

ACCOUNTANCY • TAX • ADVISORY

Jaarverslag 2024



Now, for tomorrow



Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	
Voorwoord	4
1. Highlights 2024	6
1.1 Mijlpalen	8
1.2 Kerncijfers	10
2. Onze organisatie	16
2.1 Wie zijn wij?	18
2.2 Juridische structuur / groepsstructuur	18
2.3 Organisatiestructuur	19
2.4 Internationaal netwerk	21
3. Onze strategie	26
3.1 Strategie, Missie & Visie	28
3.2 Strategische perspectieven: waar richten wij ons op?	29
3.3 Onze waardeketen en onze stakeholders	32
3.4 Ons waardecreatiemodel	35
3.5 Materialiteitsanalyse en de materialiteitsmatrix	38
3.6 Methode scoren van Impacts, Risico's en Kansen (IRO's)	38
3.7 Methode stakeholdervalidatie	39
3.8 EU Taxonomie	40
4. Onze impact	46
4.1 Klant & Markt	48
4.2 Mens	51
4.3 Bedrijfsvoering	56
4.4 Kwaliteit	59
5. Risicomanagement en risicobeheersing	72
6. Onze toekomstverwachtingen	82
BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	84
JAARREKENING 2024	90



Voorwoord

Naar een hogere versnelling

Baker Tilly kijkt terug op een bijzonder jaar. We hebben grondig onderzocht hoe wij onze groeiambitie het best kunnen waarmaken en welke strategische opties daarvoor geschikt zijn. Uiteindelijk hebben we gekozen voor een private equity constructie, waarbij investeringsmaatschappij Inflexion een minderheidsbelang verwerft van 48% in Baker Tilly (Netherlands) N.V. Deze transactie is in 2025 afgerond.



Ronald Hoeksel
CEO

We ondersteunden in 2024 opnieuw meer klanten met onze dienstverlening. Inmiddels hebben we meer dan duizend betrokken medewerkers. Zij kennen de markt, lossen complexe vraagstukken op en zetten hun expertise op de juiste momenten in om de beste kwaliteit te bieden. Onze klanttevredenheid bleef op peil en we realiseerden een flinke stijging van ons rendement.

Nadat we in de voorgaande jaren steeds een autonome groei kenden van meer dan 10% per jaar, kwam de omzet in 2024 uit op een niet eerder bereikt niveau van bijna 149 miljoen euro (+15%). Hiermee plukken we de vruchten van onze doorlopende investeringen in de kwaliteit van onze dienstverlening, leiderschap, cultuurverandering en talentmanagement. Wij stimuleren al onze collega's om het beste uit zichzelf te halen. Dankzij hun talent en inzet bieden wij onze klanten optimale ondersteuning.

Strategische samenwerking met Inflexion

In een consoliderende markt is enkel autonome groei onvoldoende om de schaalgrootte te behouden die nodig is om aantrekkelijk te blijven voor klanten en medewerkers. Inflexion is voor ons de ideale strategische partner om een stabiele top-10 positie in de markt te behouden. Inflexion biedt ons naast

kapitaal ook expertise en strategische ondersteuning. Hierdoor kunnen we meer investeringen doen en sneller groeien, zowel autonoom als via acquisities. Tegelijkertijd behouden we waar we trots op zijn en waar klanten ons om waarderen: onze kwaliteit, onze identiteit, ons merk en onze getalenteerde en bevlogen mensen.

Investeren in kwaliteit en mensen

Dag in dag uit zetten we ons in voor het vergroten van waarde voor onze klanten. We doen dat in het besef dat maatschappelijk vertrouwen alleen samen gaat met het leveren van de beste kwaliteit. Dat is de reden waarom wij daar volop in blijven investeren. Het aantrekken en behouden van getalenteerde medewerkers blijft uitdagend. Jonge collega's kiezen er relatief snel voor om hun loopbaan een andere wending te geven. Meer aandacht voor onboarding en persoonlijke begeleiding is essentieel om de uitstroom te verminderen. Voor jong talent staan persoonlijke ontwikkeling en een gezonde werk-privébalans voorop. In ons Executive Leadership Program aan de Nyenrode Business Universiteit is er prominent aandacht voor inspirerend leiderschap om medewerkers te blijven boeien en binden.

Onze dienstverlening op het gebied van ESG is in 2024 verder uitgebreid. Ook hebben we flink geïnvesteerd in datamanagement en toepassingen van AI in onze dagelijkse werkzaamheden. Onze focus op kwaliteit komt onder andere tot uitdrukking in de gedegen interne opleiding van onze medewerkers en onze initiatieven op het gebied van cultuur en gedrag.

Raad van Bestuur

Janneke Brink-Daamen is in oktober 2024 teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur. Wij zijn haar dankbaar voor haar bijdrage aan de ontwikkeling van Baker Tilly. Met de benoeming van Carin Welters in maart 2025 is de Raad van Bestuur weer op volle sterkte. Carin is verantwoordelijk voor de servicelijn Advisory en daarnaast voor Human Resources en Marketing & Communicatie. Van huis uit is zij arbeidsjurist. Ze startte in 2001 bij Baker Tilly en is sinds 2016 Partner Employment Advisory.

Vooruitzichten

Met de komst van Inflexion als minderheidsaandeelhouder is Baker Tilly een nieuwe fase ingegaan. We zetten in op extra groei en ontwikkeling, waarbij de kwaliteit van onze

dienstverlening voorop blijft staan. Door extra investeringen in (product)innovatie en digitalisering kunnen onze klanten blijven rekenen op kwalitatief hoogwaardige service, behouden we onze aantrekkingskracht als werkgever en zijn we voorbereid op de toekomst.

De consolidatie in onze sector en de krappe arbeidsmarkt houden voorlopig aan. Andere impactvolle ontwikkelingen zijn de technologische vooruitgang op het gebied van AI en datamanagement en de geopolitieke onzekerheid.

Vakkundig en dichtbij

Graag wil ik al onze medewerkers bedanken voor hun inzet en professionaliteit. Zij zijn vakkundig en dichtbij op momenten die ertoe doen. Onze klanten en overige relaties dank ik zeer voor hun vertrouwen.

Namens de Raad van Bestuur,

Ronald Hoeksel, CEO



1 Highlights 2024

1.1 Mijlpalen



Strategische samenwerking met Inflexion

Baker Tilly Nederland is een strategische samenwerking aangegaan met investeringsmaatschappij Inflexion. Met Inflexion als minderheidsaandeelhouder kunnen wij de groeiversnelling realiseren die nodig is voor een stabiele top-10 positie in de markt. Dit is essentieel om relevant te blijven voor klanten en medewerkers. Inflexion ondersteunt onze groei en ontwikkeling niet alleen met kapitaal, maar ook met expertise en strategische ondersteuning. Zo kunnen wij meer investeringen doen en verder groeien, zowel autonoom als via acquisities. Inflexion heeft een belang genomen in Baker Tilly (Netherlands) N.V. van 48%. Deze transactie is in 2025 afgerond.



Forse omzetsijging

De omzet van Baker Tilly kwam in 2024 uit op € 148,9 miljoen, een stijging van 15% ten opzichte van 2023. De EBITDA was € 25,4 miljoen, 46% meer dan in 2023. Dit is mede te danken aan onze investeringen in leiderschap, innovatie, cultuurverandering, talentmanagement en de kwaliteit van onze dienstverlening. Het aantal medewerkers is gegroeid tot meer dan 1.000.



Employer of Choice

In samenwerking met onder andere GoodHabitz hebben we een uitgebreid leeraanbod geïntroduceerd dat gericht is op het bevorderen van vitaliteit. We bieden preventieve coaching aan ter ondersteuning van medewerkers die risico lopen op een burn-out of overspannenheid. Daarnaast organiseren we interne workshops in verschillende regio's om verzuim en verzuimpreventie aan te pakken. We hebben in 2024 een nieuwe, inspirerende leervisie ontwikkeld die al onze medewerkers stimuleert om te leren op een manier die bij haar of hem past. Dit heeft geresulteerd in een leer-, studie-, mentorschaps- en coachingsbeleid dat begin 2025 is gelanceerd.



Onze 13e vestiging in Tilburg

Na een intensieve voorbereiding in 2024 gingen in februari 2025 in Tilburg de deuren van onze 13e vestiging open. Een mooi moment, wij geloven immers in de kracht van lokale aanwezigheid. Tilburg is de zevende stad van Nederland. Een universiteitsstad met veel talent en een sterke vertegenwoordiging van het MKB+ en familiebedrijven.



Activiteiten en investeringen ESG Advisory

We hebben in 2024 ons ESG Advisory team (Environmental, Social & Governance) verder uitgebreid. Hiermee spelen we in op de toenemende behoefte van klanten om zich voor te bereiden op regelgeving ten aanzien van duurzaamheidsrapportages. Dit terrein is sterk in beweging. Het Omnibusvoorstel van de Europese Commissie betekent een versoepeling van duurzaamheidswetgeving zoals de CSRD, CSDDD en EU Taxonomie. Dit wordt nog beoordeeld door de Europese Raad en het Europees Parlement.

Met onze interne ESG-opleiding trainen we specialisten op het gebied van ESG Assurance, zodat zij klanten kunnen helpen bij het bewaken van de juistheid en volledigheid van de duurzaamheidsrapportages. Ons nieuwe ESG-kompas is een praktische tool die MKB-ondernemingen inzicht en houvast biedt om invulling te geven aan de ESG-doelstellingen en te voldoen aan de ESG-vereisten.



Nieuwe backofficesystemen

Om onze klanten optimaal te kunnen bedienen moeten onze medewerkers kunnen terugvallen op betrouwbare en eigentijdse systemen. Dit is ook essentieel voor onze eigen bedrijfsvoering. In november zijn enkele backofficeapplicaties vervangen. Dit komt onder meer ten goede aan de registratie van klantgegevens, de urenregistratie en het facturatieproces. Ook implementeerden wij HR2day als HR-systeem en Retain als planningstool.



AAGORA Accountants onderdeel van Baker Tilly

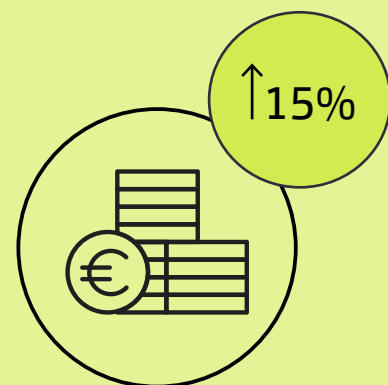
Baker Tilly nam in de zomer van 2024 AAGORA Accountants & Adviseurs over. Eigenaar Peter Oomen werd partner bij Baker Tilly. Wij verwelkomen de nieuwe medewerkers en de klanten van AAGORA en kijken uit naar een succesvolle gezamenlijke toekomst.



Werkplek van de toekomst

Onze mensen werken hybride en in multidisciplinaire teams. Onder het motto 'fit for future' investeerden we in de technische randvoorwaarden om succesvol samen te werken. De bandbreedte voor ons internetverkeer is vergroot, we introduceerden Cloud-telefonie en we breidden onze interne communicatiekanalen uit.

1.2 Kerncijfers



Omzet *

148.916

(2023: 129.845)



EBITDA *

25.429

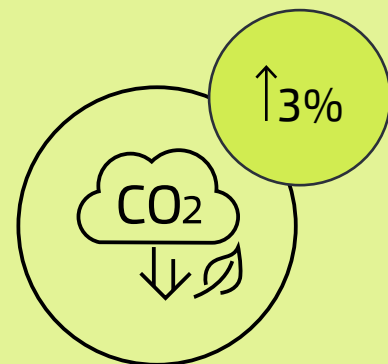
(2023: 17.362)



Bedrijfsresultaat *

23.421

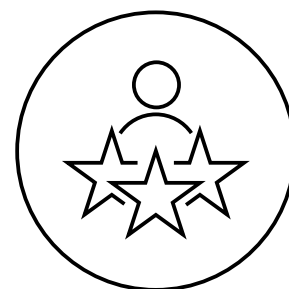
(2023: 14.727)



GHG-emissies in
metric ton **

9.330

(2023: 9.040)

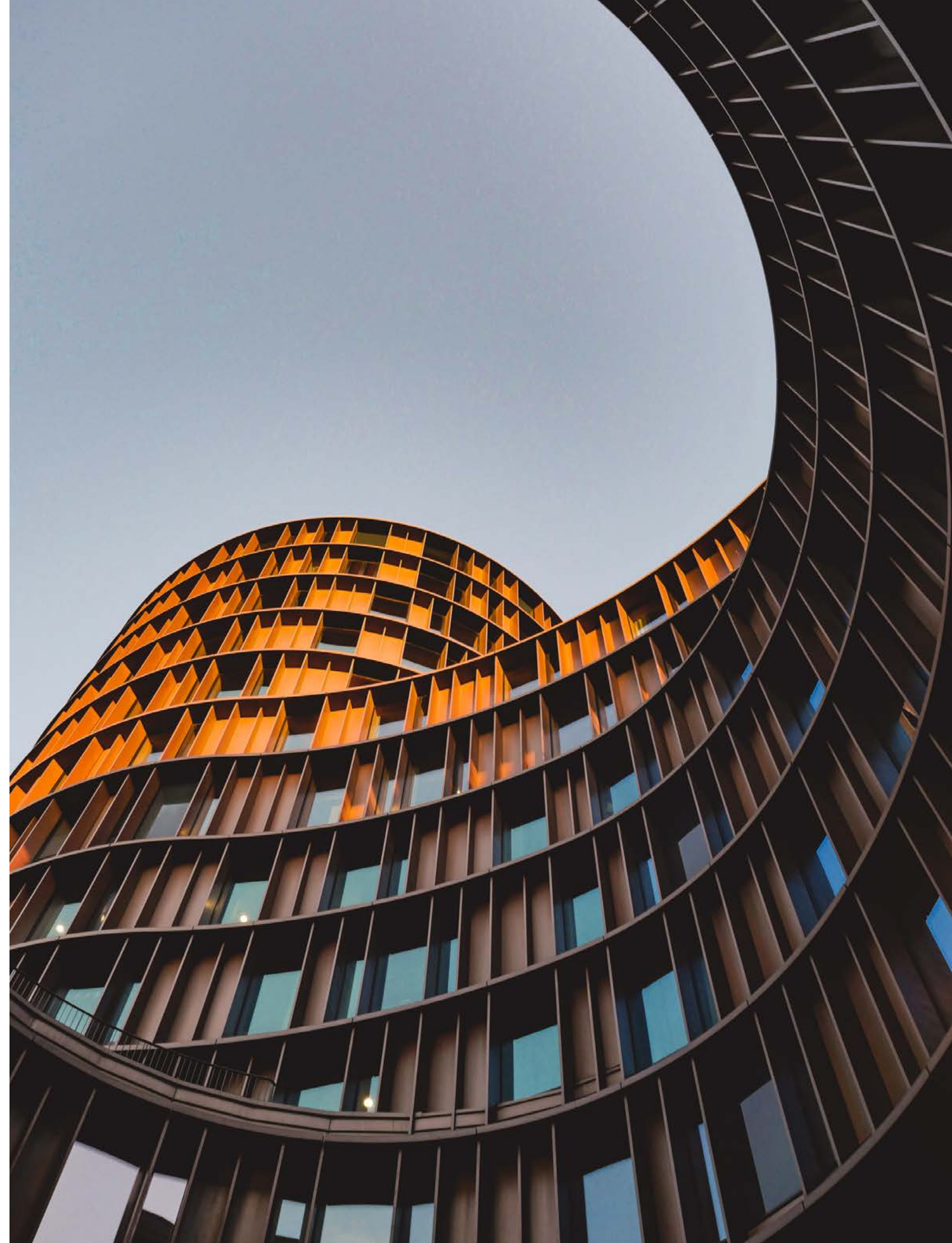


NPS Score

+19

(2023: +28)

* Bedragen x 1.000 euro
** Market-based





Klant aan het woord

Echt verschil maken:

zo doet familiebedrijf
Royal Eijkelkamp dat

Van dorpssmid tot internationaal familiebedrijf, dat wereldwijd onderzoeksapparatuur voor de aarde ontwikkelt. Royal Eijkelkamp maakt hét verschil in bodem- en wateronderzoek. Wij spraken met Fons, de derde generatie Eijkelkamp. Hij richt zich, op zijn 75e (!), vol passie op Soil Valley, een innovatieve samenwerking voor bodemherstel.

Een rijke geschiedenis

Royal Eijkelkamp bestaat al sinds 1911. Wat ooit begon als dorpssmederij, groeide uit tot een internationaal familiebedrijf dat continu innoveert om hét verschil in bodem- en wateronderzoek te maken. Zo realiseerde het bedrijf een netwerk voor grondwatermonitoring in Sri Lanka en wordt er nu gewerkt aan een 'ondergrondse dam' in Maleisië. Fons vertelt: 'Toen mijn vader het bedrijf van mijn opa overnam, liepen er via de Wageningse universiteit al enkele producten die de bodem bemonsterden. Toen ik in 1970 bij het familiebedrijf kwam, wilde ik daar verder mee. Alleen wist ik toen nog niet dat 'bodem' en 'water' nu zó belangrijk zouden zijn.'



In 1970 wist ik niet dat bodem en water nu zó belangrijk zouden zijn



Werken aan bodemherstel

Fons vervolgt: 'Veel bodems in Nederland zijn uitgeput. Zestig tot zeventig procent van het bodemleven is afgestorven door kunstmest, pesticiden en verdichting. Daar moet nú verandering in komen. Daarom hebben wij Soil Valley opgericht, een stichting die aanstuurt op innovatieve, duurzame oplossingen voor bodem- en water-



problemen. Wij helpen onder meer boeren om de biodiversiteit van de bodem te vergroten. Zodat de planten die erop groeien een hogere voedingswaarde krijgen, en er straks minder tot geen kunstmest en bestrijdingsmiddelen meer nodig zijn. Binnen de stichting werken wij nauw samen met verschillende bedrijven, onderwijsinstellingen, studenten, data science wetenschappers en tuinders. Inmiddels hebben we internationale ambities: het lijkt erop dat Soil Valley samengaat met drie andere Europese Soil Living Labs, in Portugal, Italië en Litouwen. Gezamenlijk willen we een innovatief Soil Valley Ecosysteem opzetten met als ultieme doel het bodem- en watersysteem aanzienlijk te verbeteren.'

Nieuwe generaties

Terwijl Fons zich op innovatie richt, is zijn zoon Huug nu CEO en zitten ook twee dochters en een kleinzoon in het familiebedrijf. Deze nieuwe generaties staan klaar om Royal Eijkelkamp succesvol de toekomst in te leiden. 'Daarom blijven we innoveren, met aandacht voor onze bedrijfswaarden', zegt Fons. 'Dat lukt ons alleen met betrouwbare partners, die met evenveel passie naar onze business kijken. Eén van die partners is Baker Tilly, een kantoor waar ik 28 jaar geleden al voor koos. Hun internationale karakter is voor ons een groot pluspunt. Als familie hebben wij wereldwijd steeds meer ballen hoog te houden. Dan heb je een adviseur nodig die op dat niveau met ons mee kan denken, maar tegelijkertijd ook oog houdt voor de roots van ons familiebedrijf. Baker Tilly begrijpt dat.'



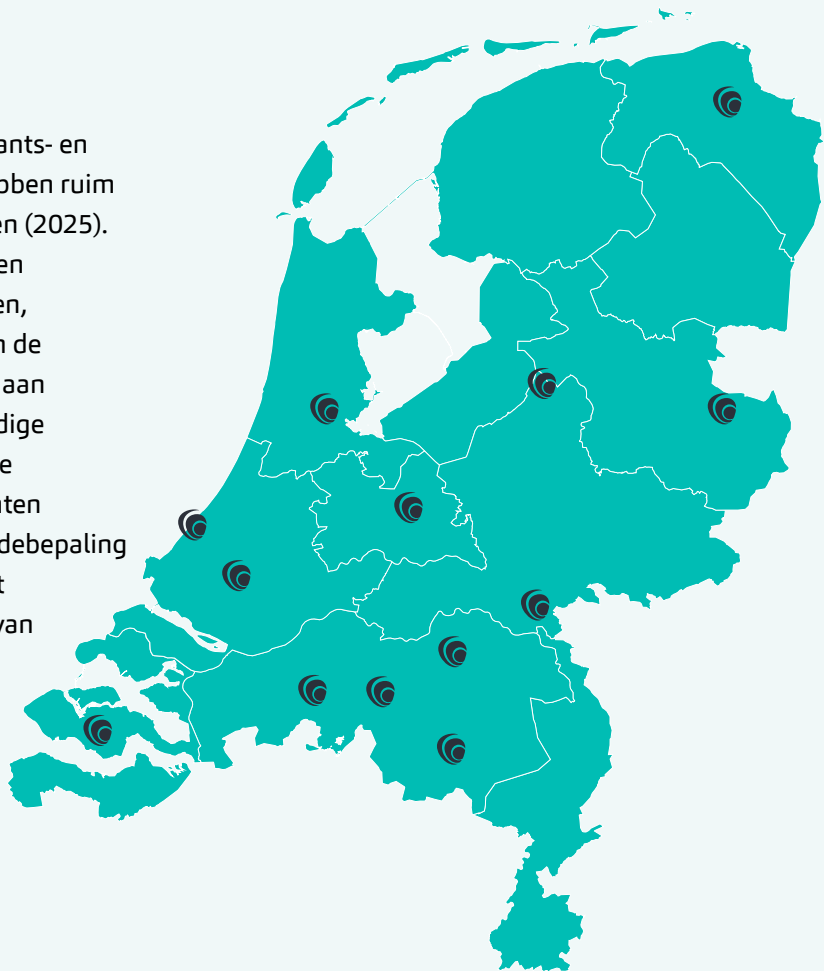
Lees het uitgebreide artikel over Royal Eijkelkamp



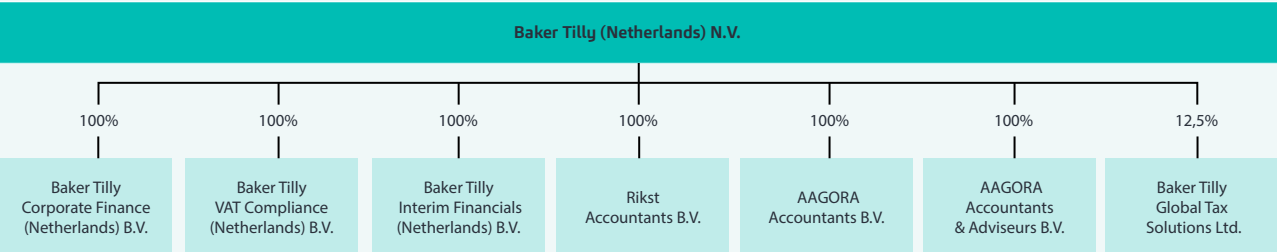
2 Onze organisatie

2.1 Wie zijn wij?

Baker Tilly is een landelijke accountants- en (belasting)adviesorganisatie. We hebben ruim 1.000 professionals en 13 vestigingen (2025). Onze klanten zijn grotere nationale en internationale MKB-(familie)bedrijven, woningcorporaties en organisaties in de publieke sector. Met ons brede palet aan diensten streven we naar hoogwaardige dienstverlening. Wij bieden relevante antwoorden op vragen die onze klanten bezighouden. Van vragen over waardebepaling tot belasting, van verduurzaming tot bedrijfsopvolging en -overname en van reorganisatie tot data-analyse.



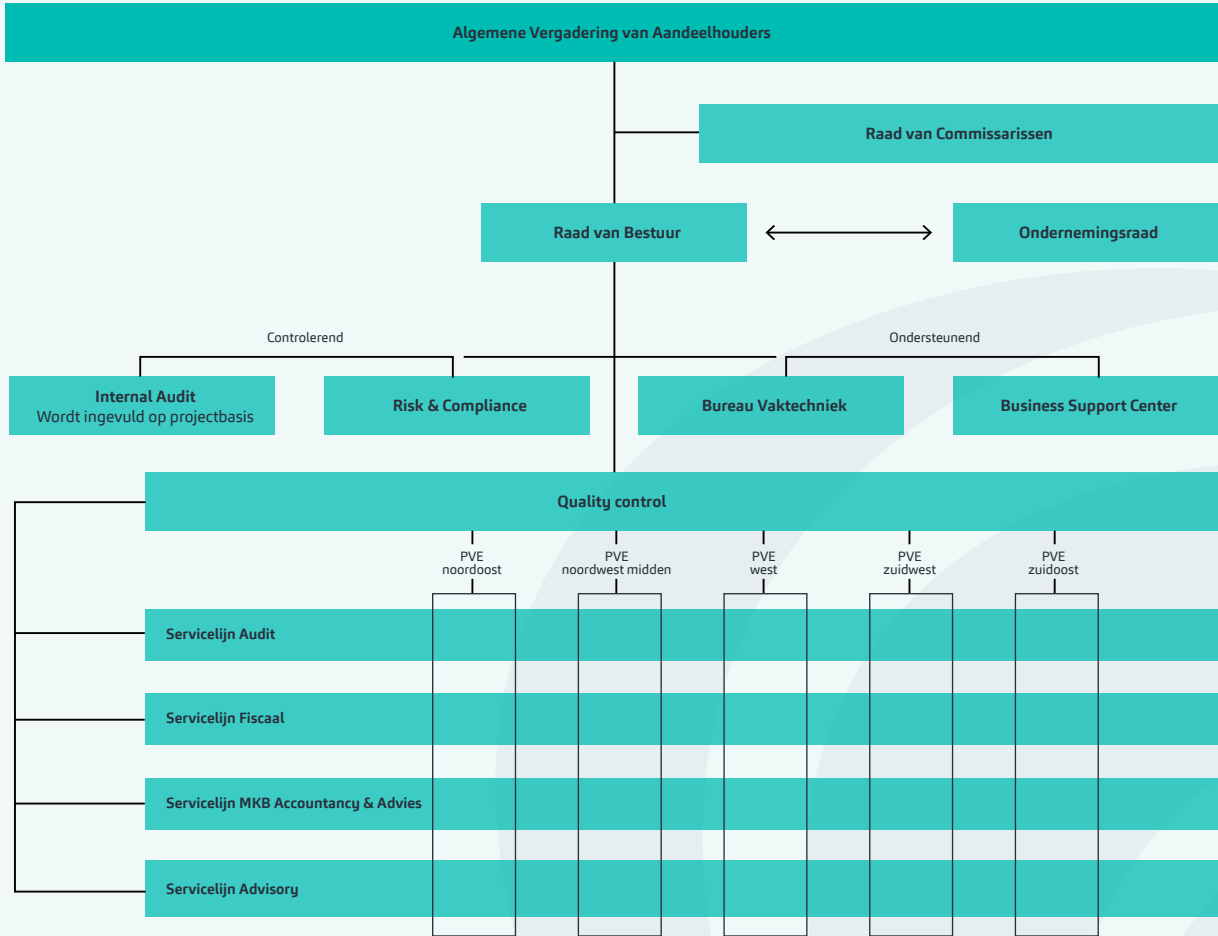
2.2 Juridische structuur / groepsstructuur



Structuur per eind 2024

2.3 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur Baker Tilly (Netherlands) N.V.



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Baker Tilly telt 58 partners, waarvan 38 partner-aandeelhouders. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de vestiging waaraan zij verbonden zijn en in de regio (PVE, Prestatie Verantwoordelijke Eenheid) waartoe hun vestiging behoort.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond op 31 december 2024 uit:



Ronald Hoeksel (CEO)



Erik Moens (lid)

Janneke Brink-Daamen was in 2024 lid van de Raad van Bestuur tot haar terugtreding per 15 oktober 2024. In maart 2025 is Carin Welters benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.



Carin Welters (lid per 2025)

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken bij Baker Tilly. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen het bestuur met advies terzijde. De raad bestaat uit drie onafhankelijke externe leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar.

De Raad van Commissarissen bestond op 31 december 2024 uit Joke Hoekstra (voorzitter), Arno Pouw (lid) en Daniëlle Schuur (lid). Zie pagina 84 voor het bericht van de Raad van Commissarissen.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) zet zich in voor het behartigen van de belangen van medewerkers en het bevorderen van een gezonde en veilige werkomgeving. 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 'bthuis') per kwartaal over de eigen bezigheden, discussie-onderwerpen en diverse lopende zaken.

In 2024 bestond de OR uit 7 leden: 6 vrouwen en 1 man. Zij zijn afkomstig uit de diverse servicelijnen en PVE's, het Business Support Center (BSC), Bureau Vaktechniek en Risk & Compliance.

De OR heeft, om efficiënt en effectief te kunnen opereren, voor verschillende (deel)onderwerpen werkgroepen ingericht. In 2024 is de OR 10 keer fysiek in vergadering bij elkaar geweest. Verder heeft er tweewekelijks een gepland Teams-overleg plaatsgevonden. Naast tweemaandelijks informeel overleg, heeft 10 keer een overlegvergadering plaatsgevonden met een lid van de Raad van Bestuur en de director Human Resources.

Een afvaardiging van de Raad van Commissarissen is bij 1 overlegvergadering als toehoorder aanwezig geweest. Daarnaast zijn op informele basis diverse gesprekken gevoerd met leden van de Raad van Bestuur en interne functionarissen.

In 2024 stonden verschillende gespreksonderwerpen op de agenda, waaronder de financiële ontwikkelingen, de strategische groeiambitie, het (variabele) beloningsbeleid en mobiliteitsvraagstukken.

Bureau Vaktechniek

Bureau Vaktechniek is verantwoordelijk voor de vaktechnische scholing van onze medewerkers die actief zijn in de accountancy-, belasting- en adviespraktijk. Daarnaast formuleert het bureau een 'Visie op het vak' en gaat het na wat nodig is op vakinhoudelijk gebied voor een succesvolle uitvoering van de strategie en een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.

Risk & Compliance

Risk & Compliance ondersteunt onze accountancy-, belasting- en adviespraktijk bij het risicomanagement. Daarnaast ziet Risk & Compliance 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 Support Center

Het Business Support Center is ondersteunend aan de organisatie. Het omvat diensten als Marketing & Communicatie, Human Resources (inclusief Learning & Development), Finance & Control, ICT, Board Support, Data & Analytics en Legal.

Matrixorganisatie

Vanuit 13 vestigingen in Nederland delen ruim 1.000 professionals dagelijks hun expertise met onze klanten. De aansturing loopt via een matrixorganisatie: 5 PVE's (regionale samenstellingen van vestigingen en adviesdiensten) en 4 servicelijnen (specialismen).

2.4 Internationaal netwerk

Baker Tilly is onafhankelijk lid van Baker Tilly International: een netwerk van gelijkgestemde organisaties dat tot de top 10 van de accountancysector wereldwijd behoort. Bij de 658 vestigingen in 141 landen werken ruim 43.000 professionals. De gezamenlijke omzet in 2024 bedroeg 5,6 miljard dollar (2023: 5,2 miljard dollar).



State of Art:

samen sparren,
samen groeien

State of Art is een authentiek Nederlands mannenmodemerk dat traditie met innovatie combineert. Samen met Baker Tilly navigeert dit voormalige familiebedrijf door de dynamische wereld van de mode, vol met uitdagingen én kansen. CFO Ivo Kok en Baker Tilly-manager Joost Leunk vertellen over de gezamenlijke reis van groei en ontwikkeling.





Historie van een succesvol modemerken

Het verhaal van State of Art begint in 1936, wanneer Albert Westerman sr. in Lichtenvoorde een tricotage-fabriek opricht. Het bedrijf groeit uit tot een moderne breifabriek en in 1987 lanceert Westerman het merk State of Art. In de daaropvolgende decennia wordt het merk bekend om zijn kwalitatieve mannenmode. Tegenwoordig telt State of Art 46 eigen winkels en meer dan 500 verkooppunten in Nederland en België.

Samen sterk in uitdagende tijden

In 2020 schakelde het modebedrijf Baker Tilly in. Ivo: 'We waren toe aan een accountant die goed paste bij onze groei en ambities. State of Art opereert in een uiterst dynamische sector. Trends veranderen

razendsnel, marges staan onder druk en het consumentengedrag wordt steeds grilliger. Ook de corona-lockdowns waren een stevige beproeving. Toch zagen wij vooral kansen. We kozen voor een slimme mix van fysieke winkels, online shops en wholesale partners. Baker Tilly bracht de expertise en ondersteuning die nodig waren om dit alles in goede banen te leiden. Hun geavanceerde data-analyses en internationale ondersteuning sluiten perfect aan bij onze wensen.' Joost vult aan: 'Onze samenwerking werkt vooral zo goed omdat onze bedrijven sterk op elkaar lijken. State of Art combineert, net als wij, een regionale achtergrond met een professionele en ambitieuze instelling. Tegelijkertijd zijn de communicatielijnen kort en is de bedrijfscultuur sterk. Dat maakt samenwerken uitdagend én leuk.'



Onze samenwerking werkt vooral zo goed omdat onze bedrijven sterk op elkaar lijken

Meer regie, meer winst

Klantgerichtheid, duurzaamheid en voorraadbeheer zijn actuele thema's voor State of Art. Volgens Ivo vraagt vooral het voorraadbeheer om een strakke regie: 'Een collectie heeft vaak een levenscyclus van een halfjaar. Dat vereist een nauwkeurige planning en scherpe financiële administratie. De auditors van Baker Tilly zagen al snel dat er juist in die voorraadbeheersing winst te behalen viel. Dankzij structurele procesverbeteringen hebben we nu beter zicht op onze voorraden. Voor een modebedrijf is dat essentieel.'

Blik vooruit

Ivo en Joost zien voor de toekomst niet alleen uitdagingen, maar zeker ook kansen. Joost: 'Stijgende kosten, veranderend consumentengedrag en nieuwe technologieën zoals AI hebben grote impact. Tegelijk is er veel mogelijk als het gaat om het digitaliseren van audits en duurzaamheidsrapportages.' Ivo besluit: 'Onze samenwerking met Baker Tilly is constructief en flexibel. Er is altijd tijd om te sparren. Hoe complex onze uitdagingen ook mogen zijn, ik kijk uit naar wat we samen allemaal nog gaan bereiken!'



Lees het uitgebreide artikel over State of Art



3 Onze strategie

3.1 Strategie, Missie & Visie

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 nú 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

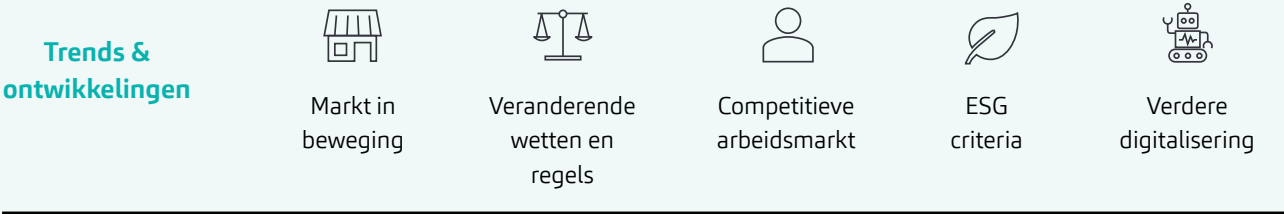
Vakkundig en dichtbij op momenten die ertoe doen.

Kernwaarden

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

- **Kwaliteit**
- **Ondernemend**
- **Direct**
- **Verbindend**
- **Scherpzinnig**

3.2 Strategische perspectieven: waar richten wij ons op?



KLANT & MARKT		
	'Wij werken graag langere tijd samen met onze klanten.'	Materiële onderwerpen
	Onze focusgebieden:	→ KLANTTEVREDENHEID
	Klanttevredenheid Wij stellen de klantbehoefte centraal en onderhouden sterke relaties met onze klanten door lokale betrokkenheid en commerciële slagkracht.	→ PRIVACY
	Productinnovatie en kwaliteit We blijven relevant door continue productontwikkeling en -innovatie die aansluiten bij de behoeften van onze klanten. Wij streven naar de hoogste kwaliteit in onze producten en bieden proactieve ondersteuning bij de ESG-ambities van al onze klanten.	→ DUURZAME PRODUCTINNOVATIE
		→ MAATSCHAPPELIJKE IMPACT ADVISERING

BEDRIJFSVOERING		
	'Wij willen op een duurzame manier waarde toevoegen aan onze organisatie.'	Materiële onderwerpen
	Onze focusgebieden:	→ KLIMAATMITIGATIE
	Financiële gezondheid Wij realiseren onze groeiambitie om relevant te blijven voor onze stakeholders. Door continue procesinnovatie via verdere digitalisering bereiken we een hogere mate van efficiency.	→ GHG-EMISSIONS (SCOPE 1, 2, 3)
	Klimaatmitigatie Wij dragen actief bij aan klimaatmitigatie door duurzame bedrijfspraktijken en ESG-adviezen aan onze klanten. Dit verkleint de ecologische voetafdruk en ondersteunt mondiale klimaatdoelen.	

MENS		
	'Wij stimuleren al onze collega's om het beste uit zichzelf te halen.'	Materiële onderwerpen
	Onze focusgebieden:	→ MEDEWERKERS-BETROKKENHEID
	Arbeidsvoorwaarden We bieden aantrekkelijke primaire en secundaire beloningen om onze medewerkers te motiveren en te waarderen.	→ PRIVACY
	Well-being & Engagement We creëren een betrokken en gemotiveerd team waar medewerkers zelf regie nemen en leiderschap tonen over hun welbevinden, samenwerking en betrokkenheid.	→ MARKTCONFORME BELONING
	Opleiding & Ontwikkeling Medewerkers bevorderen hun vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke groei. Vakkennis is het fundament van onze kwaliteit. Investerings in leiderschap en commerciële vaardigheden leiden tot zelfstandig handelen en excelleren in samenwerking en prestaties.	→ GENDERGELIJKHEID EN GELIJKE BELONING BIJ GELIJKWAARDIG WERK
	Diversiteit, Gelijkheid & Inclusie We bevorderen een veilige en inclusieve cultuur met gelijke kansen voor iedereen. Door diverse perspectieven en talenten te omarmen, bouwen we een dynamische en innovatieve organisatie waarin iedereen kan groeien en bijdragen aan succes.	→ DIVERSITEIT
		→ WERK-PRIVÉBALANS
		→ OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN VAARDIGHEDEN
		→ (MENTALE) GEZONDHEID EN VEILIGHEID

KWALITEIT		
	'Wij hebben het maatschappelijk vertrouwen en bieden onze klant altijd de beste kwaliteit.'	Materiële onderwerpen
	Onze focusgebieden:	→ SPEAK-UP CHANNEL
	Maatschappelijke impact Wij streven met onze accountancy, belasting- en adviespraktijk naar een positieve maatschappelijke impact. Onze stakeholders steunen op onze assuranceverklaringen en adviezen. We zetten in op duurzame groei, transparantie en ethische bedrijfspraktijken binnen onze organisatie en bij onze klanten.	→ INCIDENTEN
	Bedrijfscultuur en ethiek Wij streven naar een bedrijfscultuur van hoge transparantie, kwaliteitsbeheersing en zorgvuldige inventarisatie van risico's. We waarborgen de integriteit en betrouwbaarheid van onze dienstverlening om continu het vertrouwen van de markt te behouden en te versterken.	→ BEDRIJFS CULTUUR EN ETHIEK
		→ BEHEER RELATIES MET LEVERANCIERS (DUE DILIGENCE)

3.3 Onze waardeketen en onze stakeholders

Wij ondersteunen onze klanten in hun succes, nu en in de toekomst. Dit doen wij met een persoonlijke benadering en door bij te dragen aan de oplossing van financiële en daaraan gerelateerde vraagstukken, steeds op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Om dit te realiseren houden we rekening met de belangen van alle relevante stakeholders binnen onze waardeketen.

Wij onderhouden met sommige stakeholders een contractuele relatie, zoals onze aandeelhouders, financiers, leveranciers, medewerkers en klanten. Daarnaast hebben we institutionele relaties, bijvoorbeeld met toezichthouders, waarbij wederzijdse verantwoordelijkheden en afhankelijkheden zijn vastgelegd.

Naast deze directe relaties zijn er stakeholders zonder contractuele binding, die ook invloed hebben op onze organisatie. Dit kunnen bijvoorbeeld universiteiten zijn, of partijen die vertrouwen op onze assuranceverklaringen.

Voor ons is het van belang om rekening te houden met de belangen van alle relevante stakeholders in onze waardeketen:

- Stakeholders in onze eigen organisatie;
- Externe stakeholders die invloed (kunnen) hebben op onze organisatie en waarvan wij in zekere mate afhankelijk zijn, zoals aandeelhouders, financiers en leveranciers;
- Externe stakeholders die de positieve of negatieve gevolgen (kunnen) ervaren van de activiteiten van onze organisatie en waarvoor wij een verantwoordelijkheid dragen, zoals onze klanten en de gebruikers van onder andere onze accountantsverklaringen.

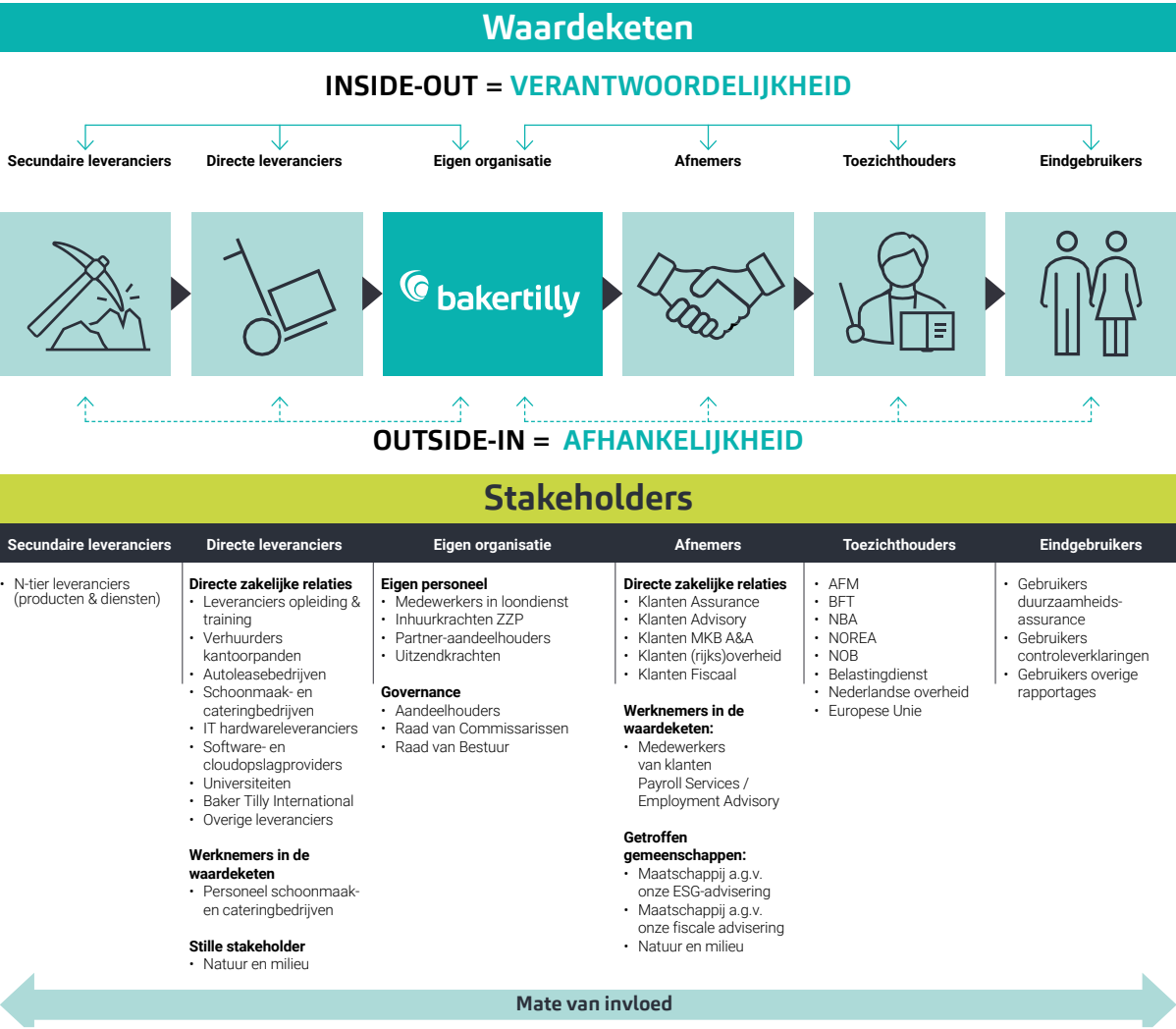
Binnen Baker Tilly hechten we grote waarde aan medezeggenschap. De Ondernemingsraad (OR) is voor ons het belangrijkste orgaan voor de dialoog met onze medewerkers. Daarnaast organiseren wij vier keer per jaar online bijeenkomsten waarbij de Raad van Bestuur met de medewerkers in gesprek gaat. In 2025 voeren we een medewerkers-tevredenheidsonderzoek uit om inzicht te krijgen in de betrokkenheid en tevredenheid van onze medewerkers. Op basis van de uitkomsten kunnen we gerichte verbeteringen doorvoeren om een inspirerende en effectieve werkomgeving te bieden.

Verder zullen we in 2025 regelmatig contact onderhouden met andere belangrijke stakeholders, zoals leveranciers, toezichthouders en samenwerkingspartners. Dit zorgt ervoor dat we risico's tijdig signaleren en biedt ons de kans om alert te acteren, wat de kwaliteit van onze dienstverlening ten goede komt.

Door deze structurele aanpak blijven we in verbinding met onze stakeholders en kunnen we gezamenlijk bouwen aan een duurzame en toekomstbestendige samenwerking.

Continue dialoog met onze stakeholders
Wij hechten grote waarde aan een voortdurende dialoog met onze stakeholders. Door actief feedback te verzamelen en in gesprek te blijven, zorgen we ervoor dat we aansluiten bij hun behoeften en verwachtingen.

De tevredenheid en loyaliteit van onze klanten meten we jaarlijks met behulp van de Net Promoter Score (NPS). Deze klanttevredenheidsmeting helpt ons te begrijpen hoe klanten onze dienstverlening ervaren en waar we onze service verder kunnen optimaliseren.





3.4 Ons waardecreatiemodel

Bij Baker Tilly streven we ernaar om langdurige waarde te creëren voor onze klanten, medewerkers en de samenleving door hoogwaardige professionele diensten te leveren vanuit onze servicelijnen Audit, Fiscaal, MKB Accountancy & Advies en Advisory.

Impact maken gaat voor Baker Tilly verder dan alleen de financiële prestaties. Duurzame waardecreatie vereist een bewustzijn van de maatschappelijke dynamiek waarin wij en onze klanten functioneren. Het maatschappelijk belang wordt daarom binnen de dienstverlening van Baker Tilly altijd sterk meegewogen.

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe we verschillende vormen van kapitaal benutten om duurzame groei te stimuleren, onze klimaatimpact te verminderen, ons diverse en bekwaame werknemersbestand te versterken, ethisch ondernemerschap te waarborgen en langdurige waarde te creëren voor onze klanten en de samenleving.

De belangrijkste uitkomsten van onze waardecreatie zijn:

- Klant & Markt: duurzame lange-termijn samenwerkingen met de klant
- Mens: aantrekken en behouden van divers talent en vaardigheden
- Bedrijfsvoering: duurzame omzetgroei en behalen van onze lange-termijn doelstellingen
- Kwaliteit: garanderen en doorlopend valideren van de kwaliteit van onze dienstverlening

We hebben ons waardecreatiemodel gekoppeld aan de achttien materiële onderwerpen die naar voren kwamen in onze dubbele materialiteitsbeoordeling. Daarna zijn relevante KPI's geselecteerd om onze middelen, activiteiten en ons bedrijfsmodel strategisch en meetbaar te verbinden aan onze ESG-doelstellingen. Dit is volledig in lijn met de CSRD-methodologie. Waar onze data nog niet toereikend is om de meetbaarheid te kunnen garanderen, verrichten we in 2025 extra inspanningen om de data alsnog compleet te krijgen.

Ons kapitaal - input



Menselijk kapitaal

- Onze gedreven en gekwalificeerde medewerkers
- Professionele-, persoonlijke- en leiderschapsontwikkeling
- Een veilige en inclusieve cultuur met gelijke kansen voor iedereen



Relaties en sociaal kapitaal

- Langdurige en vertrouwensvolle relaties met MKB, familiebedrijven en publieke klanten
- Ons wereldwijde netwerk van Baker Tilly-lidbedrijven
- Maatschappelijk vertrouwen en maatschappelijke verantwoordelijkheid om het publiek belang te waarborgen
- Partnerbedrijven die samenwerken met Baker Tilly om onze klanten beter van dienst te kunnen zijn



Intellectueel eigendom

- Onze ruim 100 jaar ervaring en expertise in accountancy, belastingadvies, advisory en het MKB
- Onze technologie en unieke processen en systemen
- Investerings in digitale technologie en kwaliteitsverbetering
- Klantspecifieke diensten en producten



Financieel kapitaal

- Aandeelhoudersvermogen
- Investerings van derden



Geproduceerd kapitaal

- Onze kantoren strategisch gelegen in heel Nederland.
- Wagenpark
- IT infrastructuur, software & hardware



Natuurlijk kapitaal

- Energieverbruik
- Grondstoffen

Ons businessmodel



Onze visie

Vakkundig en dichtbij op momenten die ertoe doen.



Onze missie

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

Audit & Assurance

Onze audit- en assurance-praktijk biedt zekerheid (assurance) over de cijfers in de organisatie en de jaarrekening.

Belastingadvies

Onze belastingadviseurs bieden advies en compliance-dienstverlening op het gebied van vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting, BTW, Estate Planning en Transfer Pricing.



MKB Accountancy & Advies

Onze MKB accountancy- en adviespraktijk ondersteunt ondernemers bij het opstellen van financiële rapportages, financiële administratie, voorbereidingen op de jaarrekeningcontrole maar ook bij financierings- en ESG-vraagstukken.

Advisory

Onze advisories bieden advies en dienstverlening op het gebied van Corporate Finance, IT, Employment, ESG, Legal, maar ook tijdelijke ondersteuning in de vorm van Interim Financials.

Onze output en outcome

Klant & Markt

Duurzame lange-termijn samenwerkingen met de klant



Wij werken graag langere tijd samen met onze klanten.

Privacy (eindgebruikers en consumenten)

- Zorgvuldig en ethisch omgaan met de privacy van de consument

Klanttevredenheid

- Langdurige vertrouwde klantrelaties

Duurzame productinnovatie

- Duurzame en innovatieve diensten

Maatschappelijke impact advisering

- Maatschappelijke verantwoording gegarandeerd binnen de dienstverlening

- NPS Score

Mens

Aantrekken en behouden van divers talent en vaardigheden



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

Medewerkersbetrokkenheid

- Tevreden en betrokken medewerkers

Privacy (eigen personeel)

- Verzekeren van dataveiligheid en privacybescherming medewerkers

Marktconforme beloning

- Passend beloningsbeleid dat de medewerker erkent en motiveert

Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk

- Gelijkwaardige beloning

Diversiteit

- Divers personeelsbestand op alle niveaus van de onderneming

Werk-privé balans

- Ondersteuning van medewerkers om een gezonde balans te garanderen

Opleiding en ontwikkeling vaardigheden

- Continue ontwikkeling van medewerkers om groeipotentieel te benutten

(Mentale) veiligheid en gezondheid

- Waarborgen en ondersteunen van de (mentale) gezondheid van medewerkers

- Medewerkersbetrokkenheid

Bedrijfsvoering

Duurzame omzetgroei en behalen van onze lange-termijn doelstellingen



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

Klimaatmitigatie

- Duurzame bedrijfsvoering en klimaatdoelstellingen

Scope 1, 2, 3 emissies

- Klimaataanpak door CO₂-efficiëntie en -reductie

- Omzetgroei
- EBITDA
- GHG-emissies
- GHG-emissiereductie t.o.v. base year

Kwaliteit

Garanderen en doorlopend valideren van de kwaliteit van onze dienstverlening



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

Speak-up channel

- Transparante en toegankelijke klokkenluidersregeling

Incidenten

- Voorkomen en opvolgen van mogelijke incidenten

Bedrijfscultuur en ethiek

- Het verankeren, doorontwikkelen en uitdragen van de Baker Tilly cultuur

Beheer relaties met leveranciers (due diligence)

- Centralisatie van de inkoop om samenwerking te vergroten

- Medewerkersbetrokkenheid
- Interne reviews (IKO)
- Risicoverdeling klantportefeuille

3.5 Materialiteitsanalyse en de materialiteitsmatrix

Onder begeleiding van ons eigen ESG Advisory team is in 2023 gestart met de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) inclusief de stakeholdervalidatie. De materialiteitsanalyse gebruiken we om te bepalen welke ESG-onderwerpen relevant zijn voor onze organisatie.

De DMA is binnen Baker Tilly uitgevoerd door een werkgroep van experts op het gebied van de strategische pijlers, met ondersteuning van het ESG Advisory team. Onder leiding van een direct aan het bestuur rapporterende centrale ESG-coördinator en -adviseur, zijn er vier projectgroepen opgezet:

- Projectgroep Klant & Markt (ESRS S4)
- Projectgroep Mensen (ESRS S1)
- Projectgroep Bedrijfsvoering (ESRS E1)
- Projectgroep Kwaliteit (ESRS G1)

De projectgroepen worden geleid door diverse directieleden uit het Business Support Center en Risk & Compliance. Gedurende 2024 heeft de ESG-werkgroep verdere stappen gezet in het vaststellen van de meest relevante ESG-onderwerpen en de hieruit voortkomende acties, mede door de betrokkenheid van interne en externe stakeholders en hun waardevolle feedback.

Het startpunt van de DMA was de ESRS 1 longlist (TV16) van ESG-onderwerpen, aangevuld met enkele zelfgekozen onderwerpen. Het doel van de DMA is om vanuit deze longlist potentiële materiële duurzaamheidsonderwerpen te identificeren die (op de lange termijn) impact hebben op onze stakeholders en waardeketen, waarbij we kijken vanuit de perspectieven van:

- Inside-out impact (impact materialiteit): de invloed van de onderneming op de maatschappij en het milieu, en:
- Outside-in impact (financiële materialiteit): de invloed van de maatschappij en het milieu op de onderneming. Deze impact wordt financieel genoemd omdat deze terug te leiden is naar de mogelijke financiële consequenties voor de onderneming.

Dit identificatieproces heeft geleid tot een shortlist van ESG-onderwerpen die relevant zijn voor Baker Tilly.

3.6 Methode scoren van Impacts, Risico's en Kansen (IRO's)

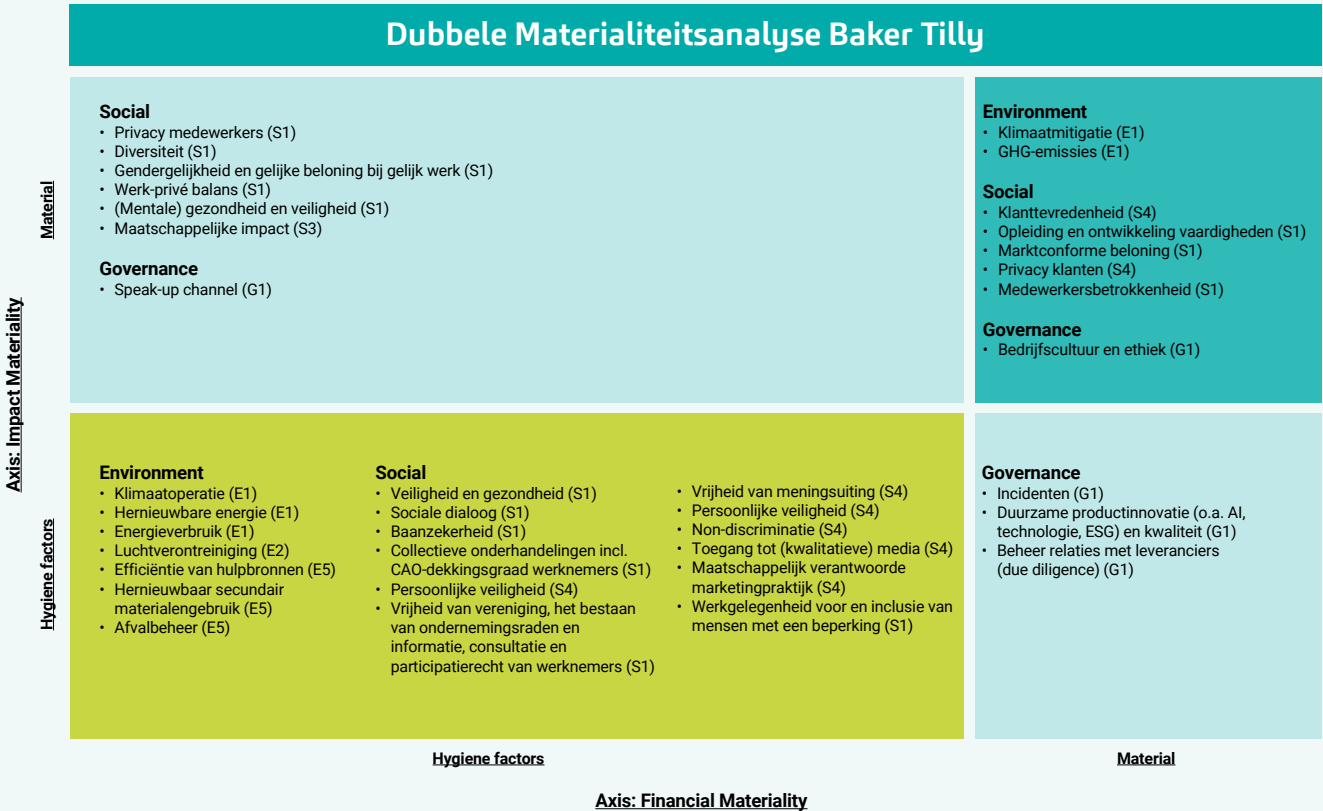
Op basis van de shortlist van ESG-onderwerpen zijn de impacts, risico's en kansen (IRO's) voor Baker Tilly gedefinieerd. De leden van de ESG-werkgroep hebben op basis van hun expertise in werksessies de IRO's opgesteld en deze vervolgens gescoord op basis van schaal, reikwijdte, herstelbaarheid, waarschijnlijkheid en tijdshorizon. De scores werden uitgevoerd op een schaal van 1 tot 5, waarbij een score van 1 staat voor een lage impact, beperkte reikwijdte, makkelijke herstelbaarheid en/of een onwaarschijnlijke situatie. Een score van 5 staat voor een hoge impact, totale reikwijdte, niet herstelbaar en/of een situatie die onvermijdelijk is. Dit proces heeft voor de ESG-onderwerpen impact- en financiële materialiteitscores opgeleverd, op basis waarvan de materialiteitsmatrix is opgesteld. Deze matrix is een grafische weergave van de scores van de onderwerpen.

3.7 Methode stakeholdervalidatie

De stakeholdervalidatie is een cruciaal onderdeel van de DMA, waarin de ESG-onderwerpen aan relevante stakeholders voorgelegd worden om gevalideerd te worden. Dit zorgt ervoor dat de keuze van materiële onderwerpen in lijn is met interne prioriteiten, de belangrijkste zorgen en verwachtingen van de sector, en de ontwikkelingen in de sociale omgeving van Baker Tilly.

De stakeholdervalidatie is uitgezet via de eigen Baker Tilly stakeholdervalidatie-tool, binnen de eigen organisatie, leveranciers en klanten. De respondenten konden in deze tool zes ESG-onderwerpen selecteren die zij het belangrijkste achten voor Baker Tilly. De uitkomsten van de stakeholdervalidatie zijn vervolgens besproken met de ESG-werkgroep.

De prioriteiten van toezichthouders en eindgebruikers zijn beoordeeld vanuit desktop research. Met behulp van openbare bekendmakingen, zoals beleid, artikelen, nieuws en openbare verslagen, is voor elke belanghebbende partij beoordeeld welke ESG-onderwerpen als belangrijk worden beschouwd. De werkgroep heeft vervolgens, indien nodig, de IRO-scoring aangepast om in lijn te zijn met de prioritering van de stakeholders. De uiteindelijke materialiteitsmatrix is gevalideerd door de Raad van Bestuur.



3.8 EU Taxonomie

De EU Taxonomie is een classificatiesysteem voor economische activiteiten dat bedrijven helpt aan te tonen hoe hun activiteiten bijdragen aan milieudoelstellingen. In 2024 heeft Baker Tilly de activiteiten in kaart gebracht die 'eligible' zijn volgens de Taxonomie. De wetwijzigingen in het Omnibusvoorstel van de Europese Commissie betekenen dat Baker Tilly nu buiten de scope van de herziene EU Taxonomie valt. In 2025 zullen we prioriteiten stellen en bepalen welke acties het meest urgent zijn om aan te pakken ten behoeve van het behalen van onze ambities. De wettelijke kaders van voorgestelde wetgevingen, zoals die van de EU Taxonomie, kunnen daarbij helpen.



Waterschap Scheldestromen:

iedere dag met passie en
volharding aan de slag

Marcel Alderliesten werkt voor het Waterschap Scheldestromen als projectmanager van het project 'Dijkversterking Hansweert'. Als onderdeel van het Deltaprogramma Waterveiligheid wordt deze dijk, met een lengte van ruim 5 kilometer, versterkt om te voldoen aan de waterveiligheidsnormen die het Rijk per 1 januari 2017 in de wet heeft vastgelegd. Marcel trok Baker Tilly Advisory aan als sparringpartner bij de verantwoording van de projectfinanciering door het Hoogwaterbeschermingsprogramma en het waterschap.





Als je je omringt met professionals maakt de omvang niet uit. Dan lukt het!

Risico's worden kansen

'Als de motivatie en de wil er zijn om een project succesvol uit te voeren, dan zijn er twee dingen nodig: heldere sturingsprincipes en discipline', stelt Marcel. 'Dat klinkt misschien wat simpel, maar is dat zeker niet. Een project als de dijkversterking in Hansweert kost zo'n 160 miljoen euro, en wordt uitgevoerd in een gebied met allerlei stakeholders en uiteenlopende belangen. Als je je binnen een project omringt met professionals die zich met passie en volharding inzetten voor de projectdoelen, dan maakt de omvang niet uit. Dan lukt het! Door aan de voorkant intensief na te denken over de inrichting en de besturing van een project, bespaar je uiteindelijk veel tijd en geld bij de uitvoering. Doorlopend inzicht in de financiële situatie is daarbij onmisbaar. Risico's en onzekerheden worden kansen als je daar goed zicht op hebt en je de projectuitvoering daarop inricht. Dat is topsport.'

Tijdswinst dankzij beheersmaatregelen

Voor Baker Tilly Advisory is het enorm prettig om sparringpartner te mogen zijn voor dit indrukwekkende project. Vooral omdat de adviseurs van Baker Tilly steeds vooraf worden betrokken bij (de beheersing van) risico's en dus precies weten wat er speelt. Dat het project ondanks de complexiteit soepel verloopt, heeft alles te maken met een belangrijk credo van Marcel en zijn collega's: durf buiten kaders te denken. 'Een heel praktisch voorbeeld van een risico ombuigen in een kans, is het werken in het stormseizoen. Iets wat bijna ondenkbaar is in Zeeland. Door alle risico's vooraf heel uitgebreid te oefenen en om te zetten in beheersmaatregelen hebben we enorme tijdswinst geboekt en kunnen we het werkgebied eerder dan gepland teruggeven aan de omgeving.'

Ga om tafel en wees helder

Samenwerken is volgens Marcel het sleutelwoord in dit soort omvangrijke projecten. 'Ik zeg altijd: trek je laarzen aan en ga actief aan de slag met belanghebbenden. Ga om tafel met grondeigenaren, ondernemers en lokale overheden en betrek daarin ook je adviseur en aannemer. Wees helder over wat je precies doet met hun standpunten, hoe je ze tegen elkaar afweegt. In de realisatiefase hebben we een participatietraject ingericht, organiseren we informatieavonden, hebben we dagelijks contact via de Bouwapp, versturen we nieuwsbrieven en plaatsen we voortgangsvideo's op YouTube. Natuurlijk, dat vraagt nogal wat – maar het betaalt zich dubbel en dwars terug.'



Lees het uitgebreide artikel over Waterschap Scheldestromen

4 Onze impact



Zoals uiteengezet in het vorige hoofdstuk hanteren wij vier strategische perspectieven, met bijbehorende focusgebieden en materiële onderwerpen. In dit hoofdstuk geven we een nadere toelichting en bespreken we de status, voortgang en vervolgstappen.

4.1 Klant & Markt



‘Wij werken graag langere tijd samen met onze klanten’

Onze betrokkenheid als accountants- en adviesorganisatie gaat verder dan cijfers alleen. Wij staan dicht bij onze klanten en zetten in op duurzame klantrelaties.

Onze experts kennen de markt, lossen complexe vraagstukken op en zetten hun expertise en ervaring op de juiste momenten in. We werken op een maatschappelijk verantwoorde manier nú aan de uitdagingen van morgen. Zo geven we onze klanten houvast om de juiste zakelijke beslissingen te nemen.

Onze 13 vestigingen hebben een sterke regionale binding. We houden rekening met de specifieke omstandigheden van onze klanten en de lokale bijzonderheden.

Onze focus

Klanttevredenheid

Baker Tilly gaat voor duurzame klantrelaties, gebaseerd op vertrouwen en expertise. Onze betrokken vakmensen zijn dichtbij op de momenten die ertoe doen, zodat onze klanten op ons kunnen

rekenen. We ondersteunen hen met een breed productaanbod bij organisatorische en financiële vraagstukken.

We luisteren naar onze klanten, begrijpen hun doelen en uitdagingen. Met echte aandacht voor de zaken die hen bezighouden helpen we hen te excelleren in hun vakgebied.

Wij kiezen bewust voor een duurzaam partnerschap met onze klanten door:

- Customer intimacy, lokale betrokkenheid en commerciële slagkracht
- Centrale focus op klantbehoeften
- Proactieve ondersteuning van onze klanten bij de realisatie van hun ESG-ambities
- Relevantie door continue productontwikkeling en innovatie passend bij onze klanten

Productinnovatie en kwaliteit

Door voortdurend te innoveren, versterken wij onze marktpositie en blijven wij aantrekkelijk en relevant voor onze klanten. Zo kunnen we beter inspelen op hun veranderende behoeften en verwachtingen.

Wij begeleiden onze klanten bij hun duurzaamheids-transitie. Dit omvat advies over duurzame bedrijfs-modellen, financiële planning van verduurzaming en integratie van ESG-doelen in strategieën. Op deze manier dragen wij bij aan de versnelling van de duurzame transitie.

Klant & Markt			
Potentiële impact	Risico	Value chain position	Time horizon
ESRS S4 Klanttevredenheid			
De langdurige klantrelatie, waarin Baker Tilly persoonlijke dienstverlening biedt, is cruciaal voor Baker Tilly’s waardecreatie en draagt bij aan het succes van klanten.	Het onvoldoende waarborgen van kwaliteit en ethische normen in de dienstverlening kan leiden tot vermindering van de kwaliteit van de dienstverlening en daarmee de klanttevredenheid.		
ESRS S4 Privacy			
Het verzamelen van (gevoelige) klantinformatie leidt voor Baker Tilly tot een aanzienlijke verantwoordelijkheid voor databeheer. Onzorgvuldig omgaan met data kan onze klanten financiële en sociale schade berokkenen.	Datalekken of inbreuk op de data die Baker Tilly beheert, kunnen leiden tot verlies van klantvertrouwen, juridische kosten en boetes.		
ESRS G1 Duurzame productinnovatie			
Duurzame productinnovatie is cruciaal voor Baker Tilly om bij te blijven met de behoeften van klanten en de druk van de markt, waardoor kwaliteit en continuïteit van Baker Tilly en zijn klanten gewaarborgd kunnen blijven.	De noodzaak voor continue ontwikkeling van producten en diensten legt een prestatiedruk op Baker Tilly om marktpositie en dienstverlening in ontwikkeling te houden. Het niet blijven met de markt kan financiële risico's met zich meebrengen.		
ESRS S3 Maatschappelijke impact advisering			
De adviezen en klantendienst van Baker Tilly hebben een (financiële) impact op de maatschappij, bijvoorbeeld via belastingstructuren, audits en ESG-advies.	Er kan een spanningsveld ontstaan tussen klantverzoeken en wat maatschappelijk gezien wenselijk is, wat kan leiden tot verlies van klanten en mogelijke inkomsten.		

Upstream

Eigen organisatie

Downstream

< 1 jaar

1- 5 jaar

>5 jaar

Status, voortgang en vervolgstappen

Klanttevredenheid

In oktober 2024 hebben wij de NPS-uitvraag verstuurd naar 3.727 klanten, waarvan 334 klanten reageerden. We behaalden een positieve aanbevelingsscore van +19. Klanten die ons beoordelen met een 9 of 10 zijn onze *promoters*. Deze groep (36%) is zeer tevreden over Baker Tilly en zou ons aanbevelen bij anderen. Ze waarderen vooral onze deskundigheid, professionaliteit en de prettige samenwerking met hun contactpersoon.

Productinnovatie

In 2024 hebben we vooruitgang geboekt op het gebied van innovatie en digitalisering, met als doel onze dienstverlening te verbeteren en efficiënter te maken. Dit zijn de belangrijkste ontwikkelingen:

Fiscale dienstverlening:

In 2024 hebben we FiscAI ontwikkeld, een geavanceerde chatbot gespecialiseerd in fiscale wet- en regelgeving. Deze innovatieve tool, die in 2025 live is gegaan, combineert actuele fiscale informatie met onze eigen fiscale adviezen. Hierdoor kunnen we onze klanten sneller en nauwkeuriger adviseren.

ESG Advisory:

Onze ESG-adviseurs hebben twee cruciale applicaties gekregen die begin 2025 operationeel zijn geworden: een tool voor materialiteitsanalyse en een voor stakeholdervalidatie. Deze applicaties stellen ons in staat om effectiever ESG-gerelateerd advies te geven en de impact van bedrijven beter te beoordelen.

Audit:

We hebben geïnvesteerd in de automatisering van onze auditprocessen. De inzet van BT Audit Analytics en andere specifieke tools hebben tot doel de efficiëntie en kwaliteit van onze audits te verbeteren.

MKB-dienstverlening:

Voor onze MKB-klanten hebben we belangrijke procesverbeteringen doorgevoerd. Een innovatie is de ontwikkeling van het ESG-kompas, een 'praatstuk' dat onze adviseurs ondersteunt bij het begeleiden van MKB-ondernemingen op het gebied van duurzaamheid.

Advisory:

Een veelbelovende ontwikkeling binnen onze adviesdiensten is de in 2025 geplande lancering van een geautomatiseerde spend analyse-tool. Deze innovatie zal onze klanten helpen bij het optimaliseren van hun uitgavenpatronen en het identificeren van besparingsmogelijkheden.

Onze innovaties onderstrepen ons streven naar continue verbetering en digitale transformatie. Door te investeren in geavanceerde technologieën en tools, versterken we onze positie als toonaangevend accountants- en advieskantoor en kunnen we onze klanten nog beter van dienst zijn met hoogwaardige, efficiënte en toekomstgerichte oplossingen. Om onze innovatiekracht te versterken hebben we de verantwoordelijkheid voor innovatie gedecentraliseerd en belegd in onze servicelijnen.

4.2 Mens



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

Baker Tilly is een lerende organisatie waar werkplezier, een open, inclusieve cultuur en een goede werk-privébalans centraal staan. We zoeken verbinding tussen alle disciplines en functies om te zorgen voor een efficiënte en effectieve manier van werken. We hebben oog en waardering voor ieders bijdrage. Baker Tilly wil dé Employer of Choice in de zakelijke dienstverlening zijn. Uitgangspunten hierbij zijn veiligheid, vertrouwen en vrijheid.

Onze focus

In 2024 hebben wij gewerkt aan een aangescherpte HR-strategie waarin specifieke ESG-doelstellingen zijn opgenomen. Voor ieder ESG-onderwerp hebben we vanuit de strategie een uitgangspunt geformuleerd om te bepalen waar de kansen en uitdagingen liggen voor de komende jaren. De focusgebieden zijn:

Arbeidsvoorwaarden

Baker Tilly kent een eenduidig uniform functiehuis, salarishuis en beoordelingsbeleid. De uitgangspunten zijn:

- Duidelijk, eenvoudig en toekomstbestendig
- Marktconform (werven en behouden)
- Ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling
- Transparant en consistent

Well-being & Engagement

Baker Tilly streeft naar gezonde arbeidsomstandigheden en zal als werkgever alle mogelijke inspanningen verrichten om een gezonde werk-omgeving te bieden.

Opleiding & Ontwikkeling

Bij Baker Tilly geloven wij dat de lerende professional binnen een multidisciplinaire samenwerking de sleutel is tot onze groei als organisatie. We zorgen ervoor dat iedere medewerker kan leren wat zij of hij nodig heeft, op een manier die aansluit bij haar of zijn belevingswereld.

Diversiteit, Gelijkheid & Inclusie

Bij Baker Tilly waarderen we ieders identiteit, perspectief en bijdrage. Inclusiviteit en verbondenheid stellen onze medewerkers in staat om te groeien en hun talenten in te brengen. Dit creëert een omgeving waarin elk teamlid wordt gewaardeerd, waar we ons inzetten om van elkaar te leren, en waar we ons thuis voelen.

Status, voortgang en vervolgstappen

Arbeidsvoorwaarden

Baker Tilly hecht veel waarde aan gelijke kansen en eerlijke beloning. In 2024 zijn we aan de slag gegaan met een Gender Pay Gap-analyse om te controleren op gelijke beloning. Daarnaast streven we ernaar om een passend arbeidsvoorwaardenpakket te bieden voor al onze medewerkers. We doen jaarlijks een benchmark en passen ons beloningsbeleid aan waar nodig.

Mens			
Potentiële impact	Risico	Value chain position	Time horizon
ESRS S1 Medewerkersbetrokkenheid			
Betrokken medewerkers ervaren meer persoonlijke voldoening, gezondheid en groei. Dit leidt tot hogere productiviteit en betere samenwerking binnen teams. Hierdoor ontstaat een werkcultuur die zowel medewerkers als het bedrijf ten goede komt.	Niet effectief omgaan met medewerkers-betrokkenheid kan leiden tot hogere kosten door personeelsverloop en ziekteverzuim, wat de bedrijfsresultaten negatief beïnvloedt.		
ESRS S1 en S4 Privacy			
Datalekken kunnen leiden tot identiteitsdiefstal, verlies van vertrouwen en financiële schade, wat de noodzaak van sterke cybersecurity bij Baker Tilly benadrukt.	Privacy-inbreuken kunnen leiden tot herstelkosten, boetes en mogelijke juridische procedures. Verlies van vertrouwen kan ook leiden tot verminderde productiviteit en verhoogde verloopkosten.		
ESRS S1 Marktconforme beloning			
Marktconforme betalingen zijn essentieel voor de tevredenheid van onze medewerkers, waardoor zij zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen in hun werk.	Onvermogen in het werven, behouden en waarderen van medewerkers. Met mogelijk omzetverlies en kwaliteitsvermindering tot gevolg.		
ESRS S1 Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk			
Het handhaven van gelijke betaling voor gelijk werk, met name gezien de ongelijkheden aanwezig in de accountancysector, is cruciaal voor het behouden van gemotiveerde medewerkers die zich gewaardeerd voelen.	Ongelijkheden in beloning kunnen leiden tot medewerkers die zich ondergewaardeerd voelen, productieverliezen, of zelfs medewerkers die Baker Tilly verlaten.		
ESRS S1 Diversiteit			
Een niet-divers personeelsbestand kan leiden tot gevoelens van uitsluiting en discriminatie, terwijl diversiteit kan leiden tot een goede afspiegeling van en aansluiting bij de samenleving.	Het concretiseren en versterken van beleid op diversiteit kan leiden tot een eenzijdige (management)visie binnen Baker Tilly, wat de innovatie en creativiteit binnen de onderneming kan beperken.		
ESRS S1 Werk-privé balans			
Baker Tilly opereert in een sector die veel van medewerkers kan eisen qua deadlines, time-management, en hoge kwaliteitseisen. Dit kan leiden tot veel overwerk en werk buiten de reguliere werktijden.	Onvoldoende aandacht voor de werk-privé balans verhoogt het risico op burn-outs, verlaagt de productiviteit en verhoogt de kosten voor het aantrekken van vervangend personeel.		

Mens			
Potentiële impact	Risico	Value chain position	Time horizon
ESRS S1 Opleiding en ontwikkeling vaardigheden			
Continue ontwikkeling is van cruciaal belang voor medewerkers om relevant te blijven en hun baanzekerheid te waarborgen, wat bijdraagt aan hun persoonlijke groei en carrièresucces.	In snel veranderende tijden worden er continu nieuwe kennis en vaardigheden vereist. Bij onvoldoende kennisborging kan dit een bedreiging vormen voor de kwaliteit van onze diensten.		
ESRS S1 Mentale veiligheid en gezondheid			
Baker Tilly opereert in een sector met hoge kwaliteitseisen, tijdsdruk en prestatiedruk, wat de mentale gezondheid van de werknemers negatief kan beïnvloeden.	Hoge (werk)druk op de medewerkers kan leiden tot ziekteverzuim, lage productiviteit, en verminderde motivatie.		

Upstream

Eigen organisatie

Downstream

< 1 jaar

1- 5 jaar

>5 jaar

Well-being & Engagement

In 2024 hebben we een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van de vitaliteit van onze medewerkers. In samenwerking met GoodHabitx hebben we een uitgebreid leeraanbod geïntroduceerd dat gericht is op het bevorderen van vitaliteit.

We bieden preventieve coaching aan om medewerkers te ondersteunen die risico lopen op een burn-out of overspannenheid. Daarnaast organiseren we interne workshops om verzuim en verzuim-preventie aan te pakken.

In 2025 willen we deze inspanningen verder uitbreiden en actief promoten. Zo streven we naar

een gezonde en veerkrachtige werkomgeving, waarin onze medewerkers zich gesteund en gewaardeerd voelen. Samen bouwen we aan een toekomst waarin vitaliteit centraal staat.

Opleiding & Ontwikkeling

We hebben in 2024 een nieuwe, inspirerende leervisie ontwikkeld die al onze medewerkers stimuleert om te leren op een manier die bij haar of hem past. Dit heeft geresulteerd in een leer-, studie-, mentorschaps- en coachingsbeleid dat begin 2025 is gelanceerd. De komende periode zal in het teken staan van de uitrol van deze nieuwe visie, met een sterke focus op het rapporteren van de resultaten in een overzichtelijke dataweergave.

Diversiteit, Gelijkheid & Inclusie

Baker Tilly zet zich in voor een inclusieve en diverse werkomgeving. In 2024 zijn we aan de slag gegaan met een gendergelijkheidsanalyse van het beleid binnen Baker Tilly, uitgevoerd door een extern adviesbureau. De bevindingen worden in 2025 gepresenteerd aan het bestuur, waarna daaropvolgende acties worden ondernomen.

We hebben aandacht besteed aan Internationale Mannendag en Internationale Vrouwendag, met bijeenkomsten en podcasts om gendergelijkheid en welzijn te bevorderen. Ook is de training 'Krachtig Positioneren' uitgerold om vrouwelijk leiderschap te versterken. In lijn hiermee ondersteunen we jong vrouwelijk talent via deelname van Baker Tilly aan de 'Young Talent Award' van Stichting Topvrouw van het Jaar, waarmee we netwerken en kansen creëren voor vrouwen onderweg naar de top.

Verder versterken we onze internationale community via initiatieven die expats en internationale collega's ondersteunen bij integratie en samenwerking. Dit omvat netwerkevenementen en het delen van best practices uit verschillende landen.

Daarnaast zijn we in 2024 gestart met activiteiten gericht op neurodiversiteit. We werken aan een breinvriendelijke werkvloer: een werkomgeving die het welzijn en de productiviteit van onze medewerkers bevordert door rekening te houden met ieders cognitieve behoeften en mentale gezondheid. Ook hebben we ons e-learning aanbod rondom bewustwording en educatie geëvalueerd en verbeterd, zodat we onze medewerkers kunnen ondersteunen in het ontwikkelen van inclusieve vaardigheden en kennis.

Om de voortgang en impact te monitoren, zullen we in 2025 KPI's vaststellen en een dashboard inrichten. Onze resultaten delen we intern en rapporteren we extern, onder andere aan de SER en NBA. Zo verbeteren we de transparantie over onze inspanningen en kunnen we verdere verbeteringen doorvoeren op het gebied van gendergelijkheid.

In 2023 heeft de Raad van Bestuur van Baker Tilly streefgetallen afgesproken conform de Wet evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in bestuur en raad van commissarissen. Deze streefgetallen richten zich op de genderverdeling van diverse gremia binnen Baker Tilly. Het streefgetal is hierbij gesteld op 30% vrouwen.

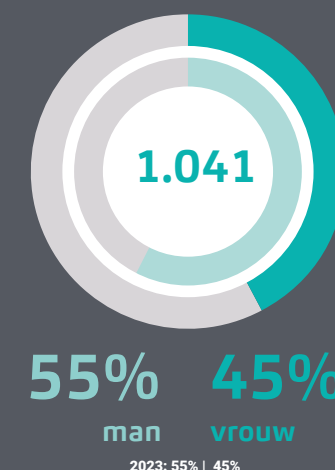
In 2024 is de verdeling binnen de equity partners verbeterd naar 89% mannen en 11% vrouwen, ten opzichte van 95% mannen en 5% vrouwen in 2023. De komende jaren werkt Baker Tilly verder aan het realiseren van de streefgetallen.

Employee engagement

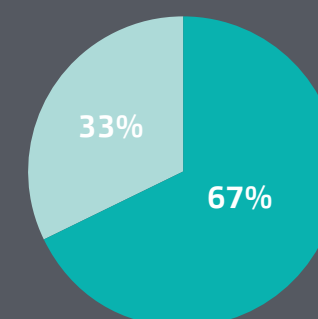
Om de betrokkenheid en tevredenheid van onze medewerkers te meten én te verbeteren, zullen wij in 2025 een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitvoeren. Dit onderzoek biedt inzicht in de werkbeleving, verbeterpunten en kansen binnen onze organisatie.

Kerncijfers Mens

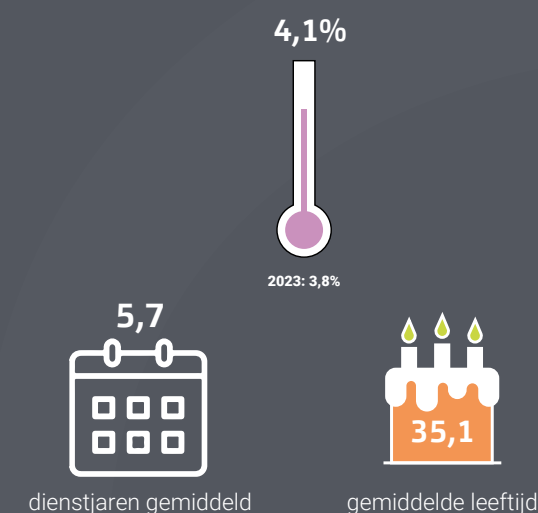
Aantal medewerkers



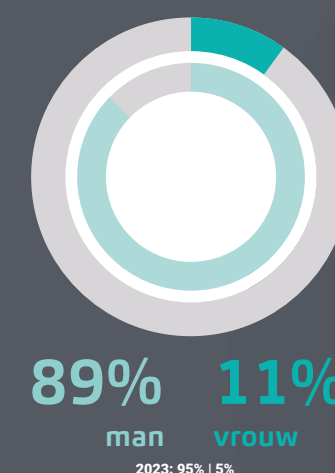
Parttime Fulltime



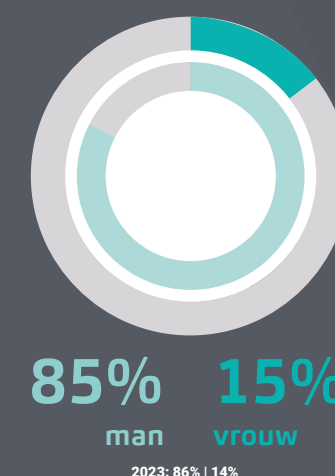
Ziekteverzuim



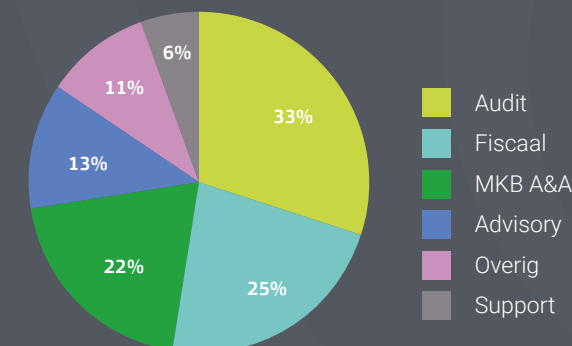
Verdeling equity partner



Verdeling top management



Medewerkers per servicelijn



4.3 Bedrijfsvoering



‘Wij willen op een duurzame manier waarde toevoegen aan onze organisatie’

Onze bedrijfsvoering is gericht op duurzaam ondernemen, zonder negatieve effecten op het milieu of klimaat.

Onze focus

Financiële gezondheid en gezonde balansverhoudingen
Een stabiel financieel rendement is een basisvoorwaarde voor de continuïteit en groei van Baker Tilly. Voldoende investeringscapaciteit is een noodzaak om ons te kunnen blijven vernieuwen, relevant te blijven voor klanten en medewerkers en te voldoen aan de verwachtingen van andere stakeholders.

Naast rendement is een gezonde balansverhouding een belangrijk onderdeel van onze financiële gezondheid.

Klimaatmitigatie
Baker Tilly onderneemt met respect voor mens, milieu en maatschappij. In ons streven naar een Net-Zero uitstoot richten wij ons primair op mobiliteit, huisvesting en de verduurzaming van onze inkoop. Het Net-Zero doel is een belangrijke factor in het verzekeren van de lange-termijn continuïteit bij het creëren van waarde, zowel voor onszelf als voor onze klanten.

Bedrijfsvoering			
Potentiële impact	Risico	Value chain position	Time horizon
ESRS E1 Klimaatmitigatie			
Baker Tilly draagt bij aan klimaatmitigatie door duurzame bedrijfspraktijken, zoals CO ₂ -reductie in mobiliteit, huisvesting en inkoop, en door het verstrekken van ESG-adviezen en -diensten aan klanten. Deze inspanningen verkleinen de ecologische voetafdruk en ondersteunen wereldwijde klimaatdoelstellingen.	Geopolitieke spanningen en veranderende wetgeving verhogen de complexiteit en onzekerheid, wat wendbaarheid vereist. Wijzigingen in wet- en regelgeving brengen het risico met zich mee dat aanzienlijke investeringen niet optimaal benut kunnen worden.		
GHG-emissies (scope 1, 2, 3)			
Baker Tilly draagt bij aan klimaatverandering door de uitstoot van broeikasgassen, voornamelijk via panden, wagenpark en inkoop diensten en producten.	Het verminderen van de uitstoot door elektrificatie van het wagenpark en betere energielabels voor panden, zal investeringen vereisen en mogelijk de kosten van de bedrijfsvoering verhogen.		

Upstream Eigen organisatie Downstream < 1 jaar 1- 5 jaar >5 jaar

Status, voortgang en vervolgstappen

Financiële gezondheid en gezonde balansverhoudingen
Baker Tilly is een financieel gezond bedrijf dat langetermijninvesteringen in duurzaamheid kan en wil dragen. Een stabiel groeiende EBITDA met een solide netto marge toont dit aan. Om verder autonoom te kunnen groeien investeren we in onze medewerkers en organisatie. De resultaten in 2024 zijn boven verwachting en passen daarmee binnen de strategische doelen voor autonome groei. De strategische samenwerking met Inflexion biedt ons de mogelijkheden om verder te investeren. Financiële gezondheid is het fundament voor duurzaam ondernemen. Een stabiel groeiende winstgevendheid, gezonde balansverhoudingen en een robuuste cashflow stellen ons in staat om aan onze duurzaamheidsdoelstellingen te voldoen.

Klimaatmitigatie
Sinds 2022 brengen wij jaarlijks onze CO₂-footprint in kaart. Hiermee krijgen we inzicht in de onderwerpen waarin we goed presteren, maar belangrijker nog: we krijgen inzicht in de onderwerpen waar we potentie tot verbetering zien. Uit de inventarisatie blijkt dat onze footprint in 2024 licht is toegenomen. Dit is te verklaren door een stijging van het aantal leaseauto’s als gevolg van de groei van het personeelsbestand in 2024. Hierdoor neemt tevens de uitstoot uit woon-werkverkeer toe. Deze toename wordt gedeeltelijk gecompenseerd door een lagere uitstoot als gevolg van verminderd energieverbruik voor de verlichting en verwarming van de gebouwen waarin Baker Tilly is gevestigd. De verkregen inzichten gebruiken wij in 2025 om ons inkoopbeleid, huisvestingsbeleid en mobiliteitsbeleid verder te verduurzamen. Daarnaast voeren wij in 2025 een reductiestrategie door om onze footprint terug te dringen.

Scope	Emissiebron	2024	2023	% N/N-1
Scope 1	Stationaire verbranding	153	269	57%
	Mobiele verbranding	2.131	1.807	118%
Totaal scope 1		2.284	2.076	110%
Scope 2	Indirecte emissie door gebruik van elektriciteit	349	467	82%
Totaal scope 2		349	467	82%
Scope 3	Ingekochte goederen en diensten	4.301	4.265	101%
	Kapitaal goederen	1.251	1.483	84%
	Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten	716	556	129%
	Zakenreizen	25	24	101%
	Woon-werkverkeer van medewerkers	291	169	172%
Totaal scope 3		6.584	6.497	101%
Totaal (location-based)		9.217	9.040	102%
Totaal (market-based)		9.330	9.040	103%
Totaal per fte		9,89	10,26	96%

Cijfers in metric ton

Duurzaam mobiliteitsbeleid

Voor het duurzame mobiliteitsbeleid is in 2023 onderzoek gedaan naar het leasewagenpark. Hierin is bepaald wat de actuele CO₂-uitstoot is, hoeveel er potentieel verminderd kan worden en welke doelen ervoor gesteld moeten worden. In 2024 is op basis van deze uitkomsten de verduurzaming in kaart gebracht. Daarbij is besloten een 'geleidelijke elektrificatie' te starten. In 2025 zal het aanbestedingstraject worden afgerond, waarin tevens de nieuwe Standaard Lease Auto (SLA) wordt vastgesteld. Volgens ons vernieuwde mobiliteitsbeleid moet de nieuwe SLA vóór 1 januari 2026 rijdend zijn. Voor nieuwe contracten met betrekking tot een Keuze Lease Auto (KLA) stappen we per 1 januari 2026 over op minimaal hybride voertuigen (met stekker).

Op 1 februari 2024 zijn we gestart met de lease-fietsregeling, waarbij een kleine 20% van onze medewerkers een nieuwe fiets heeft besteld. Momenteel hebben we 179 leasefietsen in gebruik, in 2024 is er ruim 72.000 km met deze fietsen afgelegd. Elke 7 kilometer die we fietsen in plaats van autorijden, bespaart 1 kilo CO₂-uitstoot.

Duurzaam huisvestingsbeleid

Wij hebben in 2024 de inventarisatie afgerond van de uitstoot van onze panden. Aan de hand van deze data wordt in de praktijk getoetst op duurzaamheidsdoelstellingen voor nieuwe huurlocaties en recent afgesloten huurcontracten. Deze locaties voldoen aan onze duurzaamheidsdoelstellingen.

Duurzaam inkoopbeleid

We hebben in 2024 een duurzaam inkoopbeleid vastgesteld, dat rekening houdt met circulariteit, internationale sociale voorwaarden, materiaalgebruik, levensduur en social return. Het duurzame inkoopbeleid, inclusief de toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI), zal vanaf 2025 actief worden geïmplementeerd.

Met het toepassen van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) richt de Rijksoverheid zich op het voorkomen en aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu in de toeleveringsketen. Social return is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt.

Wij streven naar een gestructureerde aanpak van het inkoopproces. Voor inkopen boven de € 20.000 zullen we werken met vaste protocollen om consistentie en transparantie te waarborgen. In deze protocollen worden vooraf duidelijke specificaties opgesteld, waarbij duurzaamheid een centrale rol speelt. We leggen vast aan welke minimale voorwaarden leveranciers moeten voldoen en formuleren daarnaast onze duurzaamheidsambities. Op deze manier willen we een samenwerking aangaan met leveranciers, waarin beide partijen bijdragen aan een duurzame en verantwoorde toekomst. Het opstellen van deze eisen gebeurt met behulp van de door de overheid ontwikkelde richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord inkopen. Deze richtlijnen, die openbaar beschikbaar zijn, kunnen effectief worden ingezet bij grootschalige en gecentraliseerde inkoopprojecten.

4.4 Kwaliteit



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

Onze primaire maatschappelijke verantwoordelijkheid als accountants- en adviesorganisatie is het leveren van hoogwaardige kwaliteit om zo het publiek belang te dienen. Daarbovenop zien we het als onze maatschappelijke rol om de kennis en expertise van onze professionals beschikbaar te stellen aan de samenleving. Via onze website, evenementen en publicaties delen we doorlopend inzichten en praktische informatie over bijvoorbeeld subsidies, belastingzaken, btw, HR-zaken, corporate finance en IT-uitdagingen. Ook leveren we een actieve bijdrage aan beroepsorganisaties en geven we onze visie in reacties op consultaties. Diverse medewerkers zijn naast hun dagelijkse werkzaamheden actief als docent of bestuurslid.

Onze focus

Maatschappelijke impact

Met een doeltreffend stelsel van kwaliteitsbeheersing stellen wij onze medewerkers in staat om onze werkzaamheden, waaronder wettelijke controles, uit te voeren op een kwalitatief hoog niveau. Leidraad hierbij is onze kwaliteitsambitie. Samen met onze gedragscode vormt deze voor alle Baker Tilly-medewerkers het kompas bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Bij Baker Tilly is er sprake van zowel intern als extern toezicht.

Het *interne toezicht* ligt bij de onafhankelijke Raad van Commissarissen. Deze houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken bij Baker Tilly. De afdeling Risk & Compliance toetst en bewaakt de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Het *externe toezicht* wordt uitgeoefend door verschillende instanties, die verschillende onderzoeken uitvoeren naar de kwaliteit van onze werkzaamheden:

1. Voor het wettelijk controledomein is de Autoriteit Financiële Markten (AFM) verantwoordelijk.
 - Naast de reguliere contactmomenten met de AFM heeft Baker Tilly deel uitgemaakt van een AFM-themaonderzoek inzake de Evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de daarvoor gehanteerde kwaliteitscirkel (PDCA-cyclus). Op basis van de door de AFM opgestelde rapportage hebben wij een reflectiedocument opgesteld. Dit is ook besproken met onze Raad van Commissarissen. In november 2025 zullen wij aan de AFM rapporteren over de voortgang in de opvolging van de aandachtspunten die uit het onderzoek naar voren kwamen.
 - Baker Tilly anticipeert op de gevolgen van de Wijzigingswet Accountancysector. In opdracht van de AFM hebben we een self assessment uitgevoerd over de onderwerpen governance en geschiktheidstoetsingen in relatie tot deze wet. De belangrijkste consequentie voor Baker Tilly is dat leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen worden getoetst op geschiktheid. We hebben de uitkomsten van ons self assessment met de AFM besproken.

2. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is verantwoordelijk voor het toezicht op alle overige accountancywerkzaamheden niet zijnde wettelijke controles. In 2024 hebben wij regulier contact gehad met de NBA en hebben medewerkers van Baker Tilly deelgenomen aan regelgevende, overleg- en adviesorganen. Daarnaast houdt de NBA toezicht op het functioneren van het Stagebureau. Het laatste kwaliteitsonderzoek dat de NBA heeft uitgevoerd, dateert van 2022. De uitkomst hiervan was dat ons kwaliteitsstelsel in opzet en werking voldoet.
3. NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors in Nederland, houdt toezicht op de werkzaamheden van onze servicelijn IT Advisory. Het laatste onderzoek dat NOREA heeft uitgevoerd naar de werking van de kwaliteitsbeheersingsmaatregelen dateert van oktober 2021. Conclusie van het onderzoek was dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing zowel in opzet als qua werking adequaat is bevonden.
4. Overheidsinstanties zoals de Inspectie van het Onderwijs en de Accountantsdienst Rijk (ADR) toetsen de kwaliteit c.q. toereikendheid van controlewerkzaamheden en dossiervorming in het publieke domein. Voor Baker Tilly betreft dit de controle van jaarrekeningen van gemeenten, publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden, onderwijsorganisaties en diverse subsidiestromen. De Inspectie van het Onderwijs, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en de ADR hebben in 2024 reviews uitgevoerd die met voldoende resultaat zijn afgerond.
5. De Belastingdienst heeft onderzoek gedaan naar de uitvoering van de werkafpraak dat Employment Advisory zelf de beoordeling met betrekking tot de 30%-regeling voor expats mag doen. Daarbij heeft de Belastingdienst vastgesteld

dat wij hier op een degelijke manier uitvoering aan geven, met duidelijke verslagen en overzichtelijke dossiers, voorzien van alle benodigde bewijsstukken.

6. Het Bureau Financieel Toezicht (BFT) is de toezichthouder op de toepassing van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) door accountantskantoren. In 2024 hebben wij aan een informatieverzoek voldaan, daarnaast heeft op ons verzoek een externe partij een onafhankelijke Wwft-audit uitgevoerd. In 2025 zullen wij de uitkomsten opvolgen.

Baker Tilly International voert periodiek een Quality Improvement Review uit op ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. De laatste Quality Improvement Review dateert uit februari 2022 en is afgerond met een positief oordeel over zowel het stelsel als de gereviewde dossiers. In 2025 zal een nieuwe review plaatsvinden, waarbij ook wordt gekeken naar de implementatie van ISQM1 binnen Baker Tilly.

Bedrijfscultuur en ethiek

Om ethisch verantwoord te handelen heeft Baker Tilly een gedragscode die voor alle medewerkers en partners leidend is. Deze code geeft richting aan onze kwaliteitsgerichte en lerende cultuur en ons handelen. Dit helpt ons om onze reputatie hoog te houden op het gebied van bedrijfsethiek, goed werkgeverschap en de kwaliteit en integriteit in onze dienstverlening aan klanten. De gedragscode dient als uitgangspunt om de juiste balans te creëren tussen klantbelang, organisatiebelang en publiek belang.

Kwaliteit			
Potentiële impact	Risico	Value chain position	Time horizon
ESRS G1 Speak-up channel			
Het is van groot belang om zorgvuldig om te gaan met het verwerken van incidenten, zodat medewerkers zich gehoord en gesteund voelen.	Als klachten over onbetamelijk gedrag niet zorgvuldig worden behandeld, daalt het vertrouwen van zowel medewerkers als de markt in Baker Tilly.		
ESRS G1 Incidenten			
Accountants behoren een leidende rol te spelen in het tegengaan en voorkomen van van incidenten bij klanten en binnen Baker Tilly.	Incidenten (en de opvolging daarvan) kunnen de reputatie van Baker Tilly schaden en leiden tot verlies van vertrouwen in de organisatie.		
ESRS G1 Bedrijfscultuur en ethiek			
Integriteit en betrouwbaarheid vormen de basis van Baker Tilly's advisering, waarbij het vertrouwen van de consument het bestaansrecht van deze advisering waarborgt.	Schendingen van het consumentenvertrouwen of incidenten rondom de klantadvisering kunnen ernstige schade toebrengen aan de integriteit van de dienstverlening van Baker Tilly.		
ESRS G1 Beheer relaties met leveranciers (due diligence)			
Duurzame inkoop met (ESG-)criteria en due diligence bij leveranciers geeft inzicht in risico's in de waardeketen en de mogelijkheid om leveranciers aan te sporen duurzaam te opereren.	Baker Tilly is in het opstellen van strenge (ESG-)vereisten ook afhankelijk van zijn leveranciers, waarbij transparantie in de waardeketen noodzakelijk is voor duurzame relaties met leveranciers.		

Upstream

Eigen organisatie

Downstream

< 1 jaar

1- 5 jaar

>5 jaar

Status, voortgang en vervolgstappen

Maatschappelijke impact

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing omvat procedures, beschrijvingen en standaarden voor het waarborgen van de naleving van de toepasselijke regels die (mede) zijn vastgelegd in ons kwaliteits-handboek (BsmarT).

Belangrijke pijlers die op alle dienstverlening van toepassing zijn, zijn bijvoorbeeld de selectie, opleiding en beoordeling van medewerkers en het acceptatie- en continuatieproces van klanten en

opdrachten. Per servicelijn (specialisme) zijn er specifieke kwaliteitswaarborgen, zoals ondersteuning door ons Bureau Vaktechniek met bijvoorbeeld consultaties, handreikingen en templates. Het stelsel is tevens gericht op het identificeren en managen van risico's, signalen, schendingen en incidenten die het bereiken van onze doelstellingen beïnvloeden, effect hebben op de bedrijfsvoering en het vertrouwen bij onze stakeholders kunnen schaden. Het stelsel is opgebouwd uit drie componenten: kwaliteits-raamwerk, kwaliteitswaarborgen in het primaire proces en controlerende en ondersteunende functies. Enkele aspecten hiervan lichten we hier toe.

Kwaliteitswaarborgen:

Belangrijke kwaliteitswaarborgen zijn de opdracht-gerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB), het intern kwaliteitsonderzoek (IKO), de oorzakenanalyse, het voorvallenmanagement en het klant- en opdracht-acceptatie- en continuatieproces.

Een succesvolle klantrelatie begint met vertrouwen tussen de klant, zijn stakeholders en Baker Tilly als accountant en adviseur. Om dat vertrouwen vanaf het begin te bevorderen, bevatten onze procedures onder andere verplichte stappen rond de beoordeling van de integriteit en reputatie van de klanten, de naleving van de Wwft-vereisten en een beoordeling van de verschillende onafhankelijkheidsaspecten. Het klant- en opdrachtacceptatie- en continuatieproces van Baker Tilly is erop gericht om de juiste afwegingen te kunnen maken bij het aangaan en continueren van klantrelaties en opdrachten. Dit is ondergebracht in één systeem.

Het Bureau Vaktechniek coördineert de OKB-processen. Voor de assurancepraktijk, samenstelpraktijk en IT-Audit zijn OKB-processen ingericht. In het beleid is vastgelegd in welke situaties een OKB is voorgeschreven. Voor de wettelijke controles en IT-Auditopdrachten voert een externe OKB'er de kwaliteitsbeoordelingen uit. Binnen de samenstelpraktijk worden ook interne OKB'ers ingezet.

In 2024 hebben de interne kwaliteitsonderzoeken op de wettelijke controledossiers plaatsgevonden voor het controlejaar 2023. De uitkomsten laten een stijgende lijn zien ten opzichte van een jaar eerder, maar er is nog wel verdere verbetering nodig. In 2024 zijn onder regie van de werkgroep Opvolging Rode Draad diverse verbeteringen doorgevoerd. In deze werkgroep waren niet alleen Bureau Vaktechniek en Risk & Compliance vertegenwoordigd, maar ook alle

overige betrokkenen (inclusief de afdeling Learning & Development). In 2025 neemt Bureau Vaktechniek het stokje over van de werkgroep om de benodigde verbetermaatregelen verder vorm te geven. Vanzelfsprekend hebben wij de geconstateerde verbeterpunten gedeeld met de praktijk.

In 2024 hebben tevens interne kwaliteitsonderzoeken op samensteldossiers plaatsgevonden voor het boekjaar 2023. De beoordeling viel iets minder goed uit dan vorig jaar. Dit hangt waarschijnlijk samen met de achtergrond van de in de review betrokken accountants. Onze servicelijn MKB Accountancy & Advies zal bezien welke opvolging nodig is.

De Commissie Oorzakenanalyse onderzoekt de dieperliggende oorzaken van opvallende successen en tekortkomingen in de dienstverlening van de audit- en assurancepraktijk. Het systematisch uitvoeren van oorzakenanalyses geeft inzicht in de factoren die de kwaliteit van de dienstverlening positief of negatief beïnvloeden en in de achterliggende oorzaken.

Het voorvallenmanagement hebben we ook in 2024 ingezet om de mogelijke gevolgen van een voorval in een zo vroeg mogelijk stadium te identificeren en te beheersen. Dit om het risico te mitigeren dat Baker Tilly door het voorval schade lijdt. Een voorval is een situatie of omstandigheid die zich bij Baker Tilly of een klant voordoet en in potentie de reputatie van Baker Tilly kan raken of schaden. In 2024 zijn 161 voorvallen gemeld (2023: 143). Voorbeelden zijn signalen en gebeurtenissen zoals schendingen van externe en interne procedures, geschillen met klanten, MOT-meldingen, tuchtprocedures et cetera. Binnen Baker Tilly wordt het aantal voorvallen conform het vastgestelde beleid gemonitord en opgevolgd.

In 2024 is gewerkt aan het inrichten van een specifiek stelsel van kwaliteitsmaatregelen ten behoeve van onze nieuwe dienstverlening rond ESG Assurance.

Eén van de kwaliteitsmaatregelen van Baker Tilly is het uitvoeren van fraude-challenges. Fraude-challenges dragen bij aan een professioneel kritische instelling tijdens de controle van de jaarrekening en alertheid als het gaat om het signaleren van risicofactoren die kunnen leiden tot een fraude- of corruptierisico. Een fraudechallenge wordt geleid door een van onze ruim 20 intern opgeleide fraudedeskundigen. Het controleteam wordt daarbij uitgedaagd om kritisch naar de klant, de frauderisicofactoren en fraude-risico's te kijken, inclusief bijbehorende interne beheersmaatregelen die door de klant zijn geïmplementeerd. Het dossier op basis waarvan de fraudechallenge plaatsvindt wordt risico-gericht geselecteerd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat op alle dossiers van klanten in de portefeuille van de externe accountant één keer een fraudechallenge wordt uitgevoerd. Jaarlijks worden de leerpunten en ervaringen uit de fraudechallenges besproken binnen de groep van fraudedeskundigen en gedeeld met de praktijk.

Incidenten in de zin van de Wta:

Van de bovengenoemde 161 voorvallen was één voorval aan te merken als een incident in de zin van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Dit incident hing samen met integriteitsissues bij een klant. Het incident is in samenspraak met het controleteam opgevolgd. Zoals wettelijk vereist is dit incident gemeld aan de AFM en zijn zij ook geïnformeerd over de opvolging.

Schendingen:

Een schending betreft een (mogelijke) overtreding van het kwaliteitsstelsel van Baker Tilly en kan door iedere medewerker gemeld worden. Meldingen worden geregistreerd in een hiervoor ingerichte database. Onze afdeling Risk & Compliance beoordeelt of het daadwerkelijk om een schending gaat. In 2024 zijn 20 (2023: 14) (mogelijke) overtredingen van wet- en (interne) regelgeving gemeld.

Meldingen inzake ongebruikelijke transacties:

Het aantal meldingen inzake ongebruikelijke transacties in 2024 is 23 (2023: 8).

Tuchtzaken:

In 2024 is één nieuwe tuchtklacht ingediend tegen twee fiscalisten van Baker Tilly. In mei 2024 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan in een klachtprocedure die eind 2023 was aangespannen tegen een van de accountants binnen onze servicelijn MKB Accountancy & Advies. Daarbij heeft de Accountantskamer een doorhaling voor de periode van een maand opgelegd. Tegen deze uitspraak is geen hoger beroep ingesteld. Per 31 december 2024 was nog één andere tuchtklacht onder handen en in afwachting van de behandeling van het hoger beroep door het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb). Deze klacht was in eerste aanleg ongegrond verklaard door de Accountantskamer, maar de klager heeft hoger beroep aangetekend. In januari 2025 heeft het CBb uitspraak gedaan en het hoger beroep ongegrond verklaard.

Kerncijfers Kwaliteit

671

Wettelijke controles
(2023: 636)

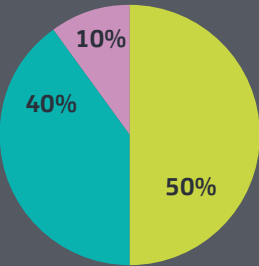
18

Gemiddeld aantal wettelijke
controles per externe accountant
(2023: 18)

Gemiddeld aantal uren

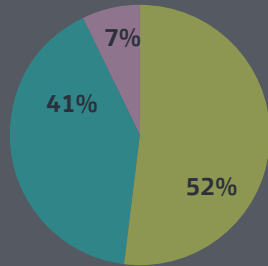
van de externe accountant per wettelijke controle

30,2 uur



2024

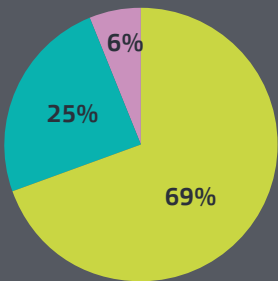
32,4 uur



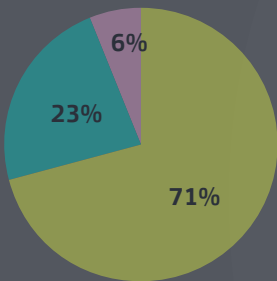
2023

Verdeling uren

Percentage verdeling uren (senior) managers

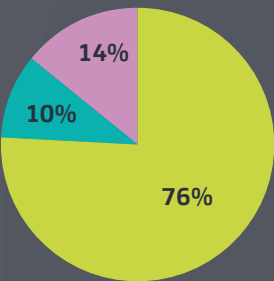


2024

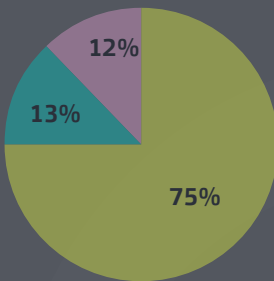


2023

Percentage verdeling uren van overige teamleden



2024



2023

- Controleopdrachten
- Overige opdrachten
- Interne werkzaamheden

Evaluatie kwaliteitssysteem:

In mei 2024 heeft onze afdeling Risk & Compliance de rapportage 'Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing april 2023 t/m maart 2024' opgesteld. Deze rapportage is besproken met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en vervolgens bedrijfsbreed gedeeld met daarbij de reactie van het bestuur op de constatering en aanbevelingen.

Bedrijfscultuur en ethiek

Fraude en corruptiebeleid:

In 2024 hebben wij fraude- en corruptiebeleid vastgesteld dat van toepassing is op alle medewerkers van Baker Tilly. Dit beleid, een aanvulling op het bestaande ViO-onafhankelijkheidsbeleid, hebben we in 2024 uitgerold binnen de Audit-praktijk. Ook is gestart met het informeren van de overige service-lijnen. Beleid en procedures zullen verder geïntegreerd worden in het programma voor Opleiding & Ontwikkeling.

Monitoring naleving onafhankelijkheidsvoorschriften:

Wij zien strikt toe op de naleving van geldende onafhankelijkheidsvoorschriften. De belangrijkste maatregelen die hiervoor zijn ingeregeld betreffen de jaarlijks door alle medewerkers te verstrekken onafhankelijkheidsverklaring, specifieke vragen in controledossiers en verplichte consultaties. Daarnaast zijn risicofactoren met betrekking tot onafhankelijkheidsrisico's geïntegreerd in de klant- en opdrachtprocedures. De afdeling Risk & Compliance monitort de naleving van de maatregelen.

Klachtenregeling:

Wij vinden het belangrijk dat klanten ons feedback geven over onze dienstverlening. Via onze klachten-

regeling bieden we de mogelijkheid om samen tot een passende oplossing te komen als zij niet tevreden zijn. Gemelde klachten bieden daarnaast waardevolle inzichten voor het verbeteren van onze dienstverlening.

Klokkenluidersregeling:

Baker Tilly heeft een klokkenluidersregeling die voldoet aan de Wet bescherming klokkenluiders. Voor (vermoedens van) misstanden of mogelijke inbreuken is een meldprocedure ingericht. In geval van een melding zal Baker Tilly zorgdragen voor een gedegen onderzoek en, indien wenselijk, de nodige maatregelen treffen. De klokkenluidersregeling geldt voor iedereen die een werkrelatie heeft of heeft gehad met Baker Tilly. De regeling is te raadplegen op het intranet van Baker Tilly en is ook opgenomen in ons interne Kwaliteitshandboek BsmarT. Op de website van Baker Tilly is een verwijzing opgenomen naar de regeling. In 2024 waren er geen meldingen.

Gedragscode:

Het spreekt voor zich dat wij de geldende wet- en regelgeving toepassen en volgen. Dit geldt ook voor de gedrags- en beroepsregels van de beroepsorganisaties. Om ethisch verantwoord te handelen hanteert Baker Tilly een gedragscode die voor alle partners en medewerkers leidend is. Deze gedragscode dient als uitgangspunt om de juiste balans te creëren tussen klantbelang, organisatiebelang en publiek belang. Op basis hiervan gaan we met elkaar in gesprek en houden we elkaar scherp. Dit helpt ons om onze ethische reputatie hoog te houden. De gedragscode is te vinden op de website van Baker Tilly.

Informatiebeveiliging:

Baker Tilly wil voor zijn klanten een betrouwbare adviseur zijn. Wij zijn voor de verwerking van vaak gevoelige klantinformatie, waaronder persoons-

gegevens, in hoge mate afhankelijk van informatie-technologie (IT). Informatie wordt in bijna alle gevallen digitaal opgeslagen en uitgewisseld en brengt risico's met zich mee. IT en informatie-beveiliging zijn permanent onderhevig zijn verandering. De software en het gebruik ervan veranderen, en cybersecurity heeft topprioriteit. Om in te spelen op de technologische ontwikkelingen en de bijbehorende risico's, heeft Baker Tilly een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld. De basis hiervan vormt het raamwerk van ISO 27001.

Privacybeleid:

Als accountants- en adviesorganisatie beschikken wij over veel data, waaronder persoonsgegevens. Dit zijn niet alleen data van onze eigen organisatie en medewerkers, maar ook van onze klanten. Om ervoor te zorgen dat Baker Tilly voldoet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet AVG zien wij erop toe dat onze medewerkers ons Privacybeleid naleven. Onze Privacy Officer en onze Functionaris Gegevensbescherming hebben hierin een belangrijke taak. Het Privacybeleid bepaalt hoe elke medewerker veilig met persoonsgegevens om dient te gaan. Alle relevante informatie is opgenomen in ons Kwaliteits-handboek BsmarT en toegankelijk via de Privacy-pagina op ons intranet. Wij maken medewerkers ook door middel van trainingen en tests bewust van de risico's die gepaard gaan met het beheren en verwerken van data.

De inzet van data is een belangrijk aspect bij de innovatie van onze producten en dienstverlening. Het speelt een rol bij de vele initiatieven om meer datagedreven te werken en processen efficiënter te maken. In deze context is ook ons AI-beleid relevant, dat wij in 2024 hebben geformuleerd. Wij willen vanzelfsprekend inspelen op de groeiende technologische ontwikkelingen en geen snelheid verliezen. Tegelijkertijd moet de geldende wet- en regelgeving worden nageleefd. De ruimte om data ook te gebruiken voor andere doelen dan waarvoor ze verkregen is, wordt bepaald door de AVG, de Opdrachtovereenkomsten en de Algemene voorwaarden. In 2024 hebben wij een beoordelings-instrument ontwikkeld om het gebruik van data in innovatieve projecten juridisch te toetsen. We hebben dit inmiddels getest bij een innovatief GenAI-project in onze fiscale praktijk. De uitdaging is om risico's tijdig in het vizier te hebben, zonder aan innovatiekracht in te boeten. Bewustzijn van privacy-aspecten bij onze interne dataexperts is cruciaal. Een proces voor risicoclassificatie en monitoring van (hoog-risico) datatoepassingen is noodzakelijk om in control te blijven en de kwaliteit van de beoogde resultaten te waarborgen.

In 2024 hebben zich 31 datalekken voorgedaan. Dit waren grotendeels meldingen die zijn beoordeeld als laag-risico meldingen met zeer beperkte impact. In één geval is het datalek beoordeeld als meldplichtig en heeft een melding plaatsgevonden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.





Klant aan het woord

First-Group:

financieel inzicht als sleutel tot succes

De een verzamelt wijn, de ander gym-schoenen. De een studeerde Commerciële Economie, de ander Ondernemerschap & Retail Management. Tot zover de verschillen. Verder zitten de broers Rogier en Maurice van Dam op dezelfde golflengte. Allebei Brabander in hart en nieren. Allebei directeur van recruitmentspecialist First-Group. En allebei erg tevreden over hun samenwerking met Baker Tilly.

Idee voor een eigen zaak

Maurice en Rogier werkten na hun studie een poosje bij dezelfde werkgever, een groot internationaal recruitmentbureau. 'Ongelooflijk veel geleerd in korte tijd', zegt Rogier. 'Maar ook dingen gezien die beter konden. Denk bijvoorbeeld aan klantrelaties die niet zo lang duurden. Zo ontstond bij ons het idee voor een eigen zaak.' De broers richtten First-Group op en vanuit die holding bieden ze tegenwoordig met Infra-First en Data-First allerlei staffing solutions op IT- en data-gebied. 'Honderden bedrijven zijn inmiddels met ons in zee gegaan. Waarom? Omdat we focussen op klantrelaties voor de lange termijn. En onze mensen zijn in staat om deze ontzettend krappe markt doelgericht te bedienen. Wat simpelweg tot snellere en betere matches leidt.'

Van boekhouding tot IT-advies

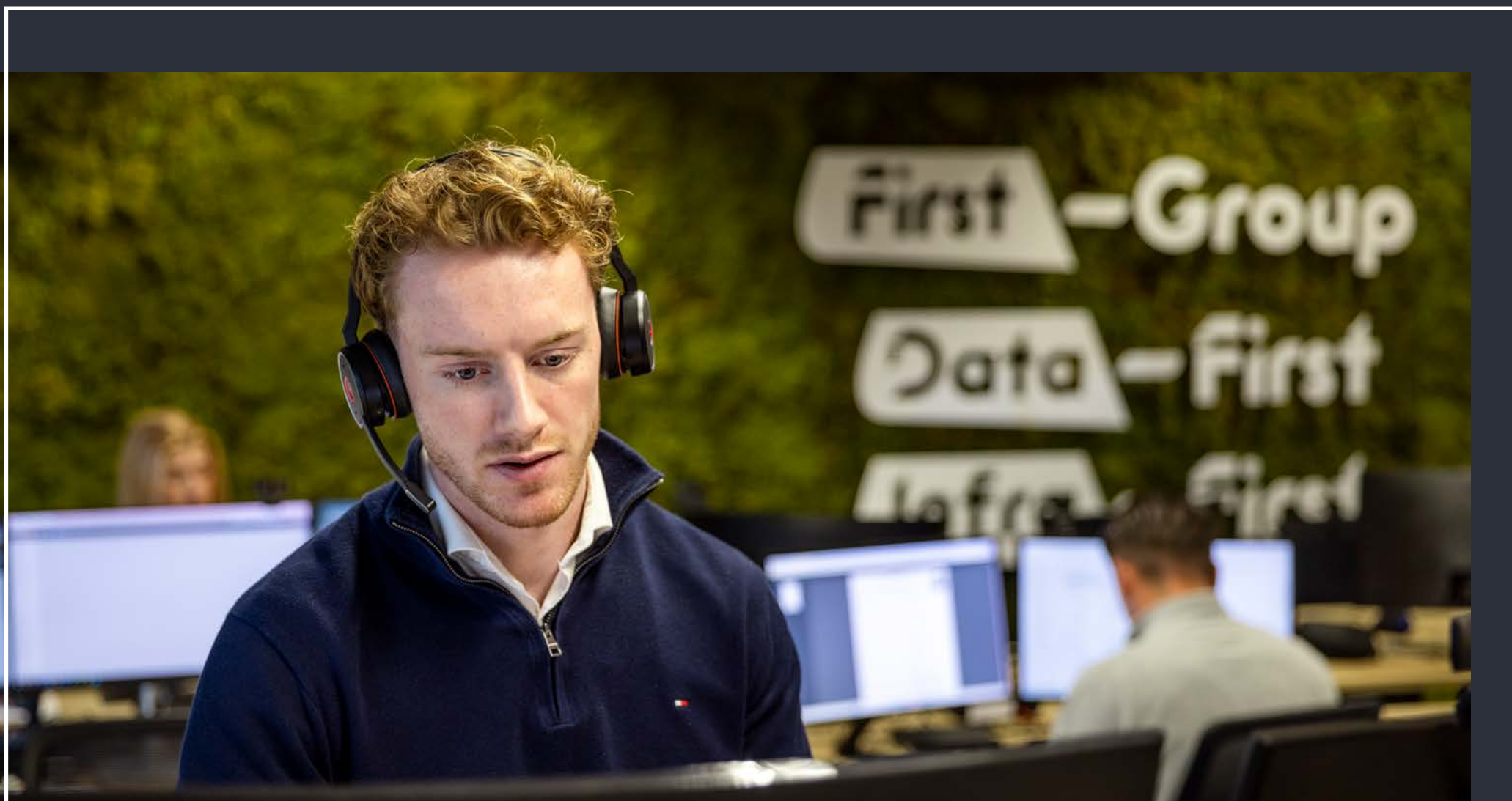
'Hoe we met Baker Tilly in contact zijn gekomen?' Maurice glimacht. 'Na onze start groeiden we al snel zo hard dat we behoefte kregen aan een partij die écht met ons kon meedenken. Bijvoorbeeld over de structurering van het bedrijf. Tijdens enkele gesprekken met een partner van Baker Tilly kregen we het juiste gevoel. De beslissing om samen verder te gaan was snel genomen. Toen de boekhouding eenmaal opnieuw was ingericht, raakten we in gesprek met IT Advisory van Baker Tilly. Voor onze business gebruikten we al realtime dashboards om grip te houden op de productiviteit. Maar onze financiën deden we nog steeds vanuit een soort onderbuik-gevoel. Dat moest anders, we wilden gefundeerde beslissingen kunnen nemen.'

24/7 inzicht in je financiën

Groot voordeel was dat Baker Tilly de administratie van First-Group deed. De adviestak van Baker Tilly beschikte daardoor al over de benodigde financiële data. Rogier: 'Het maken van ons nieuwe financiële dashboard Qlik duurde even, omdat je precies moet weten wat je wilt. Maar de mensen van Baker Tilly hebben ons prima geholpen. Het eindproduct: een tool die ons de hele dag door inzicht geeft in onze financiën. Hoe de cijfers zich ontwikkelen. Maar ook: hoe doen de business units het? Aan welke knop gaan we draaien, bijvoorbeeld door te investeren? Dankzij Qlik weten we steeds welke stappen we moeten zetten. In mijn glazen bol zie ik dat we over tien jaar tot de vijf grootste spelers op recruitmentgebied in Nederland behoren. Ook zijn we dan nog altijd de leukste!'



We namen financiële beslissingen vanuit een soort onderbuik-gevoel. Dat moest anders.



Lees het uitgebreide artikel over First-Group

5 Risicomanagement en risicobeheersing



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

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 Kwaliteits-handboek vertaald naar organisatiebrede onderwerpen en zaken die binnen de servicelijnen 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 PVE's 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 (Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, PVE's, servicelijnen 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 en het formuleren van frauderisico's. Ook beschikken we over een fraudeportaal en een fraudepanel.

De AFM heeft in 2024 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. Onze aanpak is niet alleen gericht op frauderisico's bij klanten en opdrachten. In onze interne Fraude-risicoanalyse brachten we de belangrijkste fraude-risico's in kaart en hebben we beoordeeld of onze mitigerende maatregelen toereikend zijn. Veel processen die gevoelig zijn voor frauderisico's werden ondersteund door softwareapplicaties als Navision, Continia, Mercash en Web On Time. Deze applicaties zijn in 2024 alle vervangen door Business Central.

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:

1. Tijdschrijven

Om de kwaliteit van het tijdschrijven te waarborgen hebben we een aantal backofficeapplicaties vervangen, waardoor geautomatiseerde controles zijn geïmplementeerd. Medewerkers moeten wekelijks hun uren verantwoorden op basis van het aantal contracturen. Niet alleen worden de zogenoemde weekstaten per week geautoriseerd door de leidinggevende, ook wordt maandelijks inzicht gegeven in de urenbesteding (waaronder productiviteit) aan de PVE-leiding. Tevens gelden er KPI's en voeren we analyses uit. Als laatste noemen we nog dat (minimaal) bij de maandelijkse facturering beoordeeld wordt of uren terecht en aan de juiste opdrachten zijn toegeschreven. Hiermee moet voorkomen worden 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 het procuratiereglement aangescherpt. Alle contracten worden beoordeeld door onze afdeling Juridische Zaken.
- b. Alle medewerkers hebben een verplichte awareness training doorlopen voor het herkennen van phishingmails en IT-risico's. Dit heeft al geleid tot het voorkomen van een spoedbetaling op basis van een vervalst e-mailbericht.



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 minimaal is.

7. Management override of controls

Dit risico is ondervangen door de externe accountantscontrole, de instelling van een onafhankelijke Raad van Commissarissen en het feit dat aandeelhouders zelf actief zijn in de organisatie en nauw betrokken zijn bij de bedrijfsvoering.

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 verantwoorden 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 conform 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. Door de inzet en betrokkenheid van ons personeel kunnen wij onze klanten bedienen en activiteiten beheersen.

- **Kwantiteit:** In de huidige marktomstandigheden is het aantrekken en behouden van personeel uitdagend. Met onze recruitmentafdeling en -activiteiten zijn wij in staat geweest om steeds nieuw personeel aan te trekken. De aanhoudend krappe arbeidsmarkt blijft een risico. De samenwerking met Inflexion draagt bij aan onze aantrekkelijkheid als werkgever. Onze

focus op meer regionale verankering van recruitment om beter en sneller te kunnen inspelen op de regionale omstandigheden, heeft inmiddels zijn vruchten afgeworpen.

- **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. In 2024 is verder geïnvesteerd in trainen en ontwikkelen door uitbreiding van de afdeling Learning & Development, en door het opzetten en verder uitwerken van een curriculum voor de diverse disciplines en functieniveaus. De ontwikkeling van het curriculum is gestart met het samenbrengen en structureren van de reeds bestaande trainingen, waarna vervolgens de lacunes zijn geïnventariseerd. Begin 2025 is vervolgens de campagne 'Groeit bij Baker Tilly' gelanceerd.

3. Examenfraude

In de afgelopen jaren is bij enkele accountantskantoren niet-integer gedrag geconstateerd rond het afleggen van toetsen. De NBA heeft de grotere reguliere vergunninghouders, waaronder Baker Tilly, in april 2024 gevraagd eventuele gevallen van 'examenfraude' te rapporteren aan de NBA. Vooralsnog kennen wij geen gevallen die aanleiding zijn om tot melding over te gaan.

In lijn met de oproep van de AFM besteden wij blijvend aandacht aan (de risico's van) examenfraude. Wij zijn 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.

Ons toetsbeleid hebben we aangescherpt. 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 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 het bestuur een inhoudelijke rol in het beoordelings- en goedkeuringsproces.

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 zowel bancair als door (voormalig) aandeelhouders verstrekt. Daarover wordt een vaste 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.





Klant aan het woord

IFS Ultimo:

‘Baker Tilly neemt je mee in een verhaal over jezelf’

Sabine Eysink (36) studeerde International Business aan de Hogeschool Windesheim, voordat ze in 2012 aan de slag ging bij IFS Ultimo in Nunspeet. Als Quality & Compliance Officer heeft ook zij te maken met uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. Gelukkig staat ze er niet alleen voor. Samen met Baker Tilly ontwikkelde het bedrijf een handig stappenplan, inclusief dashboard: het ESG-kompas.

Enterprise Asset Management

‘IFS Ultimo is gespecialiseerd in enterprise asset management. We maken software om spullen en bijbehorend onderhoud te beheren. Denk aan de vrachtwagens van een transportbedrijf, de productielijn van een bakkerij of de op- en overslagsystemen van een haventerminal. Onze core business is minimale ongeplande downtime. Zelf focus ik op dingen die je niet bij één afdeling kunt neerleggen, zoals privacy, de kwaliteit van processen, de informatiebeveiliging en dus ook Environmental, Social, and Governance. Wat zijn de risico's? Wat zijn de kansen?’

Continu werken aan verbetering

‘Uit de exercitie met Baker Tilly bleek dat we inderdaad goed bezig zijn. Stap twee is duurzaamheidsprestaties afzetten tegen lange-termijn-doelen, zowel die van IFS als die van ons. Uiteindelijk is het ESG-kompas een proces gebleken, een verhaal over jezelf waar Baker Tilly je in meeneemt. Met het dashboard als fysiek “ding” dat ze leveren en dat je in staat stelt om continu te blijven werken aan verbetering. We snappen de ESG-basis en willen dit ook aan onze klanten laten zien. Door je positief te onderscheiden maak je gewoon meer kans op de gunfactor. We zien het steeds vaker in aanbestedingen. Dus ja: het ESG-kompas is een uitstekende tool voor iedere MKB'er.’

ESG, MKB, CSRD...

‘IFS is een multinational en is uiteindelijk verplicht te rapporteren volgens de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Die gaat over de rapportering van niet-financiële informatie. Bij IFS Ultimo doen we best veel qua duurzaamheid, alleen hebben we ‘t nooit zo expliciet benoemd. Via een collega kwamen we terecht bij de adviestak MKB Accountancy & Advies van Baker Tilly. Zij zaten vol in de ontwikkeling van het ESG-kompas. Of wij pilotklant wilden zijn. Het werd een hele prettige, pragmatische samenwerking. Voor hen fijn dat wij als vreemde eend in de MKB-bijt duidelijk wisten wat we zochten, namelijk: wat doen we en hoe hangen we er kwantificeerbare informatie aan? Voor ons fijn dat we de vrijheid hadden om mee te denken. Baker Tilly leverde expertise op allerlei gebied: data-analyse, CO₂-uitstoot, afval, stakeholderanalyses, rechten van medewerkers... Er komt zó veel bij kijken.’



Lees het uitgebreide artikel over IFS Ultimo

6 Onze toekomstverwachtingen



Baker Tilly staat er goed voor. We hebben 2024 met een solide resultaat afgesloten. De omzet steeg met 15% tot bijna 149 miljoen euro. We zijn trots op wat we bereikt hebben. Omdat we relevant willen blijven voor klanten en medewerkers hebben we verder gekeken en verschillende strategische opties onderzocht. Dit heeft resulteert in een strategische samenwerking met Inflexion, dat een minderheidsbelang in Baker Tilly heeft genomen van 48%.

Onze strategische samenwerking met Inflexion betekent het begin van een nieuw hoofdstuk. We zetten vol in op een versnelling van onze groei, zowel autonoom als via acquisities, en op behoud van een stabiele top-10 positie.

De omgeving waarin Baker Tilly, onze klanten en andere stakeholders opereren blijft sterk in beweging. Geopolitieke ontwikkelingen zorgen voor aanhoudende onzekerheid. We rekenen erop dat de consolidatie in de markt doorzet. Daarbij zal de situatie op de arbeidsmarkt uitdagend blijven.

Met de ondersteuning van Inflexion blijven we – met oog voor onze maatschappelijke verantwoordelijkheid – investeren in de kwaliteit van onze dienstverlening en natuurlijk in onze mensen: zij zijn ons belangrijkste kapitaal. Dankzij onze extra investeringen in (product)innovatie, digitalisering en ESG kunnen onze klanten blijven rekenen op hoogwaardige service. Ook HR en ICT hebben onze volle aandacht, zo behouden we onze aantrekkingskracht als Employer of Choice.

Bericht van de Raad van Commissarissen

Op de toekomst voorbereid

De Raad van Commissarissen heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken. Daarnaast staan wij het bestuur met advies terzijde. De Raad van Commissarissen heeft oog voor het belang van Baker Tilly en al zijn stakeholders. Een van onze belangrijkste verantwoordelijkheden is het waarborgen van het publiek belang. We zien in het bijzonder toe op de strategie, het realiseren van de strategische en kwaliteitsdoelstellingen, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële verslaggeving, de naleving van wet- en regelgeving, en de cultuur en 'tone at the top'.*

De actualiteit werd in 2024 vooral bepaald door de oorlogen in Oekraïne en Gaza, de Amerikaanse presidentsverkiezingen, de Europese samenwerking en de impact van klimaatverandering. De samenleving staat voor vele belangrijke uitdagingen, onder andere op het gebied van de energietransitie, prijsstijgingen, de woningmarkt, de arbeidsmarkt, digitalisering, technologische innovatie, AI en (cyber)veiligheid. Ook diversiteit, inclusie en sociale cohesie blijven aandacht vragen.

Als we kijken naar de markt waarin Baker Tilly opereert zagen we in 2024 een aanhoudende consolidatie: schaalvergroting is het overkoepelende motto.

Strategie prioriteit

Deze context bepaalde in 2024 de agenda van de Raad van Commissarissen. Eén existentieel vraagstuk stond centraal: welke strategische keuze moet Baker Tilly maken om relevant te blijven voor klanten en medewerkers in een consoliderende markt en een snel veranderende wereld? Het antwoord ligt in het partnership dat we sloten met Inflexion.

Onze vergaderfrequentie in 2024 was exceptioneel. Dit had alles te maken met de grondige verkenning van meerdere strategische opties en de zorgvuldigheid waarmee de besluitvorming heeft plaatsgevonden. De Raad van Commissarissen ziet toe op lange-termijn waardecreatie en vindt behoud van een stabiele top-10 positie essentieel. De te kiezen

strategische richting moest een impuls geven aan de kwaliteit van de dienstverlening en aan de positie van Baker Tilly als Employer of Choice. We wilden bovendien het onderscheidende eigen karakter en ondernemerschap van Baker Tilly onaangetast laten. Het partnership met Inflexion beantwoordt aan onze criteria.

We stellen vast dat voor de samenwerking met Inflexion het grootst mogelijke draagvlak bestaat. Alle partners hebben ingestemd en gaan mee naar de nieuwe situatie. Wij zien ook het positieve advies van de Ondernemingsraad als bewijs dat Baker Tilly een breed gedragen koers heeft ingezet.

Andere agendapunten

Zoals elk jaar hield de Raad van Commissarissen zich in 2024 bezig met onderwerpen als strategie, kwaliteitsbeheersing en governance, risicoanalyse en -beheersing en de opvolging van doelstellingen van de Raad van Bestuur als geheel en van de individuele leden. Zo bespraken we ook de managementletter, de rapportage over de jaarrekening, in aanwezigheid van de accountant. Andere reguliere onderwerpen die aan de orde kwamen zijn claims en klachten, incidenten en leerpunten, veranderingen in de wetgeving, aantrekkelijk werkgeverschap, toetsingen en compliancerapportage en de communicatie met beroepsorganisaties en toezichthouders.

Het jaar 2024 stond in het teken van de totstandkoming van het partnership met Inflexion.

Joke Hoekstra

Voorzitter RvC

Overige functies:

- Voorzitter Raad van Bestuur Kennemerhart
- Voorzitter Raad van Toezicht Longfonds
- Lid Raad van Toezicht Reinier de Graaf Gasthuis Delft
- Lid Raad van Commissarissen Monuta

Datum eerste benoeming: 1 januari 2018

Einddatum lopende termijn: 31 december 2025

Ondanks de enorme belasting voor het bestuur en een groot deel van de organisatie is de dienstverlening op peil gebleven. De omzet is in lijn met de groeiambitie zelfs tot een niet eerder bereikt niveau gestegen. Daarvoor is een compliment op zijn plaats. Ten gevolge van de hoeveelheid prioriteiten kregen sommige ontwikkelingen wel minder aandacht en liepen enkele verandertrajecten noodgedwongen enige vertraging op. Zo wil Baker Tilly Employer of Choice zijn, maar is het verloop onder medewerkers nog steeds te hoog. Ook de werk-privébalans van medewerkers leidt tot ongemak. Dit maakt onder andere meer investeringen in HR en ICT noodzakelijk. Er wordt stevig geïnvesteerd in AI-innovatie, maar er is meer nodig. Ook op het gebied van diversiteit en inclusie is voortgang nodig, de groei van het aantal vrouwen in het partnerbestand stagneert. Ten aanzien van de ambities op het gebied van duurzaamheid mag er in de komende jaren een tandje bij. De Raad van Commissarissen blijft hierop toezien.

Kwaliteit is onze 'license to operate'. De Raad van Commissarissen is dan ook zeer te spreken over het enorme commitment van Baker Tilly aan risk management, compliance en integriteit. Terwijl terecht veel aandacht van het management uitging naar de strategie, hebben topics op dit terrein ook in

2024 de aandacht gekregen die ze verdienen. Dit is uiteraard ook onderwerp van gesprek met de toezichthouder.

De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit drie externe leden die worden benoemd voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen is qua deskundigheid, ervaring en diversiteit zodanig samengesteld dat hij zijn taak op een kwalitatief verantwoorde wijze kan vervullen. Alle leden kwalificeren zich eind 2024 als onafhankelijk in overeenstemming met de geldende voorschriften. De Raad hield in 2024 buiten aanwezigheid van het bestuur zijn evaluatie van het functioneren van zowel het team als de individuele leden in 2024. Dit leidde tot de conclusie dat de Raad voldoende in staat is geweest om zijn rol en alle in het reglement van de Raad van Commissarissen opgenomen taken en bevoegdheden te vervullen. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een marktconforme vergoeding voor hun werkzaamheden. Gegevens hierover zijn vermeld in de jaarrekening.

De Raad van Bestuur

Janneke Brink-Daamen is in oktober 2024 teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur. Nadat haar taken zijn waargenomen door Ronald Hoeksel en

Erik Moens is Carin Welters in maart 2025 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Zij beschikt over een jarenlange ervaring binnen Baker Tilly in verschillende functies. De Raad van Commissarissen is zeer ingenomen met haar benoeming en wenst haar veel succes in haar nieuwe rol.

De Raad van Commissarissen heeft als werkgever van de Raad van Bestuur met alle bestuurders afzonderlijk evaluatiegesprekken gevoerd. Wij zijn van mening dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld en gekwalificeerd is om als hecht team met succes leiding te geven aan de komende transitie die het gevolg is van de samenwerking met Inflexion. Onze mening werd bevestigd door de management-scan die door Fenix, een externe partij, werd uitgevoerd.

Vergaderingen en aanwezigheid

In 2024 vonden zes reguliere vergaderingen plaats van de Raad van Commissarissen, waarbij de voltallige Raad van Bestuur aanwezig was. Daarnaast vonden, ook in aanwezigheid van het voltallige bestuur, vanaf mei 2024 wekelijks telefonische vergaderingen plaats die uitsluitend gingen over de strategische richting van Baker Tilly en, in de laatste maanden van 2024, over de samenwerking met Inflexion. De voltallige Raad van Commissarissen was bij al deze vergaderingen aanwezig.

De Raad van Commissarissen vergaderde zesmaal in volledige samenstelling en in afwezigheid van leden van de Raad van Bestuur over zaken die raken aan zijn rol als werkgever, zoals de beloning en benoeming van bestuursleden en successieplanning. In 2024 vonden twee reguliere formele aandeelhoudersvergaderingen plaats in aanwezigheid van de voltallige Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen gaf hierbij een toelichting op de invulling van de taken in de achterliggende periode. De voltallige Raad van Commissarissen was ook aanwezig bij de twee reguliere informele aandeelhoudersvergaderingen. Naast de reguliere aandeelhoudersvergaderingen vonden in 2024 dertien extra bijeenkomsten plaats ter bespreking van de strategische richting van Baker Tilly en de besluitvorming inzake het partnership met Inflexion. De Raad van Commissarissen was bij al deze vergaderingen vertegenwoordigd.

De Raad van Commissarissen kent een groot belang toe aan goed werkgeverschap. Een van onze leden was als toehoorder aanwezig bij een overlegvergadering tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad. Wij stellen dit contact zeer op prijs, omdat het ons in staat stelt goed kennis te nemen van de onderwerpen die leven bij de medewerkers. Ook hadden we, in afstemming met

Daniëlle Schuur Lid RvC

Overige functies:

- CEO Solvinity Group
- Lid Raad van Toezicht Diabetes Fonds
- Partner De Transitie Studio

Datum eerste benoeming: 19 oktober 2022
Einddatum lopende termijn: 19 oktober 2026



het bestuur, vele andere contactmomenten met de organisatie.

Jaarrekening

In lijn met de statuten heeft het Audit Comité het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2024 beoordeeld en besproken met de externe accountant van Baker Tilly, Visser & Visser Accountants, in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur Finance. De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de jaarrekening 2024 vast te stellen.

Tot slot

De Raad van Commissarissen is onder de indruk van de bergen werk die verzet zijn om het partnership met Inflexion te verwezenlijken, terwijl lopende activiteiten met succes zijn gecontinueerd.

De samenwerking met Inflexion biedt perspectief op een versnelling van de groei van Baker Tilly,

autonoom en door acquisities. Het netwerk van Inflexion zal ons daarbij van dienst zijn. Zij hebben de kennis en ervaring in huis om Baker Tilly te helpen nieuwe markten te betreden, verder te investeren in kwaliteit, innovatie en productontwikkeling en de interne organisatie verder te verbeteren. Dit komt ten goede aan onze klanten en draagt ertoe bij dat Baker Tilly aantrekkelijk blijft als werkgever.

De Raad van Commissarissen wil zijn grote waardering uitspreken aan alle medewerkers van Baker Tilly. De Raad van Bestuur zijn wij dankbaar voor de constructieve en prettige samenwerking. Met Inflexion als nieuwe aandeelhouder begint Baker Tilly aan een nieuw hoofdstuk. Wij zien dat met veel vertrouwen tegemoet.

Utrecht, 14 mei 2025

Joke Hoekstra (voorzitter)
Arno Pouw
Daniëlle Schuur

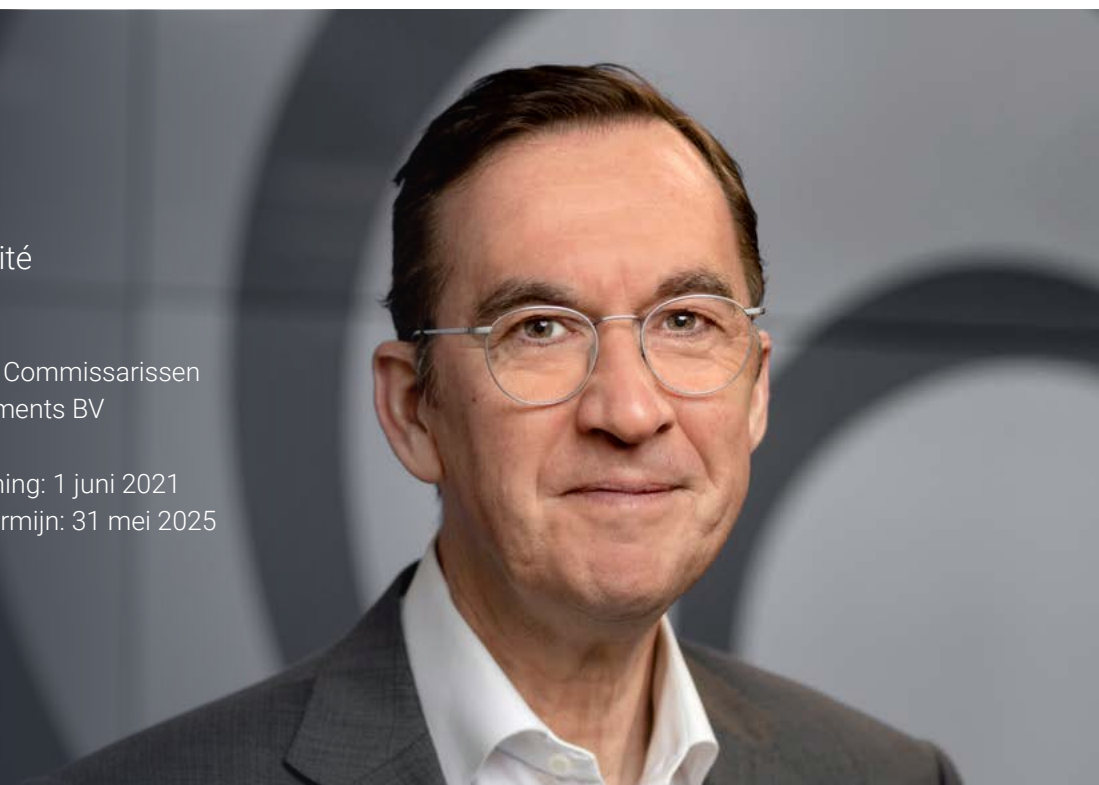
Arno Pouw

Lid RvC, auditcomité

Overige functies:

- Voorzitter Raad van Commissarissen
Takeaway.com Payments BV

Datum eerste benoeming: 1 juni 2021
Einddatum lopende termijn: 31 mei 2025



* De rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten van Baker Tilly en in het 'Reglement van de Raad van Commissarissen', met inachtneming van de bepalingen daaromtrent in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).

Jaarrekening 2024



Inhoudsopgave

Geconsolideerde balans per 31 december 2024	92
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	94
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	96
Grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening	98
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	108
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024	118
Enkelvoudige balans per 31 december 2024	124
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024	126
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	127
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024	128
Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024	132
Overige gegevens	134
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	136

Geconsolideerde balans per 31 december 2024

Balans na voorstel resultaatbestemming

Activa		31-12-2024		31-12-2023	
x 1.000	REF	€	€	€	€
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	1				
Software		3.442		883	
Goodwill		1.894		720	
			5.336		1.603
Materiële vaste activa	2				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		-		1.697	
Hardware		2.218		681	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		5.784		6.139	
Vooruitbetaling MVA		22		2.145	
			8.024		10.662
Financiële vaste activa					
Andere deelnemingen	3	10		10	
Vorderingen op verbonden partijen	4	-		40.555	
			10		40.565
VLOTTENDE ACTIVA					
Nog te factureren bedragen aan klanten	5	18.824		12.963	
			18.824		12.963
Vorderingen					
Debiteuren	6	20.075		14.878	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7	66		46	
Vorderingen op verbonden partijen	8	32.524		2.885	
Overige vorderingen en overlopende activa	9	3.978		3.050	
			56.643		20.859
Liquide middelen	10		433		402
Totaal activa			89.270		87.054

Passiva		31-12-2024		31-12-2023	
x 1.000	REF	€	€	€	€
GROEPSVERMOGEN	11	7.938		7.678	
			7.938		7.678
Voorzieningen					
Belastingen	12	-		136	
Overige voorzieningen	13	1.056		1.035	
			1.056		1.171
Langlopende schulden (langer dan een jaar)					
Achtergestelde leningen	14	-		30.855	
Schulden aan kredietinstellingen	15	-		13.900	
Overige schulden en overlopende passiva	16	1.091		849	
			1.091		45.604
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Leningen van derden	17	47.923		5.634	
Leveranciers		4.736		3.817	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	18	7.680		7.594	
Schulden ter zake van pensioenen	19	566		230	
Overige schulden en overlopende passiva	20	18.280		15.326	
			79.185		32.601
Totaal passiva			89.270		87.054

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024

		2024		2023	
x 1.000	REF	€	€	€	€
Netto omzet	21		148.916		129.953
Lonen en salarissen	22	77.039		70.435	
Sociale lasten en pensioenlasten	23	14.044		11.244	
Afschrijvingen immateriële vaste activa	24	525		458	
Afschrijvingen materiële vaste activa	25	1.483		2.177	
Bijzondere waardeverminderinge vlottende activa	26	150		250	
Overige bedrijfskosten	27	32.254		30.662	
Totaal van som der kosten			125.495		115.226
Totaal van bedrijfsresultaat			23.421		14.727
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	28	930		215	
Rentelasten en soortgelijke kosten	29	-2.803		-1.701	
Totaal rentebaten en -lasten			-1.873		-1.486
Totaal van resultaat voor goodwill-vergoeding			21.548		13.241
Goodwillvergoeding	30		21.394		13.092
Totaal van resultaat uit bedrijfs-uitoefening voor belastingen			154		149
Belastingen over de winst	31		-231		-128
Totaal van resultaat na belastingen			-77		21



Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

x 1.000	2024		2023	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		23.421		14.727
Af: goodwillvergoedingen ¹		21.394		13.092
		2.027		1.635
Aanpassingen voor				
Afschrijvingen	2.718		2.636	
Mutatie overige voorzieningen	21		-16	
		2.739		2.620
Verandering in werkkapitaal				
Mutatie vorderingen	-9.102		-3.265	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief banken)	4.154		2.192	
		-4.948		-1.073
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-182		3.182
Ontvangen rente	930		215	
Betaalde rente	-2.857		-1.677	
Belastingen	-192		-175	
		-2.119		-1.637
Kasstroom uit operationele activiteiten		-2.301		1.545
Transporteren		-2.301		1.545

x 1.000	2024		2023	
	€	€	€	€
Transport		-2.301		1.545
Mutatie financiële vaste activa	8.031		-28.409	
Investerings (im)materiële vaste activa	-5.415		-5.559	
Desinvesterings (im)materiële vaste activa	1.601		1.037	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		4.217		-32.931
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Mutatie geplaatst aandelenkapitaal ¹	150		-250	
Mutatie agio op aandelenkapitaal ¹	187		-313	
Aflossing leningen van kredietinstellingen	-1.600		-500	
Ontvangen leningen kredietinstellingen	0		11.000	
Aflossing langlopende achtergestelde leningen ¹	-6.930		0	
Ontvangsten langlopende achtergestelde leningen ¹	335		9.746	
Overige mutaties	244		526	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.614		20.209
Mutatie geldmiddelen		-5.698		-11.177
Verloop mutatie geldmiddelen				
Stand per begin boekjaar		-3.632		7.545
Mutaties in boekjaar		-5.698		-11.177
Stand per eind boekjaar		-9.330		-3.632

¹ De partnergerelateerde kasstromen worden feitelijk financieel afgewikkeld binnen de Stichting Financiering Berk.

Grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting jaarrekening

Algemeen

Beschrijving van de belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van Baker Tilly (Netherlands) N.V., statutair gevestigd te Utrecht, en zijn groepsmaatschappijen bestaan uit: dienstverlening op het gebied van accountancy en (belasting)advies. Baker Tilly (Netherlands) N.V. is statutair gevestigd aan de Papendorpseweg 53-59, 3508 BJ te Utrecht en staat ingeschreven in het handelsregister onder nummer 24425560.

Groepsverhoudingen

Informatieverschaffing over groepsverhoudingen

Baker Tilly (Netherlands) N.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%)

Schattingen

Informatieverschaffing over 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

Beschrijving van de consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening van Baker Tilly (Netherlands) N.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) N.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

Informatieverschaffing over fusies en overnames

Op 16 juli 2024 heeft Baker Tilly (Netherlands) N.V. een 100% belang verworven in AAGORA Accountants & Adviseurs B.V. en AAGORA Accountants B.V. voor een bedrag van € 1.596.361. AAGORA is actief op het gebied van accountancy en financiële bedrijfsvoering. Deze overname is verwerkt volgens de ‘purchase accounting’-methode. Vanaf de overnamedatum verwerkt de vennootschap de overgenomen identificeerbare activa en passiva in haar balans.

Hoewel de resultaten van de overgenomen partij met terugwerkende kracht per 1 januari 2024 voor rekening en risico komen van Baker Tilly (Netherlands) N.V., worden de resultaten met ingang van de overnamedatum in de consolidatie betrokken. Het verschil tussen de gehanteerde waarde van de activa en passiva op de overnamedatum en de koopsom is als goodwill geactiveerd voor een bedrag van € 1.333.360. De goodwill wordt op lineaire wijze afgeschreven. Omdat er geen betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de verwachte economische levensduur, wordt deze in overeenstemming met artikel 2:386 lid 3 BW gesteld op 10 jaar. De afschrijving over de goodwill wordt afzonderlijk tot uitdrukking gebracht in de winst-en-verliesrekening.

Kasstroomoverzicht

Grondslag van 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 aandelen-emissies, terugbetalingen 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 inzicht-vereisten 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.

De presentatie van de vorderingen op participanten is in 2023 gewijzigd ten opzichte van 2022. De vordering op Stichting Financiering Berk heeft betrekking op financiering van de goodwillrechten, waarvoor geen looptijd is afgesproken. De werkelijkheid is dat de aflossing van de vordering plaatsvindt

middels een inhouding op de jaarlijks te verdelen goodwillvergoedingen aan participanten, waarbij de inhouding in lijn ligt met de afschrijvingslast van de goodwillrechten. Doordat de vordering op Stichting Financiering Berk wordt afgewikkeld in het boekjaar 2025 is deze vordering per 31-12-2024 in zijn geheel verantwoord onder de kortlopende vorderingen.

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.

Detail financieel instrument

Kredietrisico

Grondslag van een type financieel instrument

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's

Grondslag van een type financieel instrument

De organisatie loopt beperkt risico over de rente-dragende vorderingen en de rentedragende schulden, waaronder de schuld aan kredietinstellingen. De rente over de achtergestelde leningen wordt jaarlijks door participanten vastgesteld. Het effect van een wijziging in de rentevoet is voor wat betreft de financiële vaste activa gering, omdat de omvang van deze post in de jaarrekening 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 geldende 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's

Grondslag van een type financieel instrument

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

Liquiditeitsrisico

Grondslag van een type financieel instrument

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

Grondslagen voor de balans

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 van af het moment van ingebruikneming. 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 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 verrekeningsmogelijkheden kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belastingvorderingen 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 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. Met ingang van 2021 worden de voorzieningen 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 tijdswaarde 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 beroepsaansprakelijkheid 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 latente belastingverplichtingen

Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief. Op deze voorziening worden in mindering gebracht de in de toekomst te verrekenen belastingbedragen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie, voor zover het waarschijnlijk is dat de toekomstige fiscale winsten beschikbaar zijn voor verrekening.

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 voor verzekering van arbeidsongeschiktheidsrisico's

De voorziening vanwege arbeidsongeschiktheid wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

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

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 omzetbelasting. Ook is hierin begrepen de mutatie in nog te declareren werkzaamheden en vooruit gedeclareerde bedragen. Ontvangsten namens derden en doorbelasting 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. ESG, 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%

De goodwill wordt in 10 jaar afgeschreven, hetgeen in overeenstemming is met de geschatte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

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 winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024

Toelichtingen activa

Vaste activa

1 Immateriële vaste activa x 1.000

	Software	Goodwill	Totaal
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	4.513	1.639	6.152
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-3.630	-919	-4.549
Beginsaldo	883	720	1.603
Investeringsen	2.940	1.331	4.271
Desinvesteringen	-1.514	-	-1.514
Afschrijving op desinvesteringen	1.509	-	1.509
Afschrijvingen	-376	-157	-533
Totaal van mutaties gedurende de periode	2.559	1.174	3.733
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	5.939	2.970	8.909
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.497	-1.076	-3.573
Eindsaldo	3.442	1.894	5.336

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.

Toelichtingen materiële vaste activa

	Bedrijfs-gebouwen	Hardware	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vervoers-middelen	Vooruit-betaling MVA	Totaal
2 Materiële vaste activa						
x 1.000						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	2.897	3.943	12.589	-	2.145	21.574
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.200	-3.262	-6.450	-	-	-10.912
Beginsaldo	1.697	681	6.139	-	2.145	10.662
Investeringsen	-	2.418	754	17	-2.123	1.066
Desinvesteringen	-2.897	-4.890	-966	-	-	-8.753
Afschrijving op desinvesteringen	1.349	4.865	943	-	-	7.157
Afschrijvingen	-149	-869	-1.150	-17	-	-2.185
Verwerving via fusies en overnames		14	64			78
Totaal van mutaties gedurende de periode	-1.697	1.538	-355	-	-2.123	-2.637
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	-	3.732	14.509	17	22	18.280
Afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-1.514	-8.725	-17	-	-10.256
Eindsaldo	-	2.218	5.784	-	22	8.024

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 en tevens de investering in het nieuwe softwaresysteem.

Toelichtingen financiële vaste activa

Vaste activa

3 Deelnemingen
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Deelnemingen	10	10

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

4 Vordering op verbonden partijen
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Stichting Financiering Berk	-	40.555

In 2023 is een deel van de verplichting aan (oud-)partners afgewikkeld. Deze afwikkeling is deels gefinancierd met nieuw aangetrokken vreemd vermogen in de vorm van leningen bij onze huisbankier de Rabobank. Dit heeft als gevolg een gestegen vordering op de verbonden partij Stichting Financiering Berk. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De looptijd van de vordering is langer dan 1 jaar. De rentevergoeding bedraagt gemiddeld 1,94% (2023: 0,57%). In 2024 is de rekening-courant Stichting Financiering Berk onder de kortlopende vorderingen opgenomen. Voor een verdere toelichting hierop verwijzen wij naar de gebeurtenissen na balansdatum.

Vlottende activa

5 Nog te factureren bedragen aan klanten
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Verrichte werkzaamheden klanten	6.259	4.269
Voorziening	-972	-561
	5.287	3.708
Nog te factureren	13.537	9.255
	18.824	12.963

De posten opgenomen onder nog te factureren betreffen de gefactureerde bedragen in januari 2025.

6 Debiteuren
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Vorderingen op handelsdebiteuren	20.905	15.548
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	-830	-670
	20.075	14.878

De voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren is vastgesteld op basis van individuele beoordeling van de uitstaande vorderingen. Op de vorderingen op debiteuren alsmede op de nog te declareren werkzaamheden is ten behoeve van de bankier stil pandrecht gevestigd tot zekerheid van de verleende kredietfaciliteit van € 17,5 miljoen en de verstrekte leningen van € 16 miljoen.

7 Belastingen en premies sociale verzekeringen
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Vennootschapsbelasting	66	46

8 Vorderingen op verbonden partijen
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Stichting Financiering Berk	32.524	2.885

De looptijd van de vordering op Stichting Financiering Berk in rekening-courant is korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De rentevergoeding bedraagt gemiddeld 1,94% (2023: 0,57%).

9 Overige vorderingen en overlopende activa
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Overige vorderingen en overlopende activa	3.978	3.050

Van de overige vorderingen heeft € 115 (2023: € 63) een looptijd langer dan één jaar

10 Liquide middelen
x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Banktegoeden	433	402

Van de liquide middelen is in 2024: € 77 niet vrij opneembaar (2023: € 46). Dit betreft de G-rekeningen.

Toelichtingen passiva

Toelichtingen eigen vermogen en groepsvermogen

11 Eigen vermogen en groepsvermogen	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Overige reserves	Totaal
x 1.000				
Stand per 1 januari 2024	3.350	4.188	140	7.678
Resultaat boekjaar	-	-	-77	-77
Toevoeging	-	312	-	312
Bijplaatsing in boekjaar	250	-	-	250
Uitdeling in boekjaar	-	-125	-	-125
Terugbetaling op kapitaal	-100	-	-	-100
Emissie	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024	3.500	4.375	63	7.938
x 1.000				
Stand per 1 januari 2023	3.600	4.500	119	8.219
Resultaat boekjaar			21	21
Toevoeging		188		188
Bijplaatsing in boekjaar	150			150
Uitdeling in boekjaar		-500		-500
Terugbetaling op kapitaal	-400			-400
Emissie				-
Stand per 31 december 2023	3.350	4.188	140	7.678

Voorzieningen

12 Belastingen	2024	2023
x 1.000		
Stand per 1 januari	136	206
Mutatie ten gunste van het resultaat	-136	-70
Stand per 31 december	-	136

Door de verkoop van het pand Almelo is de voorziening voor belastingen vrijgevallen in 2024.

Overige voorzieningen

13 Overige voorzieningen	2024	2023
x 1.000		
Verloop overige voorzieningen		
Stand per 1 januari	1.035	1.051
Onttrekkingen	-310	-55
	725	996
Mutatie ten laste van het resultaat	331	39
Stand per 31 december	1.056	1.035

Van de overige voorzieningen is € 436 (2023: € 382) onder de kortlopende schulden opgenomen. De overige voorzieningen bestaan uit voorzieningen voor uittreddingsregelingen, arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen en beroepsaansprakelijkheid.

Langlopende schulden (langer dan één jaar)

14 Achtergestelde leningen	2024	2023
x 1.000		
Saldo per 1 januari	30.855	21.109
Verstrekt in boekjaar / inbreng	335	9.746
Afgelost in boekjaar	-6.930	-
	24.260	30.855
Termijn komend jaar	-24.260	-
Saldo per 31 december	-	30.855

Een aandeelhouder is op grond van de desbetreffende aandeelhoudersovereenkomst verplicht om aan de onderneming waarin hij aandelen houdt een achtergestelde lening te verstrekken. De leningen zijn achtergesteld ten opzichte van alle schulden van de vennootschap. Eind 2017 is de financieringsstructuur van Baker Tilly (Netherlands) N.V. aangepast. Hierbij zijn de achtergestelde leningen verstrekt door de aandeelhouders omgezet in achtergestelde certificaten. De over de certificaten te vergoeden rente bedraagt bij een looptijd van 3, 6 of 9 jaar respectievelijk 3%, 5% en 6,5%/7%. In verband met de wijziging in de structuur van Baker Tilly (Netherlands) N.V. die nader wordt toegelicht in de gebeurtenissen na balansdatum zijn de achtergestelde leningen als kortlopend opgenomen.

15 Schulden aan kredietinstellingen	2024	2023
x 1.000		
Saldo per 1 januari	13.900	4.500
Ontvangen leningen in boekjaar	-	11.000
Afgelost in boekjaar	-	-
	13.900	15.500
Af: kortlopend deel	-13.900	-1.600
Saldo per 31 december	-	13.900

In 2022 zijn leningen voor een totaalbedrag van € 5.000 afgesloten. Hiervan is € 2.500 aflossingsvrij en wordt aan het einde van de looptijd afgelost. Het overige deel van € 2.500 moet in 5 jaar worden afgelost. De aflossingsverplichting voor deze lening bedraagt € 500 per jaar. Het rentepercentage bedraagt respectievelijk 5,05% - 5,15%. In 2023 zijn leningen voor een totaalbedrag van € 11.000 afgesloten. Hiervan is € 5.500 aflossingsvrij en wordt aan het einde van de looptijd afgelost. Het overige deel van € 5.500 moet in 5 jaar worden afgelost. De aflossingsverplichting voor deze lening bedraagt € 1.100 per jaar. Het rentepercentage bedraagt 5,5% per jaar. De looptijd van deze leningen is korter dan 5 jaar. In verband met de wijziging in de structuur van Baker Tilly (Netherlands) N.V. welke nader wordt toegelicht in de gebeurtenissen na balansdatum is de schuld aan kredietinstellingen als kortlopend opgenomen.

16 Overige schulden en overlopende passiva	31-12-2024	31-12-2023
x 1.000		
Egalisatie vooruitontvangen huurkortingen	1.091	849

Dit betreft de huurkortingen die Baker Tilly (Netherlands) N.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.

Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)

17 Leningen van derden	31-12-2024	31-12-2023
x 1.000		
Bankschulden	9.763	4.034
Kortlopend deel langlopende schulden	13.900	1.600
Achtergestelde leningen	24.260	-
	47.923	5.634

In verband met de wijziging in de structuur van Baker Tilly (Netherlands) N.V., die nader wordt toegelicht in de gebeurtenissen na balansdatum, zijn de langlopende schulden aan kredietinstellingen en de achtergestelde leningen aan de aandeelhouders als kortlopende schulden opgenomen.

18 Belastingen en premies sociale verzekeringen	31-12-2024	31-12-2023
x 1.000		
Omzetbelasting	5.417	5.496
Loonheffing	2.068	2.098
Vennootschapsbelasting	195	-
	7.680	7.594

19 Schulden ter zake van pensioenen	31-12-2024	31-12-2023
x 1.000		
Te betalen pensioenen	566	230

20 Overige schulden	31-12-2024	31-12-2023
x 1.000		
Personeel	7.792	8.290
Vooruit gedeclareerde werkzaamheden	7.334	5.915
Overig	3.154	1.121
	18.280	15.326

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

	Huur-verplichtingen	Lease-verplichtingen wagenpark	Lease-verplichtingen fietsen	Lease-verplichtingen apparatuur	Totaal verplichtingen
x 1.000					
Resterende looptijd					
< 1 jaar	2.979	3.995	229	70	7.273
1 - 5 jaar	10.143	6.270	310	-	16.723
> 5 jaar	5.811	-	-	-	5.811
Totaal 31-12-2024	18.933	10.265	539	70	29.807
Aantal contracten	20	613	180	61	874
x 1.000					
Resterende looptijd					
< 1 jaar	1.855	4.110	-	48	6.013
1 - 5 jaar	7.483	6.441	-	-	13.924
> 5 jaar	4.008	-	-	-	4.008
Totaal 31-12-2023	13.346	10.551	-	48	23.945
Aantal contracten	26	678	-	61	765

Investeringsverplichting

Eind 2024 zijn er geen investeringsverplichtingen aangegaan.

Garanties

Bancair wordt een gezamenlijke kredietfaciliteit aangehouden tot een bedrag van € 17,5 miljoen en een garantiefaciliteit tot een bedrag van € 4,5 miljoen. Als hoofdelijke debiteuren voor deze bancaire faciliteiten gelden Baker Tilly (Netherlands) N.V. en zijn 100% directe deelnemingen Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V., Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V. en Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V.

Binnen de garantiefaciliteit zijn voor € 4,1 miljoen bankgaranties afgegeven aan derden. Volgens de definitie die door de bank wordt aangehouden bedraagt het garantievermogen per eind 2024 € 32,2 miljoen (2023: € 34,9 miljoen). De bank hanteert als vereiste een garantievermogen van € 8 miljoen, waaraan derhalve ruimschoots wordt voldaan. Naast de standaard bancaire verrekenmogelijkheid (verpanding) van creditgelden binnen de compte-joint-overeenkomst zijn tot meerdere zekerheid alle vorderingen op debiteuren alsmede de nog te declareren werkzaamheden en de inventaris verpand. De door de participanten/aandeelhouders verstrekte geldleningen zijn tot een bedrag van € 24,2 miljoen achtergesteld.

Fiscale eenheid

Baker Tilly (Netherlands) N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in het overzicht met groepsverhoudingen. 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) N.V., Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V., Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V. en Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V. De vennootschappen die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2025 heeft Baker Tilly (Netherlands) N.V. 48% van de aandelen verkocht aan Inflexion. De huidige financieringsstructuur door middel van een partnerstructuur en een externe financierder wordt gewijzigd. Bestaande financiële verhoudingen met partners en kredietverschaffers zullen worden afgewikkeld in 2025. Hierdoor worden de voorheen langlopende schulden en vorderingen kortlopend per eind 2024. Dit effect is terug te zien in de vordering op Stichting Financiering Berk, de achtergestelde leningen en de financiering en kredietfaciliteit bij de Rabobank. In 2025 is een nieuwe financiering aangetrokken via een credit fund. Deze herfinanciering faciliteert de afwikkeling van de bestaande financieringen en de bijbehorende balansposities. De financiering heeft een langdurig karakter. Naast deze financiële ontwikkeling zal de rechtsvorm worden omgezet van een Naamloze Vennootschap in een Besloten Vennootschap.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2024

21 Netto-omzet x 1.000	2024	2023
Omzet	150.056	129.845
Mutatie voorziening verrichte werkzaamheden klanten	-1.140	108
	148.916	129.953

Omzet per servicelijn x 1.000	2024	2023
Audit	67.477	59.503
MKB Accountancy & Advies	33.732	28.971
Fiscaal	28.209	24.548
Advisory	19.498	16.931
	148.916	129.953

Gedurende dit en voorgaand jaar is de volledige omzet gerealiseerd in Nederland.

22 Lonen en salarissen x 1.000	2024	2023
Lonen en salarissen werknemers	57.213	52.919
Vergoedingen externen	13.555	11.596
Managementvergoedingen	6.271	5.920
	77.039	70.435

Gemiddeld aantal werknemers in fte's (exclusief stagiaires)	2024	2023
Werkzaam binnen Nederland		
Kader	204	191
Assistenten	554	516
Overig	151	136
Totaal	909	843

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

23 Sociale lasten en pensioenlasten x 1.000	2024	2023
Sociale lasten	9.669	8.557
Pensioenlasten	4.092	2.494
Kosten / baten beheer collectief pensioencontract	283	193
	14.044	11.244

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) N.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.

24 Afschrijvingen op immateriële vaste activa x 1.000	2024	2023
Software	368	335
Goodwill	157	123
	525	458

25 Afschrijvingen op materiële vaste activa x 1.000	2024	2023
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	-592	154
Hardware	915	777
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.160	1.246
	1.483	2.177

26 Bijzondere waardevermindering vlottende activa x 1.000	2024	2023
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	150	250

Dit betreft een bijzondere waardevermindering van de overige vorderingen.

27 Overige bedrijfskosten x 1.000	2024	2023
Personeelskosten	5.439	5.550
Huisvestingskosten	3.639	3.726
Reis-, verblijf- en autokosten	11.492	10.342
Verkoopkosten	1.966	1.887
Overige bedrijfskosten	9.718	9.157
	32.254	30.662

Het honorarium van de accountant inzake de accountantscontrole bedroeg in 2024 € 135 (2023: 80).

28 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten x 1.000	2024	2023
Overige rentebaten	71	74
Verbonden partijen	859	141
	930	215

29 Rentelasten en soortgelijke kosten x 1.000	2024	2023
Rekening-courantkrediet	-325	-120
Leningen participanten	-1.637	-1.236
Leningen kredietinstellingen	-841	-345
	-2.803	-1.701

30 Goodwillvergoedingen x 1.000	2024	2023
Goodwillvergoedingen	21.394	13.092

Goodwillvergoedingen

Op grond van een goodwillovereenkomst tussen de vennootschap en de Goodwillmaatschap Berk wordt door de Goodwillmaatschap Berk jaarlijks aan de vennootschap een goodwillvergoeding in rekening gebracht. De omvang van deze verplichting is rechtstreeks gekoppeld aan het resultaat van de vennootschap vóór goodwillvergoedingen. De goodwill-vergoeding kan nooit meer bedragen dan de in enig jaar behaalde vorenvermelde winst. De verplichting geldt voor onbepaalde tijd.

De praktijkvennootschappen van de partners (participanten) die verbonden zijn aan de groep Baker Tilly (Netherlands) N.V. brengen voor het beschikbaar stellen van de beroepsbeoefenaar een vaste managementvergoeding in rekening. Deze wordt verantwoord onder de post lonen en salarissen. Op grond van een goodwillovereenkomst tussen Baker Tilly (Netherlands) N.V. en verbonden partijen zijn de participanten gerechtigd tot vrijwel het volledige resultaat van de groep Baker Tilly (Netherlands) N.V. De verdeling van de winst vindt plaats op basis van het aantal in bezit zijnde aandelen rekening houdend met een in- en uitgroeisysteem.

Specificatie goodwillvergoeding

x 1.000	2024	2023
Ontvangen Goodwillvergoedingen	21.394	13.092
Lasten Goodwillmaatschap	-3.448	-3.391
Goodwillovereenkomst	17.946	9.701
Managementvergoeding (opgenomen onder lonen en salarissen	6.271	5.920
Te verdelen goodwill- en managementvergoedingen	24.217	15.621
Gemiddeld aantal participanten	42	41
Gemiddelde vergoeding per participant	577	381

De participanten ontvangen naast de goodwill- en managementvergoeding een rentevergoeding over de (achtergestelde) leningen en rekening-courant posities en een licentievergoeding over de vaste uittreedvergoeding. De kostenvergoedingen aan participanten bestaan uit auto- en onkostenvergoedingen.

31 Belastingen

x 1.000

Belastingen uit huidige boekjaar

	2024	2023
	-231	-128
	%	%
Effectieve belastingtarief	67	86
Toepasselijke belastingtarief	19 / 25,8	19 / 25,8

Dit saldo is als volgt te specificeren:

Belastingen naar de winst

Mutatie voorziening latente belastingverplichtingen

Totaal

	-367	-152
	136	24
	-231	-128

Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke belastingtarief doordat vrijwel de gehele winst wordt belast bij de persoonlijke houdstervennootschappen van de partner-aandeelhouders.

Bezoldiging bestuurders

x 1.000

Bezoldiging bestuurders

Aantal bestuurders

	2024	2023
	914	1.190
	3,00	3,33

Bezoldiging commissarissen

x 1.000

Bezoldiging commissarissen

Aantal commissarissen

	2024	2023
	210	160
	3	3



Enkelvoudige balans per 31 december 2024

Balans na voorstel resultaatbestemming

Activa		31-12-2024		31-12-2023	
x 1.000	REF	€	€	€	€
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa					
Software		3.442		883	
Goodwill		1.894		720	
			5.336		1.603
Materiële vaste activa					
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		-		1.697	
Hardware		2.206		681	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		5.729		6.129	
Vooruitbetaling MVA		22		2.145	
			7.957		10.652
Financiële vaste activa					
Deelnemingen	32	596		129	
Vorderingen op verbonden partijen		-		40.555	
			596		40.684
VLOTTENDE ACTIVA					
Nog te factureren bedragen aan klanten	33	17.457		12.129	
			17.457		12.129
Vorderingen					
Debiteuren	34	18.567		14.203	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-		-	
Vorderingen op verbonden partijen	35	33.726		3.606	
Overige vorderingen en overlopende activa		3.893		3.012	
			56.186		20.821
Liquide middelen					
	36		24		8
Totaal activa			87.556		85.897

Passiva		31-12-2024		31-12-2023	
x 1.000	REF	€	€	€	€
Eigen vermogen					
Gestort kapitaal	37	3.500		3.350	
Agioreserve		4.375		4.188	
Overige reserves		49		140	
			7.924		7.678
Voorzieningen					
Belastingen	40	-		92	
Overige voorzieningen		1.341		1.324	
			1.341		1.416
Langlopende schulden (langer dan een jaar)					
Achtergestelde leningen		-		30.855	
Schulden aan kredietinstellingen		-		13.900	
Overige schulden en overlopende passiva		1.091		849	
			1.091		45.604
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Leningen van derden	41	48.172		5.645	
Leveranciers		4.153		3.453	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	42	7.632		7.567	
Schulden ter zake van pensioenen		563		218	
Overige schulden en overlopende passiva	43	16.680		14.316	
			77.200		31.199
Totaal passiva			87.556		85.897

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024

		2024		2023	
x 1.000	REF	€	€	€	€
Resultaat deelnemingen na belasting		202		-5	
Vennootschappelijk resultaat na belasting			-293		26
Resultaat na belastingen			-91		21

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

Algemene grondslagen voor verslaggeving

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 inzichtvereisten 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

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.

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.

Voorziening 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 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 2024

Vaste activa

32 Financiële vaste activa x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Deelnemingen	596	129

Verloopoverzicht deelnemingen in groepsmaatschappijen

	2024	2023
Boekwaarde per 1 januari	129	124
Investerings	266	5
Aandeel resultaat deelneming	201	-5
Voorziening deelneming		5
Boekwaarde per 31 december	596	129

Medio 2024 is er een 100% deelneming verkregen in AAGORA Accountants & Adviseurs B.V. en AAGORA Accountants B.V.

Vlottende activa

33 Nog te factureren bedragen aan klanten x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Verrichte werkzaamheden klanten	5.432	3.667
Voorziening	-923	-505
	4.509	3.162
Nog te factureren	12.948	8.967
	17.457	12.129

Vorderingen

34 Debiteuren x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Vorderingen op handelsdebiteuren	19.380	14.839
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	-813	-636
	18.567	14.203

De voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren is vastgesteld op basis van individuele beoordeling van de uitstaande vorderingen. Op de vorderingen op debiteuren alsmede op de nog te declareren werkzaamheden is ten behoeve van de bankier stil pandrecht gevestigd tot zekerheid van de verleende kredietfaciliteit van € 17,5 miljoen en de verstrekte leningen van € 16 miljoen.

35 Specificatie overige vorderingen x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Stichting Financiering Berk	32.524	2.885
Baker Tilly Corporate Finance (Netherlands) B.V.	965	857
Baker Tilly VAT Compliance (Netherlands) B.V.	532	138
Rikst Accountants B.V.	716	720
Baker Tilly Interim Financials (Netherlands) B.V.	-1.011	-995
	33.726	3.605

De looptijd van deze vorderingen in rekening courant zijn korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De rentevergoeding bedraagt voor de Stichting Financiering Berk gemiddeld 1,94% (2023: 0,57%) en voor de andere vennootschappen 1% (2022: 1,2%). Van de overige vorderingen heeft € 84 (2023: € 63) een looptijd langer dan één jaar.

Toelichting liquide middelen

36 Specificatie liquide middelen x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Banktegoeden	24	8

37 Eigen vermogen

In onderstaand overzicht is het verloop van het eigen vermogen weergegeven:

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Overige reserves	Totaal
x 1.000				
Stand per 1 januari 2024	3.350	4.188	140	7.678
Resultaat boekjaar	-	-	-91	-91
Toevoeging	-	312	-	312
Bijplaatsing in boekjaar	250	-	-	250
Uitdeling in boekjaar	-	-125	-	-125
Terugbetaling op kapitaal	-100	-	-	-100
Emissie	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024	3.500	4.375	49	7.924

38 Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 6 miljoen verdeeld in 240 aandelen van € 25 nominaal. Het geplaatste kapitaal is geheel gestort. Van de 170 uitgegeven aandelen worden 30 aandelen van € 25 nominaal door de onderneming zelf gehouden. In het onderhavige boekjaar zijn 4 aandelen teruggekocht en 10 aandelen geplaatst.

39 Agioreserve

Het agio is fiscaal erkend als gestort kapitaal.

Toelichting voorzieningen

40 Belastingen

	31-12-2024	31-12-2023
x 1.000		
Stand per 1 januari	92	119
Mutatie ten gunste van het resultaat	-92	-27
Stand per 31 december	-	92

Van de overige voorzieningen is € 736 (2023: € 375) onder de kortlopende schulden opgenomen. De overige voorzieningen bestaan uit voorzieningen voor uittredingsregelingen, arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen, beroepsaansprakelijkheid en deelnemingen.

Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)

41 Leningen van derden

x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Bankschulden	10.012	4.045
Kortlopend deel langlopende schulden	13.900	1.600
Kortlopende deel achtergestelde leningen	24.260	-
	48.172	5.645

42 Belastingen en premies sociale verzekeringen

x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Omzetbelasting	5.443	5.526
Loonbelasting	1.994	2.025
Vennootschapsbelasting	195	16
	7.632	7.567

43 Overige schulden en overlopende passiva

x 1.000

	31-12-2024	31-12-2023
Personeel	7.708	7.360
Vooruit gedeclareerde werkzaamheden	7.121	5.872
Overig	1.851	1.084
	16.680	14.316

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Overwinst

Op grond van een goodwillovereenkomst tussen de vennootschap en de Goodwillmaatschap Berk wordt door de Goodwillmaatschap Berk jaarlijks aan de vennootschap een goodwillvergoeding in rekening gebracht. De omvang van deze verplichting is rechtstreeks gekoppeld aan het resultaat van de vennootschap voor goodwillvergoedingen.

De goodwillvergoeding kan nooit meer bedragen dan de in enig jaar behaalde vorenvermelde winst. De verplichting geldt voor onbepaalde tijd.

Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024

Gemiddeld aantal werknemers in fte's (exclusief stagiaires)	2024	2023
Werkzaam binnen Nederland		
Kader	191	180
Assistenten	540	501
Overig	151	136
Totaal van het gemiddeld aantal werknemers in fte's	882	817

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

Utrecht, 14 mei 2025

R. Hoeksel - CEO
E.C.J. Moens - Lid Raad van Bestuur
C.J.M. Welters - Lid Raad van Bestuur

S.T. Hoekstra - Voorzitter Raad van Commissarissen
A.H.C. Pouw - Commissaris
D.D. Schuur - Commissaris



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 2024 ten laste van de overige reserves te brengen.

Nevenvestigingen

Baker Tilly (Netherlands) N.V. en zijn deelnemingen kennen per 31 december 2024 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 Utrecht
- Baker Tilly Zwolle



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het rapport opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar 2024 van Baker Tilly (Netherlands) N.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) N.V. per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- 2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024; 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) N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountants-organisaties (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 opdrachtverantwoordelijken, 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 2024, de begroting over boekjaar 2025 en de maandrapportage tot en met maart 2025 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 rapport opgenomen andere informatie

Het rapport 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 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 fouten of fraude.

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 gerede 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 materiële fouten en fraude 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 controle-standaarden, 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 fouten of fraude, 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 gerede 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risico-profiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

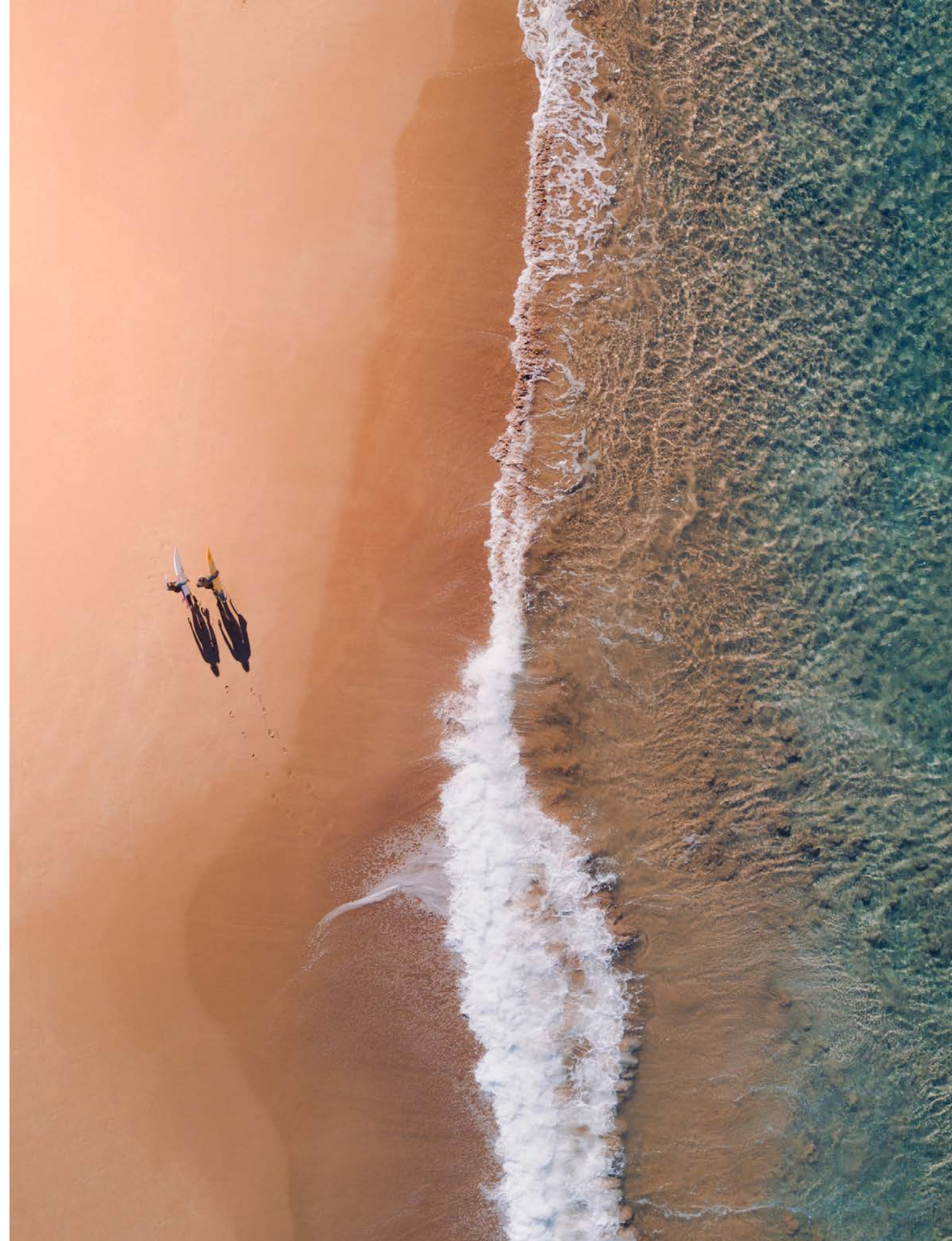
Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht, 14 mei 2025

Visser & Visser Audit en Assurance B.V.

Was getekend

R. van der Ree MSc RA





Baker Tilly (Netherlands) N.V.

Papendorpseweg 53-59

3528 BJ Utrecht

info@bakertilly.nl

www.bakertilly.nl