

ACCOUNTANCY • TAX • ADVISORY

# Jaarverslag 2025



Now, for tomorrow



# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>HIGHLIGHTS</b>	<b>8</b>
1. 2025 in het kort	10
2. Performance Overzicht	12
<b>OVER BAKER TILLY</b>	<b>16</b>
3. Wie we zijn en hoe we zijn georganiseerd	18
4. Onze missie en strategie	20
5. Strategische perspectieven	21
<b>BUSINESS RAPPORT</b>	<b>24</b>
6. Waardecreatiemodel	26
7. Externe ontwikkelingen	31
8. Bedrijfsvoering	33
<b>SUSTAINABILITY STATEMENT</b>	<b>36</b>
9. Algemene toelichting	41
10. Dubbele materialiteitsanalyse, IRO's en waardeketen	43
11. Governance, sturing en interne beheersing	52
12. Sustainability strategie en bijdrage aan de Sustainable Development Goals	53
13. Sustainability due diligence	56
14. Beleid, acties en prestaties per materieel duurzaamheidsthema	58
15. ESRS-referentietabel	98
<b>ONZE TOEKOMSTVERWACHTINGEN</b>	<b>100</b>
<b>GOVERNANCE</b>	<b>104</b>
16. Corporate Governance	106
17. Risicomanagement	109
18. Governance en toezicht	114
<b>JAARREKENING</b>	<b>116</b>
19. Jaarrekening	116
20. Overige gegevens	160
<b>BIJLAGEN</b>	



# Voorwoord

## Versnellen met visie, vertrouwen en vernieuwingskracht

Het afgelopen jaar markeert de start van een nieuwe fase voor Baker Tilly. In 2025 gingen we een strategische samenwerking aan met investeerder Inflexion. Deze keuze vloeit voort uit onze ambitie om de groei van Baker Tilly duurzaam te versnellen en onze positie in een consoliderende markt te versterken. Schaal, innovatie en investeringskracht zijn daarbij bepalend om relevant te blijven voor klanten en medewerkers. De samenwerking met Inflexion geeft ons precies dat: extra slagkracht, strategische expertise en de financiële ruimte om onze toekomstgerichte agenda versneld uit te voeren.

## Het Value Creation Plan

Het partnerschap met Inflexion is voortvarend van start gegaan. We delen een gemeenschappelijke visie op de markt. Er is een duidelijke culturele fit, die maakt dat wij binnen de samenwerking onze ondernemende geest levend houden.

Ons Value Creation Plan vormt het hart van onze strategie. Het geeft richting aan onze groei in de komende jaren, versterkt onze kwaliteit en commerciële slagkracht, versnelt innovatie, verbetert onze operationele performance en ondersteunt onze mensen in hun ontwikkeling.

Technologische ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. We spelen hierop in met een duidelijke AI-strategie, waarmee we technologie op grote schaal laten werken ter ondersteuning van onze professionals. AI is een krachtig hulpmiddel dat vakmanschap versterkt en processen versnelt, altijd onder menselijke regie. Onze interne AI-teams, de zogenoemde 'Ninja's', werken aan concrete AI-agents die dagelijkse werkzaamheden helpen automatiseren. Ook bouwen we een eigen AI-platform om nog gerichtere en verantwoorde toepassingen te ontwikkelen.

Met investeringen in AI toepassingen ondersteunen we onze professionals, automatiseren we repetitieve taken en verhogen we de kwaliteit van onze dienstverlening. Daarbij staan betrouwbaarheid en zorgvuldigheid voorop. Die benadering is bijvoorbeeld zichtbaar in de zelfgebouwde AI assistent die we in de fiscale praktijk hebben geïntroduceerd. Deze tool ondersteunt onze fiscalisten door snel en zorgvuldig informatie te vinden en te verwijzen naar relevante wet en regelgeving en jurisprudentie. Zo bouwen we in een hoog tempo aan een toekomst waarin technologie en vakmanschap elkaar versterken en onze mensen meer ruimte krijgen om waarde toe te voegen en complexere vraagstukken te behandelen. Dat maakt ons werk aantrekkelijker en geeft ons een voorsprong in een uitdagende arbeidsmarkt. Innovatie is daarbij geen doel op zich, maar een middel dat direct bijdraagt aan kwaliteit, klanttevredenheid en medewerkersbetrokkenheid.

## Investeren in mensen en cultuur

Onze ambities zijn groot en we vragen veel van onze organisatie. Daarom blijven we investeren in onze mensen. In een uitdagende arbeidsmarkt en een sector die continu verandert, dragen een aantrekkelijke



Ronald Hoeksel  
CEO



Komende tijd staat in het teken van verdere groei en vernieuwing

beloning, medewerkersbetrokkenheid, welzijn en ontwikkelmogelijkheden direct bij aan de duurzame inzetbaarheid van onze mensen en de kwaliteit van onze dienstverlening. We streven naar een cultuur waarin kwaliteit, eigenaarschap, samenwerking en persoonlijke ontwikkeling centraal staan. We willen een organisatie zijn waar collega's trots zijn om te werken, zich kunnen ontwikkelen en zichzelf kunnen zijn. We zetten daarom in op ontwikkeling en leiderschap en bieden volop mogelijkheden via trainingen, coaching en uitdagende opdrachten. Inclusiviteit en diversiteit blijven daarbij speerpunten: iedereen moet zich bij Baker Tilly welkom en gewaardeerd voelen.

## Lokaal ondernemerschap als fundament

Een van onze sterkste kenmerken is ons lokale ondernemerschap en onze persoonlijke benadering. Onze regionale teams opereren vanuit dertien vestigingen. Zij kennen hun markten, klanten en netwerken. Onze gewijzigde structuur kent zelfstandige business units, die worden ondersteund door ons Business Expert Center. Dit zorgt voor vrijheid in lokaal ondernemerschap, zodat wij onze lokale kracht optimaal kunnen benutten.

## Duurzaamheid

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om duurzaamheid dieper in onze bedrijfsvoering te

verankeren. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar zowel de eigen organisatie als de impact op klanten en andere stakeholders. We zien een verschuiving in de markt. Waar duurzaamheid eerder vooral werd gedreven door regelgeving, groeit nu het besef dat het draait om het centraal stellen van duurzaamheid in de bedrijfsstrategie en het realiseren van werkelijke impact. Een uitvoerige toelichting en verantwoording van onze eigen inspanningen is opgenomen in het Sustainability Statement.

#### **Omzetgroei in uitdagende markt**

Ondanks een uitdagende marktomgeving is het ons gelukt om de omzet verder te laten groeien. Deze bedroeg € 153,5 miljoen, een stijging van 3,1% ten opzichte van 2024. De onderliggende operationele prestaties zijn solide. Dankzij onze gerichte investeringen in kwaliteit, AI, data, innovatie en talent heeft ook de groei van de genormaliseerde EBITDA zich voortgezet. Deze kwam in 2025 uit op € 21,0 miljoen (2024: € 18,5 miljoen), iets lager dan onze interne doelstelling. Wij verwachten in de komende jaren een verdere verbetering van de omzet en het resultaat, waarbij we blijven investeren in onze organisatie.

#### **Groeiambitie**

Met Inflexion aan onze zijde zetten we vol in op zowel autonome groei als gerichte acquisities. We kijken daarbij verder dan onze landsgrenzen. We hebben een stevig groeipad en nodigen ondernemende partijen uit om daarop aan te haken. We zijn erg trots op de krachtenbundeling met Baker Tilly België. Met ons gemeenschappelijke platform versterken we beide organisaties, creëren we synergie voor internationaal opererende klanten en investeren we gezamenlijk in innovatie en digitalisering.

Wij bouwen actief aan sterke samenwerkingen, waarbij een duidelijke strategische én culturele match het fundament vormt. Wij richten ons op vooruitstrevende accountantsfirma's en hoogwaardige advisory dienstverleners. Daarbij kiezen wij bewust voor kwaliteit boven snelheid. We gaan niet over één nacht ijs, maar zoeken sterke organisaties die onze propositie inhoudelijk versterken en aantoonbare toegevoegde waarde brengen.

#### **Vooruitzichten**

De omgeving waarin wij, onze klanten en andere stakeholders opereren blijft uitdagend. Geopolitieke spanningen, economische volatiliteit en een uitdagende arbeidsmarkt vragen om wendbaarheid en constante aandacht voor talentontwikkeling. We verwachten dat de consolidatie in de markt doorzet en zien goede kansen om onze positie verder te versterken.

#### **Slotwoord**

Ik wil al onze collega's enorm bedanken voor hun toewijding, vakmanschap en energie. Onze organisatie groeit, verandert en innoveert, en het is hun inzet die dat mogelijk maakt. Ook onze klanten en andere relaties wil ik hartelijk bedanken voor het vertrouwen dat zij in ons stellen. Samen bouwen we aan een sterker, innovatiever en toekomstbestendig Baker Tilly.

Namens de Management Board,

Ronald Hoeksel, CEO

*Dit jaarverslag heeft betrekking op Baker Tilly (Netherlands) B.V. Waar in dit verslag sprake is van "Baker Tilly", wordt hiermee Baker Tilly (Netherlands) B.V. bedoeld, tenzij anders vermeld.*





# Highlights

# 1 2025 in het kort



## Strategische samenwerking met Inflexion

Begin 2025 hebben wij een belangrijke stap gezet in onze groeistrategie door een strategische samenwerking aan te gaan met investeerder Inflexion. Met Inflexion als minderheidsaandeelhouder beschikken wij over extra kapitaal, expertise en strategische ondersteuning. Dit stelt ons in staat om de groei-versnelling te realiseren die nodig is voor een stabiele top-10 positie in de markt. De samenwerking biedt ruimte voor autonome groei én gerichte acquisities. Zo creëren we een solide basis om relevant te blijven voor klanten en medewerkers. Inflexion heeft een minderheidsbelang genomen in Baker Tilly (Netherlands) N.V..



## Hogere omzet, groeiende genormaliseerde EBITDA

De netto omzet van Baker Tilly Nederland bedroeg in 2025 €153,5 miljoen (en €142,6mln exclusief Interim Financials). Dit is een groei van 3,1% ten opzichte van 2024. De genormaliseerde EBITDA bedroeg € 21,0 miljoen (2024: € 18,5 miljoen), iets lager dan onze interne doelstelling. De onderliggende operationele prestaties blijven solide. Wij verwachten in de komende jaren een verdere verbetering van de omzet en het resultaat, waarbij we blijven investeren in onze organisatie.



## Employer of Choice

We willen een werkomgeving bieden waarin iedereen zich thuis voelt en het beste uit zichzelf kan halen. Diversiteit, gelijke behandeling en inclusie hebben daarbij prioriteit. In 2025 introduceerden wij een vernieuwde benefitsmodule, waarmee medewerkers hun arbeidsvoorwaardenpakket kunnen afstemmen op hun persoonlijke wensen. Ook investeerden we in collectieve ontwikkelprogramma's, waaronder vaktechnische trainingen, teamworkshops gericht op communicatie en samenwerking, en verbindingdagen als vast onderdeel van ons onboardingprogramma. Daarnaast maken onze investeringen in technologie ons werk aantrekkelijker en toekomstbestendig.



## Arbeidsvoorwaarden

Om aantrekkelijk te blijven als werkgever, hebben we in 2025 ons beloningsbeleid herzien. Waar nodig zijn verschillen met de markt gecompenseerd. We hebben onze beloningssystematiek en ons beoordelingskader aangepast. Al onze medewerkers komen in aanmerking voor een variabele beloning, die is gekoppeld aan gezamenlijke resultaten. Eind december 2025 ontvingen alle medewerkers een eenmalige bonus als erkenning voor hun inzet.



## Krachtenbundeling met Baker Tilly België

In januari 2026 kondigden wij aan de krachten te bundelen met Baker Tilly België. Met de vorming van een internationaal platform combineren wij lokale nabijheid met internationale schaal. Dit opent nieuwe mogelijkheden voor grensoverschrijdende dienstverlening, gedeelde expertise en gezamenlijke investeringen in kwaliteit, innovatie en digitalisering. Beide organisaties blijven volledig autonoom in hun nationale aansturing iets wat voor beide organisaties cruciaal is. De kracht zit in de combinatie van lokaal ondernemerschap met internationale samenwerking en gedeelde ambities.



## Bedrijfsvoering

In 2025 zetten we belangrijke stappen in het versterken van onze financiële basis. Onze resultaten maken het mogelijk om gericht te blijven investeren in digitalisering, kwaliteitsverbetering en de ontwikkeling van onze professionals. Dankzij de samenwerking met Inflexion is onze financieringsstructuur toekomstbestendig ingericht en is onze strategische wendbaarheid vergroot. Deze herinrichting geeft ruimte om duurzaam te blijven investeren en versterkt de continuïteit van de organisatie.



## Nieuwe samenwerkingen

Onze focus ligt op organische groei bij bestaande en nieuwe klanten. Daarnaast verkennen wij samenwerkingen met partijen die onze propositie versterken, zoals accountantsorganisaties en aanbieders van fiscaal advies, IT-advies of juridische diensten. Wij kiezen bewust voor partners met een strategische en culturele fit. Autonomie en ondernemerschap, juist ook lokaal, blijven leidend. Wij staan open voor nieuwe partners om samen waarde te creëren en te investeren in innovatie, AI en aantrekkelijk werkgeverschap.



## Ninja's en AI

Jonge medewerkers krijgen ruimte om te experimenteren met AI-toepassingen. Dit leidt tot mooie innovaties. Deze 'Ninja's' ontwikkelen slimme oplossingen die repetitieve taken automatiseren. Een voorbeeld is het controleren van de consistentie tussen het bestuursverslag en de jaarrekening. Zo creëren wij meer tijd voor hoogwaardig advieswerk, verhogen we de kwaliteit van het werk en versterken we onze positie als toekomstgerichte organisatie.

## 2 Performance overzicht

### 2.1 Financiële performance

Kerngetallen	x 1.000 EUR	
	2025	2024
<b>Omzet totaal</b>	153.541	148.916
<b>Omzet per serviceline</b>		
Audit	69.426	67.477
Fiscaal	31.175	28.209
Accountancy & Advies	33.322	33.732
Advisory	19.618	19.498
<b>Omzet per FTE* per serviceline</b>		
Audit	212	201
Fiscaal	234	208
Accountancy & Advies	179	164
Advisory	149	151
Genormaliseerde EBITDA**	21.020	18.500
<b>Genormaliseerde EBITDA marge</b>	13%	12%

\* Medewerkers Baker Tilly (Netherlands) B.V., inclusief partner-aandeelhouders en externen.

\*\* Genormaliseerde EBITDA is de gerapporteerde EBITDA excl additionele transactie gerelateerde kosten

## Bas Huijsmans over M&A, groei en de impact van Inflexion

# ‘We bouwen aan een organisatie waar iedereen trots op kan zijn’

Sinds de toetreding van Inflexion maakt Baker Tilly vaart met zijn groeiambities. Voor Bas Huijsmans, die in deze periode als M&A Director aan boord kwam, vormt dat het perfecte speelveld om zijn ervaring in te zetten. “Deze periode draait om vooruitgang met focus. We moeten keuzes maken die waarde toevoegen voor klanten én onze mensen,” zegt hij.

### Van adviseur naar bouwer

Bas’ overstap naar Baker Tilly kwam niet uit de lucht vallen. In zijn vorige rol adviseerde hij organisaties bij aan- en verkooptrajecten. “Een mooie baan waarin ik me echt kon uitleven,” vertelt hij. “Ik werkte aan zowel kleinere als grotere transacties. Bouwen en ondernemen, daar haalde ik veel energie uit.”

In die rol kwam hij met Baker Tilly in contact voor advies over private equity. Een traject dat uitmondde in het partnership met Inflexion. “Dat traject gaf me een goed beeld van de organisatie, de mensen en de cultuur. En toen begon het te kriebelen. Zou het niet interessant zijn om uit die adviesrol te stappen en zelf richting te geven? Een strategische rol in een organisatie, waar vanuit je verder kunt bouwen? Toen de kans zich voordeed om bij Baker Tilly aan de slag te gaan, heb ik die met beide handen aangegrepen.”

### Relevant blijven

Met Inflexion als aandeelhouder, veranderde de horizon van Baker Tilly. “Voor mij was het interessant om in te stappen op een moment dat zo duidelijk in het teken staat van groei,” vertelt Bas. Hij ziet de rol van Inflexion niet puur als investeerder, maar vooral als strategische partner. “Het gaat om snelheid, maar ook om scherpheid in keuzes. Dankzij het netwerk, de expertise en de middelen van Inflexion kunnen we ons verhaal kracht bijzetten.”

Groei is daarbij geen doel op zich. “We doen dit niet om groter te worden, maar om relevant te blijven. Voor klanten, voor onze mensen en voor het netwerk waarin we actief zijn. Onze kwaliteit en cultuur blijven leidend. Met Inflexion aan onze zijde is het makkelijker om die ambities waar te maken.”



We groeien niet om groter te worden, maar om relevant te blijven. Voor klanten, voor onze mensen en voor de toekomst van Baker Tilly.

### De kracht van waardevolle acquisities

Als M&A Director richt Bas zich op strategische overnames die het dienstenportfolio en het (regionale) bereik versterken. “We zoeken naar partijen die inhoudelijk en cultureel goed bij ons passen.” De dynamiek van deals kent hij als geen ander, maar bij Baker Tilly draait het om méér dan transacties. “Integratie en samenwerking zijn minstens zo belangrijk als de closing. De timing is daarbij essentieel. De markt biedt kansen, maar we willen geen stappen overslaan. Een deal is pas geslaagd als alle partijen er beter van worden.”

### Bouwen aan iets waar we trots op zijn

Met Inflexion als partner is onze stip op de horizon helder: gecontroleerde groei, met aandacht voor mensen en kwaliteit. Bas kijkt ernaar uit om de komende jaren zichtbaar verschil te maken.

“Nederland is een competitieve markt en juist dat maakt het uitdagend. We willen organisaties aantrekken die bij ons passen, zodat klanten kunnen rekenen op een breder en sterker dienstenaanbod.”

Volgens Bas zit de kracht in de combinatie van strategische scherpheid en menselijk contact. “M&A gaat over mensen, niet alleen over cijfers. Dat spreekt me enorm aan in dit traject. We bouwen aan een organisatie waar iedereen trots op kan zijn.”



# Over Baker Tilly

## 3 Wie we zijn en hoe we zijn georganiseerd

Met ruim duizend collega's en dertien vestigingen behoort Baker Tilly tot de grotere accountants- en adviesorganisaties in Nederland. Wij werken voor (inter)nationale grote en middelgrote ondernemingen en de publieke sector. Onze kracht ligt in hoogwaardige dienstverlening, een breed diensten-aanbod en een persoonlijke benadering. Wij bieden relevante antwoorden op vraagstukken die onze klanten bezighouden. Van waardebepaling tot belastingadvies, van audits tot bedrijfsopvolging en -overname en van reorganisatie tot data-analyse.

### Matrixorganisatie

Onze organisatie is ingericht als een matrix, zodat we een uniforme kwaliteitsstandaard kunnen waarborgen. De aansturing gebeurt op twee niveaus: per discipline (in servicelines) en per geografische eenheid (in business units). De vier servicelines Audit, Fiscaal, Accountancy & Advies en Advisory, bewaken de vaktechnische kwaliteit en consistentie over de regio's heen. De operationele aansturing gebeurt in de business units, met ondersteuning van het Business Expert Center.



Onze kracht ligt in een persoonlijke benadering

### Onze servicelines

#### Audit

We voeren wettelijke en vrijwillige controles uit op jaarrekeningen en andere financiële verantwoordingen. Organisaties, stakeholders en de maatschappij vragen om zekerheid (assurance) over informatie en vertrouwen hierop bij hun besluitvormingsprocessen. Door risico's inzichtelijk te maken en interne controles te evalueren, helpt de auditpraktijk organisaties bij transparante verslaglegging en het verbeteren van governance en financiële betrouwbaarheid.

#### Fiscaal

Onze fiscale specialisten adviseren over nationaal en internationaal belastingbeleid, inclusief transfer pricing, btw, douane en compliance. We bieden fiscale strategieën en optimalisatie, zodat organisaties efficiënt opereren binnen wet- en regelgeving. Het doel is fiscale risico's te beheersen en kansen te benutten, zowel op korte als lange termijn.

#### Accountancy & Advies

Wij ondersteunen organisaties met het opstellen van jaarrekeningen, financiële rapportages en interne processen. Daarnaast bieden we advies bij financiële vraagstukken zoals investeringen, herstructureringen of bedrijfsovernames, gericht op het verbeteren van sturing en bedrijfsvoering.

#### Advisory

Wij helpen organisaties bij strategische en operationele vraagstukken, van corporate finance en IT tot HR, interim finance-oplossingen en juridische uitdagingen. Onze professionals adviseren bij fusies, overnames en internationale belastingstructuren, zodat bedrijven efficiënt kunnen opereren en toekomstgericht kunnen groeien.



### Ondersteunende expertises Bureau Vaktechniek

Bureau Vaktechniek borgt de vaktechnische kwaliteit van onze dienstverlening in de accountancy-, belasting- en adviespraktijk. Het ontwikkelt beleid, verzorgt scholing en formuleert een visie op het vak, zodat onze professionals altijd werken volgens de hoogste standaarden.

### Risk & Compliance

Risk & Compliance ondersteunt onze accountancy-, belasting- en adviespraktijk bij risicomanagement en ziet toe op de naleving van interne en externe wet- en regelgeving. De afdeling signaleert risico's en adviseert over noodzakelijke verbeteringen die de kwaliteit van onze dienstverlening ten goede komen.

### Business Expert Center

Het Business Expert Center levert ondersteuning aan onze organisatie op het gebied van Marketing & Communicatie, Human Resources (inclusief Learning & Development), Finance & Control, ICT, Board Support, Data & Analytics en Legal. Door deze functies centraal te beleggen kunnen onze business units zich optimaal richten op de dienstverlening aan onze klanten.

### Internationaal netwerk

Baker Tilly is onafhankelijk lid van Baker Tilly International: een netwerk van gelijkgestemde organisaties dat tot de top 10 van de accountancy-sector wereldwijd behoort. Bij de 754 vestigingen in 147 landen werken ruim 50.000 professionals. De gezamenlijke omzet in 2025 bedroeg 6,8 miljard dollar (2024: 5,6 miljard dollar). Deze stijging is mede te danken aan de overname van Moss Adams in de Verenigde Staten.

## 4 Onze missie en strategie

### Strategie

Wij zijn Baker Tilly. Onze betrokkenheid gaat verder dan de cijfers alleen. We kennen elkaar en helpen elkaar om de beste resultaten neer te zetten.

We staan dicht bij onze klanten en begrijpen hun doelen en uitdagingen. Onze betrokken mensen kennen de markt, lossen complexe vraagstukken op en zetten hun expertise op de juiste momenten in. Zowel lokaal als internationaal. We werken op een maatschappelijk verantwoorde manier nu aan de uitdagingen van morgen. Zo geven we onze klanten de rust en ruimte om de juiste zakelijke beslissingen te nemen.

### Missie

Wij zijn er als accountants- en adviesorganisatie om onze klanten te laten excelleren. Want goede beslissingen van vandaag zijn de basis van het succes van morgen. We vervullen onze taken integer en transparant en houden rekening met het publiek belang.

### Visie

Vakkundig en dichtbij op de momenten die ertoe doen.

### Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn leidend in wat wij doen. Ze zijn het kompas voor onze mensen en het onderscheidend vermogen van onze organisatie:

#### Kwaliteit

We staan voor vakkundige dienstverlening van het hoogste niveau. Onze adviezen zijn praktisch toepasbaar en afgestemd op de specifieke situatie van onze klanten.

#### Ondernemend

Wij denken mee vanuit het perspectief van de klant. Door kansen te signaleren en doordachte oplossingen te bieden op het juiste moment, helpen wij organisaties vooruit.

#### Direct

Onze adviezen zijn helder, feitelijk en to-the-point. Zo weten onze klanten op belangrijke momenten precies waar zij aan toe zijn.

#### Verbindend

We bouwen aan duurzame relaties door dicht bij onze klanten te staan. Luisteren, begrijpen en meedenken zijn voor ons vanzelfsprekend.

#### Scherpzinnig

Met een frisse blik en kritische houding bieden wij inzichten die verder gaan dan de vraag van vandaag.

## 5 Strategische perspectieven: waar richten wij ons op?



### Klant & Markt

Wij werken graag langere tijd samen met onze klanten.



### Bedrijfsvoering

Wij willen op een duurzame manier waarde toevoegen aan onze organisatie en omgeving.



### Mens

Wij stimuleren al onze collega's om het beste uit zichzelf te halen.



### Kwaliteit

Wij hebben het maatschappelijk vertrouwen en bieden onze klanten altijd de beste kwaliteit.

# De OR: de stem van collega's, met oog voor het geheel

Wanneer er beweging is binnen onze organisatie, is de ondernemingsraad (OR) nooit ver weg. Of het nu gaat om een wijziging in de arbeidsvoorwaarden, nieuwe afspraken over mobiliteit of het aanscherpen van regelingen rondom variabel inkomen: elk besluit vergt afstemming over uiteenlopende belangen. Dat is precies wat Heleen Balkenende drijft. Naast junior manager in onze Auditpraktijk in Zwolle is ze al vier jaar actief in de OR, sinds een jaar als voorzitter.

*“Als OR-lid krijg ik de kans om echt betrokken te zijn bij de hele organisatie. In de business ben je druk met klanten, maar in de OR leer je hoe Baker Tilly in de volle breedte functioneert én kun je opkomen voor het belang van collega's.”*

## De OR van Baker Tilly

Omdat Baker Tilly geen cao kent, heeft de OR een sleutelrol bij de belangenbehartiging van medewerkers richting de Management Board. Heleen legt uit: “We zijn er voor alle collega's, maar we kijken verder dan wat medewerkers willen. Elk besluit moet kloppen voor de mensen en voor de organisatie.”

De OR krijgt advies- en instemmingsaanvragen vanuit de Management Board. Ook bespreken ze in vaste vergadermomenten met de Management Board signalen uit de organisatie. Onderwerpen variëren van variabel inkomen tot leaseauto's en het beloningsbeleid.

## De werkwijze van de OR

Het proces verschilt per type aanvraag. Heleen: “Bij een adviesaanvraag vraagt de Management Board ons om een positief of negatief advies over een bepaald onderwerp. Dan helpen wij richting te geven en wegen we de verschillende belangen af.”

Bij een instemmingsaanvraag is de OR echt beslissend. Dan kunnen ze wel of niet akkoord gaan met een voorgestelde regeling. Dat geeft ze een

belangrijke verantwoordelijkheid. “Het inhoudelijke meedenken en meebeslissen maakt deze rol heel interessant en waardevol. Meedenken klinkt soms vrijblijvend, maar dat is het niet. We moeten ons verdiepen in dossiers, kritische vragen stellen en goed kunnen verwoorden wat er leeft binnen Baker Tilly.”

“Wat we steeds proberen, is de kern van het vraagstuk boven tafel krijgen. Wat heeft dit besluit als gevolg? Hoe zorgen we dat een regeling niet per locatie of afdeling anders uitpakt? En vooral: hoe houden we rekening met de mens achter de regeling, zonder het geheel uit het oog te verliezen?”

## Welke dossiers kleurden 2025?

Al vroeg in 2025 stond de samenwerking met Inflexion op de agenda. “Dat was meteen een stevig onderwerp”, blikte Heleen terug. “We hebben scherpe vragen gesteld over de shareholders agreement en de positie van de OR in de governance-structuur. Zo hebben we de Management Board echt uitgedaagd om alle belangen goed mee te nemen. Dat waren soms pittige gesprekken, maar we zijn heel trots op het resultaat met een mooie samenwerkings-overeenkomst waarin belangen goed zijn geborgd.”

Ook de herziening van het variabel inkomen speelde een grote rol in 2025. Heleen: “Zo'n onderwerp raakt iedereen: organisatiebreed, maar ook op individueel niveau. Veel belangen, behoeften en wensen dus.”

## Ophalen wat er leeft in de organisatie

“We wachten niet alleen af tot signalen bij ons komen, we gaan ze ook actief ophalen,” vertelt Heleen. “Daarom bezoeken we regelmatig alle kantoren en spreken we de collega's daar. We proeven de sfeer en horen wat er speelt. Die input nemen we mee terug naar onze overlegvergaderingen met de Management Board.”

## Onderlinge samenwerking

De OR komt tweewekelijks bijeen om lopende en nieuwe aanvragen te bespreken. Grotere dossiers worden behandeld in aparte werkgroepen, voordat er een gezamenlijk standpunt wordt bepaald. Er zijn bijvoorbeeld werkgroepen voor financieel beleid, beloningsbeleid en voor de leaseauto's. Heleen: “Soms vinden we snel consensus, soms is er meer debat. Dat hoort erbij. Zo houden we elkaar scherp. Doordat we in de OR een brede vertegenwoordiging hebben van heel de organisatie kunnen we alle belangen goed afwegen en tot besluitvorming komen.”

## Trots op het team

“Waar ik het meest trots op ben, is hoe we dit als team hebben gedaan. Veel OR-leden zijn begin 2025 gestart, en kregen meteen een grote en complexe dossiers voor hun kiezen. We waren niet allemaal ervaren, maar we hebben onze schouders eronder gezet. Dat vond ik mooi om te zien.

Ook bij het dossier variabel inkomen ben ik trots op hoe we dat samen hebben gedaan. Daar speelden zowel persoonlijke als organisatiebelangen, en toch is het gelukt om daar zorgvuldig met elkaar doorheen te gaan.”



Beleid maken blijft mensenwerk, en wij willen ervoor zorgen dat iedere collega wordt gehoord en gezien.

## Op de agenda

Vooruitkijkend ziet Heleen een aantal prioriteiten. “Het beloningsbeleid en performance management blijven belangrijke thema's. Dat gaat niet alleen over financiële prikkels, maar ook over hoe we waardering geven. De uitdaging daarbij is dat we een groeiende organisatie zijn. Dan moeten we goed nadenken of alle regelingen nog in één model passen, of dat er differentiatie nodig is. Daar gaan we ons in 2026 verder in verdiepen.

Ook in 2026 wil de OR een verbindende schakel blijven. “We zijn één Baker Tilly, maar toch zijn er verschillen per locatie of afdeling. Ons doel is om dat evenwicht te bewaken. Beleid maken blijft mensenwerk, en wij willen ervoor zorgen dat iedere collega wordt gezien en gehoord. Uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde: een prettige, aantrekkelijke en marktconforme werkgever zijn.”



# Business Rapport

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe wij onze middelen inzetten om duurzame waarde te creëren voor klanten, medewerkers en de samenleving. De omgeving waarin wij opereren verandert in hoog tempo. Technologische innovaties, strengere regelgeving, krapte op de arbeidsmarkt en hogere maatschappelijke verwachtingen vragen om een organisatie die wendbaar, kwaliteitsgericht en toekomstbestendig is.

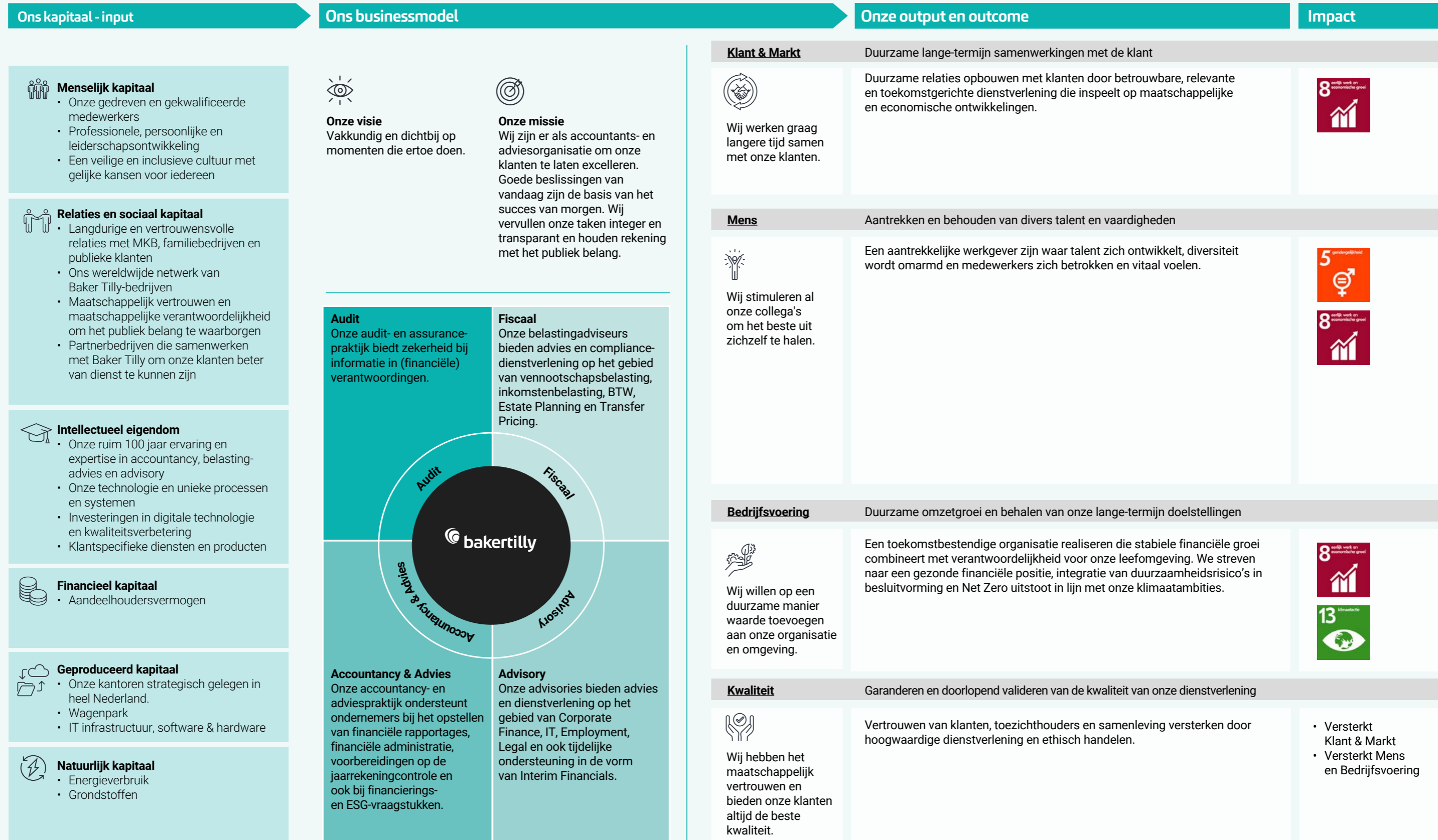
Het model helpt ons om deze dynamiek te vertalen naar duidelijke keuzes en meetbare impact. We onderscheiden meerdere vormen van kapitaal: menselijk en sociaal kapitaal, kennis en data, huisvesting en financiële slagkracht. Samen vormen ze de basis van ons multidisciplinaire businessmodel.

Met onze vier servicelines - Audit, Fiscaal, Accountancy & Advies en Advisory - vertalen we deze middelen naar diensten die vertrouwen geven, inzicht bieden en vooruitgang mogelijk maken. Zo dragen we bij aan betrouwbare financiële verslaggeving, duurzame klantrelaties, het ontwikkelen en binden van talent, een efficiënte en toekomstbestendige bedrijfsvoering en het verkleinen van onze ecologische voetafdruk. Daarmee geven we invulling aan onze materiële thema's en leveren we een bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's) die voor ons het meest relevant zijn.

De resultaten (output en outcome) van dit proces maken we zichtbaar via strategische KPI's, zoals klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en kwaliteit. Deze indicatoren helpen ons gericht te sturen op het realiseren van onze strategische ambities en het beheersen van risico's. De voortgang en de behaalde resultaten lichten we toe in het onderdeel *Sustainability Statement*.

## 6 Ons waardecreatiemodel





Domein	Strategisch doel	Onderwerp	Performance indicator	2025	2024	Korte termijn target (2026)	Middellange termijn target (2027-2032)	Lange termijn target (2032+)
Milieu	Net Zero	Klimaatverandering	Scope 1 (tCO2e)	2285 (-4%)	2380	6,3% jaarlijkse reductie	1181 (-50,4%)	Wij verkleinen onze ecologische footprint met een Net Zero ambitie en dragen actief bij aan de transitie naar een duurzame economie.
			Scope 2 (tCO2e)	685 (+20%)	572		284 (-50,4%)	
			Scope 3 (tCO2e)	6098 (+7,2%)	5689	3,75% jaarlijkse reductie	5083 (-30%)	
		Energie	Aandeel hernieuwbare elektriciteit	22%	27%	100%		
Sociaal	Employer of Choice	Arbeidsomstandigheden	Aantal medewerkers	1027	1016	Nader te bepalen		Aantrekkelijke en inclusieve werkgever waar medewerkers floreren, samenwerken en met trots het verschil maken.
			eNPS score	-4	Niet beschikbaar	-3	+2	
			Ziekteverzuim	4,3%	3,8%	<4,5%		
			Verloop	22,8%	21,7%	19%	16%	
			Studie-uren per medewerker	28,6	Niet beschikbaar	Nader te bepalen		
	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	Diversiteit	Genderverdeling Management Board	33,3%	33,3%			
			Genderverdeling Supervisory Board	66,6%	66,6%	Niet van toepassing	33,3%	
			Genderverdeling subtop management	17,4%	14,6%			
		Loonkloof	Ongecorrigeerde loonkloof	12,4%	Niet beschikbaar	Nader te bepalen		
	Governance	Klant en Markt	Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag	Aantal meldingen vertrouwenspersonen	6	1	Niet van toepassing	
Kwaliteit		Klanttevredenheid	NPS	+22	+19	+25	Niet van toepassing	Wij versterken vertrouwen van klanten, toezichhouders en samenleving met hoogwaardige dienstverlening en ethisch handelen.
		Databeveiliging	Aantal datalekken	45	34	Niet van toepassing		

## 7 Externe ontwikkelingen

De wereld bevindt zich in een periode waarin geopolitieke spanningen, economische volatiliteit en technologische versnelling elkaar versterken. Internationale waardeketens blijven kwetsbaar en markten veranderen sneller dan voorheen. Voor Nederland, als open en internationaal verbonden economie, zijn de effecten direct merkbaar: mondiale schokken werken vrijwel onmiddellijk door in handel, kostenstructuren en strategische keuzes van bedrijven.

Daarbij komt dat de technologische transitie, met name op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI), in korte tijd is uitgegroeid tot een bepalende factor voor concurrentiekracht. Hierdoor worden organisaties geconfronteerd met nieuwe kansen, maar ook met nieuwe afhankelijkheden en risico's. De combinatie van geopolitieke druk en digitale vernieuwing vraagt van organisaties dat zij sneller bewegen, wendbaarder zijn en betere keuzes maken op basis van betrouwbare data.

Voor onze sector betekent dit een toenemende vraag naar duiding, betrouwbare informatie en toekomstgerichte ondersteuning. Organisaties zoeken partners die hen helpen navigeren in een omgeving waar onzekerheid de norm is en waarin kwaliteit, inzicht en strategie belangrijker zijn dan ooit.

### Technologie en AI: versnelling met dubbele dynamiek

AI ontwikkelt zich razendsnel tot een integraal onderdeel van bedrijfsvoering en besluitvorming. Digitalisering en automatisering bieden kansen om processen te versnellen, analyses te verdiepen en maken nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk. Tegelijkertijd ontstaat een nieuwe dynamiek: organisaties moeten balanceren tussen technologische mogelijkheden en menselijke

oordeelsvorming. Dat vraagt om investeringen in datakwaliteit, digitale vaardigheden en betrouwbare governance.

In de markten waarin wij actief zijn, creëert deze ontwikkeling zowel uitdagingen als kansen. De aard van het werk verandert; routinematige taken worden geautomatiseerd, terwijl de behoefte aan technologisch begrip, kritische analyse en professioneel oordeel juist toeneemt. Diensten worden data-intensiever, audit en assurance krijgen een sterkere digitale component en advieswerk verschuift richting strategische transformaties waarin mens, data en technologie samenkomen. Door technologie bewust en mensgericht in te zetten, kan de sector kwaliteit, snelheid en inzicht versterken, zonder concessies te doen aan betrouwbaarheid. Technologie ondersteunt, maar professioneel oordeel en persoonlijk contact blijven hierbij bepalend.

### Duurzaamheid: van afwachten naar strategisch versnellen

2025 was voor veel ondernemingen een jaar van onzekerheid rondom duurzaamheidsrapportage, vooral door wijzigingen in interpretatie, scope en timing binnen de Europese Omnibus-voorstellen. Veel bedrijven namen een afwachtende houding aan als het gaat om duurzaamheidsrapportage. Toch zetten steeds meer bedrijven ambitieuze stappen richting CO<sub>2</sub>-reductie, energie-efficiëntie, circulaire bedrijfsvoering en bredere waardecreatie. Duurzaamheid ontwikkelt zich hiermee van een compliance-vraagstuk tot een fundamentele bouwsteen van strategie, reputatie en bedrijfscontinuïteit.

Deze dynamiek vroeg ook om herbezinning op onze eigen rol. In 2025 hebben we een belangrijke strategische keuze gemaakt door onze aparte

adviesdienst ESG Advisory af te schalen. Deze beslissing was noodzakelijk vanwege afnemende vraag vanuit de markt, mede door wijzigingen in de Omnibus. Duurzaamheid blijft een integraal onderdeel van onze strategie. We richten ons op het op orde brengen van onze eigen organisatie en op het stap voor stap verduurzamen van onze bestaande dienstverlening. Deze aanpak zorgt voor een bredere en structurele verankering van duurzaamheid in ons werk voor klanten.

### Wendbare en toekomstbestendige organisaties

In een context van geopolitieke spanningen, grote technologische vooruitgang en klimaatuitdagingen is wendbaarheid een essentiële voorwaarde. Organisaties die toekomstbestendig willen zijn, combineren een duidelijke langetermijnvisie met de flexibiliteit om snel bij te sturen wanneer omstandigheden veranderen. Zij versterken hun interne samenwerking, benutten data voor betere beslissingen, investeren in vaardigheden en creëren een cultuur waarin ontwikkeling, leiderschap en inclusie centraal staan.



## Wendbaarheid is essentieel

Onze sector speelt hierin een belangrijke rol. De behoefte aan betrouwbare informatie, scenario-analyse, risicobeheersing, digitale transformatie en strategisch advies neemt toe. Organisaties zoeken betrouwbare partners die hen helpen complexe ontwikkelingen te vertalen naar concrete keuzes en die bijdragen aan het versterken van hun wendbaarheid. Daarmee ontstaan nieuwe kansen om organisaties te ondersteunen in het bouwen aan blijvende waarde, zowel financieel als maatschappelijk.



## 8 Bedrijfsvoering

### Duurzame financiële groei

Duurzame financiële groei vormt een kernonderdeel van onze langetermijnstrategie. Wij streven naar een stabiele en toekomstbestendige ontwikkeling van onze organisatie, waarbij financiële resultaten in balans zijn met verantwoord ondernemerschap, risicobeheersing en maatschappelijke waardecreatie.

Onze financiële strategie is gericht op het versterken van het verdienmodel op de lange termijn. Dit doen wij door gerichte investeringen in digitalisering, kwaliteitsverbetering van onze dienstverlening en de ontwikkeling en inzetbaarheid van onze professionals. Bij investeringsbeslissingen wegen wij financiële rendementen structureel af tegen niet-financiële aspecten, zoals duurzaamheidsgerelateerde risico's, compliancevereisten en reputatie-impact.

### Doelstellingen

- Het blijven leveren van kwaliteit in onze dienstverlening;
- het realiseren van stabiele en winstgevende groei met behoud van een gezonde financiële positie;
- het waarborgen van de continuïteit van de organisatie op de lange termijn;
- het integreren van duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen in financiële besluitvorming;
- het handhaven van een prudent investerings- en liquiditeitsbeleid;
- het versterken van de weerbaarheid tegen economische en maatschappelijke onzekerheden.
- Het investeren in onze mensen en ons productportfolio, onder meer door digitalisering, nieuwe technieken en slimme tooling.

Deze doelstellingen ondersteunen onze ambitie om duurzame waarde te creëren voor klanten, medewerkers en andere stakeholders.

### Voortgang en acties

In het verslagjaar hebben wij verdere stappen gezet richting onze doelstellingen op het gebied van duurzame financiële groei. Tegelijkertijd bleven we investeren in onze strategische prioriteiten,

zoals digitalisering, kwaliteitsverbetering van onze dienstverlening en talentontwikkeling.

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de samenwerking met Inflexion. Hiermee hebben wij de financieringsstructuur van de organisatie toekomstbestendig ingericht. Dit biedt ons een solide financiële basis voor de lange termijn en vergroot onze strategische wendbaarheid.

Dankzij deze herinrichting zijn wij beter in staat om duurzame investeringen te blijven doen, juist in een veranderende economische en maatschappelijke context. Daarmee is de continuïteit van de organisatie versterkt en is de financiering in lijn gebracht met onze langetermijnambities op het gebied van groei, innovatie en waardecreatie.

### Vooruitblik

Met het oog op onze groeiambities en de daarbij behorende M&A-strategie blijft een gezonde en toekomstbestendige financiering de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Wij sturen daarom strak op onze cashflowontwikkeling, liquiditeitspositie en financieringsstructuur.

Een gedisciplineerde aanpak van werkkapitaal, investeringsbesluiten en kasstromen is hierbij essentieel. Door structurele monitoring en scenario-analyses borgen wij dat groei, zowel autonoom als via acquisities, plaatsvindt binnen verantwoorde financiële randvoorwaarden.

De in 2025 gerealiseerde toekomstbestendige inrichting van onze financiering biedt een solide uitgangspositie voor verdere ontwikkeling. Tegelijkertijd blijven wij scherp op het behoud van financiële flexibiliteit, zodat wij tijdig en gecontroleerd kunnen inspelen op strategische kansen in de markt.

Ook in de komende jaren staat het creëren van duurzame financiële groei centraal, kwaliteit staat hierbij voorop, waarbij wij expliciet sturen op balans tussen ambitie, risico en langetermijnwaardecreatie.

## Manouk Schakel over werken in een nieuwe fase

# ‘Het geeft energie om samen verder te bouwen’

Een private equity-partij brengt slagkracht en structuur, maar de impact reikt verder dan cijfers. Sinds de komst van Inflexion ziet Manouk Schakel, Senior Manager Corporate Finance, hoe de organisatie zich ontwikkelt. “Ik merk dat er iets in gang is gezet in hoe we werken”, vertelt ze. “We professionaliseren stap voor stap, met meer focus op data en minder op onderbuikgevoel. Dat brengt kansen met zich mee. Om groter te denken, om vaker over landsgrenzen heen samen te werken.”

### Een fase van verandering

De wereld van Corporate Finance is er een van snelheid, emoties en belangrijke keuzes die het verschil maken voor klanten. Dat maakt het vak aantrekkelijk voor Manouk. Ze vertelt: “Het gaat om strategie en cijfers, maar net zo goed om mensen en ondernemerschap. Je werkt met ondernemers die voor bepalende beslissingen staan in hun carrière en daar wil je zo goed mogelijk bij helpen.”

Sinds Inflexion als investeringspartner aan boord kwam, heeft haar werk een nieuwe dimensie gekregen. Van buitenaf lijkt private equity misschien vooral een bron van financiële slagkracht. Manouk ziet dat anders: “Het voelt alsof we met z’n allen in een volgende fase zijn beland. We zitten volop in transitie naar meer focus, meer snelheid in processen en meer onderbouwing met data. Die verandering

gaat niet zonder slag of stoot en vraagt wat van ons allemaal. Maar voor mij betekent ook dat ik met energie naar de toekomst kan kijken.”

### Verandering zonder cultuurverlies

Belangrijk is dat deze professionaliseringslag niet ten koste gaat van de cultuur bij Baker Tilly. Manouk merkt op: “De sfeer is menselijk en betrokken. Collega’s zijn benaderbaar, ideeën krijgen de ruimte. Dat was voor mij een belangrijke reden om ooit voor Baker Tilly te kiezen. We zijn niet ineens een corporate waar alles draait om regels, maar wél een organisatie die groeit in volwassenheid op een manier die bij ons past.”

### Van kennisdeling naar kansen

Een belangrijke ontwikkeling is de krachtenbundeling met Baker Tilly België begin 2026, mede mogelijk



We groeien in volwassenheid op een manier die bij ons past.

gemaakt door de slagkracht van Inflexion. Voor Manouk een logische stap die mooie kansen biedt. “We werken al jaren goed samen met de Belgische collega’s. We sparren, wisselen kennis uit of introduceren elkaar bij een klant. De klik was er dus al, maar nu ontstaat er ruimte om dat uit te bouwen.”

“Op termijn streven we ernaar om steeds meer één team te vormen, met kennis van beide markten. Dat kan ons sterker maken in cross-border deals.” Maar de reikwijdte gaat volgens haar verder dan dat. “Denk aan fiscale vraagstukken, internationale structuren of juridische begeleiding. Klanten willen één aanspreekpunt dat hen grensoverstijgend ondersteunt. Dat kunnen we straks nóg beter waarmaken. Het is nog pril, maar het perspectief is er.”

### De stip op de horizon

Manouk kijkt met vertrouwen vooruit. “We blijven Corporate Finance doen zoals klanten dat van ons kennen, maar geïntegreerd met Belgische collega’s, met meer kennis en met een internationale focus. Ik zie een toekomst waarin we niet alleen deals begeleiden, maar een partner zijn bij alle cruciale beslissingen in Nederland en daarbuiten.”



# Sustainability Statement



# Inhoudsopgave

## SUSTAINABILITY STATEMENT

<b>Introductie en positionering</b>	<b>40</b>
<b>9. Algemene toelichting</b>	<b>41</b>
9.1 Doel en inhoud van het sustainability statement	41
9.2 Toepassing van CSRD en ESRS	41
9.3 Basis voor rapportage en reikwijdte	41
9.4 Wijzigingen in scope, methodiek en vergelijkbaarheid	42
9.5 Doelstellingen en tijdschhorizonnen	42
9.6 Betrouwbaarheid van data, schattingen en assurance	42
<b>10. Dubbele materialiteitsanalyse, IRO's en waardeketen</b>	<b>43</b>
10.1 Aanpak en reikwijdte van de dubbele materialiteitsanalyse	43
10.2 Stakeholderdialoog en validatie	43
10.3 Uitkomsten en waardeketen	45
10.4 Wijzigingen in IRO's	50
<b>11. Governance, sturing en interne beheersing</b>	<b>52</b>
11.1 Governance en verantwoordelijkheden	52
11.2 Beloning en incentives	52
<b>12. Sustainability strategie en bijdrage aan de Sustainable Development Goals</b>	<b>53</b>
12.1 Kern van de strategie (2025-2029)	53
12.2 Strategische focusgebieden	53
12.3 Samenhang met materialiteit	55
12.4 Bijdrage aan de Sustainable Development Goals	55
12.5 Duurzame waardecreatie	55
<b>13. Sustainability due diligence</b>	<b>56</b>
13.1 Beleid en governance	56
13.2 Acties tot nu toe	56
13.3 Risico's in de waardeketen	57
13.4 Vooruitblik	57
<b>14. Beleid, acties en prestaties per materieel duurzaamheidsthema</b>	<b>58</b>
14.1 Milieu informatie	60
14.2 Sociale informatie	74
14.3 Governance informatie	90
<b>15. ESRS-referentietabel</b>	<b>98</b>



## Introductie en positionering

Wij zien duurzaamheid als een essentieel onderdeel van verantwoord ondernemen en professioneel handelen. Het is passend bij onze maatschappelijke rol in het versterken van vertrouwen, transparantie en kwaliteit in het economisch verkeer. Tegelijkertijd zijn wij ons ervan bewust dat de verankering van duurzaamheid een meerjarig proces is. Het verslagjaar 2025 markeert een belangrijke fase waarin wij onze governancestructuren hebben aangescherpt, prioriteiten hebben bepaald en de basis hebben gelegd voor verdere integratie van duurzaamheid onze bedrijfsvoering en dagelijkse besluiten.

Onze ambitie is om transparant en doelgericht te werken aan meervoudige waardecreatie. In dat kader zetten wij concrete stappen in het leveren van hoogwaardige en maatschappelijk relevante dienstverlening, het versterken van een inclusieve en veilige werkomgeving en het verminderen van onze eigen milieu-impact, waaronder onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk. De keuzes die wij maken, zijn gebaseerd op de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse en op de mate waarin wij duurzame ambities op een betrouwbare en begrijpelijke manier kunnen meten en sturen.

## 9 Algemene toelichting

### 9.1 Doel en inhoud van het sustainability statement

Dit sustainability statement biedt inzicht in hoe Baker Tilly invulling geeft aan zijn duurzaamheidsambities en hoe deze verbonden zijn met onze strategie, governance en besluitvorming. Het doel is om stakeholders inzicht te geven in zowel de voortgang die wij hebben geboekt als de gebieden waar verdere ontwikkeling nodig is.

Dit verslag beschrijft onder meer:

- de materiële duurzaamheidsonderwerpen en de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse;
- onze waardeketen en de relatie tussen onze activiteiten en maatschappelijke, ecologische en financiële effecten;
- ons beleid, onze doelstellingen en onze acties op het gebied van milieu, sociaal en governance;
- onze prestaties in het verslagjaar, inclusief relevante meetindicatoren en toelichtingen;
- de belangrijkste duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen die van invloed (kunnen) zijn op Baker Tilly.

Per materieel onderwerp rapporteren wij, waar van toepassing, over beleid, acties, meetindicatoren en doelstellingen. Waar onderdelen nog in ontwikkeling zijn of nog niet zijn vastgesteld, maken wij dit expliciet en lichten wij de achterliggende keuzes toe.

### 9.2 Toepassing van CSRD en ESRS

Baker Tilly valt momenteel buiten de wettelijke reikwijdte van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Omdat wij groot belang hechten aan transparantie en vergelijkbaarheid in duurzaamheidsverslaggeving rapporteren wij op vrijwillige basis in lijn met de uitgangspunten en vereisten van de CSRD en de European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Dit sustainability statement is opgesteld met toepassing van de door EFRAG gepubliceerde vereenvoudigde ESRS-standaarden (november 2025), waarbij wij een gefaseerde en proportionele benadering hanteren die past bij onze omvang, activiteiten en datavolwassenheid. Het sustainability statement maakt integraal onderdeel uit van het totale geïntegreerde jaarverslag.

Baker Tilly maakt gebruik van de infasseringsoptie voor geanticipeerde financiële effecten onder ESRS E1-11.

### 9.3 Basis voor rapportage en reikwijdte

Dit sustainability statement heeft betrekking op BTN Topholding B.V. en zijn volledig geconsolideerde entiteiten (hierna: "Baker Tilly", "wij" of "onze organisatie") over het verslagjaar dat eindigt op 31 december 2025. In 2025 is onze juridische consolidatie- en rapportagestructuur gewijzigd. Deze wijziging heeft geen invloed op de aard van onze activiteiten en strategische koers.

Waar in eerdere jaren werd gerapporteerd onder Baker Tilly (Netherlands) N.V., rapporteren wij, voor onze duurzaamheidsverslaggeving, vanaf verslagjaar 2025 onder BTN Topholding B.V. Deze keuze biedt een zo volledig en eerlijk mogelijk beeld van onze organisatie en governance, en sluit aan bij de informatiebehoefte van onze stakeholders.

Het financiële jaarverslag over 2025 wordt geconsolideerd op het niveau van Baker Tilly (Netherlands) B.V. Hoewel de omvang van BTN Topholding B.V. beperkt is, heeft zij wel invloed op verschillende indicatoren. Door nu al op topholding-niveau te rapporteren, leggen wij een basis voor consistente trendanalyse. Dit biedt stakeholders inzicht en borgt een weergave die volledig, neutraal, feitelijk juist en vergelijkbaar is.

## 9.4 Wijzigingen in scope, methodiek en vergelijkbaarheid

Ten opzichte van het voorgaande verslagjaar hebben zich, naast de wijziging in juridische consolidatie, geen significante materiële veranderingen voorgedaan in de onderliggende bedrijfsactiviteiten. De duurzaamheidsrapportage is in ontwikkeling: definities, indicatoren en meetmethodieken worden steeds verder aangescherpt.

In sommige gevallen heeft voortschrijdend inzicht geleid tot een nadere afbakening of verfijning van eerder toegepaste aannames en dataverzamelingsmethodieken. Dit kan ertoe leiden dat duurzaamheidsinformatie afwijkt van vergelijkbare informatie die in eerdere verslagjaren is gepresenteerd.

In toekomstige verslagjaren kunnen verdere aanpassingen plaatsvinden in scope, methodiek of datadekking. Indien dergelijke wijzigingen materieel zijn voor het begrip of de vergelijkbaarheid van de gerapporteerde informatie, worden deze toegelicht in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)-vereisten. Het betreft hierbij geen herstel van fouten, maar verbeteringen in datakwaliteit en consistentie. Gebeurtenissen na balansdatum die relevant zijn voor het begrip van de duurzaamheidsinformatie worden meegenomen of nader toegelicht conform de ESRS-richtlijnen.

## 9.5 Doelstellingen en tijdshorizonnen

Waar relevant werken wij met doelstellingen op de korte (één jaar), middellange (twee tot zeven jaar) en lange termijn (na zeven jaar), in lijn met de tijdshorizonnen zoals gedefinieerd in de ESRS. Niet voor alle materiële onderwerpen zijn op dit moment meetbare en tijdgebonden doelstellingen vastgesteld. In deze gevallen richten wij ons eerst op het versterken van beleidskaders, datakwaliteit en stuurinformatie, als basis voor het formuleren van concrete targets in vervolgjaren.

## 9.6 Betrouwbaarheid van data, schattingen en assurance

De duurzaamheidsinformatie in dit statement is gebaseerd op interne rapportagesystemen, beleidsdocumenten, managementinformatie en ondersteunende data uit onze bedrijfsprocessen. Waar mogelijk maken we gebruik van primaire data. Als primaire data nog beperkt beschikbaar is, hanteren we schattingen, aannames of proxies. Dit geldt vooral voor de upstream waardeketen, bij de inkoop van goederen en diensten. Deze schattingen baseren wij op de best beschikbare en redelijke informatie en passen we consistent toe.

### Assurance op dit sustainability statement

Baker Tilly valt momenteel buiten de wettelijke CSRD-scope en heeft geen assurance laten uitvoeren op dit sustainability statement. We hebben deze rapportage zorgvuldig opgesteld, in lijn met de geldende ESRS richtlijnen en met aandacht voor transparantie en uitlegbaarheid. Hiermee willen we het vertrouwen in de kwaliteit van onze duurzaamheidsinformatie versterken en een solide basis leggen voor toekomstige rapportages.

# 10 Dubbele materialiteitsanalyse, IRO's en waardeketen

## 10.1 Aanpak en reikwijdte van de dubbele materialiteitsanalyse

De basis van dit sustainability statement is onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA). Deze analyse voerden we in 2024 uit en hebben we in 2025 beoordeeld op actualiteit en relevantie.

We hanteren hierbij de uitgangspunten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en onderscheiden twee perspectieven:

- **impactmaterialiteit:** de feitelijke en potentiële impact van onze activiteiten op mens en milieu.
- **financiële materialiteit:** duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen die invloed kunnen hebben op onze financiële positie, prestaties en langetermijnwaarde.

Bij de uitvoering van de analyse betrokken we onze ondernemingsstrategie, het bedrijfsmodel, interne risicoanalyses, relevante wet- en regelgeving, sectorontwikkelingen en inzichten uit onze stakeholderdialoog. De analyse bestrijkt zowel onze eigen organisatie als, waar relevant en proportioneel, delen van de upstream- en downstreamwaardeketen.

De beoordeling van materialiteit is gebaseerd op een kwalitatieve weging van ernst, waarschijnlijkheid en omvang van impacts, evenals de potentiële financiële effecten van risico's en kansen. We maakten gebruik van beschikbare, onderbouwde informatie, zonder onevenredige kosten of inspanning, in lijn met het proportionaliteitsbeginsel van de ESRS en onze huidige ontwikkelfase. Op elke verslagdatum beoordelen we of significante wijzigingen aanleiding geven tot een update van de dubbele materialiteitsanalyse. In afwezigheid van zulke wijzigingen blijven de materialiteitsconclusies ongewijzigd.

## 10.2 Stakeholderdialoog en validatie

Stakeholderdialoog is voor ons een essentieel onderdeel van verantwoord ondernemen. Door actief in gesprek te gaan met onze stakeholders krijgen we inzicht in hun verwachtingen, zorgen en prioriteiten. Dit helpt ons om onze strategie en activiteiten af te stemmen op wat maatschappelijk en economisch relevant is. Voor Baker Tilly betekent dit dat we niet alleen voldoen aan wettelijke vereisten, maar ook waarde creëren voor klanten, medewerkers en de samenleving. Het betrekken van stakeholders versterkt wederzijds vertrouwen, vergroot transparantie en stelt ons in staat om tijdig in te spelen op trends en risico's die impact hebben op onze organisatie en omgeving.

Onze dubbele materialiteitsanalyse is gevoed door een gerichte stakeholdervalidatie en interne borging. We combineerden daarbij twee sporen:

- **digitale validatie** via de Baker Tilly-stakeholder-validatietool, waarbij we input hebben gevraagd van klanten, leveranciers en medewerkers. Respondenten prioriteerden de ESG-onderwerpen die zij het meest relevant achten voor Baker Tilly. De uitkomsten zijn intern besproken in onze ESG-werkgroep en gebruikt om de impacts, risico's en kansen (IRO's) te wegen en de locatie in de waardeketen (upstream, eigen organisatie, downstream) te bepalen.
- **desktoponderzoek** naar de prioriteiten van toezichthouders en eindgebruikers, op basis van openbare beleidsdocumenten, rapportages, artikelen en nieuwsberichten. Deze inzichten zijn door de ESG-werkgroep meegenomen en hebben, waar nodig, geleid tot verfijning van IRO-scores en prioritering.

De combinatie van input uit onze tools en externe bronnen waarborgde een representatief en evenwichtig beeld. Voor iedere stakeholdergroep hebben we doelgerichte interactie georganiseerd en daarbij onafhankelijke, openbare informatiebronnen betrokken. De Management Board heeft de resultaten van de stakeholderdialoog formeel bekrachtigd. De Supervisory Board besprak de hoofdlijnen, de samenhang met onze strategie en de aansluiting op het risicoraamwerk.

In onderstaande tabel tonen we met welke stakeholdergroepen wij in 2025 in gesprek gingen over duurzaamheidsgerelateerde (ESG) onderwerpen, via welke kanalen deze dialogen plaatsvonden en welke thema's centraal stonden.

Stakeholder groep	Kanaal van dialoog	Frequentie	Belangrijkste besproken thema's
<b>Klanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheidsonderzoek (NPS)</li> <li>• Klantgesprekken</li> <li>• Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks</li> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheid</li> <li>• Markttrends</li> <li>• Duurzaamheid</li> </ul>
<b>Medewerkers en OR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers betrokkenheids enquête (MTO)</li> <li>• Bijpraatsessies Management Board</li> <li>• Bthuis (interne informatie portaal)</li> <li>• Pulse enquêtes op thema</li> <li>• Klachtenmechanisme</li> <li>• OR meetings en extra overlegmomenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks</li> <li>• Maandelijks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkerbetrokkenheid</li> <li>• Arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Organisatie en groei, inclusief fusies en overnames</li> <li>• Mobiliteit</li> <li>• Incidenten</li> <li>• Leiderschap en cultuur</li> <li>• Diversiteit &amp; Inclusie</li> </ul>
<b>Overheid en adviesorganen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-1 gesprekken met en rapportage aan SER</li> <li>• Publieke aanbestedingen Rijksoverheid</li> <li>• 1-1 gesprekken met AFM</li> <li>• Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversiteit en Inclusie</li> <li>• Net Zero</li> <li>• Social Return</li> <li>• Onafhankelijkheid waarborging en incidenten</li> <li>• Kwaliteit</li> </ul>

### 10.3 Uitkomsten en waardeketen

De dubbele materialiteitsanalyse resulteert in een afgebakende set materiële onderwerpen die richting geeft aan onze strategie, governance en rapportage. Deze onderwerpen laten zien waar Baker Tilly de grootste impact heeft, welke risico's voor ons het meest relevant zijn en waar kansen liggen voor duurzame waardecreatie. De materiële onderwerpen zijn uitgewerkt in IRO's (impacts, risico's en kansen) die per onderwerp verschillen en zich op verschillende plaatsen in de waardeketen kunnen voordoen. Wij onderscheiden:

#### Upstream, leveranciers en partners

- Faciliteiten en vastgoed (huisvesting, facilitaire diensten)
- Netwerk en technologie (hardware/software, cloud, datacenters)
- Inkoop en bedrijfsvoering (kantoorartikelen, IT-apparatuur, catering, externe opleiders)
- Reizen en mobiliteit (lease, OV-leveranciers, reisorganisaties)

#### Eigen organisatie

- Mens en organisatie (eigen personeel, werkdruk/veiligheid, ontwikkeling, privacy)
- Onafhankelijk extern personeel
- (Partner-)aandeelhouders
- Processen en systemen (kantoorlocaties, energieverbruik, databeheer/beveiliging)
- Mobiliteit en huisvesting (energieverbruik)

#### Downstream, klanten en dienstverlening

- Audit
- Fiscaal
- Accountancy en Advies
- Advisory

Deze diensten raken klanten in uiteenlopende sectoren (o.a. industrie, zakelijke dienstverlening en overheid) en beïnvloeden hun transitie- en kwaliteitsvraagstukken.

De tabel op de linkerpagina toont per materieel onderwerp de waardeketen-locatie, de aard van de materialiteit, een korte omschrijving van de belangrijkste IRO's en de tijdshorizon. Daarmee operationaliseren wij de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse en maken we de samenhang tussen IRO's en waardeketen expliciet zichtbaar.

De verdere uitwerking per onderwerp (strategie/beleid/acties/KPI's) is opgenomen in het hoofdstuk *Beleid, acties en prestaties per materieel duurzaamheidsthema* en terug te vinden via de *ESRS-referentietabel*.

Onderwerp	Waarde- keten	Impact materialiteit		Financiële materialiteit		Beschrijving van de impacts, risico's en kansen	Tijds- horizon	ESRS link
		Positief	Negatief	Kans	Risico			
Klimaatverandering			●	●	●	<p>Impact op mens en milieu door onze activiteiten, waaronder de uitstoot van broeikasgassen (scope 1, 2 en 3). Dit omvat emissies die samenhangen met onze eigen bedrijfsvoering en waardeketen, zoals mobiliteit en inkoop van goederen en diensten.</p> <p><b>Impact (neg):</b> Uitstoot van broeikasgassen (scope 1, 2, 3) door huisvesting, mobiliteit en inkoop, met effect op klimaat en hulpbronnen.</p> <p><b>(transitie) Risico:</b> Kosten voor implementatie van reductiemaatregelen en CO<sub>2</sub>-heffingen. Onvoldoende CO<sub>2</sub>-beleid kan leiden tot extra kosten, reputatieschade en omzetverlies*.</p> <p><b>Kans:</b> CO<sub>2</sub>-reductie kan kostenbesparing opleveren; met de integratie van duurzaamheid in dienstverlening spelen we in op klantbehoefte en creëert nieuwe advieskansen.</p>		E1
Arbeidsvoorwaarden			●	●	●	<p>De impact op medewerkers betreft marktconforme beloning, betrokkenheid, (mentale) gezondheid, werk-privébalans en ontwikkeling van vaardigheden. Dit speelt een rol in het creëren van een inclusieve en toekomstgerichte werkomgeving waarin professionals zich verbonden voelen, zich kunnen ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven.</p> <p><b>Impact (neg):</b> Onvoldoende inzicht in betrokkenheid en behoeften van medewerkers kan ertoe leiden dat zij zich niet gehoord of gewaardeerd voelen, wat resulteert in verminderd welzijn en lagere motivatie.</p> <p><b>Risico:</b> Het niet bieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden, incl. ontwikkel-mogelijkheden, flexibele uren en onvoldoende begeleiding kan leiden tot uitstroom medewerkers, lagere productiviteit, ziekteverzuim en mogelijke omzeterderving*.</p> <p><b>Kans:</b> Goede arbeidsomstandigheden met marktconforme beloning en actieve dialoog met medewerkers kunnen bijdragen aan hogere medewerkerstevredenheid, productiviteit en betere bedrijfsresultaten*.</p> <p><b>Kans:</b> Investeren in ontwikkeling van vaardigheden vergroot innovatiekracht, efficiëntie en kwaliteit, versterkt klanttevredenheid en creëert mogelijkheden voor nieuwe diensten en omzetgroei. Dit draagt bij aan betrokkenheid van medewerkers en verhoogt de retentie.</p>		S1
Gelijke behandeling en kansen voor iedereen			●		●	<p>De impact op medewerkers in het waarborgen van gelijke behandeling bij werving, beloning en doorgroei. We streven naar een inclusieve werkomgeving waarin iedereen, ongeacht gender of achtergrond, eerlijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen en door te groeien.</p> <p><b>Impact (neg):</b> Gebrek aan diversiteit en gelijke behandeling kan leiden tot gevoelens van uitsluiting en een cultuur waarin medewerkers zich niet vrij voelen om zich uit te spreken. Dit vergroot stress en vermindert motivatie, wat kan resulteren in lagere productiviteit, hogere verloopcijfers en een negatieve werksfeer.</p> <p><b>Risico:</b> Onvoldoende focus op diversiteit &amp; Inclusie kan leiden tot verlies van talent, beperkte diversiteit in leiderschap en eenzijdige besluitvorming, met mogelijke reputatieschade, retentiekosten en omzetverlies op de lange termijn*.</p>		S1

\*Wijziging in IRO, uitleg van de wijziging is opgenomen in paragraaf 10.4 op pagina 42.

Onderwerp	Waarde- keten	Impact materialiteit		Financiële materialiteit		Beschrijving van de impacts, kansen en risico's	Tijds- horizon	ESRS link
		Positief	Negatief	Kans	Risico			
Maatschappelijke impact en klanttevredenheid		●	●		●	<p>Onze dienstverlening heeft invloed op de manier waarop organisaties opereren en verantwoording afleggen. Deze impact kan zowel positief als negatief zijn, afhankelijk van de keuzes die wij en onze klanten maken. Het gaat om thema's als transparantie, integriteit en het voorkomen van maatschappelijk onwenselijke uitkomsten. Daarmee dragen wij verantwoordelijkheid voor het vertrouwen in financiële markten en het bredere maatschappelijke belang.</p> <p><b>Impact (neg./pos.):</b> Advies en klantdiensten, zoals belastingstructuren, audits en duurzaamheid, kunnen maatschappelijke impact hebben.</p> <p><b>Risico:</b> Het inwilligen van onwenselijke klantverzoeken en onvoldoende risicomanagement beheer kan leiden tot negatieve effecten op de samenleving.</p>		S3
Klanttevredenheid				●	●	<p>Klanttevredenheid staat centraal in het realiseren van duurzame groei en langdurige klantrelaties. Het draait om het leveren van hoogwaardige, betrouwbare dienstverlening en het bieden van oplossingen die aansluiten bij maatschappelijke verwachtingen.</p> <p><b>Risico:</b> Het ingaan op maatschappelijk onwenselijke verzoeken en het onvoldoende invullen van de trusted advisor-rol kan leiden tot reputatieschade, lagere klanttevredenheid en klantverlies. Tekorten aan capaciteit en deskundigheid vergroten het risico op kwaliteitsproblemen, fouten en gemiste groeikansen, met negatieve gevolgen voor omzet en continuïteit.</p> <p><b>Kans:</b> Door hoogwaardige advisering, assurance en detachering kan Baker Tilly klanttevredenheid en -loyaliteit versterken en omzetgroei realiseren. Consistente, centrale klantcommunicatie en strategische samenwerkingen vergroten vertrouwen, efficiëntie en het dienstenaanbod, wat leidt tot bredere dienstverlening en hogere omzet.</p>		S4
Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag			●		●	<p>Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag omvat de waarden en normen die ons handelen sturen, aangevuld met zorgvuldig leveranciersbeheer, een effectieve aanpak van incidenten en toegankelijke speak-up kanalen. Samen versterken deze elementen integriteit, transparantie en vertrouwen richting medewerkers, klanten, leveranciers en maatschappij.</p> <p><b>Impact (neg):</b> Het niet naleven van kwaliteitstandaarden en due-diligenceprocessen kan leiden tot mensenrechtenschendingen, milieuschade, slechte arbeidsomstandigheden en reputatieschade voor onze organisatie en stakeholders.*</p> <p><b>Risico:</b> Het onvoldoende borgen van kwaliteit, compliance, due diligence en integriteit kan leiden tot reputatieschade en financiële sancties voor Baker Tilly.</p>		
Databeveiliging					●	<p>Dataveiligheid en privacy zijn cruciaal om gevoelige informatie te beschermen tegen ongeautoriseerde toegang en datalekken. Door sterke technologie, processen en controles te gebruiken waarborgen we de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van data en behouden we het vertrouwen van onze klanten en medewerkers.</p> <p><b>Risico:</b> Onvoldoende bescherming van persoonsgegevens en vertrouwelijke digitale informatie kan leiden tot datalekken, identiteitsdiefstal, misbruik van gegevens en verlies van vertrouwen bij medewerkers en klanten, met mogelijke financiële en reputatieschade voor Baker Tilly.</p>		G1, S1, S4

\*Wijziging in IRO, uitleg van de wijziging is opgenomen in paragraaf 10.4 op pagina 42.

## 10.4 Wijzigingen in IRO's

Wij hebben op basis van interne ontwikkelingen, veranderende prioriteiten en inzichten uit onze duurzaamheidsstrategie een aantal Impact-, Risk- en Opportunity-gebieden (IRO's) geherwaardeerd. Hierdoor sluiten de onderwerpen die wij in ons sustainability statement behandelen beter aan bij de actuele strategische thema's en de impact die wij als organisatie zien en ervaren.

### Onderwerp

### Wijziging



Klimaatverandering

Wij hebben de risico's van klimaatverandering breder gedefinieerd. Naast kosten voor de verduurzaming van kantoorpanden omvatten deze nu ook kosten voor de implementatie van reductiemaatregelen op het gebied van mobiliteit, inkoop en huisvesting.



Arbeidsvoorwaarden

Wij hebben de risico's en kansen als gevolg van onze arbeidsvoorwaarden breder geformuleerd. Naast marktconforme beloning zien we nu ook de actieve dialoog met medewerkers en aanvullende arbeidsvoorwaarden als factoren die zowel risico's als kansen vormen voor medewerkersbetrokkenheid, productiviteit en bedrijfsresultaten.



Gelijke behandeling en kansen voor iedereen

Wij hebben de risico's door een beperkte focus op diversiteit en inclusie hoger ingeschat, omdat dit direct invloed heeft op medewerkersbetrokkenheid, retentie en reputatie.



Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag

Wij hebben de impact van Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag herijkt. In plaats van een positieve maatschappelijke impact benadrukken we nu het risico van negatieve gevolgen bij onvoldoende naleving, omdat Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag primair gericht is op risicobeheersing.

Wij hebben duurzame productinnovatie verwijderd als materieel thema, omdat dit buiten de scope van onze duurzaamheidsrapportage valt. Innovatie blijft voor ons belangrijk; onze inzet en voortgang lichten wij toe in het businessrapport, de maatschappelijke impact nemen wij op termijn op in het sustainability statement.



# 11 Governance, sturing en interne beheersing

## 11.1 Governance en verantwoordelijkheden

### Mandaat en eindverantwoordelijkheid

De Management Board is collectief eindverantwoordelijk voor duurzaamheid. Het formele mandaat is belegd bij Board member Carin Welters. De Management Board stelt de duurzaamheidsstrategie vast, weegt materiële onderwerpen, borgt aansluiting met de ondernemingsstrategie en het risicoraamwerk, en alloceert middelen.

### Rolverdeling en werkwijze

De centrale ESG-functie (Sustainability Services, onder leiding van de Senior Manager Sustainability Services) ontwikkelt en bewaakt de strategie en de focusgebieden, vertaalt deze naar beleid, KPI-kaders en rapportage-eisen, coördineert ESRS-rapportage en geeft richting aan de uitvoering, consistentie en datakwaliteit van business- en staff units.

Het Sustainability Management Team is een multidisciplinair team onder leiding van Sustainability Services, waarin HR, Risk & Compliance, Finance, Marketing & Communicatie en Projectmanagement zijn vertegenwoordigd. Het heeft een adviserende/coördinerende rol. Het verbindt materiële thema's, prioriteert voorstellen en bereidt besluitvorming voor van de Management Board. De business- en staff units zijn verantwoordelijk voor implementatie en datalevering binnen hun domein; Sustainability Services fungeert als kadersteller en biedt ondersteuning.

### Besluitvorming en toezicht

Vanaf 2026 worden sustainability-prioriteiten, belangrijke investeringen en de voortgang ieder kwartaal geagendeerd in de Management Board. Indien nodig kunnen materiële besluiten ook ad hoc worden genomen. Supervisory Board ontvangt halfjaarlijks een rapportage over voortgang op materiële onderwerpen en belangrijke risico's en kansen. In het eerste kwartaal van 2026 stellen de Management Board en Supervisory Board gezamenlijk een beoordelings- en monitoringskader vast om de verankering van duurzaamheid consistent te volgen.

## 11.2 Beloning en incentives

Op dit moment zijn er geen expliciete incentives of beloningscomponenten gekoppeld aan duurzaamheidsprestaties. Duurzaamheid is daarmee geen afzonderlijk criterium binnen de variabele beloning van bestuur of management.

In 2025 is het HR-team gestart met de ontwikkeling van een vernieuwd beloningsbeleid, waarvan variabele beloning een onderdeel is. Daarbij verkennen we of en hoe duurzaamheidsdoelstellingen in de toekomst zorgvuldig en betekenisvol kunnen worden geïntegreerd, rekening houdend met meetbaarheid, datavolwassenheid en de samenhang met strategische en financiële doelstellingen.

# 12 Sustainability Strategie en bijdrage aan de Sustainable Development Goals

In 2025 heeft Baker Tilly een Sustainability Strategie 2025–2029 vastgesteld. Deze strategie staat naast de ondernemingsstrategie en fungeert als een richtinggevend kader voor het duurzaamheidsdomein. De strategie wordt momenteel gefaseerd ingebed in specifieke gebieden, waaronder de HR-strategie, mobiliteit en huisvesting.

In 2025 lag de focus op het bepalen van de strategische richting en prioriteiten. In 2026 wordt deze strategie inhoudelijk leidend voor besluitvorming en uitvoering. De volledige integrale verankering in de ondernemingsstrategie volgt daarna.

## 12.1 Kern van de strategie (2025-2029)

De Sustainability Strategie 2025-2029 is gebaseerd op onze overtuiging dat duurzame waardecreatie vraagt om evenwicht tussen mens, planeet en prestaties. De strategie is erop gericht om onze verantwoordelijkheid als werkgever, dienstverlener en organisatie in het economisch verkeer expliciet te maken en stap voor stap te vertalen naar beleid, acties en sturing.

De strategie biedt richting aan keuzes waar Baker Tilly zijn impact wil vergroten en waar beheersing van risico's en toekomstbestendigheid centraal staan. Daarbij is bewust gekozen voor een gefaseerde aanpak: eerst focus op deelgebieden en governance, vervolgens verdieping en bredere integratie.

## 12.2 Strategische focusgebieden

Binnen de sustainability strategie onderscheiden wij drie samenhangende focusgebieden:

### Mensen

We richten ons op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, en op het versterken van cultuur en leiderschap. We willen een inclusieve werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen, zichzelf kunnen zijn en zich duurzaam kunnen ontwikkelen.

### Planeet

Voor het thema klimaat heeft Baker Tilly een Net Zero-ambitie richting 2050 vastgesteld. met duidelijke mijlpalen richting dit doel. Hiermee verkleinen we onze ecologische footprint en dragen we actief bij aan de transitie naar een duurzame economie.

### Prestaties

Wij zien duurzaamheid als een integraal onderdeel van wie we zijn en wat we doen. We bouwen aan een stevige basis met beleid, governance en interne samenwerking. Transparante communicatie en betrouwbare rapportage zijn hierbij essentieel, zodat we intern en extern verantwoording afleggen over onze voortgang.



### 12.3 Samenhang met materialiteit

De sustainability strategie geeft richting aan de onderwerpen die voor Baker Tilly strategisch relevant zijn. Deze prioriteiten zijn vervolgens getoetst en gevalideerd via de dubbele materialiteitsanalyse. Alle materiële onderwerpen hebben een plaats binnen de strategie, waarbij de prioritering per onderwerp kan verschillen.

### 12.4 Bijdrage aan de Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (SDG's) vormen een waardevolle aanvulling op de sustainability strategie van Baker Tilly. Wij hebben ervoor gekozen onze bijdrage te richten op de SDG's die het meest aansluiten bij onze rol als werkgever en professionele dienstverlener.



**SDG 5 Gendergelijkheid**  
(subdoel 5.5)

Baker Tilly wil bijdragen aan gelijke kansen en effectieve vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende en invloedrijke posities. Dit doen wij door actief te sturen op aanname, doorstroming, beloning en ontwikkeling, en dit te borgen in ons HR- en DEI-beleid. Wij werken hierbij samen met externe partijen zoals de SER en organiseren interne initiatieven, onder de naam Female Inc., om bewustwording en ontwikkeling te stimuleren. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk *Sociale informatie*.



**SDG 8 Waardig werk en economische groei**  
(subdoel 8.5)

Wij zetten in op veilige, inclusieve en duurzame arbeidsomstandigheden met gelijke beloning voor werk van gelijke waarde. Onze aanpak sluit aan bij onze ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn en duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Deze inspanningen overlappen grotendeels met onze inzet op SDG 5. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk *Sociale informatie*.



**SDG 13 - Klimaatactie**  
(subdoel 13.2)

Onze bijdrage richt zich op klimaatmitigatie via het realiseren van onze Net Zero-ambitie in 2050 en het integreren van klimaatmaatregelen in beleid en planning. Het klimaattransitieplan en de daarbij behorende maatregelen vormen hiervoor de basis. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk *Milieu informatie*.

### 12.5 Duurzame waardecreatie

Met de sustainability strategie wil Baker Tilly bijdragen aan lange termijn waardecreatie en duurzame impact. Dit omvat het versterken van onze positie als aantrekkelijke werkgever, het bieden van toekomstbestendige dienstverlening en het mitigeren van duurzaamheidsgerelateerde risico's.

# 13 Sustainability due diligence

Wij zetten ons in voor verantwoord zakelijk gedrag en erkennen onze verantwoordelijkheid om negatieve effecten op mens en milieu te voorkomen of te beperken. Dit doen we stap voor stap, met een duidelijke focus op milieu en mensenrechten in de waardeketen.

## 13.1 Beleid en governance

Onze Code of Ethics (gedragscode) en het klokkenluidersmechanisme vormen de basis voor integer handelen binnen onze organisatie en richting klanten. De Code of Ethics geeft richting aan onze handelswijzen, terwijl het klokkenluidersmechanisme waarborgt dat schendingen worden gemeld en herstelmaatregelen worden genomen bij materiële negatieve impacts.

In 2025 hebben we een duurzaam inkoopbeleid opgesteld, dat in 2026 wordt aangevuld met een Supplier Code of Conduct. Daarnaast hebben we een due diligence-proces ingericht om milieurisico's te identificeren, te beoordelen en op te volgen. Dit proces omvat onder meer:

- een klimaatscenarioanalyse;
- het opstellen van ons Net Zero-beleid;
- samenwerking met externe partijen voor validatie.

Ook voeren we een dubbele materialiteitsanalyse uit om zowel de impact van onze activiteiten op mens en milieu als de financiële impact van duurzaamheidsrisico's op onze organisatie te beoordelen. Deze analyse, samen met periodieke reviews, vormt een belangrijk instrument om prioriteiten te bepalen en onze strategie bij te sturen. De voortgang wordt gemonitord en periodiek besproken met de Management Board en de Supervisory Board, zodat risico's tijdig worden herkend en aangepakt.

## 13.2 Acties tot nu toe

Op het gebied van mitigatie van klimaatverandering hebben we in 2025 belangrijke stappen gezet. We hebben onze CO<sub>2</sub>-footprint herberekend, wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelen gesteld en een klimaattransitieplan opgesteld. Deze acties zijn beschreven in het hoofdstuk *Milieu informatie*.

## 13.3 Risico's in de waardeketen

Onze waardeketen kent twee dimensies:

- **Upstream (leveranciers):** de risico's bevinden zich met name bij facilitaire diensten, energie-inkoop en IT-hardware. In deze categorieën kunnen zowel milieu-impact als arbeidsomstandigheden een rol spelen. Ons inkoopbeleid biedt handvatten om initiële milieu-, arbeids- en mensenrechtenrisico's in te schatten bij het verstrekken van opdrachten aan derden. Tot nu toe vindt nog geen periodieke beoordeling plaats van impacts en risico's binnen de waardeketen.
- **Downstream (klanten):** risico's ontstaan wanneer onze dienstverlening indirect bijdraagt aan negatieve effecten, bijvoorbeeld in sectoren of landen met verhoogde mensenrechtenrisico's. Via klantacceptatieprocedures, integriteitschecks en ethische richtlijnen mitigeren wij gedeeltelijk bepaalde impacts, echter is dit nog niet toereikend. In 2026 zullen duurzaamheidsaspecten een onderdeel vormen in verschillende downstream-beleidsdocumenten en procedures.

## 13.4 Vooruitblik

In 2026 breiden we ons due diligence-proces uit. We implementeren de Supplier Code of Conduct, starten met risicoscreening en ontwikkelen een plan voor continue monitoring. Ons doel is om in 2027 een volledig geïntegreerd due diligence-proces te hebben voor milieu én mensenrechten.

## 14 Beleid, acties en prestaties per materieel duurzaamheidsthema

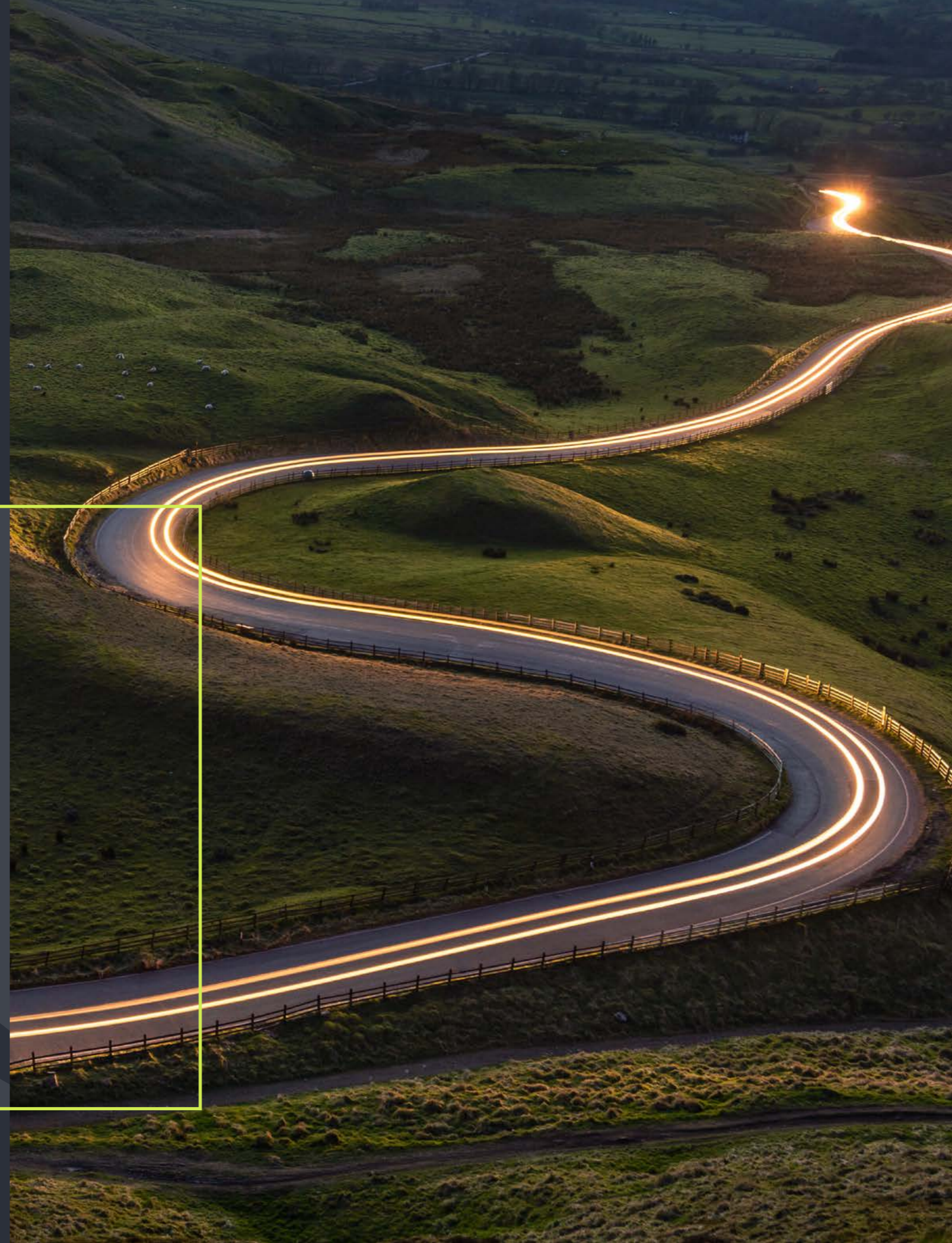
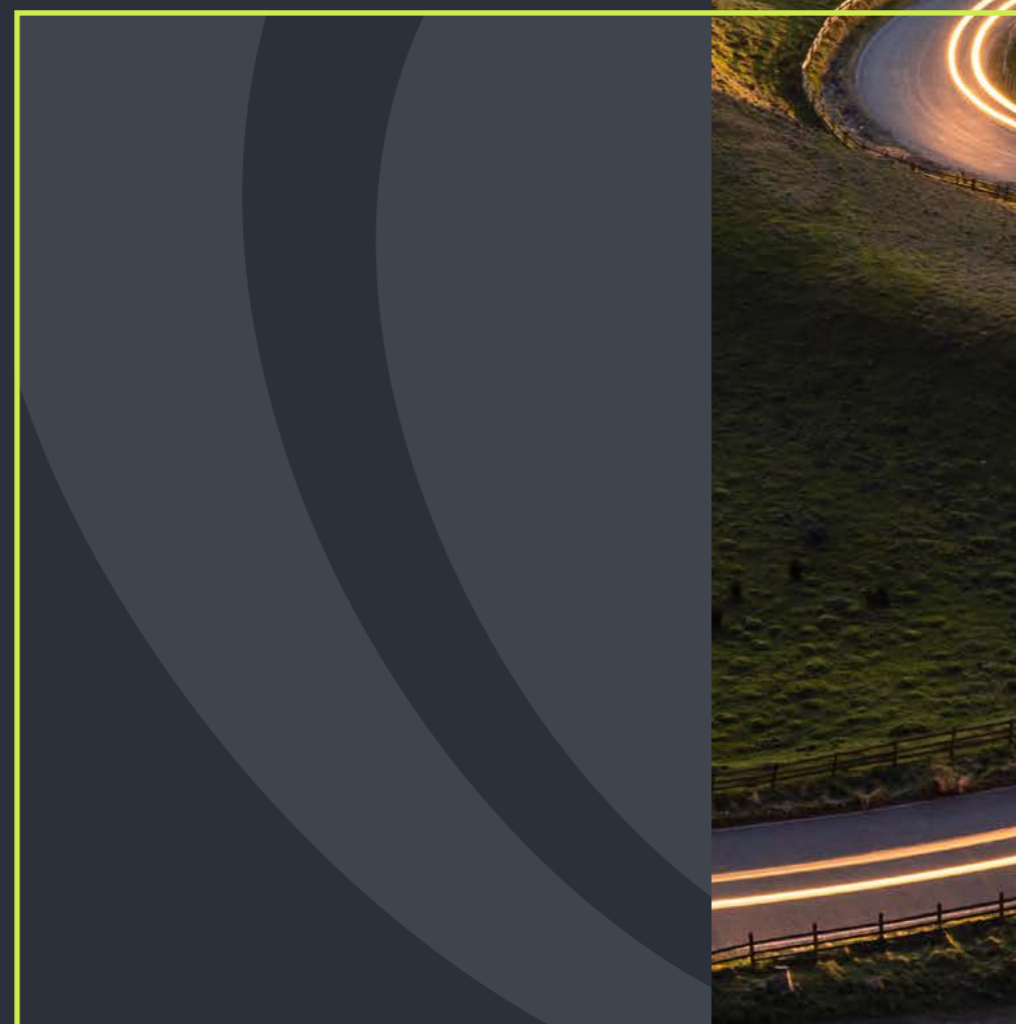
In 2025 hebben wij afzonderlijke duurzaamheidsinitiatieven meer in samenhang aangepakt. In deze paragraaf maken wij per duurzaamheidsthema (E, S en G) en per materieel onderwerp inzichtelijk hoe wij duurzaamheid inrichten en borgen. We geven aan welk beleid wij formuleren, welke actieplannen we uitvoeren, welke middelen en verantwoordelijkheden we toewijzen, en welke doelstellingen en KPI's wij hanteren om voortgang te meten. In lijn met de ESRS-vereisten richten we ons op maatregelen die materiële verandering bewerkstelligen en tonen we waar mogelijk voortgang ten opzichte van onze doelstellingen en ten opzichte van het voorgaande jaar.

### Focus 2025 en opbouw richting 2026

In 2025 hebben wij de aandacht gericht op de meest materiële onderwerpen. Bij E1 Klimaatverandering deden we dat met het concretiseren van onze Net Zero-ambitie en het uitwerken van een klimaattransitieplan. Bij S1 Eigen medewerkers gaat het om de actualisering van ons HR- en cultuurbeleid, versterking van medewerkersbetrokkenheid en actualisering van ons DEI-beleid. Deze onderdelen zijn in opbouw: wij leggen stap voor stap beleid, actieplannen, middelen, targets en KPI's vast en rapporteren waar mogelijk over voortgang. In 2026 zetten we deze lijn door, verbreden we de dekking (inclusief waardeketen onderwerpen waar nog geen formele kaders bestaan) en scherpen we onze meet- en monitoringscyclus aan.

Onze sustainability volwassenheid is in opbouw. We beschikken nog niet voor alle materiele thema's over formeel beleid of kwantitatieve indicatoren.

Wij zijn daarover transparant en geven per onderwerp aan wat de huidige status is, welke hiaten er zijn en welk tijdpad we hanteren om dit te adresseren. Bij elk thema lichten we kernindicatoren kort toe. Waar nodig geven we de methodologische uitgangspunten en definities weer, zodat de onderbouwing van onze rapportage voor stakeholders herleidbaar is.



## 14.1 Milieu informatie

Klimaatverandering raakt ons allemaal. De gevolgen, van extreme weersomstandigheden tot druk op natuurlijke hulpbronnen, beïnvloeden economie, samenleving en bedrijfsleven. Dit is voor ons, en onze klanten dagelijks merkbaar. Het is dan ook een materieel thema.

Onze activiteiten veroorzaken emissie van broeikasgassen (Scope 1, 2 en 3), deze emissies dragen bij aan klimaatverandering en hebben impact op mens en milieu. Dit komt voornamelijk door huisvesting, mobiliteit, inkoop en reizen. Baker Tilly heeft 1027 medewerkers, verspreid over 13 kantoren door heel Nederland. Bijna driekwart van de medewerkers maakt gebruik van een leaseauto om zo hun werkzaamheden te kunnen verrichten. Door deze activiteiten hebben we impact op het milieu. Wij nemen onze verantwoordelijkheid om onze impact te verkleinen en bij te dragen aan de transitie naar een duurzame economie. Die transitie vraagt om langdurige inzet en duidelijke richting.

De urgentie is groot. Onvoldoende CO<sub>2</sub> beleid kan leiden tot hogere kosten, CO<sub>2</sub> heffingen en reputatie

risico's. Tegelijkertijd biedt emissiereductie kansen: lagere operationele kosten en versterking van onze adviesdiensten op het gebied van duurzaamheid. Door nu doelgericht te handelen, beperken we risico's en benutten we kansen, voor onze organisatie én onze stakeholders.

Daarom werken wij toe naar een toekomst waarin onze activiteiten netto geen broeikasgassen meer uitstoten. Om daar te komen, formuleren we heldere tussendoelstellingen en koppelen die aan gerichte investeringen en samenwerking in de hele keten. Deze stapsgewijze aanpak geeft richting aan de keuzes die we nu en in de komende jaren maken met als eindpunt onze ambitie om in 2050 Net Zero te bereiken.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de voor Baker Tilly materiële milieu thema's en laat zien hoe onze strategie, beleid, acties en doelen hierop aansluiten.

## Strategie, beleid, acties en doelen

### Hoe we impacts beheersen

Effectief milieubeleid begint met inzicht. Daarom analyseren we periodiek zowel onze impact op mens en milieu als de gevolgen van klimaatverandering voor onze organisatie. In 2024 voerden we een impact-, risico- en kansanalyse (IRO) uit om materiële thema's te bepalen. In 2025 volgde een klimaatscenarioanalyse, die inzicht gaf in fysieke en transitierisico's onder verschillende scenario's. Deze inzichten helpen ons prioriteiten te stellen, financiële impact te berekenen en onze strategie wendbaar en weerbaar te houden.

### Strategie en doelstellingen

Onze ambitie is helder: Net Zero in 2050, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs en de Corporate Net Zero Standard. Dit betekent een substantiële reductie van emissies in Scope 1, 2 en 3 tot een niveau dat past bij een 1,5°C-pad, gevolgd door permanente neutralisatie van resterende emissies.

In 2025 concretiseerden we deze ambitie met wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelen volgens de Science Based Targets-criteria (SBTi). Op basis van 2024 als basisjaar hebben we de volgende tussendoelen vastgesteld:

- 50,4% reductie van Scope 1-emissies in 2032 t.o.v. 2024 (1,5°C-pad);
- 50,4% reductie van Scope 2-emissies in 2032 t.o.v. 2024 (1,5°C-pad);
- 30% reductie van Scope 3-emissies in 2032 t.o.v. 2024 (WB2°C-pad);
- 90% reductie van Scope 1, 2 en 3 emissies en neutralisatie van alle resterende emissies uiterlijk in 2050, op basis van het basisjaar 2024.

Deze doelen zijn gekoppeld aan een lineair reductiepad (LAR) van 6,3% per jaar voor Scope 1 en 2 en 3,4% voor Scope 3. Dit pad vormt de basis voor onze voortgangsmeting en borgt dat we tijdig bijsturen.

Upstream Eigen organisatie Downstream

Onderwerp	Waarde- keten	Impact materialiteit		Financiële materialiteit		Strategie en ambitie	Beleid	Acties	Doelen
		Positief	Negatief	Kans	Risico				
Klimaatverandering	Upstream		●	●	●	Net Zero 2050: Scope 1-2-3-uitstoot terugbrengen tot een klein restant aan uitstoot en de resterende uitstoot blijvend neutraliseren, in lijn met SBTi Corporate Net-Zero Standard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milieubeleid</li> <li>• Duurzaam inkoopbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaattransitieplan</li> <li>• Korte termijn actieplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope 1 en 2: -50,4% tegen 2032 (t.o.v. 2024)</li> <li>• Scope 3: -30% tegen 2032 (t.o.v. 2024)</li> </ul>

## Klimaattransitieplan

Ons klimaattransitieplan vormt de routekaart naar Net Zero in 2050. Het vertaalt onze strategische ambitie naar concrete stappen, middelen en tijdslijnen. Het plan beschrijft hoe we onze reductiedoelen realiseren, welke maatregelen prioriteit hebben en hoe we voortgang monitoren.

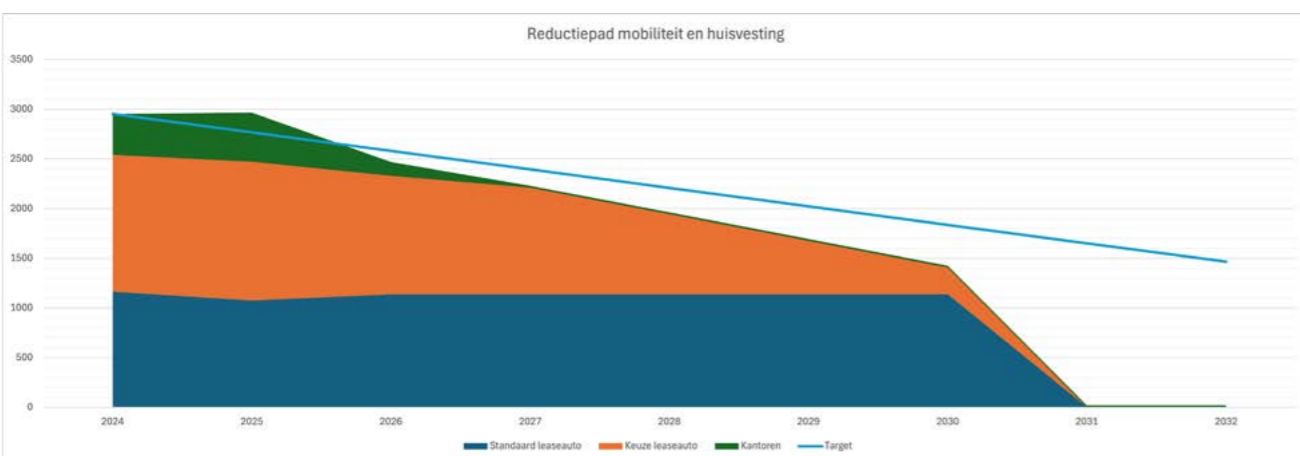
Onze Net Zero-strategie richt zich op vier impactclusters: mobiliteit, zakelijke reizen en woon-werkverkeer, huisvesting en inkoop. Deze clusters zijn de belangrijkste decarbonisatieknoppen waar we aan kunnen draaien om emissiereductie te bereiken. Door deze focus kunnen we gerichte reductiekeuzes maken, investeringen plannen en voortgang monitoren. De uitvoering ligt bij de operationeel verantwoordelijke afdelingen, zodat borging in de bedrijfsvoering is gegarandeerd. Zo reduceren we onze milieu-impact en versterken we ons businessmodel.

In 2025 stelden we, in lijn met het 1,5°C-scenario van het Klimaatakkoord van Parijs, een reductiepad op voor Scope 1 en 2, met nadruk op mobiliteit en huisvesting. Voor elk cluster werkten we maatregelen uit in een actieplan, inclusief financiële doorrekening. Hierdoor kunnen we investeringen tijdig plannen, prioriteiten stellen en onze strategische koers vasthouden onder veranderende omstandigheden.

We beseffen dat CO<sub>2</sub>-reductie mede afhankelijk is van externe factoren en samenwerking in de keten. Huidige uitdagingen, zoals netcongestie, maken dat niet alle maatregelen direct uitvoerbaar zijn. Daarom richten we ons naast footprint reductie ook op energie-efficiëntie. Zo verminderen we onze afhankelijkheid van het huidige energiesysteem en stimuleren we de uitrol van duurzame energiedragers en technieken.

## Belangrijkste maatregelen per cluster

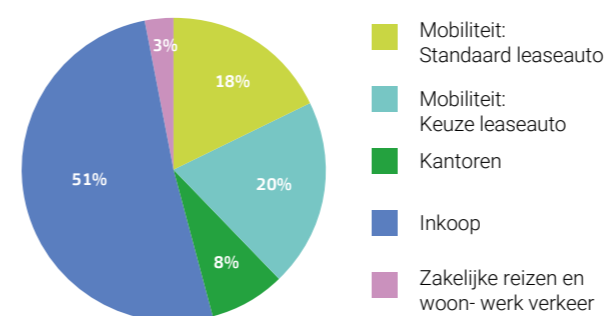
- **Mobiliteit:** we zetten in op een volledig elektrisch wagenpark met 100% hernieuwbare elektriciteit. Ons doel is om vanaf 2027 uitsluitend elektrische voertuigen toe te staan binnen het leaseprogramma en fossiele voertuigen tot 2030 stapsgewijs uit te faseren.
- **Huisvesting:** samen met vastgoedeigenaren werken we aan gasvrije, energiezuinige kantoren die volledig draaien op hernieuwbare elektriciteit. Bij de selectie van nieuwe locaties hanteren we duurzaamheidscriteria, met de nadruk op laadinfrastructuur, energie-efficiëntie en toekomstbestendigheid. Deze criteria zullen worden verwerkt in het huisvestingsbeleid.
- **Inkoop:** we zoeken actief samenwerking met leveranciers om emissies in de keten te reduceren.



Hierbij richten we ons op betere datakwaliteit, de selectie van leveranciers met wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelen en/of het opnemen van decarbonisatie-eisen in contracten. Aanvullend onderzoeken we de mogelijkheden voor de implementatie van een interne CO<sub>2</sub>-beprijzing mechanismen om zo investeringen in duurzame producten en technieken te stimuleren.

- **Zakelijke reizen en woon-werkverkeer:** vanaf 2026 voeren we een vernieuwd reisbeleid in dat duurzame keuzes stimuleert en niet-essentiële vliegvluchten beperkt. Dit kan bijvoorbeeld door het bevorderen van openbaar vervoer en het gebruik van duurzame energiedragers tijdens zakenreizen.

## Basisjaar 2024



## Beleid en governance

Onze milieudoelstellingen vragen om duidelijke kaders en een robuuste governancestructuur. In 2025 stelden we een integraal milieubeleid vast dat richting geeft aan onze aanpak en verantwoordelijkheden helder belegt. Dit beleid is direct gekoppeld aan onze reductiedoelen en KPI's. Voor de impactclusters mobiliteit en huisvesting zijn doelstellingen vertaald naar meetbare indicatoren, die we periodiek monitoren en rapporteren in lijn met ons klimaattransitieplan. Voor inkoop ligt de focus in 2026 op het verbeteren van datakwaliteit, zodat we ook hier reductiedoelen en KPI's kunnen vaststellen. Naast het milieubeleid hebben we aanvullende beleidsdocumenten opgesteld of herzien om onze reductiestrategie te ondersteunen.

- **Mobiliteitsbeleid:** richt zich op de transitie naar een volledig elektrisch leasewagenpark. Op dit moment is er nog geen beleid op zakelijk reizen en woon-werkverkeer. Wij willen dit in de komende jaren integreren in ons mobiliteitsbeleid.

Cluster	Omvang (WTW) (2024)	Reductiepotentieel (WTW)	Behaalde reductie sinds 2024 (WTW)	Belangrijkste acties
Mobiliteit	3266	3266	-2%	Elektrificatietraject en mobiliteitsbeleid 2026
Huisvesting	714	222	+23%	Huisvestingbeleid 2026 en de inkoop van hernieuwbare energie
Inkoop	4434	n.n.t.b.	-2%	Selectie leveranciers met reductiedoelstellingen en interne CO <sub>2</sub> beprijzing mechanismen
Zakelijke reizen en woon-werkverkeer	227	n.n.t.b.	+175%	Duurzaam reisbeleid 2026

- **Duurzaam inkoopbeleid:** stelt duurzaamheids-criteria voor leveranciers, waaronder bijdrage aan klimaatdoelen, circulariteit en levensduur van producten. Het bevat afspraken over keten-samenwerking en het belang van datadeling voor emissiereductie.
- **Huisvestingsbeleid:** stelt duurzaamheids-criteria voor verhuurders van kantoren en stuurt op energie-efficiëntie en het gebruik van hernieuw-bare energie. Een update van dit beleid staat gepland voor 2026.

De Management Board draagt eindverantwoordelijk-hed voor het milieubeleid en de uitvoering ligt bij afdelingsmanagers. Het team Sustainability Services ondersteunt hen met data, monitoring en rapportage. Het Environmental projectteam bewaakt de samen-hang en adviseert over strategische keuzes. Deze structuur wordt geborgd via kwartaalreviews en halfjaarlijkse rapportages aan de Management Board en de Supervisory Board, wat transparantie en tijdige bijsturing waarborgt.

### Voortgang en acties

2025 markeerde de overgang van losstaande initiatieven naar een integrale aanpak. We richtten de sustainability governance opnieuw in en stelden een milieubeleid en klimaattransitieplan vast, gebaseerd op een herberekende CO<sub>2</sub>-footprint over 2024 met meer primaire data. Deze herberekening gaf inzicht in de belangrijkste clusters voor emissie-reductie: mobiliteit, huisvesting, inkoop en zakelijke reizen en woon-werkverkeer.

Het Environmental projectteam kreeg operationele verantwoordelijkheid voor deze clusters en werkte concrete maatregelen uit om de Scope 1- en 2- doelen te realiseren. De voorstellen zijn extern gevalideerd en de financiële impact is doorgerekend. De Management Board stemde in met de strategische koers en korte termijn doelen.

### Belangrijkste acties in 2025

- **Mobiliteit:** invoering van een interim-mobiliteits-beleid. In 2025 zijn alle standaardleaseauto's vervangen door een hybride variant, ook worden in het keuze leaseprogramma vanaf 2026 uitsluitend elektrische of plug-in hybride voertuigen toegestaan. De eerste effecten hiervan zijn zichtbaar. Het benzineverbruik daalde licht, terwijl het elektriciteitsverbruik toenam.
- **Huisvesting:** opening van een nieuwe locatie in Tilburg en verhuizing van het kantoor in Amsterdam naar een pand met energielabel A (voorheen C). Daarnaast hebben we ons energieverbruik opnieuw in kaart gebracht en zijn we gestart met het benchmarken van de energieprestaties van alle kantoren. Deze inzichten vormen de basis voor verdere verduurzaming.
- **Governance:** oprichting van het Environmental projectteam en vaststelling van CO<sub>2</sub>-reductie-doelen op basis van de SBTi Net Zero Corporate Standard.

Deze stappen vormen de basis voor de uitvoering van het klimaattransitieplan in 2026.

### Vooruitblik

In 2026 zetten we de stap van plannen naar uitvoering. We zullen starten met het implementeren van de geplande reductiemaatregelen uit het klimaattransitieplan. Het interim-mobiliteitsbeleid wordt vervangen door een definitieve Net Zero-strategie, en we bereiden de overstap naar een volledig elektrisch wagenpark verder voor. Na instemming van de OR zal dit erin resulteren dat vanaf 2027 uitsluitend elektrische voertuigen, rijdend op groene elektriciteit worden toegelaten in het leaseprogramma.

Ook werken we verder aan de verduurzaming van onze kantoren. Op basis van benchmarkresultaten stellen we gerichte verbetermaatregelen op en actualiseren we het huisvestingsbeleid. Waar mogelijk zullen we onze laadinfrastructuur versterken, we voeren maatregelen door om het energieverbruik te verlagen en starten tegelijkertijd met de inkoop van 100% hernieuwbare energie.

In 2026 werken we reductiemaatregelen uit voor de clusters inkoop en zakelijke reizen en woon-werkverkeer. Deze maatregelen zullen worden verwerkt

in een vernieuwd reisbeleid voor zowel zakelijke reizen als woon-werkverkeer en in een concrete reductieaanpak voor de inkoop van goederen en diensten. We focussen ons op de verbetering van datakwaliteit en het verzamelen van leveranciers-specifieke informatie. Samen vormt dit de basis voor emissiereductie buiten onze eigen organisatie-grenzen.

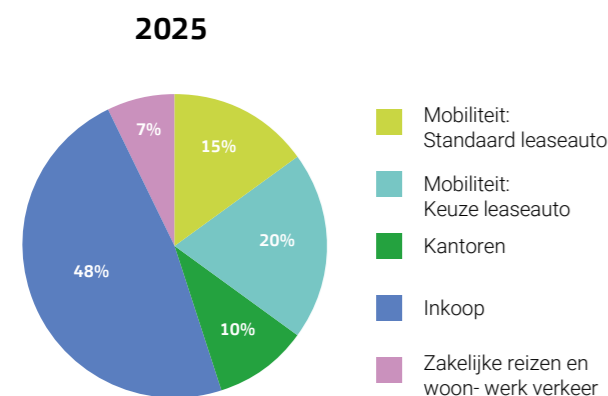
Een belangrijk onderdeel van onze vooruitblik is de integratie van de Net Zero-strategie in onze bedrijfsvoering. Daarom koppelen we onze commerciële koers aan onze duurzaamheidsambitie via de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Medio 2026 laten we ons CO<sub>2</sub>- en energiemanagementsysteem certificeren (Handboek 4.0, trede 1). Deze certificering versterkt onze transparantie, borgt structurele reductie en onderstreept onze inzet richting klanten en andere stakeholders.

Met deze stappen werken we stap voor stap toe naar onze ambitie: een Net Zero organisatie in 2050.

Belangrijkste activiteit	Scope	Tijdslijn	Verwachte uitkomst (t.o.v. 2024)
Implementatie klimaattransitieplan	Eigen organisatie	2026	Akkoord op uit te voeren maatregelen
100% hernieuwbare energie voor kantoren en mobiliteit	Eigen organisatie	Vanaf 2026	Scope 1: ~ -120 tCO <sub>2</sub> e Scope 2: ~ -600 tCO <sub>2</sub> e Scope 3: ~ -120 tCO <sub>2</sub> e
Implementatie vernieuwd Net Zero mobiliteitbeleid	Eigen organisatie	2027 - 2030	Scope 1: ~ -2262 tCO <sub>2</sub> e Scope 3: ~ -671 tCO <sub>2</sub> e
Ontwerpen reductie-maatregelen op inkoop en zakelijke reizen	Upstream waardeketen	2026	Reductiepaden voor inkoop, zakelijk reizen en woon-werkverkeer

## Metrics en resultaten

In 2025 zagen wij een duidelijke verandering in ons energieprofiel. Het fossiele brandstofverbruik is licht gedaald, terwijl het elektriciteitsverbruik voor elektrische voertuigen juist is toegenomen. Het benzineverbruik nam af met 2,4% ten opzichte van 2024, terwijl het dieselverbruik een daling liet zien van 57,3%. Tegelijkertijd steeg het elektriciteitsverbruik voor elektrische voertuigen met 27%. Deze verschuiving vertaalt zich in lagere mobiele emissies binnen Scope 1 en hogere emissies in Scope 2, als gevolg van het toegenomen elektriciteitsverbruik binnen de leasevloot. Hoewel deze emissies nog steeds erg hoog zijn voor onze sector is dit in lijn met onze strategie om fossiele brandstoffen uit te faseren.



### • Scope 1: directe emissies

Onze directe emissies lieten in 2025 een lichte daling zien ten opzichte van 2024. Dit komt vooral door een sterke afname in brandstofverbruik voor voertuigen, die met ongeveer 5% terugliep. Deze reductie is een direct gevolg van ons beleid om fossiele brandstoffen uit te faseren en meer elektrische aangedreven voertuigen in te zetten.

### • Scope 2: indirecte emissies uit energie

De emissies uit ingekochte energie stegen met ongeveer 20%. Dit is een bewuste verschuiving: doordat we ons wagenpark elektrificeren, verplaatsen emissies zich van Scope 1 naar Scope 2. Deze ontwikkeling past binnen onze strategie om fossiele brandstoffen te vervangen door elektriciteit, die we steeds meer uit hernieuwbare bronnen willen onttrekken.

### • Scope 3: overige indirecte emissies

Binnen Scope 3 zien we een gemengd beeld. De totale scope 3 emissies namen met ongeveer 7% toe, vooral door hogere inkoopvolumes en prijsstijgingen in de categorie ingekochte goederen en diensten. Daartegenover staat een forse daling in kapitaalgoederen, doordat in 2024 een grote software-investering werd afgerond. Zakelijke reizen namen toe door meer internationale vluchten in verband met onze strategische samenwerking met Inflexion. Ook woon-werkverkeer liet een stijging zien, niet door meer reizen, maar door een verbeterde rekenmethode die niet retrospectief toepasbaar is.

Alles bij elkaar steeg onze totale CO<sub>2</sub> uitstoot met ongeveer 4,9% ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt grotendeels verklaard door verbeterde datakwaliteit en methodologische aanpassingen, met name binnen Scope 3.

### Footprint 2025

Om tot ons transitieplan te komen, hebben wij het jaar 2024 herberekend. Deze herberekening zorgt voor een robuuste basis en maakt het mogelijk om onze reductiedoelen en voortgang nauwkeurig te monitoren. Meer informatie over deze herberekening is te vinden in de paragraaf *Verdiepende informatie*.

Carbon footprint	Emissiebron	2025	2024 herberekening	2024 gerapporteerd	Definities
Scope 1	Stationaire verbranding	138	118	153	Totale Scope 1 emissies: directe emissies afkomstig uit operaties die eigendom zijn, of onder controle staan van Baker Tilly.
	Mobiele verbranding	2148	2262	2131	
	<b>Totaal Scope 1</b>	<b>2285</b>	<b>2380</b>	<b>2284</b>	
Scope 2	Elektriciteit in kantoren (market-based)	337	274	-	Totale Scope 2 emissies: indirecte emissies afkomstig uit operaties die eigendom zijn, of onder controle staan van Baker Tilly. Deze worden gerapporteerd aan de hand van de markt-gebaseerde en locatie-gebaseerde rekenmethode. De markt-gebaseerde methode wordt gebruikt bij de berekening van de totale emissies en het klimaattransitieplan.
	Elektriciteit in voertuigen (market-based)	323	279	-	
	Ingekochte warmte (market-based)	26	19	-	
	<b>Totaal Scope 2 (market based)</b>	<b>685</b>	<b>572</b>	<b>464</b>	
	<b>Totaal scope 2 (location based)</b>	<b>473</b>	<b>476</b>	<b>349</b>	
Scope 3	Ingekochte goederen en diensten	4139	3543	4301	De totale Scope 3 emissies is een som van indirecte emissies afkomstig uit de upstream waardeketen. Dit bestaat uit inkoop van goederen en diensten, ingekochte geactiveerde kapitaalgoederen, productie-, en verwerkingsemissies van de ingekochte brandstoffen uit Scope 1 en 2, zakenreizen en woon-werkverkeer van werknemers. Som van alle emissies uit Scope 1, 2 en 3 volgens de markt-gebaseerde methode.
	Kapitaal-goederen	509	1113	1251	
	Brandstof- en energie-gerelateerde activiteiten	825	806	716	
	Zakenreizen	179	148	25	
	Woon-werkverkeer	446	79	291	
	<b>Totaal Scope 3</b>	<b>6098</b>	<b>5689</b>	<b>6582</b>	
	<b>Totaal tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>(market based)</b>	<b>9068</b>	<b>8641</b>	
Investeringen in klimaat-transitieplan en CO <sub>2</sub> -reductie	CapEx / OpEx	Transitieplan treedt vanaf 2026 in werking			

### Energieverbruik: een sleutelrol in emissiereductie

Energieverbruik speelt een cruciale rol in onze strategie voor emissiereductie. Door efficiënter om te gaan met energie en over te stappen op hernieuwbare bronnen, verlagen we niet alleen onze eigen uitstoot, maar dragen we ook bij aan de verduurzaming van het Nederlandse energiesysteem. De onderstaande tabel geeft ons energieverbruik binnen Scope 1 en 2 weer.

### Energieverbruik in de kantoren

In 2025 nam het totale energieverbruik van de kantoren toe, ondanks een verdere verbetering van de energetische kwaliteit van het vastgoed.

Energiedrager	2025 (MWH)	2024 (MWH)	Jaar op jaar verschil %
Aardgas (G-gas)	681,44	585,07	+16%
LPG	0,55	0,00	-/-
Benzine E10	8.489,67	8.730,69	-3%
Benzine (fossiel) E0	158,08	133,14	+19%
Diesel B7	72,35	168,39	-57%
Diesel (fossiel) B0	0,00	0,87	-100%
Grijze stroom mobiliteit	779,72	612,01	+27%
Grijze stroom kantoren	812,85	622,15	+31%
Windkracht	407,27	449,53	-9%
Zonne-energie	32,50	8,36	+289%
Waterkracht	0,04	0,06	-23%
Biomassa	0,23	0,00	-/-
Gemiddelde Warmtenetten	223,41	244,97	-9%
<b>Totaal</b>	<b>11.658,10</b>	<b>11.555,24</b>	<b>+1%</b>

De groei van het gehuurde vloeroppervlak en een verschuiving in het kantorennetwerk, waaronder de ingebruikname van een grote locatie die wordt verwarmd met aardgas, hebben hierbij een belangrijke rol gespeeld.

Doordat verwarming op aardgas minder efficiënt is dan elektrische verwarming, leidt deze verandering in de energiemix tot een hoger energieverbruik per vierkante meter, ondanks beter geïsoleerde en energiezuinigere gebouwen.

Overige KPI	Unit	2024 (basis-jaar)	2025
Net Zero reductie t.o.v. basis-jaar	%	N.v.t.	4,9%
CO <sub>2</sub> intensiteit ratio (markt-gebaseerd)	tCO <sub>2</sub> e/€M	58	59,10
Energie-intensiteit kantoren	kWh/m <sup>2</sup>	117,65	121,31
Energie intensiteit medewerkers	kWh/FTE	2,09	2,29
Energie intensiteit mobiliteit	kWh/FTE	10,62	10,10
Gehuurde kantoor-oppervlakte met energielabel A of hoger	%/kWh	70%	81%
Aandeel hernieuwbare energie	%	27%	22%

### Verdiepende informatie

In de verdiepende informatie zijn de volgende stukken te vinden:

- toelichting op de herberekening van het basisjaar 2024;
- onze carbon footprint methodologie;
- onze klimaatscenario analyse.

### Basisjaar

Het kiezen van een geschikt basisjaar voor onze carbon footprint is essentieel voor een systematische en geloofwaardige emissiereductie. Een solide basisjaar biedt inzicht in onze absolute CO<sub>2</sub>-reductie en vormt het fundament voor efficiënt energiegebruik. Relevantie, nauwkeurigheid en verifieerbaarheid zijn daarbij de belangrijkste criteria.

Baker Tilly begon in 2022, het basisjaar, met het bijhouden van de carbon footprint. Na een kritische beoordeling van de footprints over 2022-2024 hebben we echter vastgesteld dat de toenmalige methodologie niet voldeed aan de vereiste nauwkeurigheid en verifieerbaarheid. Daarom is besloten de carbon footprint over 2024 te herberekenen met een verbeterde methodologie die aansluit bij het Greenhouse Gas Protocol. We hebben 2024 na herberekening als basisjaar gekozen voor het klimaattransitieplan en de reductiedoelstellingen. Een belangrijke verbetering is dat we zijn afgestapt van het gebruik van kentallen. Waar mogelijk rapporteren we voortaan op daadwerkelijke activiteitsdata. Dit heeft geleid tot een nauwkeuriger Scope 1- en Scope 2-footprint. Ook is het additionaliteitsprincipe geïntroduceerd: alleen in Nederland opgewekte hernieuwbare elektriciteit wordt meegerekend als groene stroom; alle overige inkoop wordt als grijze stroom beschouwd.

Daarnaast is de Scope 3-methodologie verder aangescherpt en robuuster gemaakt. Deze verbetering vormt een belangrijke voorbereiding op verdere dataverfijning vanaf 2026, wanneer we in toenemende mate leveranciersspecifieke data verzamelen.

Ook is er een nieuw datakwaliteitsmanagementplan opgesteld voor de CO<sub>2</sub> footprint, dit protocol waarborgt relevantie, nauwkeurigheid en schrijft voor dat de gegevens verifieerbaar zijn in het kader van onze milieucertificeringen. Een deel van brondata en berekeningen zijn gevalideerd door meerdere externe partijen, waaronder de certificerende instantie die ons milieumanagementsysteem toetst.

### Scenario analyse

Baker Tilly heeft in 2025 een klimaatscenarioanalyse uitgevoerd om de veerkracht van de organisatie onder verschillende klimaatontwikkelingen te beoordelen. De analyse volgt het TCFD-raamwerk en werkt vier toekomstscenario's uit: Net Zero 2050, Huidig Beleid, Vertraagde Transitie en Gefragmenteerde Wereld. In elk scenario zijn zowel fysieke risico's (acuut en chronisch) als transitierisico's (beleid, technologie, markt en reputatie) geanalyseerd, met specifieke aandacht voor de belangrijkste emissiebronnen: mobiliteit, huisvesting en inkoop. Deze aanpak voldoet aan de ESRS-vereisten om de impact van klimaatverandering op strategie, bedrijfsmodel en financiële positie te beoordelen.



## Resultaten van de scenarioanalyse

De scenarioanalyse laat duidelijke verschillen zien in risico-intensiteit, financiële impact en strategische urgentie:

- Net Zero 2050 (versnelde transitie)**  
 Transitierisico's zijn hoog door versnelde regelgeving, strengere ketenverplichtingen en snelle elektrificatie-eisen. Dit leidt tot hogere investeringen in mobiliteit, laadinfra en energie-efficiënte kantoren. Tegelijk ontstaan significante kansen door structurele kostenreductie via elektrificatie, energiebesparing en geprofessionaliseerde inkoop.
- Huidig Beleid (langzame transitie)**  
 De fysieke risico's zijn hoog, vooral door extreme weersomstandigheden die invloed hebben op mobiliteit en kantoorcontinuïteit. Financieel resulteert dit in hogere operationele kosten, bijvoorbeeld voor koeling, verzekeringen en continuïteitsmaatregelen. Transitierisico's zijn gematigd, maar reputatierisico's blijven bestaan doordat stakeholders wél voortgang verwachten. Kansen liggen in energie-efficiëntie en geoptimaliseerd mobiliteitsbeleid.
- Vertraagde Transitie (late, abrupte aanscherping)**  
 Transitierisico's zijn zeer hoog: beleid wordt laat maar plotseling aangescherpt, wat leidt tot piekbelasting op zowel investeringen (inhaalinvesteringen in wagenpark en kantoren) als operationele kosten (prijsstijgingen, projectkosten). De omzet kan stijgen door extra klantvraag, maar dit gaat gepaard met uitvoeringsrisico's en volatiliteit in emissie-intensieve sectoren.

- Gefragmenteerde Wereld (regionale verschillen)**  
 Transitierisico's zijn middelhoog door uiteenlopende regionale regelgeving, verschillen in energienetten en complexere dataverplichtingen in de keten. De operationele kosten stijgen door intensiever contractmanagement en leveranciersbeoordelingen. Kansen ontstaan door professionalisering van inkoop, modulaire kantoorinvesteringen en het ondersteunen van klanten bij het beheersen van ketencomplexiteit.

### Overkoepelende conclusies

Over alle scenario's heen komen dezelfde strategische keuzes naar voren:

- Mobiliteit blijft het meest gevoelige gebied; elektrificatie en reisreductie zijn in elk scenario rationele keuzes;
- Huisvesting toont structurele waarde via energie-efficiëntie en klimaatbestendigheid;
- Inkoop is in alle scenario's belangrijk voor zowel emissiereductie als leveringszekerheid; professionalisering en datavolwassenheid zijn noodzakelijke voorwaarden.

Deze resultaten laten zien dat de organisatie veerkrachtig blijft wanneer vroegtijdig wordt gestuurd op elektrificatie, duurzame kantoren, ketensamenwerking en datagedreven sturing. Daarmee voldoet de analyse aan de eisen van ESRS E1 Klimaatverandering voor het inzichtelijk maken van methode, aannames, scenario's en materiële uitkomsten.

Heatmap scenario's



**CO<sub>2</sub> footprint methode**

Onze berekening van broeikasgasemissies is gebaseerd op het internationaal erkende Greenhouse Gas (GHG) Protocol, dat tevens de methodologische basis vormt voor de Europese duurzaamheidsrapportage (ESRS E1) en de CO<sub>2</sub> prestatieladder. Het protocol onderscheidt drie emissiescopes:

- directe emissies uit eigen activiteiten (Scope 1)
- indirecte emissies door ingekochte energie (Scope 2)
- overige indirecte emissies in de waardeketen (Scope 3)

Voor Scope 1 en 2 gebruiken we primaire data, zoals brandstof- en energieverbruik, aangevuld met emissiefactoren uit CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl. Scope 3-emissies berekenen we voornamelijk via de spend-based methode, waarbij uitgaven uit onze financiële administratie worden gekoppeld aan emissiecategorieën uit EXIOBASE. Voor specifieke producten, zoals mobiele telefoons, gebruiken we Life Cycle Assessment-data van de fabrikant. Daarnaast is een intern spend-based protocol opgesteld om uitgavenlabels te koppelen aan een mix van relevante emissiecategorieën. Bepaalde categorieën, zoals afvalverwerking, zijn verwerkt binnen 'Ingekochte goederen en diensten'.

Alle emissies worden omgerekend naar tonnen CO<sub>2</sub>-equivalenten (tCO<sub>2</sub>e) om de klimaatimpact van verschillende broeikasgassen vergelijkbaar te maken. Het basisjaar voor onze berekeningen is 2024, omdat dit jaar representatief is voor onze huidige activiteiten en gebaseerd is op verbeterde data-kwaliteit. Dit waarborgt dat reductiedoelen betekenisvol en meetbaar zijn. Data is verzameld via leveranciers (zoals leasemaatschappijen en energieleveranciers) en interne systemen, waaronder financiële administratie en reisregistraties.

Onze aanpak volgt de vijf principes van het GHG Protocol: relevantie, volledigheid, consistentie, transparantie en nauwkeurigheid. Onzekerheden worden kwalitatief beschreven aan de hand van de brondata en emissiefactor keuze. Deze methodiek zorgt voor een transparante en betrouwbare basis voor onze klimaatrapportage.

In de tabel hiernaast is een overzicht te vinden van de materiële emissie categorieën.

Categorie	Materialiteit	Reden van opname/uitsluiting
1.1 Stationaire verbrandingsbronnen (verwarming)	Materieel	Opgenomen in Scope 1: directe emissies uit eigen activiteiten
1.2 Mobiele verbrandingsbronnen (wagenpark)	Materieel	Opgenomen in Scope 1: directe emissies uit leasevloot waar Baker Tilly operationele controle over uitoefent
1.3 Vluchtige Emissies	Niet materieel	Uitgesloten: immaterieel vanwege zeer klein volume binnen de emissie-inventaris
2.1 Ingekochte elektriciteit	Materieel	Opgenomen in Scope 2: indirecte emissies door ingekochte energie voor kantoren en de leasevloot
2.2 Ingekochte warmte	Materieel	Opgenomen in Scope 2: indirecte emissies door ingekochte energie voor verwarming van ons pand in Utrecht
3.1 Ingekochte goederen en diensten	Materieel	Opgenomen in Scope 3: significante bijdrage aan indirecte emissies
3.2 Kapitaalgoederen	Materieel	Opgenomen in Scope 3: significante bijdrage aan indirecte emissies
3.3 Brandstof- en energierelevante activiteiten	Materieel	Opgenomen in Scope 3: relevant voor totale energie-impact
3.4 Upstream transport en distributie	Niet materieel	Uitgesloten: emissies verwerkt in 3.1 Ingekochte goederen en diensten
3.5 Afval gegenereerd in operaties	Niet materieel	Uitgesloten: emissies verwerkt in 3.1 Ingekochte goederen en diensten
3.6 Zakelijke reizen	Materieel	Opgenomen in Scope 3: significante bijdrage aan indirecte emissies
3.7 Woon-werkverkeer	Materieel	Opgenomen in Scope 3: significante bijdrage aan indirecte emissies
3.8 Upstream geleasede activa	Niet materieel	Uitgesloten: emissies verwerkt in Scope 1 en 2, 3.1 en 3.3
3.9 Downstream transport en distributie	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly produceert geen fysieke producten
3.10 Verwerking van verkochte producten	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly produceert geen fysieke producten
3.11 Gebruik van verkochte producten	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly produceert geen fysieke producten
3.12 End-of-life behandeling van verkochte producten	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly produceert geen fysieke producten
3.13 Downstream geleasede activa	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly leaset geen activa
3.14 Franchise	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly heeft geen franchise-activiteiten
3.15 Investerings	Niet materieel	Uitgesloten: niet relevant, Baker Tilly heeft geen investeringen onder operationele controle

## 14.2 Sociale informatie

De wereld om ons heen verandert in een hoog tempo. Ontwikkelingen zoals krapte op de arbeidsmarkt, digitalisering, veranderende maatschappelijke verwachtingen en de nadruk op diversiteit en inclusie vragen om organisaties die wendbaar en mensgericht zijn. Baker Tilly speelt hierop in en neemt een actieve rol als werkgever die talent aantrekt, ontwikkelt en behoudt. We bouwen aan een high performance cultuur waarin leiderschap, eigenaarschap, inclusie en samenwerking zorgen voor duurzame impact.

Ons streven naar een stabiele top-10 positie in de markt gaat hand in hand met de ambitie om Employer of Choice te zijn. De kennis, betrokkenheid en veerkracht van onze mensen maken daarbij het verschil. Sociale duurzaamheid is daarom een belangrijk onderdeel van de waarde die we creëren voor klanten, medewerkers en de samenleving. We bouwen aan een organisatie waar mensen met trots werken en kunnen bloeien. Transparantie en kwaliteit vormen ons fundament, samenwerking en innovatie onze drijvende kracht, en ontwikkeling en groei onze belofte voor de toekomst.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de voor Baker Tilly materiële sociale thema's en laat zien hoe onze strategie, beleid, acties en doelen hierop aansluiten.

Upstream Eigen organisatie Downstream

Onderwerp	Waardeketen	Impact materialiteit		Financiële materialiteit		Strategie en ambitie	Beleid	Acties	Doelen
		Positief	Negatief	Kans	Risico				
Arbeidsvoorwaarden	◀●●▶		●	●	●	Employer of Choice; een organisatie waar mensen willen blijven en kunnen ontwikkelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsovereenkomst en Aanvullende bepalingen</li> <li>Benefitsbeleid</li> <li>Leaseautoregeling</li> <li>Regeling mobiliteitsvergoeding</li> <li>Code of Ethics</li> <li>Meldprocedure ongewenste gedragsvormen</li> <li>Verzuimreglement</li> <li>Studieregeling</li> <li>Regeling variabel inkomen a.s.r. welkomstbrochure (pensioen)</li> <li>Referralbonus</li> <li>Leerbeleid en -visie</li> <li>Performancemanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanpassing beloningsbeleid</li> <li>Benefitsmodule</li> <li>Variabel inkomen</li> <li>MTO enquête</li> <li>Inrichting innovatieve HR-processen en structuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eNPS score +2 in 2029</li> <li>Verzuim max. 4,5% in 2029</li> <li>Verloop max. 16% in 2029</li> </ul>
Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	◀●●▶		●		●	Een inclusieve organisatie waar diversiteit wordt gewaardeerd, gelijk beloond en iedereen zichzelf kan zijn. Dit versterkt onze teams, stimuleert innovatie en vergroot onze positieve impact.	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEI beleid</li> <li>Code of Ethics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen DEI beleid en strategisch meerjarenplan</li> <li>Medewerkersdialog met uitvraag over DEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimaal 33,3% vrouwen in het topmanagement in 2027</li> </ul>
Maatschappelijke impact	◀●●▶	●	●		●	n.t.b.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteitswaarborging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social return initiatieven</li> <li>Baker Tilly Foundation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n.t.b.</li> </ul>
Klanttevredenheid	◀●●▶			●	●	Wij willen klantverwachtingen overtreffen met betrouwbare kwaliteit, proactief advies en innovatieve oplossingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatiestrategie</li> <li>Kwaliteitswaarborging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanscherping reactielijnen</li> <li>Digitale ondersteuning en datagedreven interactie</li> <li>Realtime dashboards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS +3 in 2026</li> </ul>

## Strategie, beleid, acties en doelen

We bouwen aan een mensgerichte organisatie waarin talent duurzaam floreert. Met dit doel voor ogen hebben we in 2025 onze HR-strategie aangescherpt. In de volgende paragrafen lichten we per materieel thema onze strategie en doelstellingen toe. We beschrijven het beleid en de maatregelen die we hebben genomen om negatieve impacts te beheersen en geven inzicht in de belangrijkste acties en voortgang in 2025. Elke paragraaf wordt afgesloten met de resultaten en KPI's.

Materiële thema's:

- Arbeidsvoorwaarden;
- Gelijke behandeling en kansen voor iedereen;
- Maatschappelijke impact;
- Klanttevredenheid.

### Onze aanpak voor arbeidsvoorwaarden

Dit thema omvat zowel primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden. Wij hebben hierbij verschillende ESRS subthema's samengevoegd, waaronder marktconforme beloning, ontwikkelmogelijkheden, medewerkersbetrokkenheid en welzijn.

### Hoe wij impacts beheersen

Arbeidsvoorwaarden vormen de basis voor het aantrekken, behouden en motiveren van talent. In een uitdagende arbeidsmarkt en een sector die continu verandert, dragen marktconforme beloning, medewerkersbetrokkenheid, welzijn en ontwikkelmogelijkheden direct bij aan de duurzame inzetbaarheid van onze mensen en de kwaliteit van onze dienstverlening.

Wij voldoen aan alle relevante Nederlandse wet- en regelgeving, onder meer op het gebied van minimumloon, sociale zekerheid, verlof, pensioen en werktijden. Dit is vastgelegd in ons arbeidsvoorwaardenbeleid dat beschikbaar is

via ons intranet en onderdeel uitmaakt van het onboardingprogramma. Wij toetsen onze beloningen en andere arbeidsvoorwaarden periodiek aan marktbenchmarks. In 2025 hebben we ons beloningsbeleid herzien en enkele verschillen ten opzichte van de markt gecorrigeerd.

Een actieve dialoog met medewerkers is voor ons zeer belangrijk. In 2025 voerden we een uitgebreid medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit. De uitkomsten gaven ons waardevolle inzichten in wat goed gaat en waar verbeterpotentieel ligt. Deze inzichten vormen de basis voor gerichte acties om risico's zoals hoog verloop en verminderde betrokkenheid te beperken. We werken nauw samen met de Ondernemingsraad om signalen tijdig op te vangen en om draagvlak voor ons beleid te creëren. Medewerkers kunnen zorgen of klachten melden via ons meldpunt en (in- en externe) vertrouwenspersonen. Deze kanalen zijn toegankelijk voor alle medewerkers en worden actief gecommuniceerd via intranet en tijdens de onboarding. De opvolging van meldingen is geborgd in ons governancebeleid (zie hoofdstuk *Governance informatie* in het sustainability statement).

### Strategie en doelstellingen

Onze HR-strategie rust op drie pijlers: het verbeteren van de Employee Experience, het verhogen van engagement en het stimuleren van ontwikkeling en groei. Deze pijlers vormen de basis om als organisatie toekomstbestendig te blijven en onze positie als werkgever in een concurrerende markt te versterken. We zetten in op professionele HR-processen, duurzame recruitment, sterke onboarding, digitalisering en leiderschapontwikkeling.

Om onze voortgang meetbaar te maken, hanteren we concrete doelstellingen:

- Een verbetering van de employee Net Promoter Score (eNPS) naar +2 in 2029 (tussendoel -3% in 2026);
- Een verzuimpercentage van maximaal 4,5% in 2029 (idem voor 2026);
- Een daling van het verloop naar 16% in 2029 (tussendoel 19% in 2026).

### Acties en voortgang

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om onze strategie te vertalen naar concrete verbeteringen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en welzijn.

#### Beloning en beloningssystematiek

Op basis van de resultaten van het MTO en benchmarkdata hebben we ons beloningsbeleid herzien. Dit heeft geleid tot een transparante beloningssystematiek en een eenduidig beoordelingskader. Medewerkers die onder de marktbenchmark betaald werden, ontvingen per januari 2026 een salaris aanpassing. Daarnaast is het variabel inkomen, dat voorheen alleen beschikbaar was voor managers en hoger, uitgebreid naar alle medewerkers. Deze variabele beloning is gekoppeld aan gezamenlijke resultaten per business unit en de organisatie. Alle medewerkers ontvingen in december 2025 een eenmalige bonus. Met de introductie van een vernieuwde benefitsmodule bieden we bovendien meer flexibiliteit om het arbeidsvoorwaardenpakket af te stemmen op persoonlijke wensen.

#### Ontwikkeling

Het versterken van kennis en vaardigheden blijft een belangrijk speerpunt. In 2025 organiseerden we diverse collectieve ontwikkelprogramma's, waaronder vaktechnische trainingen, teamworkshops gericht op communicatie en samenwerking, en verbindingdagen als vast onderdeel van ons onboardingprogramma. Daarnaast hebben medewerkers, in overleg met hun leidinggevende, de ruimte om hun

ontwikkeling vorm te geven. Zo voeren zij zelf regie over hun professionele groei. Deze initiatieven dragen bij aan een cultuur waarin leren en ontwikkelen centraal staan.

#### Welzijn en duurzame inzetbaarheid

Welzijn is een integraal onderdeel van ons HR-beleid. Medewerkers kunnen gebruikmaken van GoodHabitx-modules waarin thema's als vitaliteit en mentale gezondheid aan bod komen. Daarnaast is individuele coaching mogelijk. Onze HR-Business Partners onderhouden nauw contact met de business units om signalen van verminderde veerkracht vroegtijdig op te vangen en passende ondersteuning te bieden.

Verder hebben we in 2025 stappen gezet om casemanagement beter te borgen. Dit betekent dat we processen en verantwoordelijkheden rondom verzuim en re-integratie hebben aangescherpt, zodat we sneller kunnen handelen bij uitval en medewerkers beter kunnen begeleiden. Deze aanpak wordt in 2026 verder uitgerold, onder meer door de komst van een inzetbaarheidscoach/casemanager. Dit moet bijdragen aan professionele begeleiding bij actief verzuim, zoals het ondersteunen van medewerkers bij herstel, maar ook bij het vroegtijdig signaleren van risico's. Daarmee willen we verzuim en verloop terugdringen en preventie versterken.

#### Cultuur en performance

In 2025 hebben we een nieuwe cultuurstrategie ontwikkeld. Deze strategie is gebaseerd op een nulmeting met kwantitatieve en kwalitatieve data en op dialoogsessies binnen de business. Zo hebben we de gewenste richting en ambities bepaald. Voor 2026 ligt de focus op twee thema's: het versterken van leiderschap, inclusie en psychologische veiligheid en het professionaliseren van performancemanagement om een high performance organisatie te ondersteunen. Bij performancemanagement zetten we in op een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling, met nadruk op feedback, eigenaarschap en groei.

Om de effectiviteit van al deze maatregelen te toetsen, monitoren we de resultaten via ons jaarlijkse MTO, periodieke pulse-enquêtes, exitgesprekken en verloopanalyses. Deze inzichten gebruiken we om beleid en acties continu te verbeteren.

### Vooruitblik

In 2026 ligt de nadruk op het verder versterken van de medewerkersbeleving en het bouwen aan een toekomstbestendige organisatiecultuur. We verbeteren ons onboardingprogramma om nieuwe collega's sneller te laten landen en investeren in leiderschapontwikkeling om eigenaarschap en inclusie te stimuleren. Daarnaast vertalen we de aanbevelingen uit het MTO naar concrete verbeteracties, zodat we blijven inspelen op de behoeften van onze mensen. Innovatie en verdere digitalisering van HR-processen krijgen extra aandacht om medewerkers en leidinggevenden beter te ondersteunen met gebruiksvriendelijke AI-tools en data-inzichten. Tegelijkertijd zetten we stappen in de implementatie van onze nieuwe cultuurstrategie. Verdere professionalisering van performancemanagement is daar onderdeel van. Deze initiatieven dragen samen bij aan een werkomgeving waarin prestaties, welzijn en groei hand in hand gaan.

### Metrics en resultaten

Om inzicht te krijgen in onze voortgang op het gebied van arbeidsvoorwaarden en sociale thema's monitoren wij structureel een aantal kernindicatoren. Dit betreft onder meer de resultaten van ons MTO, verloopcijfers, gebruik van verlofregelingen, ziekteverzuim, deelname aan trainingen en het aantal uren besteed aan ontwikkeling. Ook volgen we de deelname aan beoordelings- en loopbaangesprekken, omdat deze bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en betrokkenheid.

Resultaat	2025	2024
eNPS	-4	Niet beschikbaar
Trots en betrokkenheid	-9%	Niet beschikbaar
Tevredenheid	7.2	Niet beschikbaar
Response ratio	79%	Niet beschikbaar

In 2025 hebben we onze inzichten verder verdiept door exitgesprekken toe te voegen aan de bestaande enquête voor vertrekkende medewerkers. Hiermee verkrijgen we meer gedetailleerde informatie over de medewerkersbeleving en specifieke thema's die in het MTO als verbeterpunt naar voren kwamen.

Voor de rapportage hanteren wij een duidelijke afbakening van ons personeelsbestand. Onder 'medewerkers' verstaan wij alle collega's met een arbeidsovereenkomst bij Baker Tilly, inclusief vaste en tijdelijke contracten en werkstudenten. Partners maken formeel geen deel uit van deze groep, omdat zij geen arbeidsovereenkomst hebben. Gezien hun rol in de aansturing van de organisatie nemen wij hen in specifieke analyses wel mee als aparte categorie. In dit verslag wordt per indicator aangegeven of deze betrekking heeft op medewerkers, partners of beide. Het totaal aantal medewerkers wordt standaard gerapporteerd inclusief partners, tenzij anders vermeld.

Deze transparante definities zorgen ervoor dat onze rapportage aansluit bij de ESRS-vereisten en dat stakeholders een helder beeld krijgen van onze prestaties en de samenstelling van ons werknemersbestand.

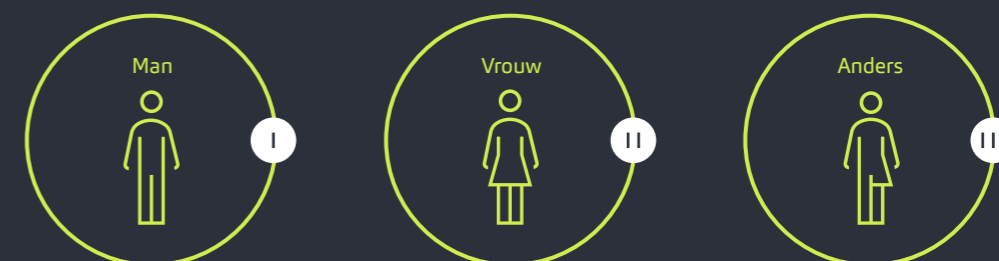
### Resultaten van het MTO

De 2025 MTO resultaten hebben concrete actieplannen opgeleverd die reeds in uitvoering zijn. De resultaten geven een duidelijk beeld van waar we staan en bieden richting voor verdere verbetering. Met een respons van 79% beschikken we over een representatief en betrouwbaar beeld van de organisatie. Deze inzichten vormen een belangrijk vertrekpunt voor gerichte acties om onze medewerkerstevredenheid verder te verbeteren. In 2024 vond geen MTO plaats.

## Kenmerken van het medewerkersbestand

(peildatum 31-12-2025)

Onder medewerkers verstaan we alle medewerkers die in dienst zijn bij BTN Topholding of zijn dochterondernemingen, met uitzondering van partner-aandeelhouders, stagiairs en ingehuurd krachten.



Aantal medewerkers in FTE			Aantal medewerkers in headcount			Aantal medewerkers FTE (inclusief ingehuurde krachten en partner-aandeelhouders)			Aantal medewerkers in headcount		
Gender	2025	2024	Gender	2025	2024	Gender	2025	2024	Gender	2025	2024
I	535,7	508,2	I	564	542	I	570,7	542	I	716	712
II	404,8	412,6	II	463	474	II	408,8	416,6	II	492	502
III	0	0	III	0	0	III	0	1	III	0	1
<b>Totaal</b>	<b>940,4</b>	<b>920,8</b>	<b>Totaal</b>	<b>1027</b>	<b>1016</b>	<b>Totaal</b>	<b>990,8</b>	<b>959,8</b>	<b>Totaal</b>	<b>1208</b>	<b>1215</b>

### Gemiddeld aantal medewerkers in FTE per jaar

2025: 873,9      2024: 866,3

### Aantal medewerkers met vaste en tijdelijke aanstellingen

I	II	III	Totaal
Aantal vaste medewerkers 2025 headcount			
492	410	0	940
Aantal vaste medewerkers 2024 headcount			
470	413	0	920
Aantal tijdelijke medewerkers 2025 headcount			
72	53	0	266
Aantal tijdelijke medewerkers 2024 headcount			
72	61	1	292

### Verdeling van medewerkers per serviceline

Medewerkers headcount	2025		
	I	II	Totaal
Serviceline			
Advisory	81	56	137
Audit	214	128	342
Fiscaal	99	56	155
Accountancy & Advies	111	95	206
Business Expert Center & Vaktechniek, Risk & Compliance	57	62	199
Support	2	66	66
<b>Totaal</b>	<b>564</b>	<b>463</b>	<b>1027</b>

## Medewerkersverloop

Het medewerkersverloop is in 2025 iets toegenomen, tot 22,8%. Baker Tilly berekent dit percentage op basis van het aantal FTE per einde jaar.

Medewerkersverloop in percentage (in FTE)	2025	2024
	22,8%	21,7%

## Gezondheid en veiligheid

Het ziekteverzuim binnen Baker Tilly is de afgelopen jaren geleidelijk toegenomen. In 2023 bedroeg het verzuim 3,5%, in 2024 steeg dit naar 3,8% en in 2025 kwam het uit op 4,3%. Deze cijfers zijn berekend op basis van de gangbare definitie van ziekteverzuim, waarbij het percentage wordt bepaald door het aantal verzuimde dagen ten opzichte van het totaal aantal beschikbare werkdagen.

Percentage ziekteverzuim	2025	2024
I	3,1%	2,5%
II	6,3%	5,5%
Gemiddeld	4,3%	3,8%

(inclusief partner-aandeelhouders, externen en stagiairs)

## Training en vaardigheidsontwikkeling

Het aantal studie-uren per medewerker wordt sinds 2025 bijgehouden. Mannen besteden gemiddeld meer uren aan studie dan vrouwen. Wij zullen in 2026 nagaan wat hiervan de oorzaak is. Het totale aantal werknemers dat studie-uren schreef tijdens de rapportageperiode kan hoger zijn dan het totaal aantal werknemers in dienst op de peildatum. Dit zijn medewerkers die tijdens de rapportageperiode uit dienst zijn getreden.

Aantal studie-uren per medewerker	2025	Aantal medewerkers dat studie-uren opnam
I	34,4	602
II	21,6	298
Gemiddeld	28,6	

Percentage ziekteverzuim	2025	2024
I	3,4%	2,7%
II	6,5%	5,7%
Gemiddeld	4,8%	4,1%

(exclusief partner-aandeelhouders, externen en stagiairs)

## Werk-privé balans

Bij Baker Tilly hechten we waarde aan een gezonde balans tussen werk en privé. Alle medewerkers hebben volledig recht op familiegerelateerd verlof en in 2025 maakte 15% van onze collega's gebruik van deze mogelijkheid. Deze cijfers laten zien dat het verlofbeleid breed toegankelijk is en daadwerkelijk wordt benut, maar ook dat er ruimte is om het bewustzijn en gebruik verder te stimuleren. Het faciliteren van een goede werk-privébalans blijft een belangrijk onderdeel van ons werkgeverschap en onze inzet voor duurzame inzetbaarheid.

We houden deze gegevens sinds 2025 bij, waardoor dit het eerste jaar is waarin we inzicht hebben in het gebruik van familiegerelateerd verlof. Onder familiegerelateerd verlof verstaan we: aanvullend geboorteverlof, kolfverlof, ouderschapsverlof (betaald en onbetaald), zorgverlof en zwangerschapsverlof.

Percentage medewerkers dat familiegerelateerd verlof opnam	2025
I	14%
II	16%
Gemiddeld	15%



## Onze aanpak voor gelijke behandeling en kansen voor iedereen

Bij Baker Tilly geloven we in het belang van diversiteit, gelijke behandeling en inclusie. Deze elementen zijn essentieel voor duurzame groei en een sterke organisatiecultuur. Dit sluit aan bij onze HR-strategie: we stimuleren een werkomgeving waarin iedereen het beste uit zichzelf kan halen.

### Hoe wij impacts beheersen

Diversiteit, gelijke behandeling en inclusie vormen een essentieel onderdeel van onze strategie en cultuur. Dit thema is materieel, omdat het direct raakt aan het waarborgen van gelijke kansen in werving, beloning en doorgroeimogelijkheden. Wanneer inclusie ontbreekt, kan dit leiden tot gevoelens van uitsluiting, lagere motivatie en een hoger verloop. Daarmee ontstaan risico's zoals verlies van talent, een minder diverse leiderschapsstructuur en reputatieschade. Tegelijkertijd zien we duidelijke kansen: een inclusieve werkomgeving stimuleert innovatie, vergroot betrokkenheid en versterkt onze positie als aantrekkelijke werkgever.

In 2025 hebben we onze inzet voor diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) versterkt door het opstellen van een integraal DEI-beleid. Dit beleid bevat duidelijke uitgangspunten en een governance-structuur die verantwoordelijkheden op alle niveaus vastlegt. De Management Board draagt de eindverantwoordelijkheid en ziet erop toe dat DEI is verankerd in onze strategie en besluitvorming. De uitvoering ligt bij HR en Learning & Development, ondersteund door het Sustainability Services team. Managers en medewerkers hebben een actieve rol in het creëren van een inclusieve cultuur en het signaleren van ongewenst gedrag.

Onze Code of Ethics vormt het fundament voor ons DEI-beleid. Hierin hanteren wij een zero-tolerance-benadering voor discriminatie, intimidatie of ongelijke behandeling op basis van persoonlijke kenmerken zoals leeftijd, gender, afkomst, religie of seksuele oriëntatie. Deze principes gelden voor alle fasen van het dienstverband: van werving en beloning tot promotie en ontwikkeling. Medewerkers kunnen zorgen of klachten melden via interne en externe vertrouwenspersonen, een meldpunt voor ongewenst gedrag en een klokkenluidersregeling. Deze kanalen zijn laagdrempelig en worden actief gecommuniceerd. Meldingen worden zorgvuldig opgevolgd en kunnen leiden tot sancties.

Hoewel onze basis op orde is, zien we verbeterpotentieel in het verder borgen van DEI binnen HR-processen. Uit het MTO blijkt dat medewerkers zich over het algemeen emotioneel veilig voelen, maar dat er aandacht nodig is voor twee punten: het versterken van transparante processen rondom gelijke beloning en het stimuleren van een cultuur waarin collega's elkaar durven aanspreken op gedrag. Deze inzichten vormen een belangrijk uitgangspunt voor onze acties in 2026 (zie paragraaf *Vooruitblik*).

Wij voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving op het gebied van gelijke behandeling en non-discriminatie. Daarnaast bereiden wij ons voor op nieuwe wetgeving, waaronder de Wet Loontransparantie, die in 2027 in werking treedt. In 2026 werken wij aan volledige compliance met deze nieuwe wet (die voortvloeit uit een Europese Richtlijn), inclusief aanvullende rapportageverplichtingen en transparantie-eisen rond beloning.

### Strategie en doelstellingen

Onze strategie voor gelijke behandeling en inclusie is gericht op het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich veilig, gewaardeerd en betrokken voelt en het beste uit zichzelf kan halen. Dit komt terug in

vijf pijlers die richting geven aan ons beleid en onze initiatieven:

- **Inclusieve werving en selectie:** objectieve, transparante processen die onbewuste vooroordelen minimaliseren en diversiteit bevorderen.
- **Gelijke doorgroeikansen en beloning:** evenwichtige vertegenwoordiging op alle niveaus en transparante beloningsstructuren.
- **Psychologische veiligheid en respectvolle cultuur:** een werkomgeving waarin verschillen worden omarmd en iedereen zich vrij voelt om zich uit te spreken.
- **Authentiek en inclusief leiderschap:** leiders die inclusieve gedragingen tonen en verantwoordelijkheid nemen voor DEI-resultaten.
- **Welzijn en veerkracht:** aandacht voor fysieke en mentale gezondheid als fundament voor inclusie en duurzame inzetbaarheid.

Voor de man-vrouwverhouding in het top- en subtopmanagement streven wij naar minimaal 33,3% vrouwen in 2027. De huidige genderverdeling is opgenomen in de paragraaf *Metrics en resultaten*. Aanvullende doelstellingen rondom gelijke doorgroeikansen en beloningen worden in het tweede helft van 2026 vastgesteld.

Verder werken we aan het structureel integreren van DEI in alle HR-processen. In 2026 richten we een multidisciplinair comité in dat de integratie bewaakt en de voortgang monitort. Dit comité rapporteert elk kwartaal intern en jaarlijks extern in ons jaarverslag.

### Voortgang en acties

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om onze inzet voor gelijke behandeling en inclusie verder te versterken. Op basis van de uitkomsten van het MTO hebben we een verdiepende analyse uitgevoerd. We hebben gesprekken met partners gevoerd en aangepaste exitgesprekken gehouden. Deze bevestigden de signalen uit het onderzoek en gaven ons waardevolle inzichten in verbeterpunten, zoals transparantie rond beloning en het stimuleren van een aanspreekcultuur.

In 2025 hebben we de ongecorrigeerde loonkloof tussen mannen en vrouwen berekend. Deze bedraagt 12,4%, exclusief partner-aandeelhouders. Dit percentage geeft het verschil in gemiddeld bruto-uurloon weer, zonder correctie voor factoren zoals functie, ervaring of dienstjaren.

Hoewel we in 2025 nog geen aanvullende maatregelen hebben genomen om beloningstransparantie te verbeteren, is dit een duidelijke prioriteit voor 2026. We werken aan een plan om onze beloningsstructuren inzichtelijker te maken. Dit is een belangrijke stap in onze ambitie om gelijke kansen en een rechtvaardige beloning voor al onze medewerkers te waarborgen.

Voor het thema leiderschap, inclusie en psychologische veiligheid hebben we in 2025 de basis gelegd binnen onze vernieuwde cultuurstrategie. We hebben een kwantitatieve en kwalitatieve cultuurmeting uitgevoerd en op basis daarvan een strategisch meerjarenplan opgesteld met duidelijke doelstellingen en acties. In 2025 zijn de resultaten van het MTO met medewerkers gedeeld in verdiepende sessies binnen de business units om bewustwording te creëren en dialoog te stimuleren.

Daarnaast werken we aan het updaten van onze Code of Ethics, waarin bestaande beleidsdocumenten worden gebundeld. Deze code geeft richting aan gewenst gedrag, benadrukt onze zero-tolerance-benadering voor discriminatie en ongewenst gedrag, en maakt duidelijk hoe medewerkers elkaar en de organisatie kunnen aanspreken.

Tot slot hebben we onze interne community FeMale Inc. verder versterkt. Met FeMale Inc. bieden we een netwerk dat gelijke kansen voor iedereen stimuleert en bevordert. Dit doen we door het organiseren van activiteiten zoals learnings, netwerkbijeenkomsten en podcasts. Hiermee dragen we bij aan een cultuur waarin iedereen zich veilig, thuis en gelijkwaardig voelt en gelijke kansen ervaart.

### Vooruitblik

In 2026 zetten we belangrijke stappen om onze ambitie voor gelijke behandeling en inclusie verder te concretiseren. Een van de prioriteiten is het vaststellen van aanvullende KPI's voor doorgroei-kansen en beloningsgelijkheid, wat gepland staat voor het tweede kwartaal. Hiermee creëren we een solide basis om voortgang meetbaar te maken en transparant te rapporteren. Daarnaast richten we een multidisciplinair DEI-comité op dat verantwoordelijk wordt voor het bewaken van de integratie van diversiteit en inclusie in onze HR-processen en het monitoren van de resultaten. Ook bereiden we ons voor op de implementatie van maatregelen die voldoen aan de Wet Loontransparantie, zodat we tijdig klaar zijn voor de nieuwe wettelijke

verplichtingen. Tot slot starten we met de implementatie van ons cultuurprogramma, dat zich richt op het versterken van leiderschap en inclusie. Deze initiatieven vormen samen een belangrijke stap richting een inclusieve en toekomstbestendige organisatiecultuur.

### Metrics en resultaten

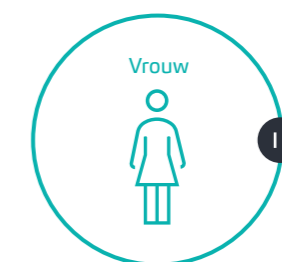
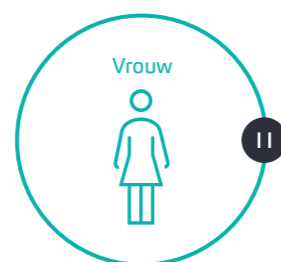
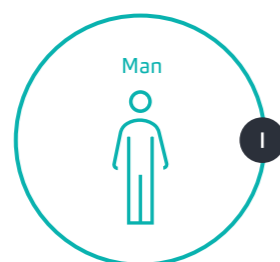
Hier presenteren we de belangrijkste KPI's en resultaten. De huidige genderverdeling in de Management Board, Supervisory Board, top-management en subtop is opgenomen in deze sectie. Monitoring vindt plaats via interne kwartaal-rapportages en een jaarlijkse externe rapportage in het jaarverslag en via het diversiteitsportaal van de Sociaal-Economische Raad (SER).

### Ongecorrigeerde loonkloof

De loonkloof wordt berekend als het verschil tussen het gemiddelde bruto-uurloon van mannen en dat van vrouwen, gedeeld door het gemiddelde bruto-uurloon van mannen. Deze methode geeft inzicht in het relatieve verschil in beloning tussen beide groepen. De berekening is uitgevoerd over alle medewerkers die op 31 december 2025 in dienst waren. Partner-aandeelhouders zijn hierbij niet meegenomen.

Een loonkloof ontstaat vaak doordat er relatief meer mannen in hogere functies werkzaam zijn. Dit effect blijft zichtbaar zolang de vertegenwoordiging van vrouwen in alle functieniveaus niet in balans is. Het verkleinen van deze kloof vraagt om structurele

maatregelen, zoals gelijke doorgroeimogelijkheden, gerichte ontwikkelprogramma's en het stimuleren van diversiteit in instroom en promotie.



Management Board	2025 (headcount)	2024 (headcount)
I	2	2
II	1	1
II (percentage)	33,3%	33,3%

Supervisory Board	2025 (headcount)	2024 (headcount)
I	1	1
II	2	2
II (percentage)	66,6%	66,6%

Topmanagement (management board, C-level, partner-aandeelhouders)	2025 (headcount)	2024 (headcount)
I	58	53
II	8	8
II (percentage)	12,1%	13,1%

Subtop (partnaraandeelhouders, directors)	2025 (headcount)	2024 (headcount)
I	95	88
II	20	15
II (percentage)	17,4%	14,6%

Ongecorrigeerde loonkloof	2025
Medewerkers	12,4%

Verdeling medewerkers per leeftijds-categorie	2025	
	I	II
24 en jonger	11,1%	6,9%
25 t/m 34	24,6%	21,2%
35 t/m 44	8,9%	8,1%
45 t/m 54	5,9%	5,8%
55+	4,3%	3,0%

Schaal	Functieniveau	Ongecorrigeerde loonkloof
08 t/m 12	Overige	-15%
13	Junior consultant / Assistant	-11%
14	Consultant / Senior assistant	-5%
15	Senior Consultant / Supervisor	-1%
16	(Junior) Manager	-1%
17	Manager	-1%
18	Senior Manager	1%
19	Director	9%
20	Salarispartner	5%
91	C-suite	n.v.t.
Totaal	Alle functies	12,4%

Onder medewerkers verstaan we alle medewerkers die in dienst zijn bij BTN Topholding of zijn dochter-ondernemingen, met uitzondering van partner-aandeelhouders, stagiairs en ingehuurd krachten.

## Onze aanpak voor maatschappelijke impact

Met onze dienstverlening kunnen we invloed hebben op hoe klanten opereren en verantwoording afleggen. Daarmee spelen wij een rol in het versterken van vertrouwen in financiële markten en het bredere maatschappelijke belang. Onze werkzaamheden, van audits en belastingadvies tot duurzaamheidsrapportages, dragen bij aan transparantie en integriteit, maar brengen ook risico's met zich mee. Onvoldoende risicobeheersing of het inwilligen van maatschappelijk onwenselijke klantverzoeken kan leiden tot negatieve effecten op de samenleving. Daarom is het essentieel dat wij onze rol zorgvuldig invullen en actief sturen op kwaliteit, ethisch handelen en naleving van wet- en regelgeving.

### Hoe wij impacts beheersen

Onze primaire maatschappelijke verantwoordelijkheid is het leveren van hoogwaardige kwaliteit aan klanten. Dit doen we via een robuust kwaliteitsstelsel, vastgelegd in ons kwaliteitsraamwerk en -handboek. Door de toepassing van ISQM 1 (International Standard on Quality Management) en SKM1 identificeren en beheersen we risico's die de kwaliteit van onze dienstverlening en daarmee het vertrouwen in onze organisatie en in de financiële markten kunnen schaden. Het kwaliteitsstelsel bevat procedures, standaarden en controles die waarborgen dat onze dienstverlening voldoet aan wet- en regelgeving, beroepsnormen en interne richtlijnen. Het omvat onder meer klant- en opdrachtacceptatie, opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB), interne kwaliteitsonderzoeken en oorzakenanalyses.

Onze Code of Ethics vormt het ethische kompas voor alle medewerkers en partners. Deze code helpt ons de juiste balans te vinden tussen klantbelang, organisatiebelang en het publieke belang. Daarnaast hebben we beleid en processen ingericht voor fraude- en corruptiepreventie, bewaken onafhankelijkheid, informatiebeveiliging en privacy. Meldingen van mogelijke schendingen of misstanden kunnen via laagdrempelige kanalen worden gedaan, waaronder een klokkenluidersregeling die voldoet aan de Wet bescherming klokkenluiders.

Het interne toezicht op naleving ligt bij onze onafhankelijke Supervisory Board en de afdeling Risk & Compliance. Extern staan we onder toezicht van onder meer de AFM, NBA, NOREA en het Bureau Financieel Toezicht. Daarnaast voert Baker Tilly International periodiek een Quality Improvement Review uit. Deze combinatie van interne en externe controles waarborgt dat wij continu verbeteren en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid waarborgen.

### Strategie en doelstellingen

Onze strategie voor maatschappelijke impact is gericht op het versterken van vertrouwen in financiële markten en het leveren van hoogwaardige kwaliteit in al onze diensten. Het publieke belang staat daarbij centraal. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om niet alleen te voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook om ethisch en transparant te handelen en zo bij te dragen aan een gezonde economie en samenleving.

Daarnaast willen we onze maatschappelijke bijdrage verder versterken middels de oprichting van de Baker Tilly Foundation.

### Voortgang en acties

Naast onze rol in het versterken van vertrouwen in financiële markten, ondersteunen verschillende business units binnen Baker Tilly diverse initiatieven die bijdragen aan maatschappelijke waarde. Een van deze initiatieven is onze samenwerking met JINC, een organisatie die jongeren met minder kansen helpt bij hun voorbereiding op de arbeidsmarkt. Wij dragen sinds 2025 financieel bij om de projecten van JINC mogelijk te maken. Daarnaast stellen we medewerkers beschikbaar als carrièrecoach. Deze inzet biedt jongeren perspectief én geeft ons de kans om te investeren in onze mensen. Zo versterken we onze binding met de maatschappij en met elkaar.

### Vooruitblik

In 2026 zetten we belangrijke stappen om verder invulling te geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een van de prioriteiten is de oprichting van de Baker Tilly Foundation, waarmee we onze maatschappelijke initiatieven bundelen

en gerichte bijdragen leveren aan projecten die aansluiten bij onze gekozen Sustainable Development Goals: SDG 5 (Gendergelijkheid), SDG 8 (Waardig werk en economische groei) en SDG 13 (Klimaat-actie). Hiermee geven we invulling aan onze ambitie om maatschappelijke waarde te creëren, niet alleen via onze dienstverlening, maar ook door directe betrokkenheid bij initiatieven die ertoe doen.

Daarnaast richten we ons in 2026 en 2027 op de verdere integratie van duurzaamheid in onze bestaande dienstverlening, zodat duurzaamheidsaspecten een onderdeel worden van onze brede dienstverlening.

### Metrics en resultaten

Voor dit thema zijn nog geen bestaande KPI's of resultaten te rapporteren. In 2026 ontwikkelen we maatwerk-KPI's om onze voortgang op dit thema meetbaar en inzichtelijk te maken.



## Onze aanpak voor klanttevredenheid

Klanttevredenheid vormt een kernvoorwaarde voor duurzame groei en het opbouwen van sterke, langdurige relaties. Onze klanten vertrouwen op ons voor betrouwbare advisering en assurance van hoge kwaliteit. Door oplossingen te bieden die aansluiten bij hun behoeften én maatschappelijke verwachtingen, versterken we niet alleen het vertrouwen van klanten, maar ook onze positie in de markt.

Onze impact kan zowel positief als negatief zijn. Hoogwaardige dienstverlening en proactieve advisering dragen bij aan continuïteit en vertrouwen bij klanten. Dit brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee: tekortschietende kwaliteit kan leiden tot verlies van klanten en reputatieschade. Daarnaast vergroten tekorten aan capaciteit en deskundigheid het risico op fouten en gemiste kansen. Daartegenover staan kansen: door consistente communicatie, strategische samenwerking en een breed dienstenaanbod kunnen we klanttevredenheid vergroten, relaties verdiepen en groei realiseren.

### Hoe wij impacts beheersen

Om negatieve impacts te voorkomen, hanteren we een kwaliteits- én klantgerichte aanpak. Onze kwaliteitsstandaarden vormen het fundament voor professioneel en ethisch handelen. We toetsen klant- en opdrachtacceptatie zorgvuldig, inclusief integriteits- en onafhankelijkheidschecks, zodat we geen opdrachten aannemen die strijdig zijn met wet- en regelgeving of maatschappelijke normen. Daarnaast investeren we continu in vaktechnische kennis en capaciteit om de kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen.

Klantfeedback is een structureel onderdeel van onze werkwijze. Via klanttevredenheidsonderzoeken (NPS), evaluatiegesprekken en een klachtenregeling

monitoren we continu de tevredenheid en signaleren we verbeterpunten. Deze inzichten vertalen we naar concrete verbeteracties, zoals procesoptimalisatie, versterking van communicatie en ontwikkeling van nieuwe diensten. Zo zorgen we ervoor dat we niet alleen voldoen aan verwachtingen, maar deze waar mogelijk overtreffen.

### Strategie en doelstellingen

Klanttevredenheid is stevig verankerd in onze strategie en vormt een van de sleutelfactoren voor duurzame groei en waardecreatie. Onze focus op customer intimacy, hoogwaardige dienstverlening en proactieve ondersteuning zijn daar pijlers van. De klantstrategie benadrukt dat klanttevredenheid direct verbonden is met onze maatschappelijke impact. Het leveren van betrouwbare, kwalitatieve dienstverlening is essentieel voor het behoud van vertrouwen en continuïteit bij klanten. Onze marktbenadering – geworteld in lokale betrokkenheid en oplossingen die aansluiten bij klantbehoeften – maakt duidelijk dat klanttevredenheid niet slechts een KPI is, maar een strategische keuze die richting geeft aan innovatie, procesverbetering en onze rol als trusted advisor.

### Doelstellingen

- **NPS:** verbeteren van onze landelijke Net Promoter Score in 2026 met minimaal +3 punten t.o.v. 2025, door gerichte opvolging van feedback en versterking van klantgerichte processen.
- **Responstijd:** verkorten van de gemiddelde responstijd op klantvragen naar maximaal 48 uur.
- **Klantloyaliteit:** vergroten van herhaalopdrachten en multi-service dienstverlening, met als doel een stijging van het aandeel promoters.

### Innovatie en digitalisering in klantcommunicatie

Innovatie en digitalisering spelen een steeds belangrijkere rol in onze klantcommunicatie en versterken onze customer intimacy-strategie. We zetten in op digitale middelen die de klant-

beleving verbeteren, zoals data-gedreven inzichten, dashboards en communicatieformats die beter aansluiten op klantbehoeften. Ook binnen onze innovatieagenda worden technologie en AI toegepast om klantinteracties te verrijken en efficiënter te maken. Door digitale vernieuwing te combineren met persoonlijke dienstverlening, versterken we betrouwbaarheid, transparantie en toegankelijkheid, en bouwen we aan duurzame klantrelaties.

### Voortgang en acties

In 2025 hebben wij verdere stappen gezet om de klantbeleving te versterken door onze dienstverlening consistent, voorspelbaarder en beter afgestemd op klantbehoeften te maken. Binnen onze organisatie is meer structuur aangebracht in het onderhouden van klantrelaties, met aandacht voor regelmatige afstemming en systematische terugkoppeling na opdrachten. Daarnaast zijn reactielijnen aangescherpt om de bereikbaarheid te vergroten en interacties persoonlijker en tijdiger te laten verlopen. We hebben geïnvesteerd in efficiëntere processen, proactieve communicatie en digitale ondersteuning om klanten sneller inzicht en handelingsperspectief te bieden. Differentiatie vindt steeds meer plaats door advieskracht, proactiviteit en technologie, zoals realtime dashboards, omnichannel-communicatie en datagedreven klantinteractie.

### Vooruitblik

In 2026 richten wij ons op het verder versterken van de klantervaring door processen efficiënter, consistent en toekomstbestendiger in te richten. We streven naar kortere doorlooptijden en een bredere inzet van expertise tijdens klantmomenten, zodat klanten in één geïntegreerd contact beter en sneller geholpen worden. Onze rol als proactieve adviespartner wordt verder uitgebouwd door realtime inzichten, strategische duiding en multidisciplinaire ondersteuning. Proactiviteit, procesoptimalisatie en digitalisering blijven bepalend voor de ervaren waarde van ons advies, onder meer via snellere responstijden, realtime dashboards en beter afgestemde klantcommunicatie. Door deze elementen integraal te verweven in onze werkwijze, versterken wij onze positie als betrouwbare partner die klanten tijdig ondersteunt bij vraagstukken die verder reiken dan traditioneel compliance-werk.

### Metrics en resultaten

#### Klanttevredenheid

In 2025 zagen we een verdere verbetering van onze Net Promoter Score (NPS) naar +22, ten opzichte van +19 in 2024. Deze stijging bevestigt dat klanten onze inzet voor kwaliteit en persoonlijke benadering waarderen. Het resultaat weerspiegelt de aandacht die we besteden aan het versterken van relaties en het bieden van advies dat aansluit bij de uitdagingen van vandaag en morgen. We blijven investeren in dialoog en feedback, zodat we onze dienstverlening continu kunnen afstemmen op de behoeften van onze klanten.

Onderwerp	2025	2024
Net Promoter Score (NPS)	+22	+19

### 14.3 Governance informatie

Integriteit, transparantie en vertrouwen vormen de basis van ons handelen. Voor Baker Tilly is goed bestuur meer dan het naleven van regels: het gaat om waarden en normen die richting geven aan ons dagelijks werk en onze relaties met klanten, medewerkers, leveranciers en de maatschappij.

Binnen governance zijn voor ons de volgende onderwerpen materieel: corporate cultuur en business ethiek, zorgvuldig leveranciersbeheer, bescherming van melders (whistleblowers) en het voorkomen van corruptie en omkoping. Dit noemen wij ethisch en verantwoord zakelijk gedrag. Deze elementen versterken onze cultuur van verantwoordelijkheid en dragen bij aan het voorkomen van negatieve impacts, zoals mensenrechtenschendingen, milieuschade of reputatierisico's.

Ook databeveiliging en privacy zijn cruciaal. We werken met gevoelige informatie van klanten en medewerkers en zien het beschermen daarvan als een kernverantwoordelijkheid. Onvoldoende bescherming kan leiden tot datalekken, misbruik van gegevens en verlies van vertrouwen. Daarom investeren we in robuuste technologie, processen en controles om de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van data te waarborgen.

Door deze thema's integraal te benaderen, beperken we risico's en benutten we kansen: het versterken van vertrouwen, het borgen van kwaliteit en het ondersteunen van duurzame waardecreatie voor onze stakeholders.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de voor Baker Tilly materiële governance thema's en laat zien hoe onze strategie, beleid, acties en doelen hierop aansluiten.

### Strategie, beleid, acties en doelen

#### Onze aanpak voor ethisch en verantwoord zakelijk gedrag

Goed bestuur is voor ons meer dan een formele verplichting: het is de basis voor vertrouwen, kwaliteit en continuïteit. Wij zien governance als een samenhangend stelsel van normen, processen en gedragingen die ons in staat stellen om integer, onafhankelijk en transparant te werken. Dit stelsel ontwikkelt zich mee met maatschappelijke verwachtingen, wetgeving en onze eigen kwaliteitsambitie.

#### Hoe we impacts beheersen

Onze governance-aanpak is gericht op het beheersen van risico's die het vertrouwen in onze organisatie kunnen raken. Wij onderkennen dat onze activiteiten impact hebben op klanten, medewerkers, toezicht-houders en de samenleving. Om deze impacts te

beheersen, hanteren wij een geïntegreerd raamwerk dat rust op vier pijlers.

#### Heldere normen en waarden

Onze Gedragscode en professionele normen vormen het fundament van ons handelen. Zij vertalen wettelijke en beroepsmatige verplichtingen naar concreet gedrag. Deze normen worden versterkt door specifieke kaders, zoals De Code of Conduct voor de fiscale praktijk (Tax Principles), die pleitbare advisering en transparantie richting fiscale autoriteiten borgen. De Gedragscode helpt ons om de juiste balans te vinden tussen klantbelang, organisatibelang en publiek belang. Op basis hiervan gaan we met elkaar in gesprek en houden we elkaar scherp.

#### Onafhankelijkheid en belangenconflicten

Wij borgen onafhankelijkheid via beleid, processen en jaarlijkse verklaringen. Iedere medewerker en

Upstream Eigen organisatie Downstream

Onderwerp	Waardeketen	Impact materialiteit		Financiële materialiteit		Strategie en ambitie	Beleid	Acties	Doelen
		Positief	Negatief	Kans	Risico				
Ethisch en verantwoord zakelijk gedrag			●		●	Integriteit tonen we in onze dagelijkse keuzes. We nemen verantwoordelijkheid voor elkaar, onze klanten en de samenleving. Door open te spreken en transparant te handelen, versterken we vertrouwen en blijven we leren om samen het juiste te doen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of Ethics (gedragscode)</li> <li>Klokkenluidersregeling, incl. Meldprocedure ongewenste omgangsvormen</li> <li>Learning Code of Conduct</li> <li>Onafhankelijkheidsbeleid (ViO)</li> <li>Code of Conduct fiscale praktijk (Tax Principles) - aanvulling op NOB regels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken normen en waarden</li> <li>Borgen van onafhankelijkheid</li> <li>Stimuleren van een veilige meldcultuur en herstelmechanismen</li> <li>Uitvoeren van fraude- en corruptiepreventie</li> </ul>	n.v.t.
Databeveiliging					●	Datalekken voorkomen, incidenten snel detecteren en impact beperken, met naleving van de AVG en een hoog beveiligingsniveau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privacy beleid</li> <li>Dataretentie beleid</li> <li>Informatiebeveiligingsbeleid</li> <li>AI-Beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken informatiebeveiliging via data loss prevention-technology</li> <li>AI-awareness vergroten binnen de organisatie</li> <li>Risicobeheersing via DPIA's en LIA's</li> </ul>	n.v.t.

partner legt jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring af, waarin onder meer nevenfuncties, financiële belangen en giften worden getoetst. Consultatieprocedures en escalatielijnen zorgen ervoor dat risico's tijdig worden onderkend en gemitigeerd. Risicofactoren zijn geïntegreerd in klant- en opdrachtacceptatieprocedures. Risk & Compliance monitort de naleving en rapporteert hierover periodiek.

### Veilige meldcultuur en herstelmechanismen

Wij stimuleren een cultuur waarin dilemma's en misstanden bespreekbaar zijn. Medewerkers kunnen terecht bij leidinggevenden, HR, vertrouwenspersonen of via formele meldkanalen, waaronder de klokkenluidersregeling. Deze waarborgt bescherming tegen benadeling en biedt duidelijke termijnen voor opvolging. Voor ongewenste omgangsvormen geldt een aparte procedure, ondersteund door een onafhankelijke klachtencommissie. Voorvallen en incidentenmanagement zorgen voor centrale registratie, analyse en structurele verbetermaatregelen. In 2025 zijn er twee meldingen gedaan onder de klokkenluidersregeling die geen van allen betrekking hadden op Baker Tilly Nederland.

### Preventie van fraude, corruptie en onethisch gedrag

Wij hanteren een strikt beleid tegen fraude en corruptie, inclusief verplichte meld- en consultatieprocedures. In 2024 hebben wij een organisatiebreed fraude- en corruptiebeleid vastgesteld, als aanvulling op het bestaande onafhankelijkheidsbeleid (ViO). In assurance-opdrachten gelden aanvullende waarborgen, zoals de inzet van fraudespecialisten en een Fraudepanel. Periodieke trainingen en bewustwordingsprogramma's versterken de professioneel-kritische houding van onze auditteams.

### Strategie en doelstellingen

Onze governancestrategie is gericht op het versterken van een kwaliteitsgerichte en lerende cultuur. Wij willen:

- Integriteit en onafhankelijkheid structureel borgen in alle lagen van de organisatie.
- Een veilige meldcultuur bevorderen waarin dilemma's zonder repercussievrees besproken kunnen worden.
- Transparantie vergroten richting stakeholders, inclusief toezichthouders en de samenleving.
- Continu leren van incidenten, meldingen en externe signalen, en deze vertalen naar verbeteracties.

### Overzicht van beleidsdocumenten

Beleidsdocument	Toepassingsgebied	Belangrijkste inhoud
Code of Ethics (gedragscode)	Voor iedereen werkzaam bij of voor Baker Tilly	De Code of Ethics geeft richting aan ons dagelijks handelen. Het beschrijft de waarden, principes en gedragsnormen die integriteit, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid in alle lagen van de organisatie waarborgen.
Klokkenluidersregeling, incl. Meldprocedure ongewenste omgangsvormen	Voor iedereen werkzaam bij of voor Baker Tilly en relaties	De klokkenluidersregeling biedt medewerkers en derden een veilige manier om vermoedens van misstanden of integriteitsschendingen te melden, zonder angst voor repercussies. De regeling waarborgt vertrouwelijkheid en zorgvuldige opvolging van meldingen.
Learning Code of Conduct	Voor alle medewerkers met een verplichte permanente educatie	De Learning Code of Conduct geeft medewerkers en deelnemers duidelijke richtlijnen voor ethisch en respectvol gedrag tijdens alle leeractiviteiten. De Code waarborgt een veilige, inclusieve leeromgeving waarin integriteit en professionaliteit centraal staan.
Onafhankelijkheidsbeleid (ViO)	Voor iedereen werkzaam bij of voor Baker Tilly	Het onafhankelijkheidsbeleid (ViO) waarborgt dat wij onze werkzaamheden uitvoeren zonder ongepaste beïnvloeding. Het stelt duidelijke regels en procedures om objectiviteit, integriteit en professionele kritische houding in alle opdrachten te garanderen.
Code of Conduct fiscale praktijk (Tax Principles) - aanvulling op NOB regels	Alle fiscale medewerkers en partners	De Code of Conduct voor de fiscale praktijk (Tax Principles) beschrijft onze uitgangspunten voor verantwoord belastingadvies. De Code waarborgt naleving van wet- en regelgeving, transparantie richting stakeholders en een integere benadering van fiscale vraagstukken.



## Vooruitblik

Vooruitkijkend naar 2026 ligt onze focus op het verder versterken van ons governance-raamwerk en het verdiepen van de thema's die voor ons van strategisch belang zijn. Een belangrijk speerpunt is de integratie van upstream due diligence in ons bestaande stelsel. Dit betekent dat wij het duurzaam inkoopbeleid verder vormgeven, waarin aandacht is voor het voorkomen van mensenrechtenschendingen, het beperken van milieu-impact en het bevorderen van ethische bedrijfsvoering in de waardeketen. Er wordt een Supplier Code of Conduct opgesteld en onze inkoopvoorwaarden worden uitgebreid met duidelijke duurzaamheidsrichtlijnen, zodat deze niet alleen als contractuele basis dienen, maar ook als toetsingskader voor leveranciersrelaties. Daarnaast ontwikkelen wij processen voor risicoclassificatie en monitoring, zodat wij in staat zijn om leveranciers actief te beoordelen en waar nodig verbeterplannen te eisen.

Naast due diligence blijven wij investeren in een sterke meldcultuur en transparantie. In 2026 geven wij hieraan extra invulling door onze gedragscodes te bundelen in een vernieuwde Code of Ethics. Deze code vormt het fundament voor ons handelen en benadrukt zowel ethische principes als sociale veiligheid. Om de code te verankeren in onze organisatie, zullen we om een communicatietraject te starten, met periodieke campagnes en interactieve sessies. Daarnaast is het onze ambitie om e-learning te ontwikkelen die onderdeel worden van ons onboardingproces en van verplichte jaarlijkse trainingen. Deze modules behandelen niet alleen de inhoud van de code, maar bieden ook praktische handvatten voor het omgaan met dilemma's.

Parallel hieraan zetten wij stappen om meld- en complianceprocessen verder te digitaliseren, zodat meldingen sneller en efficiënter kunnen worden geregistreerd en opgevolgd. Ook blijven wij aandacht besteden aan bewustwording op het gebied van integriteit, ethiek en professioneel-kritisch handelen, onder meer via trainingen over corruptie- en fraude-

preventie. Tot slot willen wij onze rapportage verdiepen door niet alleen te rapporteren over meldingen en consultaties, maar ook over de effectiviteit van maatregelen en de voortgang van verbeteracties. Zo versterken wij de verbinding tussen beleid, uitvoering en verantwoording en bouwen wij aan een governancestructuur die toekomstbestendig is.

## Metrics en resultaten

Het melden van incidenten is een essentieel onderdeel van het waarborgen van een veilige en integere werkomgeving. Onder meldingen verstaan wij signalen die betrekking hebben op ongewenste omgangsvormen, discriminatie en andere voorvallen die de integriteit of het welzijn van onze medewerkers en/of betrokkene kunnen beïnvloeden. Een melding is een kenbaar gemaakte situatie of gebeurtenis die in strijd is met wet- en regelgeving, interne gedragsnormen of maatschappelijke waarden. Dit omvat onder meer:

- **Klokkenluidersmeldingen:** het rapporteren van vermoedelijke misstanden of overtredingen binnen de organisatie.
- **Ongewenste omgangsvormen:** zoals pesten, intimidatie of seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- **Discriminatie en gelijke behandeling:** meldingen over ongelijke behandeling op basis van bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, afkomst of geloof.
- **Overige voorvallen:** incidenten die de veiligheid, integriteit of het welzijn van medewerkers of derden kunnen schaden.

Indicator	Doel	2025	2024
Aantal meldingen vertrouwenspersonen	n.v.t.	6	1
Respons op onafhankelijkheidsverklaringen	100%	100%	100%
Aantal leveranciers beoordeeld op duurzaamheidscriteria	n.t.b.	2	0

### Onze aanpak voor databeveiliging

Databeveiliging is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, medewerkers en partners in ons stellen. In een digitale omgeving waarin dreigingen toenemen en wetgeving strenger wordt, beschouwen wij informatiebeveiliging als een materieel thema. Het raakt direct aan onze continuïteit, reputatie en de kwaliteit van onze dienstverlening

### Hoe we impact beheersen

Wij verwerken dagelijks gevoelige klantinformatie en zijn daarbij sterk afhankelijk van IT. Vrijwel alle informatie wordt digitaal opgeslagen en uitgewisseld, wat risico's met zich meebrengt. IT en informatiebeveiliging zijn voortdurend in beweging. Om deze risico's te beheersen, hanteren wij een informatiebeveiligingsbeleid dat is gebaseerd op het ISO 27001-raamwerk. Dit vormt de basis voor onze technische, organisatorische en fysieke maatregelen en wordt continu aangepast aan nieuwe dreigingen en technologische ontwikkelingen.

Onze aanpak wordt ondersteund door aanvullende beleidstukken. Het Privacybeleid waarborgt naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG. Hierin staat beschreven hoe medewerkers veilig omgaan met persoonsgegevens. Alle relevante informatie is opgenomen in ons Kwaliteitshandboek BsmarT en is toegankelijk via het intranet. Daarnaast hebben wij in 2024 een AI-beleid opgesteld om verantwoord gebruik van data en technologie te borgen. In 2025 zijn meerdere initiatieven beoordeeld met een beoordelingsinstrument dat wij speciaal voor data-gebruik in innovatieve projecten hebben ontwikkeld.

De governance rond informatiebeveiliging is helder belegd. De Management Board draagt de eindverantwoordelijkheid, stelt de risicobereidheid vast en houdt toezicht op naleving. De uitvoering van het beleid ligt bij de Director IT en de Security Manager, ondersteund door de Stuurgroep

Informatiebeveiliging & Privacy. Voor privacytoezicht zijn twee sleutelfunctionarissen aangewezen: de Data Protection Officer (Functionaris Gegevensbescherming), die toeziet op naleving van de AVG en adviseert over verbeteringen, en de Privacy Officer, die verantwoordelijk is voor de implementatie van het Privacybeleid en de ondersteuning van medewerkers bij vragen en incidenten.

Risicobeheersing is een structureel onderdeel van onze aanpak. Wij voeren Data Privacy Impact Assessments (DPIA's) uit voor systemen en projecten om risico's vroegtijdig te identificeren en te beperken. Ook hanteren wij een proces voor risicoclassificatie en monitoring van hoog-risicodatatoepassingen, zodat wij in control blijven en de kwaliteit van resultaten kunnen waarborgen. Medewerkers worden via trainingen en tests bewust gemaakt van de risico's die gepaard gaan met het beheren en verwerken van data.

### Strategie en doelstellingen

Onze strategie steunt op drie pijlers:

- **Bescherming van data:** we beschermen informatie met een samenhangend pakket van technische, organisatorische en fysieke maatregelen.
- **Continue verbetering:** we toetsen en versterken onze beveiliging door audits, penetratietests en externe reviews.
- **Bewustzijn en cultuur:** we trainen medewerkers om risico's te herkennen en incidenten te voorkomen.

Ons doel is het voorkomen van datalekken, het snel signaleren van incidenten en de impact beperken. Daarbij streven we naar volledige naleving van wet- en regelgeving, zoals de AVG, en naar een hoog niveau van informatiebeveiliging.

### Voortgang

In 2025 hebben wij meerdere initiatieven beoordeeld aan de hand van het beoordelingsinstrument voor het gebruik van data in innovatieve projecten. Dit instrument helpt ons risico's tijdig in beeld te krijgen, zonder dat wij aan innovatiekracht inboeten. Ook hebben wij gewerkt aan bewustzijn van privacyaspecten bij interne data-experts en aan processen voor risicoclassificatie en monitoring van hoog-risicodatatoepassingen.

### Vooruitblik

Voor het komende jaar richten wij ons op het verder beperken van toegang op basis van het least privilege principe, de implementatie van Data Loss Prevention technologie en de uitbreiding van Single Sign On, zodat meer applicaties via één uniforme en veilige aanmeldmethode kunnen worden benaderd. Ook versterken wij de ketenbeveiliging via leveranciersaudits en operationaliseren wij het AI-beleid verder.

Voor wat betreft privacy ligt de prioriteit bij het vergroten van de awareness binnen de organisatie rondom het gebruik van AI-toepassingen. Wij streven ernaar AI-geletterdheid in te richten als een eenmalige inspanning, maar als een doorlopend aandachtspunt, zodat onze medewerkers AI op een verantwoorde en veilige manier kunnen toepassen. Daarnaast zal in 2026 het verwerkingsregister geüpdatet worden en zullen DPIA's en LIA's (Legitimate Interest Assessment) uitgevoerd worden. Ook zullen het Privacybeleid en onze privacyrisicoanalyse worden geactualiseerd.

### Metrics en resultaten

Wij meten en rapporteren over het aantal geregistreerde datalekken en incidenten. Deze inzichten vormen de basis voor onze continue verbetercyclus. In 2025 hebben zich geen informatiebeveiligingsincidenten voorgedaan die een verstrekkende of langdurige impact op onze dienstverlening, systemen of gegevens hebben gehad.

In 2025 hebben zich 45 datalekken voorgedaan. Dit waren grotendeels meldingen die zijn beoordeeld als laagrisico met zeer beperkte impact. In 2025 is geen enkel datalek beoordeeld als meldplichtig bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Indicator	2025	2024
Aantal geregistreerde datalekken	45	34

# 15 ESRS- referentietabel

De onderstaande tabel geeft inzicht in de mate waarin wij voldoen aan de vereisten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zoals vastgesteld door de Europese Commissie op 31 juli 2023. Deze referentietabel verwijst naar de relevante duurzaamheidsinformatie in dit jaarverslag. Zo maken we onze rapportage transparant en eenvoudig door te nemen voor de lezer.

#	Beschrijving	Pagina	Toelichting
<b>ESRS 2 Algemene toelichtingen</b>			
BP-1	Basis voor rapportage	33	
BP-2	Specifieke informatie bij toepassing van infaseringsopties	33	
GOV-1	Rol van bestuursorganen in duurzaamheid (taken, competenties, informatievoorziening)	44/76/98-109	
GOV-2	Beloningsbeleid in relatie tot duurzaamheid	44	
GOV-3	Sustainability due diligence	48	
GOV-4	Risicobeheer en interne beheersing van duurzaamheidsinformatie	101	
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	20-23/37	
SBM-2	Belangen en perspectieven van stakeholders	35-37	
SBM-3	Interactie tussen materiële impacts, risico's en kansen en de strategie/businessmodel	37-43	
IRO-1	Proces voor identificatie en beoordeling van impacts, risico's en kansen	35	
IRO-2	Materiële impacts, risico's en kansen	35	
GDR-P	Beleid met betrekking tot materiële impacts, risico's en kansen	52-53/66-67/82-83	
GDR-A	Acties in relatie tot materiële impacts, risico's en kansen	52-53/66-67/82-83	
GDR-M	Maatstaven voor materiële impacts, risico's en kansen	34/59-65/70-72/ 76-77/81/87/89	
GDR-T	Doelstellingen voor materiële impacts, risico's en kansen	52-53/66-67/82-83	
<b>ESRS E1 Klimaatverandering</b>			
E1-1	Transitieplan voor mitigatie van klimaatverandering	54-57	
E1-2	Identificatie van klimaatgerelateerde risico's	38-39/63	
E1-3	Veerkracht ten aanzien van klimaatverandering	63	
E1-4	Beleid voor mitigatie van klimaatverandering	52-57	
E1-5	Acties en middelen voor mitigatie en adaptatie	52-57	
E1-6	Doelstellingen voor klimaatverandering	52-57	
E1-7	Energiemix en energieverbruik	60	
E1-8	Bruto scope 1-, 2- en 3-emissies	59	
E1-9	Broeikasgasafvang, mitigatieprojecten en carbon credits		Niet relevant
E1-10	Interne CO <sub>2</sub> -beprijzingsmechanismen		Nog niet van toepassing
E1-11	Verwachte financiële effecten van fysieke en transitiegerelateerde risico's en kansen	33	Nog niet van toepassing

#	Beschrijving	Pagina	Toelichting
<b>ESRS S1 Eigen werknemers</b>			
S1-1	Beleid gericht op eigen medewerkers	66-67/68-70/74-75/ 82-83/85	
S1-2	Betrokkenheid van medewerkers en kanalen voor belangenbehartiging	68-71	
S1-3	Acties en middelen gericht op eigen medewerkers	66-71/74-77	
S1-4	Doelstellingen voor eigen medewerkers	66-67	
S1-5	Kenmerken van medewerkers	71-72	
S1-6	Kenmerken van ingehuurd krachten	71-72	
S1-7	CAO-dekking en sociaal dialoog	68-70	
S1-8	Diversiteitsindicatoren	76-77	
S1-9	Adequate beloning	68-69/74-75	
S1-10	Sociale bescherming		Niet relevant
S1-11	Personen met een beperking		Niet relevant
S1-12	Training en ontwikkeling van vaardigheden	72	
S1-13	Veiligheids- en gezondheidsindicatoren	72	
S1-14	Indicatoren voor werk-privébalans	72	
S1-15	Beloningsindicatoren	77	40b niet gerapporteerd
S1-16	Incidenten van discriminatie en andere mensenrechtenkwesties	87	
<b>ESRS S3 Getroffen gemeenschap</b>			
S3-1	Beleid gericht op getroffen gemeenschappen	78-79	
S3-2	Betrokkenheid en klachten-/herstelmechanismen voor getroffen gemeenschappen	78/85	
S3-3	Acties en middelen gericht op getroffen gemeenschappen	78-79	
S3-4	Doelstellingen voor getroffen gemeenschappen	78-79	
<b>ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers</b>			
S4-1	Beleid gericht op consumenten en eindgebruikers	80-81/85	
S4-2	Betrokkenheid bij consumenten en eindgebruikers en kanalen voor klachten en/of herstelmechanismen	80-81/85	
S4-3	Acties en middelen gericht op consumenten en eindgebruikers	80-81	
S4-4	Doelstellingen voor consumenten en eindgebruikers	80-81	
<b>ESRS G1 Zakelijk gedrag</b>			
G1-1	Beleid gericht op zakelijk gedrag	82-87	
G1-2	Acties gericht op zakelijk gedrag	82-87	
G1-3	Doelstellingen voor zakelijk gedrag	82-87	
G1-4	Indicatoren voor corruptie en omkoping	87	
G1-5	Indicatoren voor politieke invloed en lobbypraktijken		Niet van toepassing
G1-6	Indicatoren voor betalingspraktijken		Niet relevant



# Toekomst verwachtingen

## Onze toekomstverwachtingen

Baker Tilly is een periode ingegaan van versnelde groei en vernieuwing. De strategische samenwerking met Inflexion stelt ons in staat om om onze strategische doelstellingen te realiseren en te investeren in de ontwikkeling van onze organisatie. Met het Value Creation Plan als kompas richten we ons op verdere versterking van onze commerciële slagkracht, innovatiekracht en operationele performance. Daarbij zetten we belangrijke stappen in AI, data en digitalisering, waarmee we onze klanten nog beter ondersteunen en de kwaliteit van onze dienstverlening verder verbeteren.

De omgeving waarin wij opereren blijft uitdagend. Geopolitieke spanningen, economische volatiliteit en een uitdagende arbeidsmarkt vragen om wendbaarheid en constante aandacht voor talentontwikkeling. We verwachten dat de consolidatie in de markt doorzet en zien goede kansen om onze marktpositie te versterken. De oprichting van een gemeenschappelijk platform in 2026 met Baker Tilly België is daarvan een prachtig voorbeeld. We hebben daar hoge verwachtingen van.

We blijven investeren in onze mensen en in een cultuur waarin collega's kunnen groeien, verantwoordelijkheid nemen en excelleren. Dankzij de ondersteuning van Inflexion en de inzet van onze mensen kijken we met vertrouwen naar de toekomst. We zijn vastbesloten om onze groeiambities waar te maken en onze positie als toonaangevende, toekomstbestendige organisatie te versterken.





# Governance

# 16 Corporate Governance

## 16.1 Bestuursstructuur en samenstelling

Baker Tilly (Netherlands) B.V. is onderdeel van de Baker Tilly groep. De groep kent een duidelijke governance inrichting met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, een Management Board en een Supervisory Board. Baker Tilly (Netherlands) B.V. heeft een Ondernemingsraad.

In december is Dennis de Breij benoemd tot voorzitter van de Supervisory Board. Hij volgde in die functie Joke Hoekstra op, die in januari 2026,

na afloop van haar tweede benoemingstermijn, is teruggetreden. In februari 2026 is de Supervisory Board versterkt met Michiel Rubenkamp.

### Organisatiestructuur

De organisatie wordt aangestuurd via een matrix van servicelines (Audit, Fiscaal, Accountancy & Advies en Advisory) en business units, ondersteund door centrale functies.

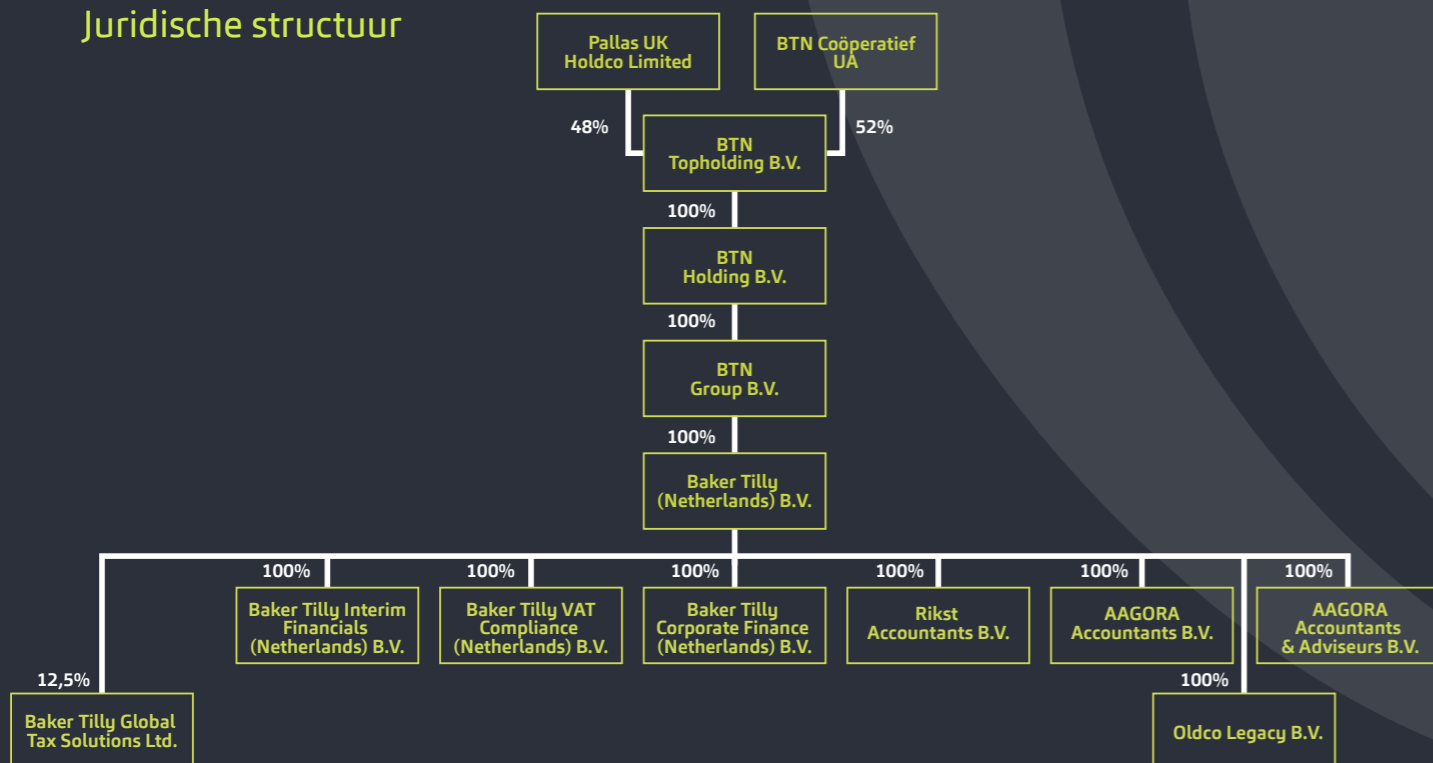
## 16.2 Rol van bestuur, management en toezichthoudende organen

### Management Board

De bestuurder van Baker Tilly (Netherlands) B.V. is BTN Topholding B.V. Het bestuur daarvan wordt gevormd door de Management Board. Deze Management Board staat garant voor het opstellen en realiseren van onze strategie. Het bevordert een bedrijfscultuur die kwaliteit centraal stelt en het maatschappelijk belang binnen een accountantsorganisatie voorop plaatst. Daarbij ligt de focus sterk

op het creëren van waarde voor onze klanten. Het bestuur streeft ernaar om de dienstverlening continu te verbeteren en af te stemmen op de veranderende behoeften van onze klanten. Ons bestuur bestaat uit drie leden: een CEO en twee board members, die elk voor een periode van (telkens) maximaal drie jaar worden benoemd. De Management Board bestaat uit drie leden:

### Juridische structuur



Ronald Hoeksel  
CEO



Erik Moens  
Board member



Carin Welters  
Board member

Structuur 31-12-2025

## Supervisory Board

De Supervisory Board van BTN Topholding B.V. heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de Management Board van BTN Topholding B.V. en op de algemene gang van zaken binnen de vennootschap en de aan haar verbonden onderneming. Daarnaast staat de Supervisory Board de Management Board met advies terzijde.

De Supervisory Board heeft oog voor het belang van Baker Tilly en al zijn stakeholders. Een van de belangrijkste verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publieke belang. De Supervisory Board ziet in het bijzonder toe op de strategie, het realiseren van de strategische en kwaliteitsdoelstellingen, de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële verslaggeving, de naleving van wet- en regelgeving, en cultuur en 'tone at the top'.<sup>1</sup>

## Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van medewerkers en vervult een rol in de borging van een veilige, inclusieve werkcultuur. De OR werkt intensief samen met het management en verschillende (staf)afdelingen om belangrijke organisatieveranderingen te begeleiden en te toetsen op draagvlak en haalbaarheid. Het belang van de organisatie als geheel staat hierbij voorop. De OR communiceert via Baker Tilly's intranet over de lopende zaken het overleg met de Management Board. In 2025 stonden verschillende gespreksonderwerpen op de agenda, waaronder de financiële ontwikkelingen, de strategische groeiambitie, het (variabele) beloningsbeleid en mobiliteitsvraagstukken.

De OR bestond op 1 januari 2025 uit 14 leden: 7 vrouwen en 7 mannen. Eind 2025 zijn dat er nog 11 (6 vrouwen, 5 mannen). Zij zijn afkomstig uit de diverse servicelines en BU's, het Business Expert Center en Bureau Vaktechniek.

De OR heeft, om efficiënt en effectief te kunnen opereren, voor verschillende (deel)onderwerpen werkgroepen ingericht. In 2025 is de OR 10 keer fysiek in vergadering bij elkaar geweest. Verder heeft er tweewekelijks een gepland Teams-overleg plaats gevonden. Naast tweemaandelijks informeel overleg, heeft er 10 keer een officiële overlegvergadering plaatsgevonden met een lid van de Management Board en de director Human Resources. Ook is de OR langsgegaan bij onze vestigingen. Tijdens deze bezoeken zijn er gesprekken gevoerd met collega's uit verschillende lagen van de organisatie.

Een afvaardiging van de Supervisory Board is bij ten minste vijf vergaderingen als toehoorder aanwezig geweest. Daarnaast zijn op informele basis diverse gesprekken gevoerd met leden van de Management Board en interne functionarissen.

## 16.3 Stakeholderdialoog

Stakeholderdialoog is voor ons een essentieel onderdeel van verantwoord ondernemen. Door actief in gesprek te gaan met onze stakeholders krijgen we inzicht in hun verwachtingen, zorgen en prioriteiten. Dit helpt ons om onze strategie en activiteiten af te stemmen op wat maatschappelijk en economisch relevant is. Voor Baker Tilly betekent dit dat we niet alleen voldoen aan wettelijke vereisten, maar ook waarde creëren voor klanten, medewerkers en de samenleving. Het betrekken van stakeholders versterkt wederzijds vertrouwen, vergroot transparantie en stelt ons in staat om tijdig in te spelen op trends en risico's die impact hebben op onze organisatie en omgeving.

<sup>1</sup> De rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten van Baker Tilly in het 'Reglement van de Supervisory Board', met inachtneming van de bepalingen daaromtrent in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).

# 17 Risicomanagement

## 17.1 Overzicht van voornaamste risico's en mitigerende maatregelen

### Risicomanagement

Binnen Baker Tilly is er vanuit twee invalshoeken aandacht voor risicomanagement en de daarmee samenhangende risicobeheersing. Dit gaat zowel over risico's die ons als organisatie raken (intern gericht) als over risico's die zich kunnen voordoen in de dienstverlening aan onze klanten (extern gericht). In het laatste geval raakt het vooral de kwaliteit van onze dienstverlening.

De interne en externe risico's komen samen in de Systematische IntegriteitsRisicoAnalyse (SIRA). Deze analyse geeft ons inzicht in de risico's die relevant zijn voor een integere bedrijfsvoering en de benodigde maatregelen die deze risico's mitigeren. De SIRA-systematiek is voor ons van belang als professionele organisatie en om te voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders.

Belangrijke aandachtsgebieden binnen de SIRA zijn:

- (Schijn van) belangenverstremming (onafhankelijkheid)
- Fraude/corruptie
- Fiscale integriteitsrisico's
- Maatschappelijk onbetamelijk gedrag
- Omzeilen en/of overtreden van (sanctie)wet- en regelgeving
- Witwassen en terrorismefinanciering
- Privacy- en securityrisico's

In 2025 is ISQM1/SKM1 geïmplementeerd; dit zijn de standaarden voor Kwaliteitsmanagement. Hiermee is de kwaliteitsborging verder versterkt en risicogerichter ingericht. Dit draagt bij aan de continue verbetering van onze dienstverlening.

### Kwaliteitshandboek

In het Kwaliteitshandboek (BsmarT) en op Baker Tilly's intranet ('bthuis') zijn beleid en procedures opgenomen die iedere medewerker richtlijnen geven voor de wijze waarop we onze werkzaamheden uitvoeren. Wet- en regelgeving is in het Kwaliteitshandboek vertaald naar organisatiebrede onderwerpen en zaken die binnen de servicelines relevant zijn.

### Risicobeheersing: 3LoD-model

Om de kwaliteitsrisico's te beheersen hanteren wij het Three Lines of Defense-model (3LoD). Dit model ondersteunt het versterken van een kwaliteitsgerichte cultuur en stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid voor het managen van kwaliteit, risico's en interne beheersing.

De toepassing van het 3LoD-model is als volgt ingericht:

#### 1. First line of defense

In de eerste lijn zijn onze primaire processen georganiseerd, waarvoor onze professionals en hun leidinggevenden zelf verantwoordelijk zijn. Hierin worden zij ondersteund door de kwaliteitsmanagers van de business units en ons Bureau Vaktechniek.

#### 2. Second line of defense

De tweede lijn wordt gevormd door de afdeling Risk & Compliance, die ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of de eerste lijn zijn verantwoordelijkheden neemt en daar op de afgesproken manier invulling aan geeft.

#### 3. Third line of defense

De derde lijn met Internal Audit controleert objectief en onafhankelijk of de eerste en tweede lijn soepel samenwerken en benoemt eventuele

verbetermogelijkheden. Deze functie wordt op projectbasis ingevuld en staat los van de andere organisatieonderdelen, zodat werkzaamheden onafhankelijk kunnen worden verricht.

Hoewel het 3LoD-model primair gericht is op de kwaliteit van onze dienstverlening, is er ook aandacht voor operationele risico's. Op basis van de planning & control cyclus zijn diverse rapportages beschikbaar waarbij mede op KPI's wordt gerapporteerd. Deze rapportages en KPI's worden periodiek aan de hand van specifieke dashboards, zowel voor de accountancy- en adviespraktijk als voor de ondersteunende diensten, besproken op verschillende niveaus in de organisatie (Supervisory Board, Management Board, business units, service-lines en ondersteunende diensten).

## Frauderisico's

Een bijzondere categorie van risico's betreft de frauderisico's. Ons beleid en onze procedures zijn erop gericht dat onze professionals frauderisico's bij onze klanten onderkennen en daardoor goed in staat zijn om (mogelijke) fraudesituaties te herkennen. Vanuit onze maatschappelijke taak is dit essentieel. We hebben trainingen ontwikkeld en fraude-deskundigen opgeleid. Zij vervullen een sleutelrol bij het ondersteunen van de praktijk bij vermoedens van fraude. Ook beschikken we over een fraude-portaal en een fraudepanel. In 2025 heeft de AFM wederom onderzoek gedaan naar het signaleren en opvolgen van frauderisico's bij controlewerkzaamheden. Hoewel Baker Tilly niet betrokken is in dit onderzoek, gaan we na welke door de AFM aangegeven verbeterpunten voor ons aanleiding zijn om aanpassingen door te voeren. Dit is ook in 2026 een thema waaraan de AFM in haar toezicht aandacht zal besteden. Onze aanpak is niet alleen gericht op frauderisico's bij klanten en opdrachten.

In onze periodieke interne Frauderisicoanalyse brengen we de belangrijkste frauderisico's in kaart en beoordelen we of onze mitigerende maatregelen toereikend zijn. Wij schatten de kans en de impact van het risico op interne fraude in een aantal situaties als laag in, mede dankzij de maatregelen die wij hebben getroffen. Een uitzondering is tijdschrijven, daarvoor schatten we de kans en de impact van het risico op fraude in als laag tot midden.

### 1. Tijdschrijven

Om de kwaliteit van het tijdschrijven te waarborgen vinden geautomatiseerde controles plaats. Medewerkers verantwoorden wekelijks hun uren op basis van het aantal contracturen, waarna deze worden geautoriseerd door de leidinggevende. Dit moet samen met enkele andere mechanismen voorkomen dat uren niet of onjuist verantwoord worden.

### 2. Verkooptarieven

We hebben strakke processen ingericht als het gaat om de bepaling van verkooptarieven, het vastleggen van afspraken met klanten, het opstellen van offertes en het af- en bijboeken bij de facturatie.

### 3. Inkopen/contracten/procuratie

- a. We hebben de inkoop gecentraliseerd en hebben een adequaat procuratiereglement. Alle contracten worden beoordeeld door onze afdeling Juridische Zaken.
- b. Alle medewerkers volgen een verplichte awareness trainingen voor het herkennen van onder andere phishingmails en IT-risico's.
- c. Regels voor het declareren van onkosten zijn vastgelegd in het declaratiereglement.

### 4. Personeelskosten

We hebben extra controlemechanismen ingebouwd in de personeelsadministratie. Het functiehuis en de beoordelingssystematiek zijn in hoge mate gestandaardiseerd.



### 5. Partneractiviteiten

We hebben adequate procedures ingevoerd die voorkomen dat partners activiteiten verrichten buiten Baker Tilly. De afdeling Risk & Compliance ziet toe op de naleving.

### 6. Betaalorganisatie

De bankprocuratie is zodanig georganiseerd dat de kans op fraude wordt ingeschat als laag.

### 7. Management override of controls

Dit risico is ondervangen door een externe accountantscontrole, de instelling van een onafhankelijke Supervisory Board en een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheden tussen de business units en het Business Expert Center. Processen zijn meer gestandaardiseerd dan voorheen. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen nu nadrukkelijker bij het Business Expert Center en in mindere mate bij de business units.

Fraudesignalen kunnen ontdekt worden als onderdeel van de interne beheersmaatregelen, maar ook via meldingen van medewerkers of derden, al dan niet via de Klokkeluidersregeling. In de Klokkeluidersregeling is beschreven hoe een onregelmatigheid of misstand kan worden gemeld en hoe deze vervolgens wordt behandeld.

Naast de standaard waarborgen in de administratieve organisatie en de interne beheersing, zoals het vierogenprincipe, besteden wij ook aandacht aan gedrag en cultuur.

## Specifieke risico's

Naast de frauderisico's zijn er ook nog diverse specifieke risico's:

#### 1. Opbrengstverantwoording

De risico's in de opbrengstverantwoording betreffen een breed spectrum. Het start met de klant- en opdrachtacceptatie omdat hier formele

aspecten een belangrijke rol spelen. Daarnaast zijn er risico's van het onvolledig of onterecht verantwoord worden van uren. Ten derde gaat het over het tijdig factureren en incasseren van de opbrengsten. Hiervoor zijn diverse interne beheersingsmaatregelen ingericht die verder geformaliseerd moeten worden (zoals monitoring van onderhanden werk). Als laatste gaat het om het beoordelen of de omzet en het rendement in overeenstemming met de verwachting en/of (interne) afspraken zijn. Ook hiervoor zijn interne beheersingsmaatregelen ingericht (zoals analyseren afboekingen).

#### 2. Personeel

Personeel is het belangrijkste kapitaal van Baker Tilly. Zowel de kwantiteit als kwaliteit van ons personeelsbestand is een continu punt van aandacht.

- **Kwantiteit:** in de huidige marktomstandigheden is het aantrekken en behouden van personeel uitdagend. Met onze recruitmentafdeling en -activiteiten slagen wij er steeds in om nieuw personeel aan te trekken. De uitdagende arbeidsmarkt blijft echter een risico. We zien helaas een te hoge uitstroom in sommige disciplines. Om Employer of Choice te zijn, blijven we volop investeren in onze mensen. We hebben ons beloningsbeleid aangepast en medewerkers kunnen hun arbeidsvoorwaardenpakket met onze nieuwe benefitsmodule afstemmen op hun persoonlijke wensen. Ook onze investeringen in AI en innovatie dragen bij aan onze positie als werkgever.
- **Kwaliteit:** de kwaliteit van onze dienstverlening valt of staat met de kwaliteit van onze medewerkers. Naast de reguliere opleiding die onze professionals volgen, wordt continu geïnvesteerd in de medewerkers door het faciliteren en aanbieden van trainingen. Dit zijn zowel vakinhoudelijke trainingen als trainingen gericht op gedrag en cultuur. Persoonlijke en professionele ontwikkeling houden de hoogste aandacht.

In 2025 organiseerden we diverse collectieve ontwikkelprogramma's, waaronder vaktechnische trainingen, teamworkshops gericht op communicatie en samenwerking, en verbindingdagen als vast onderdeel van ons onboardingprogramma. Inclusiviteit en diversiteit zijn blijvende speerpunten: iedereen moet zich bij Baker Tilly welkom en gewaardeerd voelen.

#### 3. Examenfraude

In de afgelopen jaren is bij enkele accountantskantoren niet-integer gedrag geconstateerd rond het afleggen van toetsen. Hoewel ons geen gevallen bekend zijn geworden, zijn wij nagegaan welke lessen wij kunnen trekken uit de bekende gevallen van examenfraude. Wij hebben oog voor werkdruk, tijdsdruk en productiviteitsdruk in relatie tot de diverse toetsen die verplicht en met een positief resultaat moeten worden afgelegd. Dergelijke druk kan niet-integer gedrag oproepen. Bij iedere beoordelingsgerichte toets maken we medewerkers duidelijk wat het doel van de toets is, welke hulpmiddelen zijn toegestaan en hoe we handelen als afspraken niet worden nageleefd. We wijzen hen er actief op om alert te zijn op signalen van examenfraude, of andere vormen van niet-integer gedrag en hier melding van maken als dat aan de orde is. In de vragenlijst bij ons jaarlijkse onderzoek naar onafhankelijkheid vragen wij sinds 2024 specifiek naar examenfraude.

#### 4. KOAC

Door de vereisten van de Wwft, andere wettelijke vereisten en onze beroepsregels is het hebben van een adequaat beleid voor klant- en opdrachtacceptatie en -continuatie (KOAC) essentieel. De relevante informatie (zoals integriteitsrisico's) wordt vastgelegd en beoordeeld in de door onszelf ontwikkelde applicatie KAM. Naast de professionals hebben ook Risk & Compliance en de Management Board een inhoudelijke rol in het beoordelings- en goedkeuringsproces. In 2026 verwachten wij over

te gaan naar een nieuwe applicatie voor onboarding en screening. Ook verwachten wij een centraal KYC-team te gaan implementeren. Door de combinatie van nieuwe tooling en aangepast proces verwachten wij een positieve bijdrage aan de kwaliteit van het onboardingproces.

#### Overig

De volgende risico's zijn in beperkte mate van invloed op onze activiteiten:

- Kredietrisico's worden gelopen uit hoofde van transacties en hebben betrekking op het verlies dat kan ontstaan als een tegenpartij in gebreke blijft. Er is geen sprake van grote concentratie van kredietrisico's binnen de vorderingen op debiteuren (onze activiteiten en opbrengsten zijn niet afhankelijk van één of enkele afnemers). Vanuit de planning & control cyclus is er periodiek aandacht voor de volwaardigheid van de vorderingen en de nog te factureren werkzaamheden. In voorkomende gevallen worden maatregelen genomen om het risico te beperken.
- Renterisico's zijn beperkt. De benodigde financiering is bancair verstrekt. Daarover wordt een rente vergoed.
- Valutarisico's zijn nagenoeg niet aanwezig omdat wij hoofdzakelijk werkzaam zijn in Nederland. Vorderingen en schulden bestaan daardoor voornamelijk uit euro's.
- Liquiditeitsrisico's zijn beperkt omdat wij beschikken over een kredietfaciliteit bij een bank waarvoor zekerheden zijn verstrekt, gedurende het boekjaar is gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit. Dit was met name het gevolg van seizoenspatronen in de ontvangsten en uitgaven.
- Voor de duurzaamheidsgerelateerde risico's verwijzen wij naar het hoofdstuk *Sustainability Statement*.

## 18 Governance en toezicht

### Inleiding

Het jaar 2025 markeerde de start van een nieuwe fase voor Baker Tilly. De strategische samenwerking met Inflexion, die in januari werd aangekondigd en in mei formeel werd afgerond, geeft Baker Tilly de investeringskracht, schaal en strategische expertise om onze toekomstgerichte agenda versneld uit te voeren. De in januari 2026 bekendgemaakte krachtenbundeling met Baker Tilly België betekent een verdere versteviging van het fundament onder onze organisatie.

De omgeving waarin we opereerden werd sterk beïnvloed door geopolitieke gebeurtenissen. De oorlogen in Oekraïne en Gaza, verschuivende internationale verhoudingen en onzekerheid over de positie van de Verenigde Staten hadden grote impact op economie en samenleving. Ook in Europa is sprake van forse uitdagingen, variërend van defensie en energietransitie tot handel, migratie en klimaat. In Nederland hebben we te maken met uitdagingen op het gebied van wonen, arbeidsmarkt, digitalisering en (cyber)veiligheid.

Deze ontwikkelingen, in combinatie met een consoliderende markt, krapte op de arbeidsmarkt en snelle technologische vooruitgang, bepaalden in belangrijke mate de agenda van de organisatie.

### Toezicht en advies

In 2025 is op verschillende niveaus nauwlettend toegezien op de uitvoering van de strategie, de kwaliteit van de dienstverlening, de financiële prestaties, de risicobeheersing en de interne organisatie. Tot en met 28 mei 2025 vervulde de Supervisory Board van Baker Tilly (Netherlands) B.V. de toezichhoudende rol. Per 28 mei is deze Supervisory Board als gevolg van de doorgevoerde herstructurering opgehouden te bestaan. Per gelijke datum is een nieuwe Supervisory Board tot stand gekomen op het niveau van het hiërarchisch hoogste in Nederland gevestigde netwerkonderdeel van de groep waar Baker Tilly (Netherlands) B.V. deel van uitmaakt, te weten BTN Topholding B.V.

Regelmatig zijn onderwerpen aan de orde gekomen zoals de voortgang van de samenwerking met Inflexion, de prioriteiten binnen het Value Creation Plan (VCP) en de investeringen in technologie en innovatie, waaronder AI toepassingen. Ook mens & cultuur nam een prominente plaats in op de agenda: leiderschap, talentontwikkeling, onboarding, uitstroom en employer branding bleven relevante thema's. Daarnaast stonden duurzaamheid, veranderende wet en regelgeving en de impact daarvan op onze dienstverlening veelvuldig op de agenda.

### Kwaliteit

Kwaliteit is de 'license to operate' van iedere accountantsorganisatie. Binnen Baker Tilly is veel aandacht voor riskmanagement, compliance en integriteit. In 2025 vonden periodiek zogenoemde "Kwaliteitsoverleggen" plaats tussen de Kwaliteitsbepaler (Erik Moens), de Compliance Officer en een commissaris.

### Vooruitblik

De samenwerking met Inflexion is veelbelovend van start gegaan. Met de investeringen in technologie, AI, data, innovatie en werkgeverschap wordt de basis gelegd voor duurzame groei. De krachtenbundeling met Baker Tilly België is een belangrijke versterking van onze internationale positie en maakt gezamenlijke ontwikkeling en versnelling mogelijk.

De markt zal de komende jaren dynamisch blijven. Consolidatie zet door en organisaties worden gedwongen sneller te innoveren. Onder leiding van de Management Board en met de steun van Inflexion zal Baker Tilly hierin een weloverwogen en proactieve rol spelen, waarbij naast autonome groei ook kansen voor gerichte acquisities, binnen en buiten de accountancy, worden verkend.

### Slot

Het jaar 2025 was voor Baker Tilly een jaar van strategische versnelling en organisatorische verandering. De samenwerking tussen de Management Board en de Supervisory Board verliep open en constructief, zowel in de periode voor 28 mei 2025 als daarna in de nieuwe setting. De governance-structuur is verder versterkt en biedt een solide basis voor de verdere ontwikkeling van Baker Tilly.



# Jaarrekening



# Inhoudsopgave

Geconsolideerde balans per 31 december 2025	112
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	114
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025	116
Grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening	118
Toelichtingen geconsolideerde activa	128
Toelichtingen geconsolideerde passiva	132
Toelichtingen geconsolideerde winst- en verliesrekening	138
Enkelvoudige balans per 31 december 2025	142
Toelichtingen enkelvoudige activa	142
Toelichtingen enkelvoudige passiva	143
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	144
Grondslagen van de enkelvoudige jaarrekening	145
Toelichtingen enkelvoudige balans	146
Overige gegevens	152

# Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Balans voor resultaatbestemming

Activa		31-12-2025		31-12-2024	
		REF	€	€	€
x 1.000					
<b>VASTE ACTIVA</b>					
<b>Immateriële vaste activa</b>		1			
Software			3.690		3.442
Goodwill			3.925		1.894
				7.615	5.336
<b>Materiële vaste activa</b>		2			
Hardware			1.854		2.218
Andere vaste bedrijfsmiddelen			5.341		5.784
Vooruitbetaling MVA			231		22
				7.426	8.024
<b>Financiële vaste activa</b>		3			
Andere deelnemingen			10		10
				10	10
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
<b>Nog te factureren bedragen aan klanten</b>		4			
			16.475		18.824
				16.475	18.824
<b>Vorderingen</b>		5			
Debiteuren			18.866		20.075
Vorderingen op verbonden partijen			1.747		32.524
Belastingen en premies sociale verzekeringen			-		66
Overige vorderingen en overlopende activa			2.907		3.978
				23.520	56.643
<b>Liquide middelen</b>		6			
				523	433
<b>Totaal activa</b>				<b>55.569</b>	<b>89.270</b>

Passiva		31-12-2025		31-12-2024	
		REF	€	€	€
x 1.000					
<b>GROEPSVERMOGEN</b>		7	8.071		7.938
				8.071	7.938
<b>Vorzieningen</b>		8			
Overige voorzieningen			951		1.056
				951	1.056
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>		9			
Overige schulden en overlopende passiva			1.375		1.091
				1.375	1.091
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>		10			
Leningen van derden			-		47.923
Crediteuren			1.843		4.736
Schulden aan verbonden partijen			11.680		-
Belastingen en premies sociale verzekeringen			11.993		7.680
Schulden ter zake van pensioenen			247		566
Overige schulden en overlopende passiva			19.409		18.280
				45.172	79.185
<b>Totaal passiva</b>			<b>55.569</b>		<b>89.270</b>

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

x 1.000	REF	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Netto omzet</b>	11	153.541		148.916	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			153.541		148.916
Lonen en salarissen	12	88.685		77.039	
Sociale lasten en pensioenen	13	15.872		14.044	
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	14	1.191		525	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	1.893		1.483	
Bijzondere waardeverminderingen van vlottende activa		-		150	
Overige bedrijfskosten	16	35.792		32.254	
<b>Overige bedrijfskosten</b>			143.433		125.495
<b>Bedrijfsresultaat</b>			10.108		23.421
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	42		930	
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-2.311		-2.803	
<b>Totaal rentebaten en -lasten</b>			-2.269		-1.873
<b>Totaal van resultaat voor goodwillvergoedingen</b>			7.839		21.548
Goodwillvergoeding		-			21.394
<b>Resultaat voor belastingen</b>			7.839		154
Belastingen over de winst	18	-526		-231	
			-526		-231
<b>Resultaat na belastingen</b>			7.313		-77



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

x 1.000	REF	2025	2024
		€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		10.108	2.027
<b>Aanpassingen</b>			
Aanpassingen voor afschrijvingen	14	3.085	2.718
Toename (afname) van de voorzieningen	8	-105	21
<i>Totaal van aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat</i>		2.980	2.739
<b>Mutaties in werkkapitaal</b>			
Overige vorderingen	5	35.347	-9.102
Overige schulden	10	-33.585	4.154
<i>Totaal van veranderingen in werkkapitaal</i>		1.762	-4.948
<i>Totaal van kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		14.850	-182
Ontvangen interest	17	157	930
Betaalde interest	17	-2.426	-2.857
Betaalde winstbelasting	18	-	-192
<i>Totaal van kasstroom uit operationele activiteiten</i>		12.581	-2.301

x 1.000	REF	2025	2024
		€	€
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verwerving van immateriële vaste activa	1	-1.130	-5.415
Verwerving van materiële vaste activa	2	-1.295	1.601
Verwerving van overige financiële vaste activa	3	-	8.031
<i>Totaal van kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		-2.425	4.217
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Toename (afname) van de schulden aan kredietinstellingen	9	284	-1.600
Ontvangsten uit hoofde van de uitgifte van aandelen		-	337
Ontvangsten uit hoofde van onderhandse leningen		-	-6.595
Overige kasstromen		-587	244
<i>Totaal van kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		-303	-7.614
<b>Totaal van toename (afname) van geldmiddelen</b>		9.853	-5.698
<b>Verloop mutatie liquide middelen</b>			
<b>Liquide middelen per 1 januari</b>		-9.330	-3.632
Mutatie liquide middelen		9.853	-5.698
<b>Liquide middelen per 31 december</b>		523	-9.330

# Grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening

## Algemene toelichting jaarrekening

### Algemeen

De activiteiten van Baker Tilly (Netherlands) B.V., statutair gevestigd te Utrecht, en zijn groepsmaatschappijen bestaan uit: dienstverlening op het gebied van accountancy en (belasting)advies. Baker Tilly (Netherlands) B.V. is statutair gevestigd aan de Papendorpseweg 53-59, 3528 BJ te Utrecht en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 24425560.

#### Groepsverhoudingen

Baker Tilly (Netherlands) B.V. te Utrecht staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens vereist op grond van artikelen 2:379 en 2:414 BW is onderstaand opgenomen.

Overzicht van kapitaalbelangen (direct):

- Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V. gevestigd te Utrecht (100%)
- Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V. gevestigd te Utrecht (100%)
- Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V. gevestigd te Utrecht (100%)
- Rikst Accountants B.V., gevestigd te Groningen (100%)
- AAGORA Accountants & Adviseurs B.V. gevestigd te Wormerveer (100%)
- AAGORA Accountants B.V. gevestigd te Wormerveer (100%)
- Oldco Legacy B.V. gevestigd te Utrecht (100%)

#### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen is het nodig dat het bestuur van de vennootschap zich over

verschillende zaken een oordeel vormt en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten

#### Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Baker Tilly (Netherlands) B.V. zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Baker Tilly (Netherlands) B.V. De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum. Op die datum worden de activa, voorzieningen en schulden gewaardeerd tegen de reële waarden.

De betaalde goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de economische levensduur.

De resultaten van afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie verwerkt tot het tijdstip waarop de groepsband wordt verbroken.

#### Fusies, overnames

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen (zie verder noot 'Grondslag van kosten van goodwill die van derden is verkregen').

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

#### Wijziging (eigendoms)structuur

De inrichting van BTN Topholding en haar dochterondernemingen is in 2025 tot stand gekomen. In dat jaar is Baker Tilly (Netherlands) B.V. onderdeel geworden van de groep. Op 31 december 2024 waren de aandelen in Baker Tilly (Netherlands) N.V. in handen van

de (werkmaatschappijen) van partners. De volgende stappen hebben geleid tot de situatie per eind 2025:

#### Stap 1

- Op 31 december 2024 heeft Baker Tilly (Netherlands) N.V. tezamen met Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V. de Coöperatie BTN Coöperatief U.A. opgericht.
- Op 1 januari 2025 heeft BTN Coöperatief U.A. BTN Partner B.V. opgericht

#### Stap 2

- Op 17 januari 2025 hebben BTN Coöperatief U.A. en Pallas UK Holdco Ltd samen BTN Topholding B.V. opgericht.
- Op 20 januari 2025 heeft BTN Topholding B.V. BTN Holding B.V. en BTN Group B.V. opgericht.

Op 28 mei 2025 wijzigt de rechtsvorm van Baker Tilly (Netherlands) N.V. van een N.V. in een B.V..

#### Stap 3

Op 28 mei treden alle partners met een nieuw opgerichte entiteit toe als leden van BTN Coöperatief U.A. en treden Baker Tilly (Netherlands) B.V. en Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V. uit als lid.

#### Stap 4

Op dezelfde datum leveren de partners hun aandelen in hun oude werkmaatschappijen (en daarmee indirect het belang in Baker Tilly (Netherlands) B.V.) bij wijze van distributie aan BTN Coöperatief U.A.

#### Stap 5

BTN Coöperatief verkoopt deze oude werkmaatschappijen vervolgens aan BTN Partner B.V..

**Stap 6**

BTN Group B.V. koopt vervolgens 100% belang in BTN Partner B.V. van BTN Coöperatief U.A.

De overname van BTN Partner B.V. door BTN Group B.V. is verwerkt op basis van de 'purchase accounting'-methode. Omwille van de pragmatische benadering is gekozen om deze transactie per 1 juni 2025 te verwerken, de impact op het resultaat ten opzichte van de werkelijke overnamedatum 28 mei 2025 is niet materieel. De door de overname van Baker Tilly (Netherlands) B.V. verworven activa en passiva zijn voor zover van toepassing in de verloopoverzichten vermeld.

**Overige structuurmutaties**

Op 26 juni 2025 verkopen de oude werkmaatschappijen hun aandelen in Baker Tilly (Netherlands) B.V. aan (hun eigen aandeelhouder) BTN Partner B.V. De oude werkmaatschappijen worden vervolgens op 16 augustus 2025 gefuseerd en de overblijvende partij is hernoemd naar Oldco Legacy B.V. Door deze fusie verdwijnt ook de Goodwillmaatschap Berk, waarmee Baker Tilly (Netherlands) een goodwillovereenkomst had afgesloten. Tot slot fuseert op 19 augustus 2025 BTN Partner B.V. in Baker Tilly (Netherlands) B.V., met de laatstgenoemde als overblijvende partij. Door deze fusie wordt Baker Tilly (Netherlands) B.V. 100% aandeelhouder van Oldco Legacy B.V. De fusies hebben plaatsgevonden volgens de 'carry over accounting' methode. Inbreng heeft plaatsgevonden tegen de boekwaarde van de identificeerbare activa en passiva en zonder betaling van een koopsom. De partners in de goodwillmaatschap en de partnerholding blijven uiteindelijk volledig eigenaar via hun lidmaatschap in BTN Coöperatief U.A.

**Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Winstbelastingen, ontvangen en betaalde rente worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Ontvangsten uit aandelenemissies, terug betalingen op kapitaal, mutaties in de langlopende schulden en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs. Investerings in materiële vaste activa worden opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

## Algemene grondslagen voor verslaggeving

### Algemeen

**Beschrijving van de standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De indeling van de balans en winst-en-verliesrekening voldoet aan de inzichtvereisten zoals bepaald in artikel 2:362 lid 1 BW. Hierdoor is er afgeweken van de voorgeschreven modellen.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

**Toelichting indien er geen wijzigingen in grondslagen van waardering en resultaatbepaling hebben plaatsgevonden**

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

### Bijzondere posten

**Grondslag van bijzondere posten**

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

### Financiële instrumenten

**Grondslag van financiële instrumenten**

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

### Toelichting financiële instrumenten

**Kredietrisico**

Kredietrisico's worden opgelopen uit hoofde van transacties. Deze risico's hebben betrekking op het verlies dat kan ontstaan wanneer een tegenpartij in gebreke blijft. Er is geen sprake van grote concentratie van kredietrisico's binnen de vorderingen op debiteuren. Om de kredietrisico's te beheersen wordt de blootstelling hieraan voortdurend bewaakt en worden in voorkomende gevallen maatregelen genomen om het risico te beperken.

**Renterisico**

De organisatie loopt beperkt risico over de rentedragende vorderingen en de rentedragende schulden, waaronder de schuld aan kredietinstellingen. De rente over de achtergestelde leningen wordt jaarlijks door participanten vastgesteld. Het effect van

## Grondslagen voor de balans

een wijziging in de rentevoet is voor wat betreft de financiële vaste activa gering, omdat de omvang van deze post in de jaar rekening zeer beperkt is. Ook ten aanzien van de liquide middelen is het effect beperkt, omdat deze alleen worden aangehouden als onderdeel van het werkkapitaal. De financiering verstrekt door participanten wordt periodiek aangepast aan de gelden- de marktomstandigheden. Een verhoging van de rentevoet heeft een negatief effect op het resultaat, hetzij beperkt gezien de afspraken met de verbonden partijen. Door het beperkte effect van een wijziging in de rentevoet is een meer gedetailleerde uitwerking achterwege gebleven.

### Valutarisico

Baker Tilly (Netherlands) B.V. is hoofdzakelijk werkzaam in Nederland en loopt daardoor vrijwel geen valutarisico. Schulden worden aangehouden in euro's.

### Liquiditeitsrisico

Baker Tilly (Netherlands) B.V. heeft de beschikking over een kredietfaciliteit bij een bank waarvoor zekerheden zijn verstrekt. De kredietfaciliteit is toereikend voor de liquiditeitsbehoefte.

## Immateriële vaste activa

### Grondslag van immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

### Software

De ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte projecten en gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs. De geactiveerde kosten worden na beëindiging van de ontwikkelingsfase in vijf jaar volgens het lineaire systeem afgeschreven.

### Grondslag van kosten van goodwill die van derden is verkregen

Dit betreft het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het nettobedrag van de reële waarde van identificeerbare activa en passiva.

## Materiële vaste activa

### Grondslag van materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van gebruik-

neming. Kosten voor periodiek onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen. Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze afzonderlijk afgeschreven.

### Grondslag van bedrijfsgebouwen en -terreinen

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Op terreinen wordt niet afgeschreven

## Financiële vaste activa

### Grondslag van financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Bij deze

waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is.

Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkt aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de onderneming echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van de deelneming.

### Grondslag van vorderingen op overige verbonden maatschappijen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, inclusief de transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

### Grondslag van latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en

verliezen of nog niet gebruikte fiscale verrekenings mogelijkheden kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belasting vorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

## Nog te factureren bedragen aan klanten

De post nog te factureren bedragen aan klanten (onderhanden projecten) betreft verleende maar nog niet gefactureerde diensten, gewaardeerd tegen bestede uren vermenigvuldigd met het tarief onder aftrek van een voorziening. De op deze werkzaamheden betrekking hebbende gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op de nog te factureren bedragen aan klanten.

Gefactureerde bedragen aan klanten hoger dan de naar rato verrichte werkzaamheden zijn gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

## Vorderingen

### Grondslag van vorderingen

De vorderingen worden opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening.

### Grondslag van overlopende activa

Deze worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

## Liquide middelen

### Grondslag van liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Voorzieningen

### Grondslag van voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Voorzieningen met een looptijd van maximaal een jaar of waarvan het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is worden tegen de nominale waarde opgenomen.

Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichtingen, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### Grondslag van voorziening uit hoofde van vorderingen, geschillen en rechtsgedingen

De voorziening beroepsaansprakelijkheid is gevormd voor de geschatte verplichtingen uit hoofde van ultimo van het jaar verwachte respectievelijk ingediende, nog niet afgewikkelde claims. De voorziening voor beroepsaansprakelijkheid is per verzekerde claim gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten. Wanneer de hoogte van de te verwachten uitkering van een verzekeringsmaatschappij niet is in te schatten en als zodanig niet als afzonderlijk actief is verantwoord, is voor de betreffende claim een voorziening gevormd van maximaal het niet verzekerde eigen risico. De voorziening voor beroeps aansprakelijkheid voor de overige claims is gewaardeerd op de inschatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen met inbegrip van eventuele externe verdedigingskosten.

### Grondslag van voorziening voor jubileumuitkeringen

De voorziening voor jubileumuitkeringen betreft de naar rato verplichting van toekomstige jubileumuitkeringen aan werknemers per balansdatum. Bij de berekening is een inschatting gemaakt van de kans dat de betreffende werknemer op de datum van het jubileum werkzaam is binnen de organisatie.

### Grondslag van voorziening uit hoofde van personeelsbeloningen

De uittredingsregelingen c.a. betreffen verplichtingen uit hoofde van voortijdige beëindiging van dienstverbanden van personeel.

## Langlopende schulden

### Grondslag van langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Dit is meestal de nominale waarde.

## Kortlopende schulden

### Grondslag van kortlopende schulden

Kortlopende schulden (korter dan één jaar) worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Dit is meestal de nominale waarde.

## Grondslagen winst-en-verliesrekening

### Bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde diensten en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten op de dienstverlening worden verantwoord in het jaar waarin zij worden gerealiseerd; verliezen zodra zij op betrouwbare wijze zijn in te schatten.

Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### Netto-omzet

#### Grondslag van netto-omzet

##### Netto omzet:

De netto omzet betreft de aan cliënten wegens verleende diensten in rekening gebrachte bedragen, exclusief omzet belasting. Ook is hierin begrepen de mutatie in nog te declareren werkzaamheden en vooruit gedeclareerde bedragen. Ontvangsten namens derden en door belasting van kosten worden niet tot de netto omzet gerekend. De soorten zakelijke diensten die worden aangeboden door Baker Tilly zijn vergelijkbaar binnen elk van zijn servicelijnen.

##### Prestatieverplichtingen:

Elke servicelijn biedt een breed scala aan diensten die voor iedere klant op maat worden gemaakt. De prestatieverplichtingen zijn echter in de meeste gevallen consistent voor iedere klant en de meest voorkomende prestatieverplichtingen betreffen:

- Jaarrekeningcontrole;
- Samenstellen van jaarrekeningen;
- Verzorgen van financiële- en salarisadministratie;
- Belastingadvies en -aangifte;
- Interim Financials;
- Overige advisering (o.a. Employment, IT, Legal en Corporate Finance).

De meeste overeenkomsten met klanten bevatten één prestatieverplichting. Voor overeenkomsten met meerdere prestatieverplichtingen wordt de totale transactieprijs toegerekend naar rato van de waarde van de prestatieverplichtingen.

##### Vergoeding geleverde diensten:

De vergoeding die ontvangen wordt voor de geleverde diensten is doorgaans gebaseerd op één van onderstaande prijsafspraken in de overeenkomsten:

- Vaste vergoeding;
- Regie (uren maal tarief);
- Variabele vergoedingen.

##### Opbrengstenverantwoording:

Baker Tilly heeft in alle contracten een afdwingbaar recht op betaling voor verleende diensten en verantwoordt de opbrengsten in de periode waarin de diensten worden verleend. De opbrengsten worden als volgt verantwoord:

- **Vaste vergoedingen:** Opbrengsten worden genomen op basis van de mate waarin de diensten zijn verricht. Indien het waarschijnlijk is dat de totale kosten van de dienstverlening de totale opbrengsten overschrijden dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

- **Regie (uren maal tarief):** Opbrengsten worden genomen op basis van de gefactureerde- en/of te factureren uren.
- **Variabele vergoedingen:** Baker Tilly levert verschillende diensten waarbij het bedrag van de vergoeding afhankelijk is van het resultaat van de verleende diensten; bijvoorbeeld koop-/verkoop-begeleiding. De onzekerheid rond de uiteindelijk te ontvangen vergoedingen onder deze regelingen wordt over het algemeen pas volledig opgelost wanneer een zaak is afgerond. Vergoedingen worden alleen in de opbrengsten verantwoord indien het resultaat van de dienstverlening op een betrouwbare wijze en met voldoende zekerheid kan worden bepaald.

##### Facturering:

Baker Tilly factureert zijn klanten veelal op maandelijkse basis. Soms achteraf op basis van bestede uren x tarief, maar meestal middels termijnfacturatie op basis van een met de klant overeengekomen schema. Baker Tilly heeft geen financieringscomponenten met betrekking tot zijn zakelijke diensten gezien de periode tussen het moment waarop de dienst aan de klant wordt overgedragen en het moment waarop de klant voor de dienst betaalt minder dan één jaar bedraagt.

### Afschrijvingen

#### Grondslag van afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen worden berekend op basis van de verkrijgingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens

de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijvingen op investeringen gedurende het boekjaar geschieden naar tijdsgelang. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Software:	16,67% - 20%
Goodwill:	10%
Bedrijfsgebouwen:	3%
Hardware:	20% - 50%
Andere vaste bedrijfsmiddelen:	10% - 20%

### Overige bedrijfskosten

#### Grondslag van bedrijfskosten

Deze worden opgenomen tegen historische kostprijs en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### Nettoresultaat

#### Grondslag van belastingen over de winst of het verlies

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winst berekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

# Toelichtingen op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

## Toelichtingen activa

1 Verloopoverzicht immateriële vaste activa	Software	Goodwill	Totaal immateriële vaste activa
x 1.000			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	5.940	2.970	8.910
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.498	-1.076	-3.574
<b>Beginsaldo</b>	<b>3.442</b>	<b>1.894</b>	<b>5.336</b>
Investerings	1.130		1.130
Desinvesteringen	-	-740	-740
Afschrijvingen op desinvesteringen	-	739	739
Afschrijvingen	-881	-310	-1.191
Bij overname verkregen activa		2.342	2.342
<i>Totaal van mutaties gedurende de periode</i>	<i>249</i>	<i>2.032</i>	<i>2.281</i>
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	7.062	4.572	11.634
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-3.372	-647	-4.019
<b>Eindsaldo</b>	<b>3.690</b>	<b>3.925</b>	<b>7.615</b>

De goodwill heeft betrekking op betaalde koopsommen in het kader van overgenomen praktijken. Op 11 april 2022 is Rikst Accountants B.V., statutair gevestigd in Groningen, aangekocht en vanaf deze datum in de consolidatiekring opgenomen. De aan deze acquisitie toegerekende goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar. De goodwill wordt op lineaire wijze afgeschreven. Omdat er geen betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de verwachte economische levensduur, is deze in overeenstemming met artikel 2:386 lid 3 BW gesteld op 10 jaar.

Op 1 juli 2024 zijn AAGORA Accountants & Adviseurs B.V. en AAGORA Accountants B.V. verkregen en in de consolidatiekring opgenomen. De aan deze acquisitie toegerekende goodwill wordt afgeschreven in 10 jaar. De goodwill wordt op lineaire wijze afgeschreven. Omdat er geen betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de verwachte economische levensduur, is deze in overeenstemming met artikel 2:386 lid 3 BW gesteld op 10 jaar.

Op 26 juni 2025 leveren de oude werkmaatschappijen hun aandelen in Baker Tilly (Netherlands) B.V. aan BTN Partner B.V. Deze oude werkmaatschappijen worden op 16 augustus 2025 gefuseerd en de overblijvende partij is hernoemd naar Oldco Legacy B.V.. Door deze fusie verdwijnt de Goodwill maatschap en eindigt de goodwillovereenkomst. Tot slot fuseert op 19 augustus 2025 BTN Partner B.V. in Baker Tilly (Netherlands) B.V., met de laatstgenoemde als overblijvende partij. Door deze fusie wordt Baker Tilly (Netherlands) B.V. 100% aandeelhouder van Oldco Legacy B.V.. Door deze fusie verantwoordt Baker Tilly (Netherlands) B.V. de goodwill derden op haar balans ter waarde van € 2,3 miljoen. De goodwill wordt op lineaire wijze afgeschreven. Omdat er geen betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de verwachte economische levensduur, is deze in overeenstemming met artikel 2:386 lid 3 BW gesteld op 10 jaar.

## Toelichtingen materiële vaste activa

2 Verloopoverzicht materiële vaste activa	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Hardware	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal materiële vaste activa
x 1.000				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	14.577	3.732	22	18.331
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-8.793	-1.514	-	-10.307
<b>Beginsaldo</b>	<b>5.784</b>	<b>2.218</b>	<b>22</b>	<b>8.024</b>
Investerings	726	502	209	1.437
Desinvesteringen	-1	-118	-	-119
Afschrijving op desinvesteringen		46	-	46
Afschrijvingen	-1.169	-795	-	-1.964
<i>Totaal van mutaties gedurende de periode</i>	<i>-444</i>	<i>-365</i>	<i>209</i>	<i>-600</i>
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	15.303	4.116	231	19.650
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-9.962	-2.262	-	-12.224
<b>Eindsaldo</b>	<b>5.341</b>	<b>1.854</b>	<b>231</b>	<b>7.426</b>

De boekwaarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de actuele waarde. De vooruitbetaling MVA heeft betrekking op investeringen in verband met de verbouwing van diverse kantoren.

## Toelichtingen financiële vaste activa

<b>3</b> Financiële vaste activa	31-12-2025	31-12-2024
x 1.000		
Andere deelnemingen	10	10

De deelneming betreft een in 2017 verworven belang van 12,5% in Baker Tilly Global Tax Solutions Ltd.

## Toelichtingen vlottende activa

<b>4</b> Nog te factureren bedragen aan klanten	31-12-2025	31-12-2024
x 1.000		
Verrichte werkzaamheden klanten	5.628	6.259
Voorziening	-501	-972
Nog te factureren	11.348	13.537
	16.475	18.824

De posten opgenomen onder nog te factureren betreffen de gefactureerde bedragen in januari van het nieuwe boekjaar.

## Toelichtingen vorderingen

<b>5</b> Vorderingen debiteuren	31-12-2025	31-12-2024
x 1.000		
Vorderingen op handelsdebiteuren	19.595	20.905
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	-729	-830
	18.866	20.075

De voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren is vastgesteld op basis van individuele beoordeling van de uitstaande vorderingen.

<b>Vorderingen op verbonden partijen</b>	31-12-2025	31-12-2024
x 1.000		
BTN Group B.V.	1.747	-
Stichting Financiering Berk	-	32.524
	1.747	32.524

De looptijd van deze vorderingen in rekening-courant zijn korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De rentevergoeding bedraagt 4,0% (2024: 5,4%).

## Toelichtingen liquide middelen

<b>6</b> Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
x 1.000		
Tegoeden op banken	523	433

Van de liquide middelen is € 108 niet vrij opneembaar (2024: € 77). Dit betreft de G-rekeningen.

## Toelichtingen passiva

### 7 Groepsvermogen

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Gestort en opgevraagd kapitaal	4.250	3.500
Agio	-3.555	4.375
Overige reserves	63	140
Onverdeeld resultaat	7.313	-77
	8.071	7.938

### Verloopoverzicht eigen vermogen

x 1.000

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Resultaat na belastingen van het boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Beginsaldo</b>	<b>3.500</b>	<b>4.375</b>	<b>140</b>	<b>-77</b>	<b>7.938</b>
Stortingen door aandeelhouders	-	35.000	-	-	35.000
Allocatie van het resultaat	-	-	-77	77	-
Fusies	-	-42.180	-	-	-42.180
Overige mutaties	750	-750	-	7.313	7.313
Totaal van de mutaties gedurende de periode	750	-7.930	-77	7.390	133
<b>Eindsaldo</b>	<b>4.250</b>	<b>-3.555</b>	<b>63</b>	<b>7.313</b>	<b>8.071</b>

## Toelichtingen voorzieningen

### 8 Overige voorzieningen

x 1.000

	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>1.056</b>	<b>1.035</b>
Onttrekkingen	-484	-310
Subtotaal toevoegen		
Mutatie ten laste van het resultaat	379	331
Stand per 31 december	951	1.056

Van de overige voorzieningen is € 712 (2024: € 436) onder de kortlopende schulden opgenomen. De overige voorzieningen bestaan uit voorzieningen voor uitredingsregelingen, jubileumuitkeringen en beroepsaansprakelijkheid.

## Toelichtingen langlopende schulden

### 9 Overige schulden en overlopende passiva

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Egalisatie vooruitontvangen huurkortingen	1.375	1.091

Dit betreft de huurkortingen die Baker Tilly (Netherlands) B.V. ontvangen heeft uit hoofde van de diverse huurcontracten. De huurkortingen worden evenredig over de looptijd van het huurcontract ten gunste gebracht van het resultaat.



## Toelichtingen kortlopende schulden

### 10 Kortlopende schulden

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Schulden aan kredietinstellingen	-	47.923
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.843	4.736
Schulden aan groepsmaatschappijen	11.680	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11.993	7.680
Schulden ter zake van pensioenen	247	566
Overlopende passiva	19.409	18.280
	45.172	79.185

### Schulden aan verbonden partijen

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
BTN Topholding B.V.	1.194	-
BTN Group B.V.	10.486	-
	11.680	-

De looptijd van deze vorderingen in rekening-courant zijn korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De rentevergoeding bedraagt 4,0% (2024: 5,4%)

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Te betalen omzetbelasting	6.930	5.417
Te betalen loonheffing	4.829	2.068
Te betalen vennootschapsbelasting	234	195
	11.993	7.680

### Overige schulden en overlopende passiva

x 1.000

	2025	2024
Personeel	10.628	7.792
Vooruit gedeclareerde werkzaamheden	7.855	7.334
Overig	926	3.154
	19.409	18.280

## Toelichtingen niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Minimale lease betalingen van operationele leases met een looptijd korter dan een jaar	8.559	7.273
Minimale lease betalingen van operationele leases met een looptijd langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	23.432	16.723
Minimale lease betalingen van operationele leases met een looptijd langer dan vijf jaar	4.998	5.811
Totaal van minimale lease betalingen van operationele leases	36.989	29.807

De niet in de balans opgenomen verplichtingen zijn onder te verdelen in vier categorieën:

Verloopoverzicht eigen vermogen	Huurverplichtingen		Leaseverplichting wagenpark		Leaseverplichting fietsen		Leaseverplichting apparatuur	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
<b>Resterende looptijd:</b>								
< 1 jaar	3.132	2.979	5.074	3.995	286	-	67	70
1 - 5 jaar	9.655	10.143	13.558	6.270	219	-	0	0
> 5 jaar	4.998	5.811	0	0	0	-	0	0
<b>Aantal contracten</b>	22		757		231		61	

### Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

#### Investeringsverplichting

Eind 2025 zijn er geen investeringsverplichtingen aangegaan.

#### Fiscale eenheid

Baker Tilly (Netherlands) B.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in het overzicht met groepsverhoudingen alsmede BTN Topholding B.V., BTN Holding B.V. en BTN Group B.V.. De vennootschappen die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin de vennootschappen Baker Tilly (Netherlands) B.V., Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V., Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V., Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V., BTN Topholding B.V., BTN Group B.V. en Oldco Legacy B.V.. De vennootschappen die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

# Toelichtingen op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025

## 11 Netto-omzet

	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Omzet	153.089	150.056
Mutatie voorziening verrichte werkzaamheden klanten	452	-1.140
	153.541	148.916

## Omzet per serviceline

	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Audit	69.426	67.477
MKB Accountancy & Advies	33.322	33.732
Fiscaal	31.175	28.209
Advisory	19.618	19.498
	153.541	148.916

## 12 Lonen en salarissen

	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Lonen en salarissen werknemers	66.369	57.213
Vergoedingen externen	11.524	13.555
Managementvergoedingen	10.792	6.271
	88.685	77.039

## 13 Sociale lasten en pensioenen

	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Sociale lasten	11.455	9.672
Pensioenlasten	4.417	4.375
	15.872	14.047

De vennootschap heeft diverse pensioenregelingen, die worden gefinancierd door afdrachten aan verzekeringsmaatschappijen. Per 1 januari 2013 kent de vennootschap een beschikbare premieregeling. Bij deze regeling betaalt de vennootschap vaste bijdragen aan pensioenverzekeraars en heeft de vennootschap geen verdere betalingsverplichtingen dan deze vaste bedragen. De bedragen worden als kostenpost opgenomen wanneer deze verschuldigd zijn. Per 1 januari 2024 heeft BakerTilly (Netherlands) B.V. de pensioenregeling ondergebracht bij A.S.R., de medewerkers die door het onderbrengen van de pensioenregeling bij A.S.R. benadeeld worden ontvangen een pensioencompensatie.

## Totaal gemiddeld aantal werknemers

	2025	2024
Audit	327,7	321,2
MKB Accountancy & Advies	186,0	198,7
Fiscaal	133,3	124,5
Advisory	131,9	126,1
Overig	154,6	150,3
Totaal van het gemiddeld aantal werknemers	933,5	920,8

## 14 Afschrijvingen op immateriële vaste activa

	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Software	881	368
Goodwill	310	157
	1.191	525

<b>15 Afschrijvingen op materiële vaste activa</b>	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Afschrijvingen bedrijfsgebouwen	-	-592
Afschrijvingen hardware	708	915
Afschrijvingen andere vaste bedrijfsmiddelen	1.185	1.160
	1.893	1.483

## Toelichtingen overige bedrijfskosten

<b>16 Overige bedrijfskosten</b>	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Personeelskosten	4.992	5.439
Huisvestingskosten	4.428	3.639
Verkoopkosten	2.132	1.966
Reis-, verblijf-, en autokosten	12.593	11.492
Overige bedrijfskosten	11.647	9.718
	35.792	32.254

<b>Goodwillvergoeding</b>	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Goodwillvergoedingen gelieerd	-	21.394

Het honorarium van de accountant wat in het boekjaar ten laste van de winst- en verliesrekening is gebracht inzake de accountantscontrole bedroeg in 2025 € 159.000 (2024: € 135.000). Behalve de jaarrekeningcontrole zijn er geen overige diensten geleverd.

## Toelichtingen financiële baten en lasten

<b>17 Financiële baten en lasten</b>	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Andere rentebaten en soortgelijke inkomsten	42	930
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.311	-2.803
	-2.269	-1.873

<b>18 Belastingen over de winst</b>	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Belastingen over de winst of het verlies	526	231

<b>Belastingtarief</b>	2025	2024
%		
Effectieve belastingtarief	6,7%	150%
Toepasselijke belastingtarief	25,8%	25,8%

Het effectieve belastingtarief in 2025 wijkt af van het toepasselijke belastingtarief doordat de fiscale winst voor belastingen afwijkt van de commerciële winst voor belastingen. In 2024 wijkt het effectieve belastingtarief af van het toepasselijke belastingtarief doordat vrijwel de gehele winst wordt belast bij de persoonlijke houdster-vennootschappen van de partner-aandeelhouders. Deze systematiek is in 2025 niet meer van toepassing.

## Toelichtingen bezoldiging van bestuurders en commissarissen

<b>Bezoldiging van bestuurders en commissarissen</b>	2025	2024
<b>x 1.000</b>		
Bezoldiging van bestuurders en gewezen bestuurders	1.064	914
Bezoldiging van commissarissen en gewezen commissarissen	131	210
Totaal van bezoldiging van bestuurders	1.195	1.124

Aantal bestuurders: 2,8 FTE. Aantal commissarissen: 2,4 FTE

## Toelichtingen gebeurtenissen na balansdatum

Tot aan het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die aanleiding geven tot aanpassing van de in deze jaarrekening opgenomen cijfers dan wel tot nadere toelichting.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Na resultaatbestemming

Activa		31-12-2025		31-12-2024	
		REF	€	€	€
x 1.000					
<b>VASTE ACTIVA</b>					
<b>Immateriële vaste activa</b>					
Software		3.690		3.442	
Goodwill		3.925		1.894	
			7.615		5.336
<b>Materiële vaste activa</b>					
Hardware		1.854		2.206	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		5.294		5.729	
Vooruitbetaling MVA		231		22	
			7.379		7.957
<b>Financiële vaste activa</b>					
Deelnemingen	19	10.469		596	
			10.469		596
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
<b>Nog te factureren bedragen aan klanten</b>					
	20	15.252		17.457	
			15.252		17.457
<b>Vorderingen</b>					
Debiteuren	21	17.459		18.567	
Vorderingen op verbonden partijen		2.985		34.737	
Overige vorderingen en overlopende activa		2.843		3.893	
			23.287		57.197
<b>Liquide middelen</b>					
	22		38		24
<b>Totaal activa</b>			<b>64.040</b>		<b>88.567</b>

Passiva		31-12-2025		31-12-2024	
		REF	€	€	€
x 1.000					
<b>Eigen vermogen</b>					
Gestort en opgevraagd kapitaal	23	4.250		3.500	
Agioreserve		-3.555		4.375	
Overige reserves		63		49	
Onverdeeld resultaat		7.313		-	
			8.071		7.924
<b>Voorzieningen</b>					
Overige voorzieningen	24	1.238		1.341	
			1.238		1.341
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>					
Overige schulden en overlopende passiva		1.375		1.091	
			1.375		1.091
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>					
Leningen van derden		-		48.172	
Crediteuren		1.572		4.153	
Schulden aan verbonden partijen		21.524		1.011	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		11.469		7.632	
Schulden ter zake van pensioenen		244		563	
Overige schulden en overlopende passiva		18.547		16.680	
			53.356		78.211
<b>Totaal passiva</b>			<b>64.040</b>		<b>88.567</b>

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

x 1.000	REF	2025		2024	
		€	€	€	€
Resultaat deelnemingen		1.339		202	
Vennootschappelijk resultaat na belastingen		5.974		-293	
<b>Resultaat na belastingen</b>			<b>7.313</b>		<b>-91</b>

## Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

### Algemene grondslagen voor verslaggeving

#### Algemeen

[Beschrijving van de standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld](#)

#### Algemeen

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

#### *De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld*

Deze jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De indeling van de balans en winst- en verliesrekening voldoet aan de inzichtsvereisten zoals bepaald in artikel 2:362 lid 1 BW. Hierdoor is er afgeweken van de voorgeschreven modellen.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van de activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. Ten behoeve van het inzicht zijn op een beperkt aantal plaatsen de vergelijkende cijfers aangepast.

### Grondslagen voor de balans

#### Financiële vaste activa

##### [Grondslag van financiële vaste activa](#)

Deelnemingen met een belang van 25% of meer worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij, echter niet lager dan nihil. Overige deelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

##### [Grondslag van overige financiële vaste activa](#)

De onder de financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

#### Voorzieningen

##### [Grondslag van voorziening in verband met deelnemingen](#)

Indien de waardering van een deelneming volgens de netto vermogenswaarde negatief is en de moedermaatschappij geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming, respectievelijk feitelijke verplichtingen heeft om de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen.

### Grondslagen winst-en-verliesrekening

#### Bepaling van het resultaat

##### [Grondslag voor de bepaling van het resultaat](#)

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstellingen van artikel 402 BW 2 en vermeldt slechts het resultaat deelnemingen en het eigen resultaat in totalen.

# Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

## Vaste activa

### 19 Financiële vaste activa

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Deelnemingen	10.469	596

### Verloopoverzicht deelnemingen in groepsmaatschappijen

	2025	2024
Stand per 1 januari	596	129
Investerings	8.534	266
Aandeel resultaat deelneming	1.339	201
Stand per 31 december	10.469	596

Door de fusie tussen Baker Tilly (Netherlands) B.V. en BTN Partner B.V. op 19 augustus 2025 is er een 100% deelneming verkregen in OldCo Legacy B.V.

## Vlottende activa

### 20 Nog te factureren bedragen aan klanten

x 1.000

	2025	2024
Verrichte werkzaamheden klanten	5.014	5.432
Voorziening	-436	-923
Nog te factureren	10.674	12.948
	15.252	17.457

## Vorderingen

### 21 Vorderingen debiteuren

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op handelsdebiteuren	18.041	19.380
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	-582	-813
	17.459	18.567

De voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren is vastgesteld op basis van individuele beoordeling van de uitstaande vorderingen.

### Vorderingen op verbonden partijen

x 1.000

	31-12-2025	31-12-2024
Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V.	1.478	965
Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V.	862	532
AAGORA Accountants & Adviseurs B.V.	250	-
Rikst Accountants B.V.	380	716
Stichting Financiering Berk	15	32.524
	2.985	34.737

De looptijd van deze vorderingen in rekening-courant zijn korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De rentevergoeding bedraagt 4,0% (2024: 5,4%).

## Liquide middelen

### 22 Liquide middelen

x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Tegoeden op banken	38	24

Het volledige bedrag van de liquide middelen betreft een G-rekening en staat niet tot vrije beschikking.

## Toelichting eigen vermogen

23 Eigen vermogen	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reseves	Resultaat na belastingen van het boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>x 1.000</b>					
<b>Beginsaldo</b>	<b>3.500</b>	<b>4.375</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>7.924</b>
Stortingen door aandeelhouders	-	35.000	-	-	35.000
Allocatie van het resultaat	-	-	14	-	14
Fusies	-	-42.180	-	-	-42.180
Overige mutaties	750	-750	-	7.313	7.313
<i>Totaal van de mutaties gedurende periode</i>	<i>750</i>	<i>-7.930</i>	<i>14</i>	<i>7.313</i>	<i>147</i>
<b>Eindsaldo</b>	<b>4.250</b>	<b>-3.555</b>	<b>63</b>	<b>7.313</b>	<b>8.071</b>

## 24 Overige voorzieningen

<b>x 1.000</b>	2025	2024
Stand per 1 januari	1.341	1.323
Onttrekkingen	-322	-309
Mutatie ten laste van het resultaat	219	327
Stand per 31 december	1.238	1.341

Van de overige voorzieningen is € 1.012 (2024: € 736) onder de kortlopende schulden opgenomen. De overige voorzieningen bestaan uit voorzieningen voor uittreedingsregelingen, arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen, beroeps- aansprakelijkheid en deelnemingen.

## Toelichting kortlopende schulden

25 Kortlopende schulden	31-12-2025	31-12-2024
<b>x 1.000</b>		
Bankschulden	-	10.012
Kortlopend deel langlopende schulden	-	13.900
Kortlopende deel achtergestelde leningen	-	24.260
	-	48.172

## Schulden aan verbonden partijen

<b>x 1.000</b>	31-12-2025	31-12-2024
Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V.	3.848	1.011
BTN Group B.V.	7.948	-
BTN Topholding B.V.	1.194	-
OldCo Legacy B.V.	8.534	-
	21.524	1.011

## Belastingen en premies sociale verzekeringen

<b>x 1.000</b>	31-12-2025	31-12-2024
Omzetbelasting	7.081	5.443
Loonbelasting	4.323	1.994
Vennootschapsbelasting	65	195
	11.469	7.632

## Overige schulden en overlopende passiva

<b>x 1.000</b>	31-12-2025	31-12-2024
Personeel	9.538	7.708
Vooruit gedeclareerde werkzaamheden	7.818	7.121
Overig	1.190	1.851
	18.546	16.680

## Toelichtingen gemiddeld aantal werknemers

Specificatie totaal gemiddeld aantal werknemers	2025	2024
Audit	327,7	321,2
Accountancy & Advies	186,0	198,7
Fiscaal	133,3	124,5
Advisory	114,9	100,3
Overig	154,6	150,3
Totaal van het gemiddeld aantal werknemers	916,5	895,0

Gedurende dit en voorgaand jaar zijn er geen werknemers in het buitenland werkzaam geweest.

Utrecht, 27 mei 2026

**R. Hoeksel** - CEO

**E.C.J. Moens** - Lid Raad van Bestuur

**C.J.M. Welters** - Lid Raad van Bestuur



## 20 Overige gegevens

### Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

In artikel 25.1 van de statuten van de vennootschap is het volgende bepaald:

De winst die in een boekjaar is behaald, staat ter beschikking van de algemene vergadering. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening op voorstel van het bestuur en met goedkeuring van de Raad van Commissarissen een besluit neemt tot uitkering van de winst, zal de winst worden gereserveerd.

Het bestuur stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de algemene vergadering voor om het verlies over het boekjaar 2025 ten laste van de overige reserves te brengen.

### Nevenvestigingen

Baker Tilly (Netherlands) B.V. en haar deelnemingen kennen per 31 december 2025 de volgende nevenvestigingen (handelsnaam) uitsluitend in Nederland:

- Baker Tilly Almelo
- Baker Tilly Amsterdam
- Baker Tilly Breda
- Baker Tilly Den Bosch
- Baker Tilly Den Haag
- Baker Tilly Eindhoven
- Baker Tilly Goes
- Baker Tilly Groningen
- Baker Tilly Nijmegen
- Baker Tilly Rotterdam
- Baker Tilly Tilburg
- Baker Tilly Utrecht
- Baker Tilly Zwolle

Voor akkoord:

Utrecht,  
Baker Tilly (Netherlands) B.V.



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders van Baker Tilly (Netherlands) B.V.

Verklaring over de in het rapport opgenomen jaarrekening 2025

## Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar 2025 van Baker Tilly (Netherlands) B.V. te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit rapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Baker Tilly (Netherlands) B.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

## De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Baker Tilly (Netherlands) B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de

onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

## Controleaanpak frauderisico's

Onze controleaanpak ten aanzien van frauderisico's is gebaseerd op onze risicoanalyse, waarbij wij hebben geëvalueerd of de geïdentificeerde fraude-risicofactoren een indicatie vormen voor de aanwezigheid van risico's op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. Wij hebben de onderstaande frauderisico's in onze controle onderkend:

- het risico op doorbreking van de maatregelen van interne beheersing door het bestuur;
- het risico van frauduleuze financiële verslaggeving als gevolg van een te hoog verantwoorde omzet, met name als gevolg van een onjuiste waardering van de balanspositie 'Nog te factureren bedragen aan klanten'.

## Het risico op doorbreking van de maatregelen van interne beheersing door het bestuur

Volgens onze beroepsstandaarden hebben wij aandacht besteed aan het risico op het doorbreken van interne beheersmaatregelen door het bestuur. Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersmaatregelen te doorbreken. Daarom besteden wij bij onze controle aandacht aan het risico op het doorbreken van interne beheersmaatregelen door het bestuur ten aanzien van journaalposten en andere aanpassingen, het maken van schattingen en met betrekking tot significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben onder andere risicogericht journaalposten geselecteerd en hierop specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Daarnaast hebben wij een evaluatie uitgevoerd op significante schattingen gemaakt door het bestuur. Daarbij hebben wij onder andere specifieke aandacht besteed aan de gemaakte aannames bij de waardering van de nog te factureren bedragen aan klanten en de waardering van de voorzieningen. Wij hebben het bestuur bevraagd over deze aannames en deze aannames op redelijkheid getoetst. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden geanalyseerd en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor (mogelijke) fraude.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.

## Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving als gevolg van een te hoog verantwoorde omzet, met name als gevolg van een onjuiste waardering van de balanspositie 'nog te factureren bedragen aan klanten'

Volgens onze beroepsstandaarden hebben wij aandacht besteed aan het frauderisico in de opbrengst- verantwoordening. Een belangrijk deel van de opbrengstverantwoording is gebaseerd op de waardering van de balanspost 'nog te factureren bedragen aan klanten'. Deze waardering berust op inschattingen van opdrachtverantwoordelijken, vestigingsleiding en het bestuur, onder meer ten aanzien van de voortgang van opdrachten, het te verwachten resultaat per opdracht en noodzakelijke voorziening voor niet declarabele bedragen.

De waardering van de 'nog te factureren bedragen aan klanten' is gevoelig voor subjectieve oordeelsvorming en bevat een risico op vooringenomenheid van het management. Zowel opdrachtverantwoordelijken, vestigingsleiding als het bestuur hebben een prikkel om de financiële positie positief te beïnvloeden, onder andere in verband met een voorgenomen aandelentransactie in boekjaar 2025. Dit kan leiden tot een materiële afwijking in de waardering van de balanspost 'nog te factureren bedragen aan klanten'.

Onze belangrijkste uitgevoerde werkzaamheden zijn als volgt:

- Wij hebben inzicht verkregen in de processen en interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot waardering van de balanspositie 'nog te factureren bedragen aan klanten'.
- Wij hebben specifieke controlewerkzaamheden

verricht op de inschatting van de opdracht-verantwoordelijken, de vestigingsleiding en het bestuur ten aanzien van de 'nog te factureren bedragen aan klanten' en het moment van opbrengstverantwoording. Wij hebben onze detailwerkzaamheden enerzijds verricht op basis van risico-verhogende factoren en anderzijds op basis van een steekproef.

- Wij hebben de correcties ten aanzien van de 'nog te factureren bedragen' in het opvolgende boekjaar geïdentificeerd en hierop specifieke werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of deze correcties terecht in het opvolgende boekjaar zijn verantwoord.
- Wij hebben een verbandscontrole uitgevoerd tussen de verloonde uren volgens de salaris-administratie en de verantwoorde uren van medewerkers, alsmede de verwachte normuren en productiviteit. Wij hebben specifieke werkzaamheden verricht ten aanzien van de verschillen hiertussen.
- Wij hebben een verbandscontrole uitgevoerd tussen de stand van de 'nog te factureren bedrag aan klanten' aan het begin van het boekjaar, de opboekingen vanuit de urenverantwoording en de uurtarieven (productie), de afloop door middel van verkoopfacturatie en de correcties gedurende het boekjaar. Wij hebben specifieke werkzaamheden verricht ten aanzien van de correcties, waaronder bij- en afboekingen en verschuivingen tussen opdrachten.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het risico op frauduleuze financiële verslaggeving als gevolg van een te hoog verantwoorde omzet, als gevolg van een onjuiste

waardering van de balanspositie 'nog te factureren bedragen aan klanten'.

#### **Controleaanpak continuïteit**

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van continuïteit. Onze belangrijkste werkzaamheden om de continuïteitsveronderstelling van het bestuur te evalueren zijn als volgt:

- Wij hebben de uitgangspunten voor het toepassen van de continuïteitsveronderstelling met het bestuur besproken. Ook hebben wij besproken of het bestuur bekend is met gebeurtenissen of omstandigheden die de continuïteit in gevaar kunnen brengen.
- Wij hebben de financiële positie per 31 december 2025, de begroting over boekjaar 2026 en de maandrapportage 2026 tot het moment van onze controle geanalyseerd. Deze analyse heeft als doel om te beoordelen of gebeurtenissen of omstandigheden aanwezig zijn die kunnen leiden tot een continuïteitsrisico.
- Wij hebben geëvalueerd of vanuit onze controle andere informatie bekend is die kan leiden tot een continuïteitsrisico.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en geen continuïteitsrisico's zijn geïdentificeerd.

#### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

#### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

##### *Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening*

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

##### *Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening*

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de

verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht, 27 mei 2026

Visser & Visser Audit en Assurance B.V.

R. van der Ree MSc RA



**Baker Tilly (Netherlands) B.V.**

Papendorpseweg 53-59

3528 BJ Utrecht

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

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