

Bestuur



Baker Tilly (Netherlands) N.V.  
Fascinatio Boulevard 200-300  
Postbus 8545  
3009 AM Rotterdam

T: +31 (0) 10 253 59 00

F: +31 (0) 10 253 59 99

info@bakertilly.nl  
www.bakertilly.nl

KvK: 24425560

Aan het bestuur van de  
Stichting Autoriteit Financiële Markten  
Postbus 11723  
1001 GS Amsterdam

**Datum**  
1 november 2019

**Referentie**  
B1920110 MHu/MvE/B

**Betreft**  
Besluit tot openbaarmaking

Geacht bestuur,

Op 16 oktober jl. ontvingen wij uw besluit tot openbaarmaking van het rapport van uw onderzoek in 2018. Hierbij geven wij onze reactie op deze rapportage die gelijktijdig met de rapportage openbaar gemaakt zal worden. Daarnaast geven wij meer inzicht in de manier waarop Baker Tilly dagelijks bezig is om de kwaliteit van onze controles en overige dienstverlening te verbeteren.

## Inleiding

Allereerst is het glashelder dat wij een enorme drang hebben om te verbeteren. Wij beseffen terdege dat Baker Tilly als middelgroot accountantskantoor voor het midden- en kleinbedrijf en de publieke sector nog niet helemaal is waar we willen zijn. Daarom hebben we in 2019 dan ook een nieuwe strategie geïmplementeerd waarin onze intrinsieke motivatie tot verbeteren zit opgesloten. We hebben al flinke stappen gezet, maar net als de gehele sector is er nog veel werk te doen om ons werk nog meer af te stemmen op de (toenemende) eisen van de moderne tijd.

Het onderzoek van de AFM waar wij op reageren is uitgevoerd in 2018. Zoals gezegd, realiseren wij ons dat Baker Tilly eind 2018 nog een stevige opgave had om verbeteringen door te voeren. Wij hebben dat ook voorafgaand aan het AFM-onderzoek en in de reguliere toezichtgesprekken met de AFM steeds gemeld. Deze veranderopgave heeft ook tot vele concrete acties en verbeteringen geleid, zowel in de onderzoeksperiode maar vooral ook in 2019. In het reguliere toezicht in 2019 hebben wij hierover ook volledig inzicht gegeven aan de AFM, en op basis van haar reactie de verbeteringen verder aangescherpt.

Uit paragraaf 1.1.5 van het AFM-rapport blijkt dat Baker Tilly - ook naar het oordeel van de AFM - op de goede weg is. Onze medewerkers geven op alle door de AFM genoemde onderdelen een duidelijk bovengemiddelde waardering (vrijwel allemaal een 5 of 6 score op een schaal van 1 tot 7). De AFM laat dit overigens slechts zeer beperkt meewegen in haar eindoordeel, hetgeen ons selectief overkomt.

Met de reeds bereikte resultaten in 2019 zijn wij zoals gezegd zeker nog niet klaar met het realiseren van onze ambitie, het is een langdurig en intensief traject. Wij gaan door op de ingeslagen weg om onze verbeterplannen te realiseren, en hebben het tempo hiervan in 2019 verder verhoogd. We blijven werken aan nog meer (innovatieve) verbeteringen van onze dienstverlening, op die manier zullen wij namelijk het verschil maken in kwaliteit en onderscheidend zijn naar onze klanten.

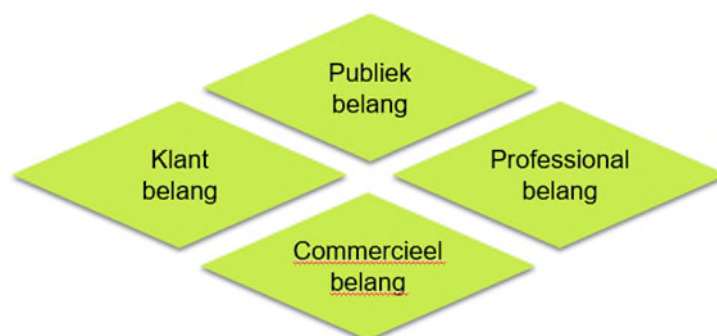
Een belangrijk onderdeel van ons veranderprogramma is de “één Baker Tilly gedachte”. Het is cruciaal in het bereiken van een consistente en betere kwaliteit van de wettelijke controles ten behoeve van het Publiek Belang. Wij zijn ons ervan bewust dat wij daar stappen moeten zetten, en dat is van wezenlijke invloed op de door ons te bereiken doelen. Om die reden benadrukken wij “één BT”.

### Wat hebben wij bereikt in 2019?

In de zomer van 2018 hebben wij de aanzet gegeven tot een versnelling in ons veranderprogramma. Daarbij hebben wij gebruik gemaakt van ervaren externe adviseurs, die veel expertise en vooral ook een frisse blik brachten. Dit heeft geleid tot een veranderprogramma, met daarin vele concrete acties. Dit alles was dus al ingezet voordat het AFM onderzoek in 2018 uitgevoerd werd. Dit jaar (2019) heeft dit al geleid tot vele verbeteringen. Wij noemen hiervan een aantal voorbeelden:

- Wij hebben onze strategie 2019-2025 vastgesteld, waarin onze ambitie tot verbetering is vastgelegd. Uit de strategische keuzes is eveneens gevolgd dat wij ons gaan concentreren op dienstverlening aan het nationale en internationale mkb, familiebedrijven en de publieke sector. Om die reden is besloten om de oob-vergunning om te zetten naar een reguliere Wta-vergunning. Dat zal uiterlijk 1 januari 2020 plaatsvinden.
- Onze kwaliteitsambitie voor de audit is als volgt verwoord:

### Het dienen van het **publiek belang** prevaleert boven andere perspectieven op kwaliteit



Het belang van onze klant, het belang van onze professionals, commercieel belang en het publiek belang staan steeds meer met elkaar in verbinding. Op het moment dat onze Audit professionals afwegingen moeten maken tussen uiteenlopende belangen prevaleert het publiek belang. *Het hebben en behouden van een 'rechte rug' is een randvoorwaarde voor al onze accountants.*

- SIRA (Systematische IntegriteitsRisicoAnalyse) is volledig uitgewerkt en aan de AFM verstrekt medio juli 2019. Inmiddels heeft de AFM op 21 oktober 2019 handvatten aan de accountantsorganisaties verstrekt hoe dit vormgegeven zou kunnen worden. Ons SIRA-beleid voldoet nu reeds aan deze verwachtingen die de AFM voor eind 2020 heeft gepubliceerd.
- De inrichting van de kwaliteitscirkel is opnieuw vormgegeven, waarin de Plan-Do-Check-Act cyclus expliciet is opgenomen en gevisualiseerd. Daarmee worden de reeds aanwezige kwaliteitswaarborgen beter zichtbaar en versterkt.
- Onze organisatiestructuur is aangepast (inclusief risicomanagementmodel) zodat we onze strategische doelstellingen eenvoudiger kunnen bereiken.
- Beleid en methode rond de oorzaakanalyse is vastgelegd en geïmplementeerd. Inmiddels worden de eerste analyses uitgevoerd volgens deze methode waarover in december 2019 zal worden gerapporteerd.
- Er is een intensief programma Cultuur en Gedrag gestart met betrokkenheid van iedereen in de organisatie, waarbij de partners de voortrekkers zijn.
- Er is naar aanleiding van de dossierreviews van de AFM een olievlekonderzoek uitgevoerd naar dossiers van alle externe accountants, om vast te stellen welke verbeterpunten wij organisatiebreed in onze controledossiers kunnen doorvoeren. De eerste uitkomsten hiervan zijn inmiddels met alle accountants gedeeld.
- Er is gestart met het inrichten van een meer volwaardige planning- & control cyclus voor 2020, waarin meer dan alleen financiële parameters een rol spelen, om de beheersing van onze organisatie alsmede de informatievoorziening verder te verbeteren.

### Ten slotte

Afgelopen mei hebben wij de AFM een reactie verstrekt op hun conceptbevindingen. Dit betrof zowel vorm als inhoud. De AFM heeft er helaas voor gekozen om haar wijze van rapporteren grotendeels te handhaven hetgeen naar onze mening een ongenueanceerd beeld geeft. Dat vinden wij jammer, ook omdat in het rapport conclusies (waaronder de kopjes van de paragrafen) veel negatiever en scherper zijn geformuleerd dan de beschrijving die daarna volgt.

In de bijlage is, louter ter illustratie, een aantal voorbeelden opgenomen van de gevoerde discussies.

Het rapport besteedt weinig aandacht aan de positieve ontwikkelingen en bereikte resultaten bij Baker Tilly, waardoor het rapport naar onze mening niet het complete beeld schetst. Deze wijze van rapporteren door de AFM sluit ook aan op de bevindingen zoals de CTA in haar tussenrapport heeft opgenomen, hetgeen de toegevoegde waarde van de toezichthouder niet ten goede komt. We gaan onverminderd door met ons veranderprogramma. De Raad van Commissarissen van Baker Tilly onderschrijft dat wij de juiste stappen nemen, en in onze toezichtgesprekken (met de AFM) hierover krijgen wij hiervoor de waardering.

Wij zijn dan ook van plan om met volle energie en daadkracht de verbeteringen te blijven doorvoeren die nodig zijn onze kwaliteit constant te verbeteren.

Met vriendelijke groet,

M. Huisman  
Voorzitter bestuur

R.A. Houtveen  
Bestuurslid

E.C.J. Moens  
Bestuurslid

## Bijlage

### *Urgentie verandering in het publiek belang*

Baker Tilly vindt de kwaliteit van de wettelijke controle ten behoeve van het publiek belang essentieel, daar is geen enkele twijfel over. Om dat te expliciteren is dit in de eerste helft van 2019 ook aangepast in de “stip op de horizon” als volgt:

Onze Stip op de Horizon vertelt ons wat wij belangrijk vinden. Zowel ingegeven vanuit het **publiek belang** als vanuit onze eigen overtuiging en strategie.

Als accountants-en adviesorganisatie nemen wij een belangrijke positie in de maatschappij in. Wij geven zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording van onze klanten en bieden oplossingen voor vragen die ondernemers bezighouden. Het is onze ambitie om vanuit kwaliteit relevant te zijn en waarde toe te voegen aan de klanten die wij bedienen, zowel nationaal als internationaal. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze professionals en als sterk merk gepositioneerd zijn, waarbij onze trots weerspiegeld wordt in het vertrouwen dat wij krijgen van onze stakeholders.

Wij zijn een organisatie die iedere dag topkwaliteit wil leveren. Hier werken we elke dag aan en sturen we gericht op. Wij kennen op al onze kantoren hetzelfde kwaliteitsniveau. Dit geldt voor onze dienstverlening en onze professionals. We werken in een veilige omgeving waarin open en transparante communicatie randvoorwaardelijk is, om elke dag te verbeteren en te leren van onze successen en onze fouten, om feedback te mogen geven en te ontvangen en om eigenaarschap te kunnen tonen.

Met het nastreven van onze stip op de horizon werken wij aan onze toekomst. Iedere dag weer. Elke dag beter.

Dit is derhalve geen voornemen, maar is reeds gerealiseerd.

In het rapport wordt echter tot onze teleurstelling geconcludeerd dat wij het publiek belang onvoldoende erkennen. Dit wordt afgeleid uit het feit dat wij het publiek belang niet expliciet benoemd hebben in de “stip aan de horizon”. Hierin staat echter wel kwaliteit centraal, en wordt in de eerste zin verwezen naar onze positie in de maatschappij.

### *Beleid*

In het rapport wordt enkele keren benoemd dat wij voor bepaalde onderwerpen geen beleid zouden hebben vastgelegd. Daarmee stelt de AFM dat beleid betekent dat we op de door haar gewenste plek (het kwaliteitshandboek) wet- en regelgeving vastleggen. Naar onze mening is het niet zinvol om wet- of regelgeving over te schrijven in ons kwaliteitshandboek, het is evident dat wij de wet- en regelgeving moeten en willen naleven. Bijvoorbeeld: de geheimhoudingsplicht van onze externe toetsers is niet expliciet in ons kwaliteitshandboek vastgelegd, deze is echter wel opgenomen in alle contracten met deze externe toetsers. Bovendien is de geheimhouding ook reeds geregeld in de beroepsregels die gelden voor deze externe toetsers. Het is derhalve evident dat BT op passende wijze met dit aspect omgaat. Dat de AFM dit graag op een andere plek ziet vastgelegd, betekent derhalve niet dat er geen (adequaat) beleid zou bestaan, dan wel geen opvolging wordt gegeven aan wet- en regelgeving.

### *Kwaliteitswaarborgen*

In het rapport is meermalen vermeld dat het bestuur niet beschikt over voldoende sturingsinformatie. Wij onderschrijven dat wij hier (voor wat betreft de vastlegging) verbeteringen in moeten doorvoeren,

hetgeen in 2019 ook is gerealiseerd. Er wordt echter naar onze mening een te negatief beeld geschetst.

Er is wel degelijk een rapportagecyclus, vanuit Vaktechniek en Compliance, waaruit onder meer leerpunten worden geformuleerd en vervolgens worden gedeeld in trainingen aan alle accountants én aanpassingen plaatsvinden in onze controle-aanpak, kwaliteitshandboek én interne toetsingen. Het is ons onduidelijk waarom de AFM deze cyclus niet heeft betrokken in haar oordeel.

#### *Overtreding artikel 12 BTA*

De AFM stelt dat BT niet heeft voldaan aan artikel 12 Bta, omdat zij in haar beleid niet heeft opgenomen (lees: in haar kwaliteitshandboek niet expliciet heeft vermeld) dat een beoordeling door de accountantsorganisatie wordt uitgevoerd en plaatsvindt alvorens een wettelijke controleopdracht wordt gecontinueerd. Deze beoordeling wordt door BT echter wel degelijk gemaakt, maar is gedelegeerd aan de betrokken externe accountants die daarvoor zijn toegerust. Daarbij is deze beoordeling een vast onderdeel van BEAT (onze tool voor de uitvoering en vastleggingen van controlewerkzaamheden), onze voorgeschreven en internationaal afgestemde aanpak rondom (wettelijke) controleopdrachten.

In BEAT is bepaald dat er een beoordeling plaatsvindt door/namens de accountantsorganisatie voordat een opdracht wordt gecontinueerd. Voorts is in KAM (ons systeem waarin we afwegen of we opdrachten accepteren/continueren) een jaarlijkse continueringsbeslissing opgenomen, dat geldt voor alle relaties en dus ook voor die relaties met wettelijke controleopdrachten. Het enige dat derhalve feitelijk ontbreekt is dat BT ergens expliciet voor wettelijke controles beschrijft hoe de continuering geregeld is. Het gaat naar onze mening te ver om dat te omschrijven als "het niet voldoen aan artikel 12 Bta".

#### *Overtreding artikel 9 VAO*

De AFM stelt dat het IKO-beleid niet voldoet aan artikel 9 van de VAO, omdat niet alle verplichte selectiefactoren zijn opgenomen. Artikel 9 van de VAO luidt: "De accountantsorganisatie stelt regels vast ter zake van de uitvoering van periodiek intern kwaliteitsonderzoek van afgeronde opdrachten tot het verrichten van een wettelijke controle". Verplichte factoren zijn derhalve niet benoemd. De in artikel 9 van de VAO genoemde regels zijn opgenomen in ons kwaliteitshandboek. In die procedure wordt ook naar artikel 9 VAO verwezen. De factoren waar de AFM naar verwijst, zijn afkomstig uit de toelichting bij de VAO, waar is vermeld: "Het interne kwaliteitsonderzoek van een selectie van afgeronde opdrachten wordt in het algemeen cyclisch uitgevoerd. Tot de opdrachten die worden geselecteerd voor onderzoek behoort tenminste een (één) opdracht van elke bij de accountantsorganisatie werkzame of daaraan verbonden accountant per onderzoekscyclus. Deze onderzoekscyclus zal in het algemeen niet lager zijn dan drie jaar. De concrete invulling van de onderzoekscyclus, waartoe ook de wijze van selectie van individuele opdrachten behoort, hangt van vele factoren af, waaronder:

- De omvang van de accountantsorganisatie;
- Het aantal en de geografische spreiding van de vestigingen;
- Het bevoegdheidsniveau van zowel de medewerkers als de vestigingen;
- De aard en complexiteit van de controlecliënten van de accountantsorganisatie;
- Het resultaat van voorgaande onderzoeken."

Aangezien de in de toelichting op de VAO genoemde regels zijn opgenomen in onze procedure is naar onze mening wél voldaan aan de regelgeving.

### *Uitkomsten enquête medewerkers*

Er is een enquête door de AFM uitgezet onder alle audit-medewerkers, waarop een hoge respons is gekomen. De uitkomsten hiervan zijn duidelijk anders dan de conclusies die de AFM verbonden heeft aan interviews met enkele van onze medewerkers. Uit de enquête komt onder meer naar voren dat onze medewerkers verandering ervaren én dat ze weten wat de kwaliteitsgerichte cultuur inhoudt. Uit ons eigen cultuuronderzoek blijkt overigens eveneens zeer nadrukkelijk dat kwaliteit als zéér belangrijk wordt ervaren. De AFM gaat hier naar de mening van BT selectief om met de uitkomsten.

### *Beloningsbeleid*

Voor de partner-aandeelhouders kent Baker Tilly een paritair beloningssysteem, een niet ongebruikelijke methode in de sector waarbij een relatief beperkte bonus of malus wordt toegekend. De AFM stelt echter dat een dergelijk beloningssysteem niet voldoet aan artikel 18b Wta, met name omdat er niet expliciet geregeld is dat een bonus wordt verstrekt op “goede” kwaliteit.

Wij merken in dit kader op dat de CTA recent in haar tussenrapport heeft geschreven: “Ten aanzien van winstdeling door partners meent de commissie dat egalitaire winstdeling (totale winst gedeeld door aantal partners) of een verdelingsmodel met kwaliteit als dominante maatstaf de standaard zou moeten zijn.”

De systematiek van BT past derhalve binnen de eisen die de CTA eraan stelt. Daarbij zij voorts nog opgemerkt dat BT aanvullend op het paritaire systeem een bonus-malus systeem hanteert voor bijzondere situaties, waarin kwaliteit een dominante factor is. Het feit dat zowel over 2017 als 2018 geen bonus of malus is toegepast, doet daar niet aan af. Er zijn in die jaren overigens wel andere maatregelen getroffen tegen individuen indien de kwaliteit niet aan de eisen voldeed.

Wij zijn het dan ook niet eens met de conclusie van de AFM dat het beloningsbeleid van BT niet aan de eisen zou voldoen.