baker Tilly Berk, onze organisatiestructuur en merkwaarden, worden medewerkers getraind in het gebruik van de door Baker Tilly Berk gebruikte applicaties. De applicatie is een aanvulling op ons meerdaagse introductieprogramma voor nieuwe medewerkers dat meerdere malen per jaar wordt gehouden.

### Ontwikkelen

Continu leren is een vanzelfsprekendheid bij Baker Tilly Berk. Naast het aanbod aan vaktechnische opleidingen zijn wij in 2016 gestart met een innovatief gedragsgericht opleidingsprogramma, ontwikkeld door een extern bureau met behulp van input van onze eigen medewerkers. Dit nieuwe programma, BTB Academy, zorgt ervoor dat elke me-

dewerker verplicht een gedragsgericht opleidingen pad doorloopt, passend bij de fase van zijn carrière. Nieuw is ook de werkvorm die aansluit bij de praktijk van alle dag en waarbij kantooroverstijgende contacten een positief effect heeft op kennisdeling. Zes weken na iedere meerdaagse-training vindt een terugkomdag plaats om het geleerde te evalueren. Wij vinden het van groot belang dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen en per functiegroep doorlopen onze professionals in hun loopbaan jaarlijks deze trainingen. Lees meer over de BTB Academy op pagina 36.

### Leiders in ondernemerschap

Om de managementvaardigheden van onze professionals goed te ontwikkelen, bieden wij verschillende trajecten aan op managementniveau. Het Management Development traject geeft professionals extra bagage om hen geschikt te maken voor doorstroom naar een partnerpositie in onze organisatie. Voor deze toekomstige partners is - in samenwerking met een extern trainingsbureau - het programma ‘leiders in ondernemerschap’ opgezet. Doel van het programma is het ontwikkelen van leiderschapscompetenties en -vaardigheden. Daarbij gaat het onder meer om het uitdragen van onze cultuur en normen en waarden, en het afwegen van de belangen van de verschillende stakeholders. In 2016 zijn 11 ‘partners van de toekomst’ gestart met dit programma.

Gerjan Kamerling



Luc Jacobs



Edwin Schippers



### 'Samenwerken en verbinden. Daar zit de crux.'

Elf (aankomend) partners volgen sinds juni van dit jaar samen een intensief programma gericht op leiderschap en resultaatgericht management. Strategisch leiderschap en resultaat gericht management. Dat is de officiële naam van het programma. De 'raad van 11' heeft elkaar inmiddels al goed leren kennen en vormt een hechte groep. "Daardoor schakelen we makkelijk met elkaar. Het is fijn dat we een multidisciplinaire groep zijn. De complete dienstverlening en dus aanwezige kennis is vertegenwoordigd in deze groep." Aan het woord is **Gerjan Kamerling**, partner vestiging Almelo. "Het programma volgen is geen doel op zich. Het is een middel om met elkaar op een projectmatige manier aan de slag te gaan met de strategie van Baker Tilly Berk. We denken na over talentontwikkeling, productontwikkeling en over de toekomstbestendigheid van Baker Tilly Berk. Daarnaast is er ook een deel van het programma dat toeziet op onze persoonlijke ontwikkeling. Iedereen heeft een eigen persoonlijk ontwikkelplan."

### Dirigeren

"Wat voor mij belangrijk is in dit programma", zegt **Luc Jacobs**, partner vestiging Zwolle, "is dat dit leiderschapstraject niet zozeer gaat over hoe je mensen aanstuurt. Het gaat nadrukkelijk over visieontwikkeling, het overstijgt de dagelijkse dingen. Je krijgt op allerlei manieren meer inzicht in jezelf en de andere deelnemers: de bevestiging dat je bepaalde zaken goed doet en zicht op wat je leerpunten zijn. Soms heel onorthodox. Zo hebben we de afgelopen keer allemaal staan dirigeren. Het is een enorm leuk en leerzaam traject."

### Better than Before

**Edwin Schippers**, partner zorgsector, vult aan: "Wij zien voor onszelf als 'jonge' partners een rol in de toekomst van Baker Tilly Berk. We willen het goede behouden en nieuwe dingen erbij doen. Better than Before worden. We willen de krachten verder bundelen, mensen verbinden en verbindingen intensiveren tussen de vestigingen. Om een voorbeeld te noemen: we willen onze parels (onze talenten) maximaal de ruimte geven zich professioneel te ontwikkelen én bij te laten dragen aan de toekomstbestendigheid van onze mooie firma. Net zoals wij dat nu kunnen doen als (aankomend) partners."

**Gerjan:** "Samenwerken over de disciplines en kantoorwanden heen. Daar zit 'm de crux. Het ontsluiten van kennis. Het delen van ervaringen. Wij willen ons daar hard voor maken, op nieuwe manieren, aanvullend op de initiatieven die tot nu toe zijn genomen."

### Cadeautje

**Gerjan:** "Het is een cadeautje dat ik dit programma mag volgen. Ik heb iets gekregen waarmee ik mezelf verder kan ontwikkelen en waarmee ik op mijn beurt de organisatie iets kan teruggeven."

### 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 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. Eind 2016 zijn wij gestart met de BTB Academy, waar we vanuit één centraal punt zowel de vaktechnische als de gedragsgerichte opleidingen verzorgen.

### Stagebureau

Om de (praktijk)opleiding van onze accountants te faciliteren, beschikt Baker Tilly Berk over een intern stagebureau dat is ondergebracht bij Bureau Vaktechniek Accountants en bemand wordt door collega's vanuit de praktijk en 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.

### Internationale mogelijkheden

Medewerkers van Baker Tilly Berk



### Milwaukee

"In februari 2016 vertrok ik voor 12 weken naar Milwaukee, voor een secondment (uitwisseling). Ik mocht bij Baker Tilly Virchow Krause onderzoek doen voor Baker Tilly Berk naar de Net Promotor Score (NPS). Chris Hart, client service director, is dé NPS-expert bij Baker Tilly Virchow Krause. Hij deelde al zijn kennis over NPS met mij, van techniek tot implementatie, maar ook de voor- en nadelen van de methodiek. Alles in ogenschouw genomen ben ik tot de conclusie gekomen dat NPS ook voor onze organisatie zeer interessant is om in te zetten als instrument om te werken aan het verbeteren van de klanttevredenheid. Begin 2017 zijn we dan ook gestart met een pilot NPS. Ook in dit project heb ik een rol gekregen. De eerste resultaten zijn inmiddels binnen en het is mooi om te zien dat we nu al acteren op de feedback die we binnen krijgen.

De secondment heeft mij veel gebracht. Op werkgebied heb ik ervaring opgedaan in voor mij een nieuwe tak van sport. Daarnaast is het leerzaam te zien hoe men in Amerika tegen het vak communicatie aankijkt. Als mens ben ik gegroeid. Ik werd dagelijks uit mijn comfortzone getrokken, deed nieuwe indrukken op en leerde nieuwe mensen kennen. Ik kan een secondment iedereen aanraden!" - **Koen Bakker** is communicatieadviseur bij Baker Tilly Berk.

Lees meer over NPS op pagina 28.

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

### Cultuurmeting

De beroepsgroep werkt aan het ontwikkelen van een kwaliteitsgerichte cultuur, dat wil zeggen, een cultuur die is gericht op het voortdurend centraal

stellen van het publiek belang bij het uitvoeren van controles. Het rapport 'In het publiek belang' doet de aanbeveling om onderzoek te doen naar de mate waarin er bij accountantsorganisaties sprake is van een 'op kwaliteit gerichte cultuur'. Baker Tilly Berk heeft gebruik gemaakt van de door de NBA aangeboden cultuurmeter. In april 2016 zijn de resultaten van de in november 2015 gehouden cultuurmeting bekend geworden. Alle medewerkers, inclusief ondersteunende staf, fiscalisten, en andere

niet-accountants, hebben een vragenlijst kunnen invullen en in totaal heeft 66,9% van de medewerkers aan de cultuurmeting deelgenomen. 18,3% van hen heeft de vragenlijst niet afgemaakt. De uiteindelijke bruikbare respons komt daarmee op 48,6%. Vanuit de groep niet-accountants kwam het geluid dat deze cultuurmeting onvoldoende van toepassing was op hen. Dit kan het tussentijdse beëindigen verklaren.

Omdat onze medewerkers de belangrijkste pijler voor het succes van onze organisatie zijn, hebben we in maart 2016 een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) op de twee

deelonderwerpen 'communicatie' en 'kantoorleiding' gehouden. Deze twee deelonderwerpen lieten vanuit het MTO 2015 de grootste mogelijkheden tot verbetering zien. De resultaten vanuit het MTO zijn meegenomen in de resultaten van de cultuurmeting.

In de periode mei-augustus 2016 zijn op alle vestigingen cultuursessies gehouden voor en met alle medewerkers. In deze interactieve sessies lag de nadruk op duiding van de uitkomsten van de cultuurmeting en het MTO. In verschillende groepen, van junioren tot kader, ging men uiteen om op alle deelonderwerpen de uitkomsten te bespre-

ken. Concreet kwam elke groep terug om in de plenaire sessie met elkaar te bespreken wat er goed gaat en wat er beter kan. Zo ontstond een actieplan op maat voor elke vestiging. Organisatiebreed hebben we de resultaten van alle vestigingen vergeleken en een analyse gemaakt. Ook daarin hebben we verbeterpunten benoemd en best practices gedeeld. De resultaten zijn gecommuniceerd met de medewerkers en kantoorleiding, samen zal men zorgdragen voor uitwerking van het actieplan en het verankeren van de verbeterpunten. In 2017 geven we verdere opvolging aan de cultuurmeting.



## 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, inspan-

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

### Output

Een tweede set indicatoren heeft betrekking op de output: de meting achteraf. Deze indicatoren zien voornamelijk toe op de uitkomsten van de kwaliteits-toetsingen, geconstateerde schendingen en ontvangen claims en klachten. De indicatoren zijn voor het eerst bijgehouden over het boekjaar 2014 (nulmeting).

### Evaluatie

Intern worden de KPI's gemonitord en besproken binnen het bestuur, met de RvC en met betrokken afdelingen/medewerkers. Waar mogelijk is de ontwikkeling in de KPI toegelicht, dit zal in 2017 uitgebreid worden. Ook zal hierbij de link met onze doelstellingen worden verduidelijkt.

In 2017 zal (voor zover mogelijk) normstelling plaatsvinden voor de KPI's, want nu is er drie jaar beschikbaar, waardoor het inzicht en de beheersing van onze activiteiten verder verbeterd kan worden. Opgemerkt wordt dat de KPI's (en monitoring) nog in ontwikkeling zijn. We willen hierbij ook gebruikmaken van de uitkomsten van onderzoeken uitgevoerd door de Foundation for Auditing Research (FAR) waarvan wij lid zijn.

Indicatoren input	KPI	Waar in het verslag?
<b>Samenstelling teams</b>	Aantal en ratio externe accountants, (senior) managers en overige teamleden	pag. 51
	Verlooppercentage externe accountants (senior) managers en overige teamleden	pag. 51
	Aantal en percentage uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten en interne werkzaamheden	pag. 51
	Aantal overuren en in percentage van beschikbare uren	pag. 51
<b>Opleiding en coaching</b>	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker	pag. 52
	Bezetting BVTA - Aantal medewerkers afgezet tegen medewerkers in de controlepraktijk	pag. 49
	Gemiddelde verhouding uren externe accountants, (senior) managers en overige teamleden (leverage)	pag. 52
	Gemiddeld aantal uren extern accountant per wettelijke controle	pag. 52
<b>Kwaliteitsmaatregelen</b>	Aantal fte's werkzaam binnen vaktechniek en compliance	pag. 13
	Aantal vaktechnische consultaties	pag. 49
	Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles	pag. 56
<b>Innovatie</b>	Percentage controles waar we een IT-auditor op in zetten	pag. 52
	Aantal uren IT-specialisten op controleopdrachten in totaal en als percentage van de controle-uren	pag. 52
<b>Indicatoren output</b>	Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	pag. 52
	Aantal kwaliteitsreviews en de uitkomsten daarvan	pag. 56
	Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden	pag. 64
	Aantal ontvangen claims en afwikkeling	pag. 64
	Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder	pag. 62
	Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten	pag. 64
	Aantal klachten en uitkomsten klachtprocedures	pag. 64
Aantal en aard schendingen	pag. 63	

## Bijlage 2: Voorschriften verslag

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

### Wta/Bta

Artikel 30 Bta Lid 1.

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

a. een beschrijving op hoofdlijnen van haar juridische en organisatorische structuur;	pag. 12 t/m 15
b. indien zij onderdeel uitmaakt van een netwerk: een beschrijving op hoofdlijnen van de organisatiestructuur van het netwerk;	pag. 22 t/m 25
c. een beschrijving op hoofdlijnen van haar beheersingsstructuur;	pag. 12 t/m 15
d. een beschrijving op hoofdlijnen van haar stelsel van kwaliteitsbeheersing en een verklaring van de personen die haar dagelijks beleid bepalen dat dit stelsel al dan niet doeltreffend functioneert;	pag. 47 t/m 65
e. het tijdstip waarop het stelsel van kwaliteitsbeheersing is geëvalueerd ingevolge artikel 22, tweede lid;	pag. 47
f. of het stelsel van kwaliteitsbeheersing voorwerp is geweest van toezicht door de Autoriteit Financiële Markten;	pag. 62
g. een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij in het desbetreffende boekjaar een wettelijke controle is verricht;	pag. 46
h. een verklaring die bevestigt dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;	pag. 47
i. een verklaring over het beleid dat door de accountantsorganisatie wordt gevoerd inzake het op een gestructureerde manier onderhouden van de basiskennis van haar medewerkers en het bijhouden van ontwikkelingen op hun vakgebied;	pag. 36/37, pag. 66 t/m 70
j. de totale omzet van de onderdelen van het netwerk die zich in Nederland bevinden, waarbij de omzet van de accountantsorganisatie wordt verdeeld in omzet voor wettelijke controles en voor overige dienstverlening; en	pag. 46
k. informatie over de grondslag voor de beloning van de externe accountants.	pag. 45

### 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. 38 t/m 40  
[www.bakertillyberk.nl/gedragscode](http://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. 66 t/m 70

#### 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. 60/61

#### 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. 64

#### 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. 34/35

#### 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. 26 t/m 33

### 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 21

#### 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. 72

#### 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. 8/9



# Relevante persoonsgegevens bestuurders

## A.P.J. van der Heijden RA

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Bestuursvoorzitter

## J.H.J. Spiekker RA

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

## mr. R.H.M. Loves

- Partner Baker Tilly Berk N.V.

## M.J de Graaf RA

- Partner Baker Tilly Berk N.V.
- Voorzitter vereniging Bedrijvengebied 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

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

- Raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshof Den Haag
- Raadsheer-plaatsvervanger College van Beroep voor het bedrijfsleven
- 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
- Arbitrer voor het Nederlands Arbitrage Instituut
- Docent/examinator Universiteit van Tilburg
- Inleider/spreker/docent SSR opleidingsinstituut
- Inleider/spreker/docent Kluwer opleidingen Deventer

- Inleider/spreker/docent Vereniging Samenwerkende Accountantskantoren
- Inleider/spreker/docent Euroforum
- Lid van de redactie van het tijdschrift Ondernemingsbestuur
- Redacteur van Kluwer losbladige uitgave Rechtspersonenrecht
- Redactievoorzitter van het tijdschrift Jaarrekeningrecht

## 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)

### Baker Tilly Berk

Stavorenweg 6  
2803 PT Gouda

info@bakertillyberk.nl

www.bakertillyberk.nl



**Baker Tilly Berk**  
Stavorenweg 6  
2803 PT Gouda

[info@bakertillyberk.nl](mailto:info@bakertillyberk.nl)  
[www.bakertillyberk.nl](http://www.bakertillyberk.nl)

---