

# Transparantieverslag 2017

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.



# Inhoud

<b>1 Bestuursverslag</b>	<b>4</b>
<b>2 Verslag raad van commissarissen</b>	<b>7</b>
<b>3 Juridische en organisatorische structuur</b>	<b>9</b>
3.1 Nationale organisatie	9
3.1.1 Structuur	9
3.1.2 Wijze van besluitvorming (quorum)	10
3.1.3 Raad van commissarissen (RvC)	11
3.1.4 Bestuur	11
3.1.5 Compliance Officer	11
3.1.6 Directeur Assurance	11
3.1.7 Servicelines/Managementteam/Partnervergadering	12
3.1.8 Vestigingen	12
3.2 Internationale organisatie	13
3.2.1 Omvang van netwerk in termen van omzet, aantal vestigingen, landen en werknemers	13
3.2.2 De naam van het centrale orgaan van het netwerk en daaraan verbonden boards en de onderlinge relaties	14
<b>4 Kwaliteitsbeheersing</b>	<b>15</b>
4.1 Visie op kwaliteit en risicomanagement	15
4.1.1 OGSM	15
4.1.2 Publiek Belang	16
4.2 Structurele borging van kwaliteit	16
4.2.1 Gedrag & Cultuur	16
4.2.2 Structuur & Sturing	19
4.2.3 Processen & Systemen	24
<b>5 Resultaten borging kwaliteit in 2017</b>	<b>25</b>
5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur	25
5.1.1 Tone at the top in 2017	25
5.1.2 CLEARR in 2017	25
5.1.3 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2017	26
5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers	26
5.1.5 Onafhankelijkheid opdrachten	27
5.1.6 Cultuurmeting/medewerkersonderzoek 2017	27

5.2	Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing	27
5.2.1	Vaktechnische kwaliteit 2017	27
5.2.2	Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2017	28
<b>6</b>	<b>Extern toezicht</b>	<b>30</b>
6.1	Regulier toezicht	30
6.2	Dashboard opvolging implementatie van de maatregelen ‘In het Publiek Belang’	30
<b>7</b>	<b>Publiek belang</b>	<b>31</b>
7.1	Bijdrage aan het beroep	31
7.2	Zorgplicht voor accountants	31
7.3	Publiek belang	31
<b>8</b>	<b>Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur</b>	<b>32</b>
<b>9</b>	<b>Omzet</b>	<b>33</b>
<b>10</b>	<b>Overige servicelines</b>	<b>34</b>
10.1	Stelsel van kwaliteitsbeheersing overige servicelines	34
10.1.1	Reviews General Practice	34
10.1.2	Reviews overige servicelines	34
10.1.3	Opleidingen	34
10.1.4	Klachten	34
10.1.5	Onafhankelijkheid	35
10.1.6	Controles externe toezichthouders	35
<b>11</b>	<b>Verklaring van beleidsbepalers</b>	<b>36</b>
<b>Bijlage 1:</b>	Lijst van organisaties van openbaar belang	37
<b>Bijlage 2:</b>	Raad van commissarissen	38
<b>Bijlage 3:</b>	Vergaderschema RvC en subcommissies	39
<b>Bijlage 4:</b>	Besluiten/goedkeuring/voordrachten RvC	40
<b>Bijlage 5:</b>	Key Performance Indicators	41
<b>Bijlage 6:</b>	Aandeelhouders 31 december 2017 (middellijk)	43
<b>Bijlage 7:</b>	Afkortingen	44

# 1 Bestuursverslag

Ons bestaansrecht ontlene wij aan het verstrekken van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening rekening houdend met het publiek belang en passend binnen wet- en regelgeving. Wij zien een kwaliteitsgerichte cultuur als de basis om veranderingen in onze organisatie effectief te kunnen implementeren en verder te stimuleren. In dit transparantieverlag over 2017 leest u welke stappen we in 2017 hebben gezet en hoe we ons blijven ontwikkelen om onze kwaliteit ook in de toekomst duurzaam verder te verbeteren.

## Verandering- en verbetermaatregelen OOB-accountantsorganisaties

De afgelopen jaren heeft de accountancysector flink onder vuur gelegen. Sinds de presentatie van het rapport 'In het publiek belang' in 2014, zijn grote stappen gezet bij het implementeren van de maatregelen uit dit rapport. Hiermee zet de sector, en specifiek accountantsorganisaties met een OOB-vergunning, breed in op het verbeteren van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. Ook binnen Grant Thornton is hard gewerkt aan het invoeren van de maatregelen. Daarnaast hebben wij deelgenomen aan de subwerkgroepen van de 'Stuurgroep Publiek Belang'.

### Veranderagenda Grant Thornton

Naast inzet op de kwaliteitsgerichte cultuur is als onderdeel van de veranderagenda in 2017 gewerkt aan een nieuw partnermodel. Dit nieuwe model is erop gericht nieuwe, kwalitatief goede partners aan onze organisatie te binden. Onderdeel hiervan is de definitieve volledige afschaffing van het goodwillmodel en de implementatie van de clawback-regeling. Hiermee wordt voldaan aan de 53 maatregelen die moesten worden geïmplementeerd voor 31 december 2017.

## Onze kwaliteitsgerichte cultuur

Om onze doelen te realiseren, sturen wij op basis van de OGSM-systematiek (Objectives, Goals, Strategy en Measures). Hierin zijn acties en verbeterpunten vastgelegd om gedurende het komende jaar te implementeren.

We beschrijven in onze strategie 4 pijlers:



People



Clients



Markets & communities



Organisation

Kwaliteitsverbetering is opgenomen in de OGSM voor de gehele organisatie én in de OGSM voor de verschillende servicelines. Daarnaast is voor de serviceline Assurance een specifieke OGSM voor kwaliteit gemaakt. Hieruit blijkt de prominente plaats voor kwaliteit in ons beleid. Een cultuuromslag moet worden omarmt door onze medewerkers. Wij zijn van mening dat (mede) door gerichte aandacht voor de medewerker de kwaliteit van de wettelijke controle verbetert. In 2017 lag daarom de focus op de pijler people. Het bestuur van Grant Thornton streeft ernaar dat alle medewerkers weten waar wij als organisatie voor staan, wat onze merkblofte is en welke kernwaarden nodig zijn om onze belofte waar te maken.

Alle collega's volgden de training 'Living the Brand' (hoe draag je bij aan onze merkblofte 'ruimte scheppen voor groei' voor je directe collega's, klanten en je omgeving) die gegeven is door collega's. Alle partners en managers leerden over coachend leiderschap middels de training 'Coaching for Growth' en tijdens de GT Experience werd op een ontspannen manier tussen de servicelines samengewerkt om uiting te geven aan onze CLEARR-kernwaarden (Collaboration, Leadership, Excellence, Agility, Respect en Responsibility).

Het is belangrijk dat alle medewerkers voldoende opleiding hebben genoten om hun werk goed uit te voeren en dat zij hun (vaktechnische) kennis blijven ontwikkelen. Hiertoe bieden we een breed opleidingsprogramma, training on the job en geven we onze medewerkers de aandacht die nodig is om hun werkzaamheden goed uit te voeren. We geven medewerkers verantwoordelijkheden en zorgen ervoor dat ze verantwoording over hun werk afleggen.

De focus op onze medewerkers is terug te zien in de genomen medewerkerstevredenheid. De overall score is 7,4. De serviceline Assurance laat een totaal score zien van 7,7. Onze medewerkers zijn tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen onze organisatie. Wij zijn ervan overtuigd dat dit de kwaliteit ten goede komt. Wij zien dit in de gemeten verbetering van de (vaktechnische) kwaliteit en de waardering van onze klanten. Wij zijn in 2017 door het internationale netwerk getoetst (GTAR) en de getoetste dossiers en het stelsel zijn voldoende geacht. Klanten zien ons als deskundig en we leveren kwalitatief goede diensten. Klanttevredenheid is ruim een 8. Op beide resultaten zijn we trots.

## AFM onderzoek implementatie en borging van het verandertraject

In de periode juli 2017 tot oktober 2017 heeft de AFM het onderzoek 'implementatie en borging van het verandertraject' uitgevoerd bij onze organisatie. De uitkomsten van dit onderzoek zijn in onderstaande tabel weergegeven. Het onderzoek is een vervolg op het onderzoek van 2015 naar de opzet van het verandertraject. De AFM heeft de uitkomsten van het onderzoek opgenomen in een rapport met conclusies en observaties. De AFM concludeert dat Grant Thornton zichtbaar aan de slag is gegaan met de implementatie en borging van de verander- en verbetermaatregelen en dat in onze visie de aandacht voor de medewerker centraal staat. De tone at the top sluit daarbij aan. Wat de AFM nog onvoldoende herkent, is de vertaling van de focus op people (leiderschap en ontwikkeling van de medewerkers) naar de kwaliteitsgerichte cultuur. De AFM concludeert dat het bestuur operationeel stuurt, maar vindt dat meer zichtbare aandacht nodig is voor de strategische beleidsdoelstellingen op het gebied van kwaliteit. Onderdeel hiervan is de zichtbare kwaliteitscirkel: kwaliteitsdoelstelling, meten, evalueren en bijsturen. De AFM vindt dat het interne toezicht (RvC) kritisch is, maar mist zichtbaar toezicht op de kwaliteitscirkel aangaande strategische beleidsdoelstellingen op het gebied van kwaliteit, daar het toezicht vooral op operationeel niveau zichtbaar is.

We hebben als bestuur van Grant Thornton gereflecteerd op de bevindingen en zijn op basis daarvan gaan werken aan het zichtbaar maken van de verbinding tussen de verbetermaatregelen, onze visie op kwaliteit en het daadwerkelijk andere gedrag van onze mensen in de controlepraktijk. Dit doen we onder meer aan de hand van onze 'Whitepaper Kwaliteit' die in het najaar van 2017 is verspreid onder onze medewerkers.

Beheersing Het bestuur stuurt op 'people' en niet op kwaliteit			Gedrag en cultuur Het bestuur heeft aandacht voor leiderschap en competentieontwikkeling en stuurt onvoldoende op het bereiken van de kwaliteitsgerichte cultuur					Intern toezicht De RvC is onvoldoende kritisch op de sturing van het bestuur op kwaliteit en publiek belang	
'In control over kwaliteit'	Oorzakenanalyses	Cultuuronderzoek	Stip aan de horizon	Kwaliteitsgerichte cultuur	Toon aan de top	Beoordelings-, belonings- en promotiebeleid medewerkers	Beoordelings-, belonings- en promotiebeleid en sanctiebeleid partners	Voortvarendeheid	Functioneren RvC
Ver achterblijvend op verwachting	Achterblijvend op verwachting	Achterblijvend op verwachting	Bijna conform verwachting	Achterblijvend op verwachting	Bijna conform verwachting	Achterblijvend op verwachting	Achterblijvend op verwachting	Bijna conform verwachting	Ver achterblijvend op verwachting

### Aan de orde komt:

- gewenst en ongewenst gedrag,
- hoe gaan we in bepaalde situaties om met conflicterende belangen,
- op welke wijze voldoen we aan de verwachtingen van onze klanten, of
- besluiten we hieraan niet te voldoen als daarmee de kwaliteit van de controle of het publiekbelang in het geding komt?

Dit gaat dus verder dan vaktechnische kwaliteit alleen. Het gaat bijvoorbeeld ook over coachende vaardigheden en het voorstellen van het publiek belang. Het publiek belang heeft altijd voorrang boven het belang van de klant, boven het belang van de medewerker en boven het belang van onze organisatie. Dit is bij Grant Thornton vastgelegd in de prioriteitenmatrix; een meetlat waarlangs onze mensen hun beslissingen kunnen toetsen en weten welke prioriteiten voorop gesteld moeten worden.

De in 2017 gewijzigde beoordelingssystematiek komt tegemoet aan enkele andere constatering van de AFM. Daarnaast heeft Grant Thornton International Ltd in de afgelopen 3 jaar een nieuwe controletool 'LEAP' ontwikkeld. LEAP wordt in 2018 geïmplementeerd in Nederland. Hierbij worden gelijk de processen en systemen waar nodig aangepast.

Op basis van onze kwaliteitsambitie bepalen wij in dialoog met de AFM welke aanvullende acties noodzakelijk zijn.

We bedanken onze medewerkers voor hun inspanningen het afgelopen jaar en kijken uit naar onze gezamenlijke stappen naar verdere duurzame kwaliteitsverbetering in 2018.

Alphen aan den Rijn, april 2018

### Raad van bestuur



**Frank Ponsioen**  
(Voorzitter)



**Marcel Welsink**  
(Lid)



**Sebo Havinga**  
(Lid)



# 2 Verslag raad van commissarissen

## Toezicht op kwaliteitsontwikkeling

De samenleving verwacht kwaliteit van Grant Thornton. Vanaf september 2015 houdt de raad van commissarissen hier toezicht op. Op 1 januari 2017 trad onze 3<sup>de</sup> commissaris Tjark de Lange aan. Met zijn brede bestuurservaring en kennis van het MKB completeert hij de RvC. Hij leerde de organisatie kennen en werkte zich in middels gesprekken met bestuursleden, commissarissen, OR en stafleden, middels de bestudering van relevante documenten en het bijwonen van 2 interne deskundigheidsdagen waar hij veel medewerkers ontmoette.

Naast algemene taken gericht op het toezicht op de hele organisatie, hebben we als RvC vooral toegezien dat het publiek belang wordt gediend door de controlepraktijken van de serviceline Assurance en zien ook toe op de integrale bedrijfsvoering van Grant Thornton als geheel.

Het publiek belang heeft een prominente plek blijkt uit de missie van Grant Thornton:

“Wij ontlenen ons bestaansrecht aan het verlenen van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening rekening houdend met het publiek belang en passend binnen de wet- en regelgeving.”

Deze prominente plek vinden wij een belangrijk vertrekpunt om te kunnen functioneren als RvC. Wij dienen het publieke belang te borgen en dat kan alleen als de organisatie intrinsiek gemotiveerd is om kwaliteit te leveren met voldoende oog voor het publieke belang.

Wij zien dat de afgelopen jaren in het teken stonden van de ontwikkeling van een kwaliteitsgerichte cultuur. Grant Thornton werkt met een expliciete definitie van kwaliteit (Whitepaper juni 2017). Daarnaast geeft het document ‘OGSM Kwaliteit 2017’ (Objectives, Goals, Strategies en Measures) aan naar welk kwaliteitsniveau Grant Thornton streeft, met welke KPI’s zij dit monitort en met welke maatregelen ze werkt aan verbetering. Sinds 2016 wordt met de programma’s ‘Living the Brand’ en ‘Coaching for Growth’ vooral gewerkt aan de ontwikkeling van hun mensen, omdat ze overtuigd zijn dat hier de basis van kwaliteitsverbetering ligt. Daarnaast zien we vele inspanningen

van het bestuur en de werkgroep kwaliteitsgerichte cultuur (voorheen werkgroep In het Publiek Belang) met als doel volledig te voldoen aan de verwachtingen van de AFM bij de ‘implementatie en borging van het verandertraject’, het oppakken van de MCA bevindingen en de NBA monitor (53 maatregelen) te realiseren.

## RvC vergaderingen, discussies met bestuur in 2017

In het verslagjaar 2017 vonden 3 reguliere vergaderingen van de RvC met het bestuur plaats, waarbij alle 3 de commissarissen aanwezig waren.

Kritische discussies zijn onder andere gevoerd over het toekomstbestendig maken van het partnermodel, de plek van kwaliteit in het beoordelings- en benoemingsbeleid, implementatie van de 53 maatregelen en het rapport van de AFM inzake ‘implementatie en borging van het verandertraject’.

Andere onderwerpen van de vergaderingen waren onder andere:

- evaluatie en voorbereiding van Ledenvergaderingen en partnerbijeenkomsten,
- financiële cijfers, begroting en jaarstukken,
- claims en klachten,
- strategie.

## Zorgvuldige besluitvorming

De RvC streeft naar een zorgvuldige menings- en besluitvorming. Daarom bespreekt zij veel onderwerpen eerst in een RvC-commissie (met voltallige RvC) en met anderen dan alleen de bestuurders, te weten:

- Commissie Publiek Belang, vergadering met CO en DA
- Audit en Risk commissie (A&R), met bestuurder/CFO en DA
- Remuneratie- en benoemingscommissie, met hoofd HR

Naast de formele vergaderingen kennen we informele overlegstructuren.

### Commissie Publiek Belang, vergadering met CO en DA

Commissie Publiek Belang heeft vaste agendapunten zoals: beleidstukken kwaliteit en compliance, communicatie met de AFM, de ingediende klachten, de ontwikkelingen in het functioneren van de externe accountants, de geconstateerde schendingen, de uitkomsten van de reviews achteraf, de uitkomsten van de cultuurmeting en de (dieperliggende) oorzakenanalyses. Elementen die in [hoofdstuk 5](#) aan de orde komen.

### Audit en Risk commissie (A&R), met bestuurder/CFO en DA

De A&R-commissie heeft verschillende gesprekken gevoerd met onze externe accountant BDO over onder meer haar controleplan, de managementletterpunten en implementatie daarvan.

Tijdens de bespreking van de jaarstukken is tevens met BDO gesproken zonder de bestuurders.

### Remuneratie- en benoemingscommissie

Belangrijk agendapunt in de Remuneratie- en benoemingscommissie was de beoordeling van het functioneren van de bestuurders. Hiervoor is net als in 2016 mede gebruik gemaakt van 360°-feedback. Op basis van de beoordeling is de beloning 2017 vastgesteld mede op basis van in 2016 afgesproken Key Performance Indicators (KPI's) aangaande kwaliteit. Hetzelfde proces heeft plaatsgevonden voor het functioneren van de Compliance Officer.

Voor een goede meningsvorming bezochten de commissarissen vrijwel alle partnervergaderingen. In deze vergadering worden onderwerpen interactief verkend en bediscussieerd met de partners en stafhoofden. Belangrijke onderwerpen waren:

- resultaat medewerkersonderzoek,
- resultaat klanttevredenheidsonderzoek,
- innovatie en specialisatie van onze diensten.

Voorts sprak de RvC volgens plan met stakeholders, onder andere met de OR.

Besluiten worden genomen door het bestuur, zo nodig bekrachtigd door de RvC en wanneer statutair bepaald in de ledenvergadering met zo nodig advies van RvC.

Het volledige overzicht van de besluiten/goedkeuringen/voorstellen staan in [bijlage 4](#).

## Zelfevaluatie

Wij hebben een zelfevaluatie uitgevoerd en komen tot de conclusie dat wij voldoende in staat zijn geweest onze rol te vervullen. Met aandachtspunten die we haalden uit het gesprek met de AFM gaan we aan de slag. Om onze rol te vervullen, is geïnvesteerd in onze kennis onder andere door het bijwonen van de tweedaagse Summercourse van Grant Thornton, gesprekken met stakeholders en door het bijwonen van relevante bijeenkomsten van derden.

## Oordeel AFM over Intern Toezicht/RvC

Begin 2018 ontvingen wij van de AFM haar rapport 'Dashbord 2017' over Grant Thornton inclusief intern toezicht. De AFM geeft aan dat de RvC voortvarend is ingericht en een kritische houding aanneemt ten aanzien het bestuur. Deze houding moet explicieter worden aangetoond met betrekking tot de discussies over de strategische beleidskeuzes van het bestuur aangaande kwaliteit.

Wij nemen de conclusies ter harte en werken aan een zichtbare proactieve houding van de RvC ten aanzien van sturing op kwaliteitsverbetering door het bestuur.

### Onafhankelijkheid RvC

De commissarissen verklaren dat zij voldoen aan de onafhankelijkheidseisen, zoals bepaald in de best practice bepaling III.2.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code, en hebben hiervoor de bij de profielschets behorende bijlage 'persoonlijke onafhankelijkheidsverklaring, onafhankelijkheidsverklaring voor een lid van de RvC' getekend.

### Naleving Corporate Governance Code

De bepalingen uit de Code zijn verwerkt in het reglement van de RvC. De jaarlijkse tijdsbesteding bedraagt circa 300-350 uur voor de voorzitter en 250-300 uur voor de overige commissarissen. De RvC verklaart in 2017 te hebben gehandeld in overeenstemming met de Code.

## Tenslotte

De RvC heeft zelf geen belangrijke tekortkomingen vastgesteld. Op alle niveaus in de organisatie zien wij het bewustzijn van het belang van de kwaliteit van de dienstverlening. Wij nemen de conclusies van de AFM over wenselijke verbeteringen ter harte en pakken zoals eerder toegelicht de uitdagingen op.

Alphen aan den Rijn, april 2018

### Raad van commissarissen



**Paul Baart**  
(Voorzitter)



**Lizzy Doorewaard**  
(Lid)



**Tjark de Lange**  
(Lid)

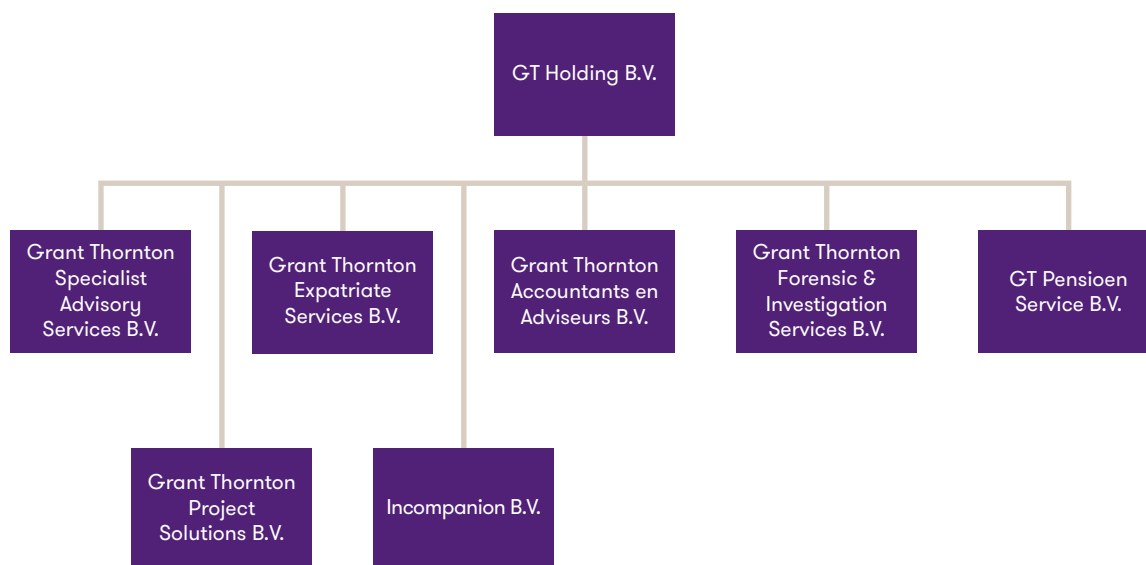


# 3 Juridische en organisatorische structuur

## 3.1 Nationale organisatie

Grant Thornton is een organisatie die diensten verleent aan ondernemingen op het gebied van assurance, accountancy, belastingen en adviesvraagstukken. Grant Thornton is de handelsnaam waaronder onze organisatie naar buiten treedt. Tot deze organisatie behoren per heden:

Figuur 3.1 Juridische structuur GT Holding B.V.



### 3.1.1 Structuur

De aandelen in GT Holding B.V. worden gehouden door de Coöperatie VIII U.A. (Coöperatie). Naast bovenstaande structuur houdt Coöperatie VIII U.A. 100 procent van de aandelen in VIII Investments B.V. VIII Investments B.V. houdt 100 procent van de aandelen in TaxControlSolutions B.V.

De praktijkvennootschappen van de partners zijn de aangesloten leden van de Coöperatie. In een aansluitingsovereenkomst en terbeschikkingstellingsovereenkomst is geregeld dat de arbeid en vlijt van de beroepsbeoefenaren ter beschikking worden gesteld aan 1 van de dochtermaatschappijen van GT Holding B.V., waaronder Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. Daarnaast hebben zij volmacht verkregen om in de vergadering van aandeelhouders van GT Holding B.V. het

stemrecht uit te oefenen. Wij noemen deze vergadering hierna ledenvergadering. De ledenvergadering wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van commissarissen. Er zijn per 31 december 2017 24 partners die met deze constructie eigendomsrecht hebben op de organisatie. Daarnaast zijn er nog 19 partners in loondienst. Met ingang van 2016 kent de organisatie 2 type leden: A-leden en B-leden. De B-leden kennen een ingroeiregeling voor de overwinst, zie hiervoor [hoofdstuk 8](#), B-leden dragen niet bij aan de financieringslasten van de Coöperatie. Gedurende 2017 is de werkgroep ‘partnermodel’ actief geweest om een toekomstbestendig model te ontwikkelen. In 2018 zal dit definitief vorm krijgen.

### 3.1.2 Wijze van besluitvorming (quorum)

De ledenvergadering neemt haar besluiten in het algemeen bij meerderheid van stemmen. In specifieke omstandigheden is een meerderheid van 3/4 noodzakelijk, zoals wanneer de bepalingen in de aansluitingsovereenkomst worden gewijzigd. Bepaalde besluiten moeten tevens door de RvC worden goedgekeurd.

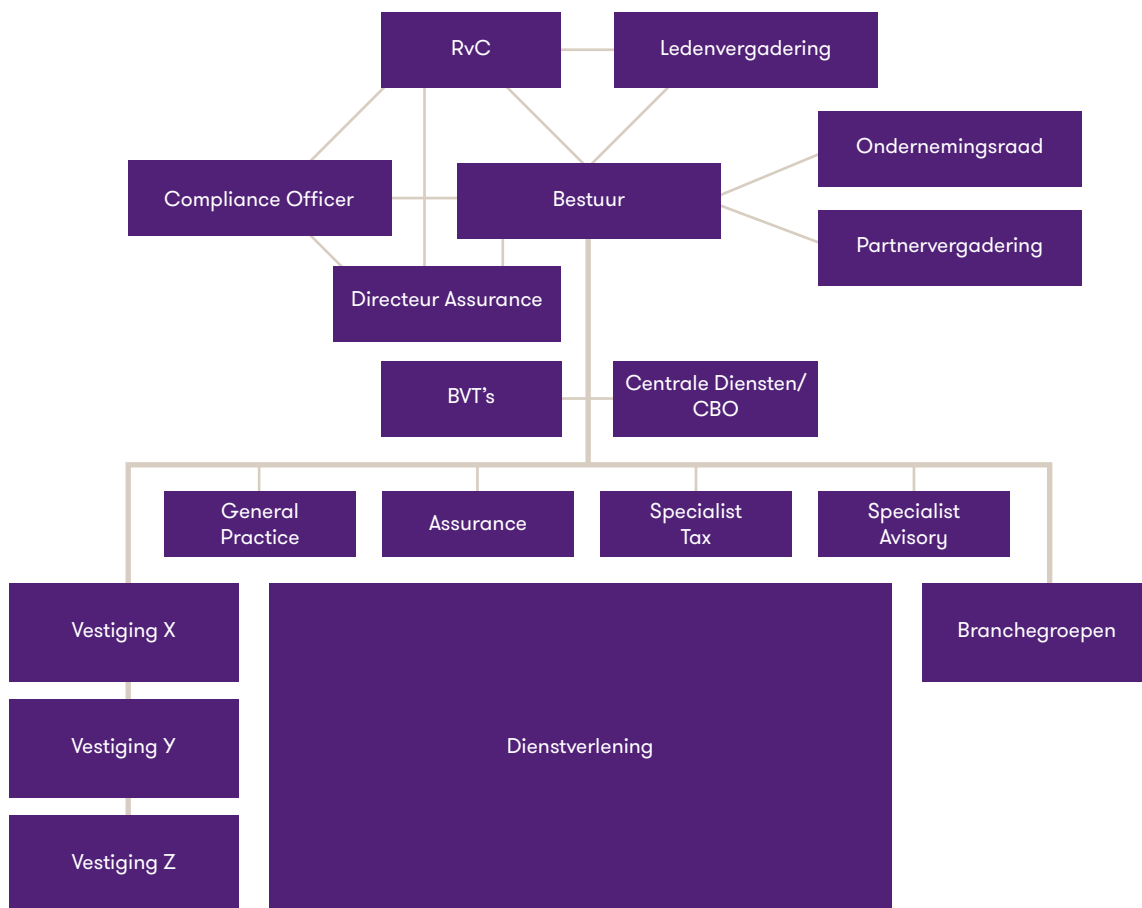
Daarnaast bestaat de vergadering van de Beroepsgroep accountants. Deze wordt gevormd door de leden die voldoen aan de gestelde regels in artikel 25 Wta, zijnde de regels rond vakbekwaamheid, objectiviteit en integriteit voor externe accountants. Waarnodig kan de vergadering van de Beroepsgroep accountants een commissie instellen, bestaande uit 3 leden. Deze commissie heeft de bevoegdheid het bestuur

bindend te adviseren ten aanzien van inhoudelijke oordeelvoering door het bestuur over de aanvaarding en uitvoering van verplichte accountantscontroles in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties.

De vergadering van de Beroepsgroep accountants moet de besluiten van het bestuur aangaande alle aangelegenheden die betrekking hebben op de Beroepsgroep accountants goedkeuren. Tot op heden heeft de vergadering van de Beroepsgroep accountants niet plaatsgevonden, omdat de besluitvorming in de reguliere ledenvergadering heeft plaatsgevonden en inroeping van de vergadering of de commissie niet nodig is geacht.

De organisatiestructuur van de accountantsorganisatie is op hoofdlijnen als volgt:

**Figuur 3.2 Organisatorische structuur Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.**



### 3.1.3 Raad van commissarissen (RvC)

De RvC bestond gedurende 2017 uit 3 commissarissen:

**Paul Baart** (Voorzitter)

**Lizzy Doorewaard** (Lid)

**Tjark de Lange** (Lid)

Voor de nevenfuncties van de commissarissen verwijzen wij naar [bijlage 2](#).

#### Taken en bevoegdheden

De taken en bevoegdheden van de raad van commissarissen (RvC) zijn vastgelegd in 'Grant Thornton reglement voor de commissarissen van Coöperatie VIII U.A.'. Een van de belangrijkste taken van de RvC is het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van het bestuur omtrent:

- de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- relevante maatschappelijke aspecten van het ondernemen, waaronder met name het borgen van het publieke belang van de accountantscontrole;
- organisatie brede aspecten die van invloed zijn op de kwaliteit van de accountantscontrole, de onafhankelijkheid, integriteit en het in aanmerking nemen van de belangen van externe stakeholders bij die controle.

De RvC kent de volgende subcommissies: de Commissie Publiek Belang (CPB), de Audit & Risk commissie (A&R) en de Remuneratie- en benoemingscommissie (RC). Iedere subcommissie heeft haar eigen reglement waarin de rol en taken zijn uitgewerkt. Dit betreft een verdeling van de taken van de RvC naar expertisegebied. De subcommissies bereiden de besluitvorming van de RvC voor, waardoor sprake is van een adviesorgaan. Iedere commissaris is lid van alle subcommissies. Dit kan bij uitbreiding van het aantal commissarissen in de toekomst wijzigen.

### 3.1.4 Bestuur

Het bestuur van GT Holding B.V. is belast met het besturen van de vennootschap en het uitvoeren en/of vaststellen van het dagelijks beleid. De leden van het bestuur zijn aangemerkt als de beleidsbepalers in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Het bestuur draagt dan ook de eindverantwoordelijkheid voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de naleving hiervan binnen onze organisatie.

De leden van het bestuur worden benoemd op voordracht van de RvC door de ledenvergadering voor een periode van 3 jaar.

Het bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid aan de ledenvergadering en de RvC.

De beleidsbepalers van GT Holding B.V. en haar werkmatschappijen waaronder Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. waren in 2017:

**Frank Ponsioen** (Voorzitter)

**Marcel Welsink** (Lid)

**Sebo Havinga** (Lid)

### 3.1.5 Compliance Officer

Het toezicht op de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing is door het bestuur gedelegeerd aan de Compliance Officer (CO), Katja Tijsma. Periodiek brengt de CO verslag uit van haar bevindingen aan het bestuur en de raad van commissarissen. De deputy CO André Heuvelman is beschikbaar om de CO te ondersteunen in haar werkzaamheden en haar functie waar te nemen als de CO afwezig is of niet onafhankelijk is in de casus.

### 3.1.6 Directeur Assurance

Het bestuur heeft voor de dagelijkse aansturing van de wettelijke controleopdrachten een Directeur Assurance (DA), Marcel Baks, benoemd. Zijn taken zijn onder meer het bevorderen van, de controle op en de rapportering over alle zaken die voortvloeien uit zowel nationale als internationale wet- en regelgeving op het gebied van kwaliteit en toezicht. Ook is een waarnemend DA, Peter van Vuure, aangewezen om op te treden tijdens afwezigheid van de DA of indien de DA niet onafhankelijk is in de casus. Vanaf 1 januari 2018 zal de DA ook de rol van kwaliteitsmanager zoals bedoeld in de NVKS met betrekking tot assurance opdrachten gaan vervullen. Voor de overige NVKS opdrachten zoals COS 4+10 zal de SLL General Practice, Ernst van Waveren optreden als kwaliteitsmanager.

### 3.1.7 Servicelines/Managementteam/Partnerversgadering

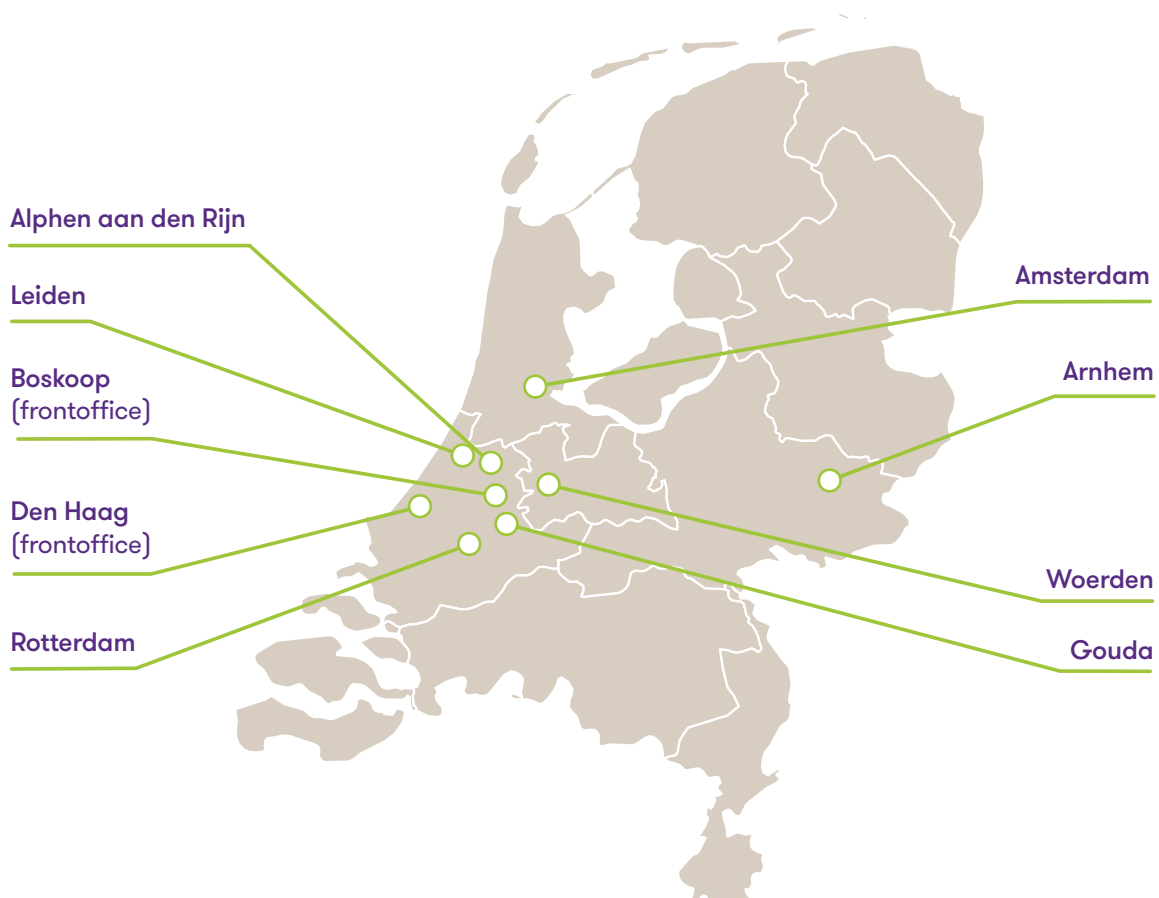
Grant Thornton heeft 4 servicelines, al dan niet in een eigen B.V. ondergebracht: Assurance (ASS), General Practice (GP), Specialist Tax (ST) en Specialist Advisory (SA). Iedere serviceline kent een servicelineleider (SLL). De servicelineleiders in 2017 waren Marcel Welsink (ASS), Ernst van Waveren (GP), Jacob Mook (ST) en Mark Hoekstra (SA). De servicelines worden aangestuurd door het managementteam (MT) van die serviceline, onder leiding van de servicelineleider. De leden van het MT van een serviceline zijn door het bestuur benoemd.

De serviceline Assurance verdeeld in 3 units: Noord, Midden en Zuid. Iedere unit wordt aangestuurd door een unitleader. De unitleaders vormen, samen met de servicelineleider Assurance, het MT van de serviceline Assurance.

De partnerversgaderingen zijn vergaderingen met het bestuur, de leden en de partners in loondienst. Hier worden strategische en beleidstechnische zaken voorbereid en besproken. Er vindt geen besluitvorming plaats in het kader van het Wta-domein.

### 3.1.8 Vestigingen

Grant Thornton in Nederland had in 2017 vestigingen in:



## 3.2 Internationale organisatie

Wij zijn trots lid te zijn van Grant Thornton International Ltd. (GTIL). Een kwalitatief hoogwaardige wereldspeler.

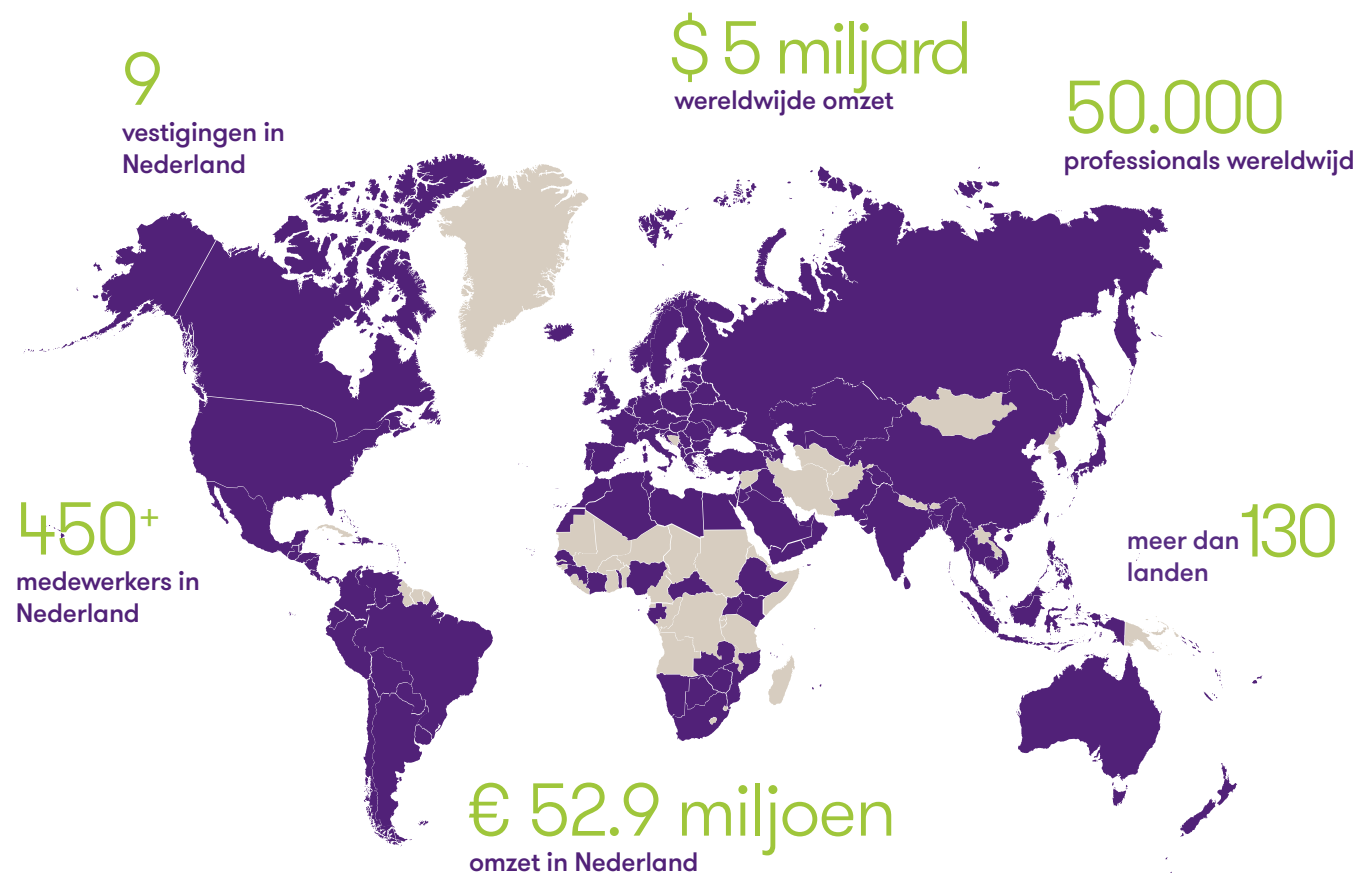
GTIL is een van 's werelds grootste en toonaangevende netwerken van zelfstandig opererende accountants- en adviesorganisaties. Leden bieden diensten op het gebied van accountancy, assurance-, belasting- en (financiële) adviesvraagstukken aan. Deze diensten worden geleverd door de 'memberfirms' oftewel de 'leden' van GTIL. GTIL is een koepelorganisatie die georganiseerd is als zelfstandige juridische eenheid. Zij wordt als rechtspersoon gewaarborgd door vennootschappen in Engeland en Wales. GTIL levert geen diensten namens zichzelf of op enige andere wijze. GTIL en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap.

Ieder lid van GTIL is een juridisch en economisch zelfstandige onderneming. Een lid is niet aansprakelijk voor de diensten en activiteiten van andere leden. Elk lid bestuurt zichzelf en voert de administratieve handelingen lokaal uit; er is geen gemeenschappelijk eigendom van de leden. Veel leden hanteren exclusief de naam Grant Thornton. De leden betalen een bijdrage in de kosten van GTIL op basis van een vast percentage van hun omzet. Verder zijn er geen financiële afspraken tussen GTIL en haar leden.

De aangesloten leden moeten voldoen aan de (hoge) kwaliteitseisen die door GTIL zijn opgesteld. De hoge kwaliteitseisen worden gefaciliteerd vanuit GTIL. Leden kunnen hun land specifieke eisen toevoegen. Periodiek wordt door een reviewteam vanuit GTIL getoetst of de kwaliteitsstandaarden zijn ingevoerd en de kwaliteitseisen worden nageleefd. Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. voldoet aan de gestelde kwaliteitsstandaarden van GTIL.

### 3.2.1 Omvang van netwerk in termen van omzet, aantal vestigingen, landen en werknemers

GTIL is 1 van de topspelers in 'Major Markets' en staat in 2017 op de 8<sup>ste</sup> plaats van de grootste accountantskantoren wereldwijd (2016: 7). GTIL had in 2017 een omzet van 5 miljard dollar (2016: 4,8 miljard dollar). Het aantal medewerkers is circa 50.000 (2016: 47.000) in ruim 130 landen. In 2017 is GTIL genoemd in de top 50 van 'World's most attractive employers'. Voor het Transparantieverlag van de internationale organisatie verwijzen wij naar de [website](#) van onze internationale organisatie.



### 3.2.2 De naam van het centrale orgaan van het netwerk en daaraan verbonden boards en de onderlinge relaties

De internationale organisatie wordt aangestuurd door het Global Leadership Team en een Board of Governors. Deze laatste bestaat uit 12 vertegenwoordigers van de aangesloten leden en 3 externe leden. De 6 grootste landen zijn permanent vertegenwoordigd. De overige 6 zetels worden ingevuld door de overige landen, die roulerend telkens voor een periode van 3 jaar worden benoemd. Ook de internationale organisatie is ingericht naar servicelines. Deze servicelines worden aangestuurd door servicelineleaders. Alle servicelineleaders vormen samen met de CEO het Global Leadership Team. De CEO en de leden van het Global Leadership Team worden door de Board of Governors benoemd. De Board of Governors vergadert 4 keer per jaar. Het Global Leadership Team vergadert maandelijks.

GTIL heeft als doel de lokale leden te ondersteunen in hun ontwikkeling om daarmee een internationaal hechte groep van leden te creëren. Dit doet de organisatie door het ontwikkelen van richtlijnen en best practices en deze uit te dragen binnen het netwerk. Op het gebied van controle bestaat er internationaal de verplichting om de controletool Voyager te gebruiken voor alle controleopdrachten. Dit bevordert de vaktechnische kwaliteit van de lokale controles, maar ook die van internationale controleopdrachten (NV COS 600). Daarnaast worden er veel trainingen georganiseerd vanuit GTIL op vaktechnisch gebied, maar ook aangaande personal skills, zoals het MD-programma voor High Potentials. GTIL ontwikkelde in de afgelopen 3 jaar een nieuwe controletool 'LEAP'. Met deze nieuwe tool zal de kwaliteit verder worden gestimuleerd en kan efficiënter en effectiever worden gewerkt.



# 4 Kwaliteitsbeheersing

## 4.1 Visie op kwaliteit en risicomangementment

Grant Thornton in Nederland werkt vanuit de volgende missie:

“Wij ontleen ons bestaansrecht aan het verlenen van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening rekening houdend met het publiek belang en passend binnen de wet- en regelgeving en hebben de ambitie dat onze stakeholders Grant Thornton zien als de toonaangevende accountancy- en adviesorganisatie doordat wij hun groeiambities helpen realiseren op een betrokken en resultaatgerichte manier.”

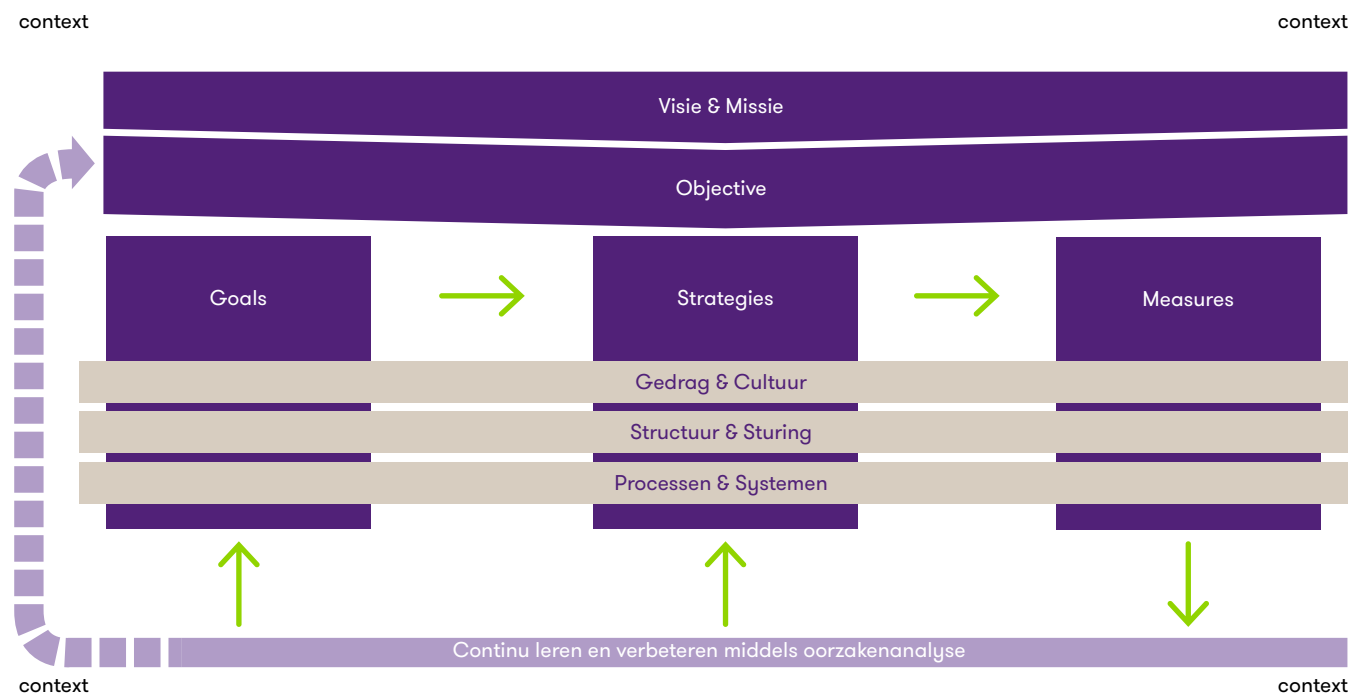
### 4.1.1 OGSM

Om onze doelen te realiseren, stuurt Grant Thornton op basis van het strategiemodel ‘Business plan on one page’. Dit volgt de OGSM-systematiek: Objective, Goal, Strategy, Measures. Dit begint bij het bestuur met een overall strategie die door het managementteam (MT) wordt doorvertaald naar de service-lines en naar de onderdelen van de ondersteunende diensten.

#### Over de OGSM-systematiek

Deze systematiek is een cyclisch proces: van het stellen van doelen/normen, het definiëren van beleid en het instellen van maatregelen, het meten van de uitkomsten en het evalueren van de uitkomsten, naar het opnieuw (bij)stellen van de doelen/normen.

Figuur 4.1 OGSM-systematiek













#### Kwaliteit-OGSM

Ons kwaliteitsbewustzijn vormt de rode draad in onze OGSM-systematiek. De overall OGSM wordt verdiept met een specifieke OGSM voor kwaliteit waarin de doelstellingen per serviceline worden opgenomen.

### 4.1.2 Publiek Belang

Onderdeel van kwaliteit is het publieke belang. Dit betekent dat bij de uitvoering van werkzaamheden niet uitsluitend wordt beoordeeld of iets mag volgens wet- en regelgeving (compliancegericht), maar ook of het publieke belang niet wordt geschaad. Daarnaast kunnen conflicterende belangen ontstaan tussen het publieke belang (communities), klantbelang (clients), organisatiebelang (organisation) en het belang van de medewerkers (people). Het publieke belang gaat voor de overige belangen. Om de keuze bij conflicterende belangen te sturen is de prioritering uitgewerkt in onderstaande matrix waarbij groen de hoogste prioriteit aangeeft en het publieke belang altijd voorop stelt.

Figuur 4.2 Prioritering ingeval van conflicterende belangen

	Prioriteit 1	Prioriteit 2	Prioriteit 3	Prioriteit 4
Dienen publiek belang	 Communities (publiek belang)			
Kwaliteit	 Communities	 Clients	 People	 Organisation
Naleven wet- en regelgeving	 Communities	 Clients		
Bijdragen aan groei	 People/Clients			
Werkomstandigheden	 People			

## 4.2 Structurele borging van kwaliteit

In deze paragraaf gaan we in op het beleid rondom de borging van onze kwaliteit. Grant Thornton bevordert en borgt een kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur via verschillende beleidsonderwerpen.

In paragraaf 4.2.1 gaan we in op ‘Gedrag & Cultuur’, te weten: tone at the top, CLEARR-kernwaarden, personeelsbeleid (onze mensen), cultuurmeting, commercieel beleid (onze klanten) en communicatiebeleid (onze uitingen).

In paragraaf 4.2.2 gaan we in op ons Vaktechnisch beleid (onze controleaanpak) en het stelsel van kwaliteitsbeheersing (onze richtlijnen), samen ‘Structuur & Sturing’.

In paragraaf 4.2.3 gaan we in op onze IT-processen en -systemen en onze backoffice, samen ‘Processen & Systemen’.

### 4.2.1 Gedrag & Cultuur

Om een kwalitatief hoogwaardige en toonaangevende accountancy- en adviesorganisatie te zijn, is een kwaliteitsgerichte cultuur een essentiële voorwaarde. Het gedrag van onze mensen moet gericht zijn op het leveren van kwaliteit. Wij vinden dat dit in de basis een intrinsieke motivatie moet zijn van iedere medewerker, maar een kwaliteitsgerichte cultuur moet ook gestimuleerd en ondersteund worden door de organisatie waarin men werkt. Hierna lichten we toe hoe Grant Thornton dit doet.

#### Tone at the top

Cultuur begint bij de top van iedere organisatie. Het bestuur is dan ook de voortrekker van onze kwaliteitsgerichte cultuur en vervult daarin een belangrijke voorbeeldfunctie. De CLEARR-kernwaarden (hierna uitgelegd) worden door hen actief uitgedragen tijdens bijeenkomsten en andere contact momenten. In een partnerstructuur heeft ook de partnergroep een belangrijke voorbeeldfunctie. Het bestuur motiveert de partnergroep de CLEARR-kernwaarden uit te dragen op de werkvloer.



De partners, uit alle servicelines, worden ondersteund in hun voorbeeldfunctie en rol door:



Actieve betrokkenheid van de partners bij de planning en uitvoering van de opdrachten via onze internationale controletool Voyager, of andere tools voor de overige servicelines.



Uitkomsten van kwaliteitsonderzoeken (OKB's/ reviews) en eventuele schendingen worden meegewogen in de periodieke evaluatiegesprekken met de partners over de Key Performance Indicators (KPI's).

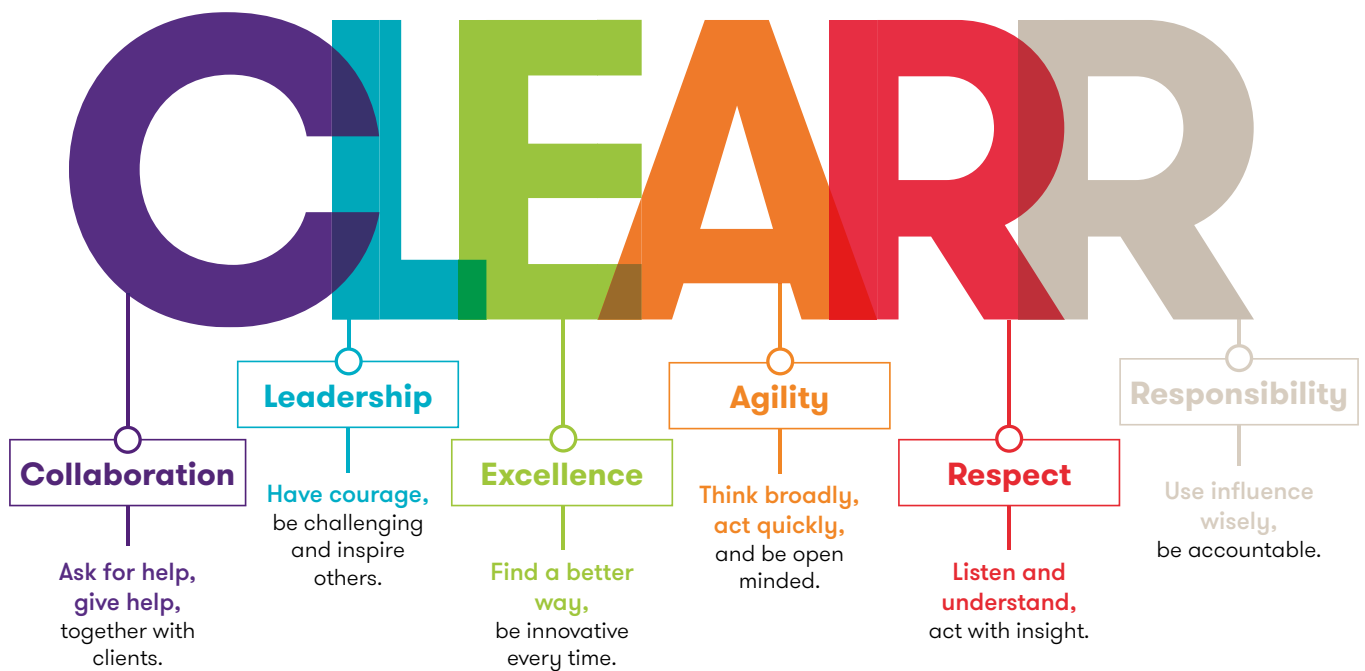


Periodiek delen van vaktechnische ontwikkelingen en uitkomsten van kwaliteitsonderzoeken in de vorm van nieuwsbrieven of bijeenkomsten door onze DA of de Bureaus Vaktechniek bij de andere servicelines.



Bij de vaktechnische bijeenkomsten van Bureau Vaktechniek (BVT) zijn vertegenwoordigers van het bestuur, de servicelines, onze DA, CO en partners aanwezig en actief betrokken.





### Onze kernwaarden: CLEARRR

Om een kwalitatief hoogwaardige en servicegerichte excellente speler in onze markt te zijn, kent iedere medewerker onze internationaal geformuleerde kernwaarden, verenigd onder de noemer CLEARRR. Deze CLEARRR-kernwaarden staan hieronder toegelicht. Kwaliteit (Excellence) is 1 van de waarden. Alle kernwaarden worden standaard geïntroduceerd tijdens de eerste werkdag van iedere nieuwe medewerker. Daarna volgen verschillende Meet & GreeT-bijeenkomsten waar deze waarden opnieuw onder de aandacht worden gebracht. Ook in ons evaluatiesysteem, onze opleidingen, trainingen, interne cursussen en andere bijeenkomsten staan onze kernwaarden voorop.



#### Interne Gedragscode

Onze interne gedragscode is gebaseerd op de CLEARRR-kernwaarden en opgenomen op onze [website](#). De code is onderdeel van onze evaluatiesystematiek. Wordt de code niet nageleefd? Dan kunnen medewerkers dit aankaarten bij hun direct leidinggevende. Betreft het de leidinggevende zelf, dan kan een medewerker gebruik maken van de [klokkenluidersregeling](#).

#### Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis

Om onze missie en ambitie te realiseren, stellen we hoge eisen aan onze mensen. Die eisen worden geborgd in onze aannameprocedure en onze beoordelingssystematiek. Eén van onze eisen is het bezitten van kwalitatief hoogwaardige en actuele kennis. Kennis is immers ons belangrijkste kapitaal. Door de globalisering en internationalisering van de economie wordt wet- en regelgeving wereldwijd steeds complexer voor onze klanten. Door de kennis van onze medewerkers centraal te stellen, kunnen we de kwaliteit van onze dienstverlening voor onze klanten waarborgen. Alle trainingen en cursussen ondersteunen onze professionals in hun beroepsuitoefening door het actueel houden en verdiepen van hun kennis en het trainen van hun vaardigheden. Er zijn verschillende interne en externe cursussen. Deze zijn zowel gericht op de individuele behoeften van onze professionals als op het verankeren van onze strategische doelstellingen.



#### Vaktechnische trainingen

We organiseren voor verschillende servicelines periodiek lokale en centrale vaktechnische bijeenkomsten en trainingen verzorgd door BVT.



#### Summercourse

Tijdens de jaarlijkse Summercourse worden onze gekwalificeerde accountants door externe docenten geïnformeerd over de actuele ontwikkelingen op het gebied van onder andere controle, Wta/Bta en externe verslaggeving.



#### (Interne) opleidingen

Per functie kennen we een opleidingsprogramma dat bestaat uit vaste onderdelen en keuzeblokken. De opleidingen kunnen via fysieke bijeenkomsten of via e-learning worden aangeboden. De opleidingen gaan in op soft skills en bijvoorbeeld de controlemethodiek. Verschillende cursussen besteden aandacht aan ons kwaliteitshandboek, onafhankelijkheid, onze CLEARRR-kernwaarden en cultuuraspecten. Voor de opleidingen maken we gebruik van gerenommeerde opleiders en opleidingsinstituten, waaronder de NBA en Goodhabitz. Het opleidingsprogramma wordt jaarlijks geëvalueerd op basis van de feedback van deelnemers en actuele ontwikkelingen.

#### Cultuurmeting en medewerkersonderzoek

Periodiek meten wij hoe medewerkers het werken bij Grant Thornton ervaren via een medewerkersonderzoek. Sinds 2015 meten we ook periodiek onze stappen naar een kwaliteitsgerichte cultuur. De uitkomsten leiden tot een evaluatie en actieplan om de cultuur en individueel gedrag te verbeteren.

#### Commercieel beleid/klantacceptatie

Onze ambitie is een belangrijke positie in te nemen in de controle van middelgrote organisaties. Hierbij is de omvang van de klantorganisatie niet van primair belang, maar is onze focus vooral gericht op dynamische organisaties. Vanuit deze filosofie streven we ernaar om ook onze footprint in het segment

van de organisaties van openbaar belang (OOB) te vergroten. We vinden het belangrijk dat klanten kunnen kiezen, waarvoor voldoende diversiteit aan accountantsorganisaties nodig is. Wij volgen de ontwikkelingen die gaande zijn met betrekking tot de uitbreiding van het aantal organisaties die worden aangemerkt als OOB, zoals woningcorporaties. Per segment beoordelen wij of er behoefte is aan een nieuwe speler in het segment.



#### Klantacceptatie

Wij staan ervoor dat nieuwe klanten en opdrachten op een eerlijke manier worden verworven. Kwaliteit en service staan daarbij voorop. Om dit uitgangspunt te borgen, brengen we een 'fair fee' in rekening die overeenkomt met de aard van de opdracht. Kunnen wij door gebrek aan expertise of capaciteit de gewenste kwaliteit niet leveren? Dan zullen we de opdracht niet aanvaarden.

Afhankelijk van het risicoprofiel van de klant kan voor wettelijke controleopdrachten goedkeuring noodzakelijk zijn van de DA, het bestuur en GTIL. Alle nieuwe wettelijke controleopdrachten worden door de CO beoordeeld. Deze stelt vast of er invulling is gegeven aan de bepalingen uit artikel 12 Bta voordat een opdracht definitief wordt aanvaard.

Om de onafhankelijkheid te borgen, wordt voor nieuwe klanten of nieuwe diensten bij bestaande klanten in internationale structuren een zogenaamde International Relationship Check (IRC) uitgevoerd.



#### Klanttevredenheid

Wij toetsen periodiek de klanttevredenheid via een extern klanttevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek wordt niet alleen op nationaal niveau uitgevoerd, maar ook internationaal via de tool ClientVoice. Onze norm voor tevredenheid is een 8. Wordt dit cijfer niet behaald, dan wordt de betrokken klantverantwoordelijke hiervan op de hoogte gesteld en dient hij actie te ondernemen. De uitkomsten dienen als bron voor de oorzakenanalyse [zie pagina 23].

#### Communicatiebeleid

We vinden communicatie met onze stakeholders van groot belang. Niet alleen communicatie met onze klanten, maar ook met andere stakeholders.



#### Klantcommunicatie

Communicatie met onze klanten is afhankelijk van de dienstverlening. Onze controleklanten willen wij helder, transparant en in één oogopslag inzicht geven in de bevindingen en risico's voor hun onderneming. Materiële/significante tekortkomingen rond de interne beheersing worden met de klant besproken dan wel schriftelijk gerapporteerd. Jaarlijks actualiseert ons BVT de template voor klantcommunicatie. Voor onze OOB-klanten besteden we expliciet aandacht aan het optreden in hun vergadering van aandeelhouders en de communicatie met hun RvC over onze onafhankelijkheid, urenbegroting versus realisatie, de controleaanpak en de geconstateerde bevindingen op basis van de verrichte controle.



#### Stakeholderscommunicatie

De ontwikkelingen in de samenleving en het maatschappelijke debat vragen om een proactieve rol in discussies met stakeholders, zoals de politiek, de toezichhouders en de beroepsorganisatie. Grant Thornton reageert regelmatig inhoudelijk op consultatiedocumenten en geeft toestemming om haar reacties openbaar te maken.

Via het 'Commissarissen benchmarkonderzoek' levert Grant Thornton een bijdrage aan de ontwikkeling en professionalisering op het gebied van corporate governance. De uitkomsten van dit onderzoek worden via rondetafelbijeenkomsten met verschillende commissarissen gedeeld.

#### 4.2.2 Structuur & Sturing Vaktechnisch beleid

Het vaktechnisch beleid is dat iedere opdracht voldoet aan de geldende (interne) wet- en regelgeving, ongeacht de dienstverlening. Iedere opdracht wordt bij toetsingen, intern en extern, geacht voldoende te zijn. Ook moeten de fundamentele beginselen en de CLEAR-kernwaarden onvoorwaardelijk worden nageleefd.

#### Controle

Grant Thornton maakt gebruik van Voyager, de internationale softwaretool voor de controlepraktijk. Dit is een volledig geïntegreerde controleaanpak gebaseerd op de internationale standaarden (ISA). Voyager ondersteunt onze controleteams bij het opstellen van gedetailleerde controleplannen gebaseerd op een adequate risicoanalyse. Hierbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met alle omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de controle. Jaarlijks wordt Voyager in lijn gebracht met nieuwe internationale controlestandaarden en ontwikkelingen. BVT vult de update aan met noodzakelijke eisen en wensen voor de Nederlandse controledossiers. Deze omvat ook de aanpassingen op basis van de interne en externe reviews, waaronder die van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

#### Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Om onze visie op kwaliteit te kunnen waarmaken, zijn voorschriften en procedures ingevoerd die ertoe moeten leiden dat de verwachtingen van onze medewerkers, klanten en de toezichhouders worden gerealiseerd. Dit geldt niet alleen voor de serviceline Assurance, maar voor alle servicelines. Het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt hierna nader toegelicht.



#### Handboek

Grant Thornton heeft alle kwaliteitsaspecten vastgelegd in haar 'Manual Grant Thornton' (MaGT). Dit handboek is intern opgesteld op basis van geldende wet- en regelgeving (Wta, Bta, VAO, et cetera), eisen gesteld door beroepsorganisaties zoals NBA en NOB en eisen vanuit GTIL. Ons handboek geeft richtlijnen voor onder meer fundamentele beginselen als: betrouwbaarheid, integriteit, objectiviteit, professionaliteit en vakbekwaamheid/zorgvuldigheid. Ook aspecten als onafhankelijkheid, klantacceptatie, (verplichte) consultatie en interne kwaliteitscontrole zijn belangrijke onderwerpen.



### Bureau Vaktechniek Accountancy

Het Bureau Vaktechniek Accountancy (BVTA) heeft een belangrijke functie op het gebied van het vergroten van onze vaktechnische kennis. Het beoordeelt de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en vertaalt deze in standaarden, vragenlijsten, nieuwsbrieven en trainingen. Ook ondersteunt het BVTA onze externe accountants in hun vaktechnische afwegingen via (verplichte) consultatie.



### Intern toezicht op het kwaliteitsstelsel

Het interne toezicht is breed ingezet. Het toezicht door de RvC is uitgewerkt in **hoofdstuk 3.1.3**. Onze (vaktechnische) kwaliteit wordt geborgd door ons kwaliteitsstelsel en het toezicht hierop door bestuur, RvC, DA en CO. We laten de controle van de jaarrekening uitvoeren door een externe accountant. Gezien de omvang van onze organisatie en de interne taakverdeling is geen interne accountantsdienst ingesteld.



### Intern toezicht Compliance Officer

Een belangrijke schakel in het toezicht op de (vaktechnische) kwaliteit is de CO. Deze ziet toe op:

- De naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (artikel 18 Wta). Hieronder valt:
  - het toezicht op de periodieke evaluatie en aanpassing van het stelsel van kwaliteitsbeheersing aan wijzigingen in vaktechnische richtlijnen, vereisten wet- en regelgeving en uitkomsten uitgevoerde onderzoeken zowel intern als extern;
  - onafhankelijkheid;
  - permanente educatie;
  - OKB-proces;
  - review proces.
- De naleving van de wet- en regelgeving inzake geheimhouding (artikel 20 Wta).
- De naleving van de aanvullende voorschriften inzake OOB's (artikel 21a-24 Wta en de EU-verordening), zijnde onder meer onafhankelijkheid, roulatie (externe accountant) en jaarlijks afstemming met auditcommissie inzake onafhankelijkheid, overige diensten en onafhankelijkheidsbedreigingen).
- De naleving van de wet- en regelgeving inzake het accepteren en uitvoeren van opdrachten (artikel 12 Bta).
- De naleving van de wet- en regelgeving inzake fraude (artikel 26 Wta en artikel 37 Bta) en het melden van fraude bij onvoldoende opvolging (artikel 38 Bta).
- Het naleven van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en het melden van ongebruikelijke transacties.
- Bewaking naleving procedures actualisering klantadministratie (artikel 10 Bta).
- Actief anticiperen op vermeende schendingen/incidenten welke in welke vorm dan ook ter kennis komen van de CO. Bijhouden registratie hiervan en monitoren proces van afhandeling (artikel 24 Bta).
- Bijhouden signalen voor de mogelijke (dieperliggende) oorzakenanalyse.
- Rol in het kader van de wet datalekken.



### Overig

Naast de voorgenoemde maatregelen bestaan een klachtenregeling en **klokkenluidersregeling**.

Hierna volgt een uitwerking van een aantal elementen uit het interne toezicht. Voordat de elementen worden uitgewerkt, wordt aandacht besteed aan de externe accountants omdat een groot deel van ons kwaliteitsstelsel om hen is heen gebouwd.

### Kwaliteitsbeheersing externe accountants

Basisvoorwaarde voor een excellente kwaliteit is gekwalificeerd, deskundig personeel. Dit geldt ook voor onze externe accountants. Om te mogen optreden als externe accountant moet de accountant intern zijn geaccrediteerd en ingeschreven bij de AFM als externe accountant. De accreditatieprocedure stelt eisen aan de (bewezen en getoetste) kwaliteit en omvang van zijn of haar controleportefeuille. Interne accreditatie als externe accountant kan pas na beoordeling van de geschiktheid van de kandidaat door de RvC en het akkoord van de ledenvergadering. De DA adviseert hierbij. De CO ziet toe op het proces.

Als externe accountants onvoldoende functioneren, dan kunnen zij van het bestuur een officiële waarschuwing krijgen waarin specifieke sancties zijn opgenomen. Dit kunnen onder meer zijn: de wijziging van de categorie-indeling, een verzwarend van het OKB-regime of een wijziging in de teamsamenstelling.



### Categorie-indeling

Om de kwaliteit van de externe accountants te monitoren, werkt Grant Thornton met een categorie-indeling.



## Categorie I

is een accountant met bewezen kwaliteit.



## Categorie II

is een accountant die nog monitoring behoeft.



## Categorie III

bestaat uit nieuwe externe accountants die in hun eerste jaar optreden als externe accountant of voor langere tijd ruim onder het gemiddelde presteren.

De monitor van een startende externe accountant in categorie III is 2 jaar. Daarna is voldoende beeld verkregen over het functioneren van de externe accountant om zijn/haar functioneren waar mogelijk aan te passen naar categorie II. Een categorie III-indeling, waarbij langere tijd onder het gewenste kwaliteitsniveau wordt gepresteerd, leidt tot een verbeterplan en een full scope OKB-regime. Als er geen verbetering optreedt, dan wordt de accreditatie ingetrokken.

De kwaliteitsaspecten die meewegen voor de bepaling van de categorie-indeling zijn:

- de uitkomsten van de OKB's;
- uitkomsten reviews achteraf en externe reviews;
- betrokkenheid bij en kwaliteit van vaktechnische discussies;
- aantal en aard van de geregistreerde schendingen;
- et cetera.

Vanaf 2018 wegen we ook de uitkomst van de 360°-feedback mee rond de begeleiding van het team en de betrokkenheid bij de dossiers.

### Onafhankelijkheid

Grant Thornton heeft richtlijnen en procedures opgesteld om vast te stellen dat de organisatie, haar personeel en indien van toepassing anderen (binnen het netwerk van Grant Thornton) aan de onafhankelijkheidsvoorschriften voldoen.



Binnen Grant Thornton is een aantal algemene onafhankelijkheidswaarborgen getroffen:

- Vertaling van de onafhankelijkheidsvoorschriften in het kwaliteitshandboek MaGT.
- Communicatie van wijzigingen in de onafhankelijkheidsvoorschriften via vaktechnische overlegstructuren, periodieke nieuwsbrieven, cursussen en het MaGT.
- Verplichte ondertekening van de onafhankelijkheidsverklaring door alle personen werkzaam voor Grant Thornton.
- Registratie van persoonlijke financiële belangen in beursgenoteerde ondernemingen in Global Independence System (GIS) door managers en partners.
- Vastlegging van de onafhankelijkheidstoets per controleopdracht en ondertekening door alle teamleden/betrokkenen.
- Advisering door BVT bij onafhankelijkheidsvraagstukken.
- Verplichte consultatie van DA in voorgeschreven situaties waarbij sprake is van een mogelijk ernstige bedreiging van de onafhankelijkheid.
- Voor opdrachtaanvaarding internationale conflict checks (ICR).
- Roulatiebeleid voornaamste partners en teamleden bij een OOB.

Bij wettelijke controles van een OOB vindt roulatie plaats in overeenstemming met de EU-verordening. Deze roulatie betreft onder andere de roulatie van de externe accountant en de senior leden van het controleteam na maximaal 5 jaar. In verband met de kwaliteit en efficiency van de controle zullen de externe accountant en de senior teamleden niet gelijktijdig rouleren. Daarnaast zal het kantoor rouleren na maximaal 10 jaar. Nadat roulatie heeft plaatsgevonden zal een zogenaamde afkoelperiode van 4 jaar ingaan. Voor niet OOB-klienten is geen roulatieschema ingesteld, zie hiervoor [paragraaf 5.1.5](#).

Jaarlijks worden alle bij Grant Thornton werkzame personen, al dan niet in loondienst, verzocht de onafhankelijkheidsverklaring te ondertekenen. Deze gaat naast onafhankelijkheid ook in op 'integriteit', de naleving van onze interne richtlijnen en de geldende wet- en regelgeving. Bij de netwerkorganisaties Incompanion B.V. en Grant Thornton Executives B.V. is een onafhankelijkheidsverklaring uitgezet die uitsluitend toeziet op de naleving van de artikelen 19 en 24b Wta alsmede de ViO.

### Permanente educatie

Alle gekwalificeerde professionals moeten aan hun verplichting van permanente educatie voldoen. Jaarlijks beoordeelt de CO of de externe accountants en de overige gekwalificeerde accountants aan de gestelde eisen voldoen en rapporteert hierover aan het bestuur. Voorgaande geldt ook voor de andere servicelines waar regels met betrekking tot permanente educatie gelden.

### Consultatieproces

Ter bevordering van de kwaliteit is een consultatieprocedure opgenomen. Jaarlijks worden onderwerpen aangewezen voor verplichte consultatie. Het team legt haar analyse gedocumenteerd voor aan BVTA ter beoordeling.

### Jaarrekening reviewproces

Ter bevordering van de kwaliteit is een reviewproces van de jaarrekening aanwezig. Een jaarrekening op basis van IFRS dient altijd te worden voorgelegd ter beoordeling door BVTA. Voor de overige controleopdrachten wordt jaarlijks een aantal opdrachten door de DA aangewezen voor de verplichte beoordeling door BVTA.

### Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling controleopdrachten (OKB-proces)



#### Selectie dossiers voor OKB

De OKB is een belangrijke kwaliteitsmaatregel die wordt uitgevoerd vóór de afgifte van de verklaring. Een OKB is verplicht voor organisaties van openbaar belang (OOB). Voor overige opdrachten is een eigen systeem van toewijzing vereist. Het toewijzen van een OKB is bij Grant Thornton gebaseerd op de categorie-indeling van de externe accountant en het risicoprofiel van de opdracht/klant. Onder het risicoprofiel van de opdracht wordt onder andere verstaan: de typologie, de samenstelling van het controleteam en klant specifieke omstandigheden. Deze komen tot uitdrukking in een Engagement Profile Factor (EPF).

De categorie-indeling heeft als volgt invloed op de toewijzing van OKB's:

## 1 Categorie I

alleen een OKB bij een OOB en op basis van high risk-criteria, waarbij rekening wordt gehouden dat op minimaal 1 opdracht een OKB plaatsvindt.

## 2 Categorie II

een OKB bij ongeveer 50 procent van de wettelijke controleopdrachten, zoveel mogelijk risicogericht.

## 3 Categorie III

volledig OKB-regime.

OKB-groep

Voor de uitvoering van OKB's wordt gebruikgemaakt van een interne groep OKB'ers. De partners die een OKB uitvoeren zijn geselecteerd uit de externe accountants van de organisatie. In 2013 is al gekozen voor een beperkte groep van OKB'ers. De OKB-groep staat onder leiding van de DA. De toegewezen OKB moet onafhankelijk zijn van de opdracht.

Wijze van uitvoering en uitkomst OKB

Via een vragenlijst beoordeelt een OKB-er of een externe accountant in redelijkheid tot zijn oordeel is gekomen. De uitkomsten van de OKB's worden gemeten via 'nee-scores'. Is de OKB-er van mening dat het controleteam de werkzaamheden onvoldoende heeft uitgevoerd, dan volgt een 'nee-score' in de vragenlijst. Aan iedere vraag hangt een weging, die leidt tot de 'nee-score'. De zwaarte van de score is per vraag bepaald. De scores tot 3,5 procent zijn beperkte tekortkomingen.

Het controleteam verwerkt de opmerkingen van de OKB-er in zijn controle. Nadat de OKB-er akkoord is met de aanvullende werkzaamheden worden de uitkomsten van de OKB conform de wettelijke bepalingen aan de CO gecommuniceerd. De CO beoordeelt de OKB-lijst en kijkt of de 'ja/nee-scores' logisch zijn. Daarna worden de 'nee-scores' verwerkt in een overzicht ter beoordeling van de kwaliteit van de externe accountants. Indien er een vaktechnische discussie ontstaat tussen de externe accountant en de OKB-er wordt de DA geconsulteerd.

Vanaf 2016 moeten de 'nee-scores' door de externe accountants worden voorzien van een eigen oorzakenanalyse. Deze gegevens worden verzameld door de CO en periodiek geanalyseerd op mogelijke tendensen.

### Review proces

Naast het OKB-proces is er een review proces. Dit betekent dat de verklaring al is afgegeven.



#### Selectie dossiers

Een review achteraf wordt uitgevoerd op dossiers waar geen OKB heeft plaatsgevonden in dat jaar. Bij de selectie wordt rekening gehouden met risicovolle opdrachten (onder andere branches en teambezetting) en de OKB- of reviewresultaten uit voorgaande jaren.



#### Uitvoering

Het dossieronderzoek vindt plaats aan de hand van dezelfde vragenlijst als voor de OKB-procedure. De vragenlijst wordt aangevuld met enkele aspecten die niet mogelijk zijn tijdens de OKB, zoals het vaststellen dat geen oordeelvormende werkzaamheden zijn verricht na datering van de verklaring.



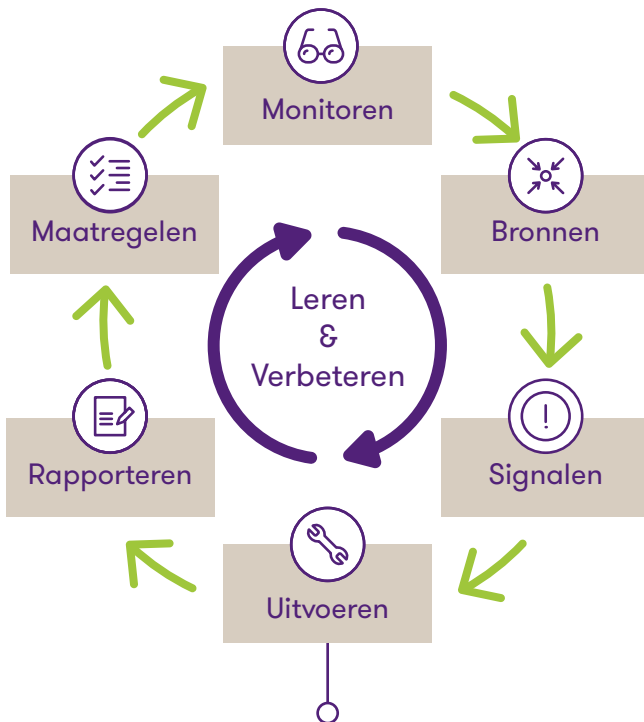
#### Uitkomst review achteraf

De uitkomsten van de review achteraf worden op dezelfde wijze verwerkt als de uitkomsten van een OKB. De extra vragen krijgen geen weging voor de 'nee-score' om de uitkomsten vergelijkbaar te houden. Een 'nee-score' op de aanvullende vragen wordt geregistreerd als schending van de (interne) wet- en regelgeving.

Bij een gemiddelde 'nee-score' tot en met 3,5 procent is sprake van een tekortkoming. Tussen 3,5 procent en 7 procent wordt door het toetsteam vastgesteld of sprake is van een onvoldoende dossier. Boven de 7 procent is direct sprake van een onvoldoende dossier. Een onvoldoende dossier leidt tot herstelacties.

### (Dieperliggende) oorzakenanalyse

Wij hebben een systeem van (dieperliggende) oorzakenanalyses. Onze cyclus voor de (dieperliggende) oorzakenanalyse ziet er als volgt uit:



#### Dieperliggende oorzakenanalyse



Om deze cyclus te borgen, is een multidisciplinair oorzakenanalyseteam aangewezen. In het team zijn ook een psycholoog en professionele coach opgenomen. Per casus wordt uit deze groep een team samengesteld om de oorzakenanalyse uit te voeren. De teamsamenstelling hangt af van de benodigde expertise en moet voldoende onafhankelijkheid waarborgen. Als het nodig is, dan kan er ook een externe deskundige worden toegevoegd aan het team.

Het dieperliggende oorzakenanalyseteam hanteert de '5 times why' methode. Voor de interviews is een protocol opgesteld waarin onder andere hoor- en wederhoor is verwerkt. Het bestuur ontvangt een rapportage op basis van de waarnemingen.

Hierbij worden waar mogelijk zoveel mogelijk opties met de voors en tegens van de maatregelen geformuleerd aan de hand waarvan het bestuur besluit over de in te voeren maatregelen.

Voor het signaleren van te onderzoeken aspecten, wordt door de CO een database gevuld met zowel positieve als negatieve signalen. Aan de hand van deze database wordt gezocht naar mogelijke patronen die aanleiding zijn voor de noodzaak tot een (dieperliggende) oorzakenanalyse. De database wordt door de DA, de CO en deputy per kwartaal beoordeeld en voorgelegd aan een van de andere teamleden. Mocht dat nodig zijn, dan wordt via een rapportage aan het bestuur verzocht een dieperliggende oorzakenanalyse te initiëren. Niet ieder signaal leidt direct tot een dieperliggende oorzakenanalyse. Het kan ook dat een constatering door de betrokkenen worden geanalyseerd om direct een oplossing te kunnen initiëren. Waar bekend worden deze ook in de database opgenomen.

De volgende bronnen worden gebruikt voor het registreren van signalen:

Bron	Beschrijving	Verantwoordelijk voor bron	Periodiciteit rapportage
(Kwaliteits-) OGSM	Periodiek wordt de realisatie van de organisatie doelstellingen gemeten (OGSM). Geconstateerde afwijkingen van de doelstelling/norm zijn aanleiding om de reden te achterhalen waarom de doelstelling niet is behaald.	BVTA	Afhankelijk van de OGSM (timing staat opgenomen in individuele OGSM's)
Klachten en claims	Klachten en claims komen altijd binnen bij het bestuur en geven in (bijna) alle gevallen aanleiding tot een directe (dieperliggende) oorzakenanalyse.	Bestuur	Incidenteel
OKB's en reviews	De achtergrond van een 'nee-score' wordt geanalyseerd, omdat een 'nee-score' als een 'kwaliteitsincident' wordt gezien. Hiermee kan zo snel mogelijk worden gezocht naar (generieke) oorzaken en oplossingen.	CO	Halfjaarlijks
360°-feedback	Verbeterpotentie per persoon. Analyse wordt gedaan of sprake is van een patroon in de reacties/feedback, die bijvoorbeeld unit gebonden zijn.	HR	Jaarlijks
Medewerkersonderzoek	Organisatie breed medewerkersonderzoek, inclusief analyse van de uitkomsten ter bepaling van de verbeterpotentie per onderwerp en het opstellen van een actieplan.	HR	Jaarlijks
Cultuuronderzoek	Organisatiebrede cultuurmeting die inzicht biedt in gewenst en ongewenst gedrag binnen Grant Thornton. De uitkomsten worden als input gebruikt voor bijeenkomsten binnen de verschillende units.	Werkgroep In het Publiek Belang	Jaarlijks
Kwaliteitsindicatoren	Set van kwaliteitsindicatoren die kwaliteit van de dienstverlening inzichtelijk maken.	BVTA/CO	Halfjaarlijks
Consultaties	Het aantal, aard en herkomst van de consultaties die worden gedaan.	BVT	Jaarlijks
ClientVoice	Inzicht in de doelstelling (score 8). Afwijkingen vragen om nadere analyse van mogelijke oorzaken.		Halfjaarlijks
Partners	Jaarlijks wordt een analyse gedaan op partnerniveau voor de serviceline Assurance en General Practice door DA/CO/deputy CO. Dit leidt tot een voorstel tot de categorie-indeling van accountants aan het Bestuur.	DA/CO/deputy CO	Jaarlijks

### Datalekken

Sinds 1 januari 2016 is een procedure voor het melden van datalekken ingesteld. Ieder potentieel datalek, ongeacht de aard en omvang van het lek, moet worden gemeld aan de bedrijfsjurist of CO. De bedrijfsjurist en de CO beoordelen de melding op aard van de persoonsgegevens en impact. Hun analyse wordt aan het bestuur voorgelegd ter kennisname of akkoord voor melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens en indien nodig aan de betrokkenen. Periodiek worden de medewerkers bewust gemaakt van de risico's van datalekken en de procedure als sprake is van een mogelijk datalek.

### Klachten(regeling)/civiele procedures/tuchtklachten

Om derden de gelegenheid te geven actief opmerkingen of klachten te ventileren, is zowel een klachtenregeling als een klokkenluidersregeling geïmplementeerd. Deze worden respectievelijk beheerd door het bestuur van de organisatie en door een onafhankelijke derde partij.

Ingediende klachten worden besproken in de Commissie Publiek Belang, de ledenvergaderingen en de partnersvergaderingen. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan maatregelen die herhaling moeten voorkomen. In zeldzame gevallen kan een schikking worden getroffen vanuit kostenooipunt.

### 4.2.3 Processen & Systemen

Om goede kwaliteit te leveren zijn adequate processen en systemen een belangrijke randvoorwaarde. Grant Thornton centraliseert standaardwerkzaamheden zodat de professionals zich kunnen focussen op datgene waar zij het beste in zijn; hun expertisegebieden.

#### IT-processen en -systemen

Veilige en betrouwbare IT-processen en -systemen zijn zeer belangrijk voor de dagelijkse werkzaamheden voor het adequaat functioneren van de geautomatiseerde vaktechnische tools zoals Voyager. Daarnaast worden hoge eisen gesteld aan het verwerken van klantdata. Vanuit GTIL wordt Nederland ondersteund bij het up-to-date houden van de IT-systemen en beveiliging (cyber security). Uiteraard is er een specifiek OGSM voor de IT-systemen.

#### Kennismanagementsysteem

Belangrijk voor kwaliteit is een adequaat 'kennismanagementsysteem'. Het snel kunnen benaderen van de meest recente, relevante literatuur is voor onze organisatie zeer belangrijk. Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid voor het kennismanagementsysteem gedelegeerd aan BVT.



# 5 Resultaten borging kwaliteit in 2017

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van ons beleid rondom de borging van onze kwaliteit. Met in paragraaf 5.1 de uitkomsten voor ‘Gedrag & Cultuur’ en in paragraaf 5.2 de uitkomsten van de metingen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing ‘Structuur & Sturing’.

## 5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur

### 5.1.1 Tone at the top in 2017

In 2017 is verder gewerkt aan de zichtbaarheid van het bestuur en het uitdragen van haar visie op de kwaliteitsgerichte cultuur. De ‘tone at the top’ meten we in het medewerkersonderzoek. De algemene score in dit onderzoek in 2017 is een 7,4: een verbetering ten opzichte van de 7.1 in 2016.



7.4

Algemene score 2017  
medewerkersonderzoek

### Walk the talk

Het bestuur heeft in dit verslagjaar diverse partnerbijeenkomsten georganiseerd die in het teken stonden van de kwaliteitsgerichte cultuur en de CLEARR-kernwaarden, om de partners te helpen bij het tonen van voorbeeldgedrag. Om meer zichtbaar te zijn op de werkvloer en ook zelf het goede voorbeeld te geven, woont het bestuur ook personeelsbijeenkomsten bij zoals Meet & GreeT-sessies met nieuwe collega's. Daarnaast is het bestuur zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar op alle kantoren. Haar visie op kwaliteit draagt het bestuur ook concreet uit bij de eigen dossiers waar zij verantwoordelijkheid voor hebben. Hierdoor kan de organisatie zien hoe onder omstandigheden invulling wordt gegeven aan het beleid.

### Coachend leiderschap

Het vergt tijd om directief leiderschap te ontwikkelen tot coachend leiderschap. Het medewerkersonderzoek laat een

positieve ontwikkeling zien op de deelvraag ‘coaching door de direct leidinggevende’. De training Coaching for Growth is daarom in het reguliere opleidingsprogramma opgenomen. De coachende vaardigheden en tone at the top worden opgenomen in de Key Performance Indicators (KPI's) van het bestuur en de partners. Dit wordt gemeten door 360°-feedback. Feedback is onderdeel van de partnerngesprekken sinds 2016 en is in 2017 geïntroduceerd voor alle niveaus in de organisatie.

### Kwaliteitsgerichte cultuur

Sinds 2014 neemt de bestuurder met de portefeuille ‘Kwaliteit’ deel aan de werkgroep ‘In het Publiek Belang’. Deze werkgroep was vooral gefocust op de serviceline Assurance. Wij streven een kwaliteitsgerichte cultuur binnen de volledige Grant Thornton-organisatie na, waardoor de werkgroep is omgedoopt tot de werkgroep ‘Kwaliteitsgerichte Cultuur’. De werkgroep is in 2017 uitgebreid met een vertegenwoordiger van de overige service-lines. Daarnaast is de bestuursvoorzitter verantwoordelijk gesteld voor de voortgang en realisatie van doelen, waardoor het belang nog breder wordt uitgedragen.

### 5.1.2 CLEARR in 2017

In navolging van de acties in 2016 rondom de ‘verfrissing’ van de CLEARR-kernwaarden zijn in 2017 de trainingen zoals ‘Living the Brand’ en ‘Coaching for Growth’ opgenomen in het reguliere opleidingsprogramma. In de partnernvergaderingen is weer de nodige aandacht aan onze kernwaarden en bijbehorend gedrag besteed. Verschillende acties houden onze kernwaarden levend. Zo werd er in 2017 maandelijks via ons intranet [de Connector] 1 van de kernwaarden onder de aandacht gebracht. Per post werden thuis ansichtkaarten bezorgd met een boodschap over de kernwaarden en men kon zelf aan de slag met het ‘Grant Thornton vakantie-doe-boek’, toegespitst op de CLEARR-kernwaarden.

### Interne gedragscode

Er zijn in 2017 geen signalen of meldingen dat sprake is van overtredingen van de gedragscode.

### Lerende organisatie

Om een lerende organisatie te zijn, is de bereidheid van medewerkers om te leren, maar vooral een veilige omgeving om fouten te bespreken van cruciaal belang. Wij hebben een speciale sessie 'leve de fout' gehouden met Cathy van Dijk en Wouter ten Have, beiden verbonden aan de VU. Ook onze andere acties rondom CLEARR en Coaching for Growth besteedden aandacht aan dit onderwerp. Verder is het boek 'Artikel 5' op een ludieke manier in de organisatie verspreid. De uitkomst in de cultuurmeting 'het lerend vermogen van de organisatie' is met 76 procent ruim voldoende, maar ligt onder onze ambitie van 85 procent. Dit vraagt ook in 2018 verder aandacht voor dit aspect. De implementatie van de nieuwe controle methodiek LEAP zal hieraan bijdragen.



76%

Resultaat  
lerend vermogen



85%

Ambitie lerend  
vermogen

### 5.1.3 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2017

Om het verband tussen kwaliteit en beloning en promotie nog beter aan te tonen, is de beoordelingssystematiek en -cyclus in 2017 herzien. Daarnaast zijn de functieomschrijvingen geactualiseerd en is ons competentieprofiel vanuit CLEARR en 'kwaliteitsgerichtheid' herschreven. Dit is in juli 2017 gedeeld met alle medewerkers en wordt sindsdien toegepast.

### Arbeidsmarktcampagne en organisatiegroei

Meer personeel in de serviceline Assurance draagt bij aan een betere teamopbouw, het bevordert de doorgroei van collega's en onze kwaliteit. Mede dankzij versterkte inspanningen op de arbeidsmarkt groeide onze serviceline Assurance in 2017 met circa 20 procent. Wij vinden IT-audit, data-analyse en processmining belangrijke onderwerpen voor de serviceline Assurance en zetten in op een verdere uitbreiding van de formatie van IT-specialisten en zetten de arbeidsmarktcampagne in 2018 voort terwijl er ook aan nieuwe initiatieven wordt gewerkt.

### Vaktechnische kennis

Naast een opleidingsprogramma per functiecode en rol in de organisatie van de medewerkers zijn in vervolg op de webbased trainingen over de International Standards on Auditing (ISA's) in 2015 en 2016, in 2017 vanuit GTIL 7 nieuwe verdiepende trainingen aangeboden in Nederland. Omdat de kennis van de controlestandaarden van groot belang is, zijn de trainingen verplicht gesteld voor functieniveau 5 (junior manager) en hoger. De overige collega's mogen de trainingen vrijwillig volgen. De trainingen zijn ook ter voorbereiding op de nieuwe controletool LEAP.

### Actuele kennis voor iedereen

In 2017 zijn verschillende verplichte assurance-bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij is onder meer de evaluatie van het kwaliteitsstelsel 2016 besproken en de terugkoppeling van het AFM-Dashboardonderzoek. Veel actualiteiten worden gecommuniceerd via nieuwsbrieven. De opzet van de nieuwsbrief is in 2017 gewijzigd. Er is een grotere discussiegroep die de inhoud van de nieuwsbrief beoordeelt. Daarnaast is een expliciet hoofdstuk opgenomen met voorbeelden van waargenomen gewenst gedrag en waargenomen ongewenst gedrag.

### Permanente educatie

2017 is het 2<sup>de</sup> jaar van de 3 jaarscyclus. Alle gekwalificeerde accountants in de assurance-praktijk voldoen over 2017 aan de minimale eis van 20 gecertificeerde PE-uren, daarnaast hebben zij de verplichte fraudetraining gevolgd en de kennistoets met een voldoende afgerond.

### Dossiermentoring

Het volgen van dossiermentoring was in 2014 een verplicht PE-onderwerp voor externe accountants. Sindsdien wordt binnen Grant Thornton dossiermentoring aangeboden aan zowel externe accountants als managers. Ook in 2017 hebben deze sessies plaatsgevonden. Een ieder is gevraagd een (ethisch) dilemma in te brengen als gespreksonderwerp. De mentoring vindt plaats in groepjes van zo'n 4 tot 6 accountants onder leiding van 2 vertegenwoordigers van BVTA en/of de (deputy) DA en/of de (deputy) CO. De sessies worden door de collega's als zinvol ervaren. De training wordt gewaardeerd met een 8.

### Vaktechnische ondersteuning

Ter bevordering van de vastlegging van de uitgevoerde werkzaamheden worden regelmatig templates uitgerold. Ook wordt met templates bevorderd dat geen verplichte onderdelen van de controle worden vergeten uit te werken. In 2017 zijn, vooruitlopend op LEAP, enkele LEAP templates uitgerold. Daarnaast worden door de medewerkers zelf templates ontwikkeld. Wij waarderen dergelijke initiatieven. Na afstemming met BVTA vindt uitrol over de gehele organisatie plaats.

### 5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers

- In de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaringen zijn geen bedreigingen die niet kunnen worden gemitigeerd van de onafhankelijkheid gemeld of incidenten op het gebied van integriteit.
- Door Grant Thornton Executives B.V. en Incompanion B.V. zijn geen bedreigingen van de onafhankelijkheid gemeld.
- Uit de registraties in GIS komen geen bedreigingen naar voren.

### 5.1.5 Onafhankelijkheid opdrachten

Uit analyse blijkt dat bij circa 23 procent van de Wta-opdrachten sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountant bij de opdracht. Op 8 van deze opdrachten heeft een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) plaatsgevonden. De 'nee-score' van deze 8 opdrachten is 0,37 procent en ligt daarmee ruim onder het gemiddelde van de overige OKB-opdrachten van 2,28 procent. Op basis van de OKB-uitkomsten signaleren wij geen negatieve effecten van langdurige betrokkenheid op de kwaliteit. Andere mitigerende maatregelen waren roulatie van andere key-auditmembers en 2<sup>de</sup> lezing.

### 5.1.6 Cultuurmeting/medewerkersonderzoek 2017

Het medewerkersonderzoek van 2017 laat zien dat uitgevoerde acties een positief effect hebben gehad op de medewerkers-tevredenheid. De overall score is 7,4, een verbetering ten opzichte van de score uit 2016 (7,1). De serviceline Assurance laat een totaal score zien van 7,7. De score is op alle elementen beter. In sessies met de verschillende units van assurance zijn de resultaten besproken in aanwezigheid van een HR-medewerker. Wij menen dat tevreden medewerkers een betere kwaliteit leveren. Daarom blijven we ook in 2018 investeren in de tevredenheid van onze collega's.

Naast ons medewerkersonderzoek hebben we in 2017 net als in 2016 een cultuurmeting voor onze hele organisatie gedaan. Hiertoe hebben wij de door de NBA ontwikkelde cultuurmeting uitgezet. De nieuwe opzet van de cultuurmeting categoriseert de vragen. Dit geeft een goed beeld van de onderwerpen waar acties nodig zijn. Zie de tabel hiernaast voor de score per categorie. Het overall beeld op onze kwaliteitsvisie en het voorbeeldgedrag is zeer positief. Superficial audit work (steunen op de informatie of werkzaamheden van de gecontroleerde) en in iets mindere mate 'Altering procedures' (werkzaamheden niet conform planning uitvoeren) verdienen aandacht. Het team moet voldoende eigen oordeelsvorming toepassen en de werkzaamheden uitvoeren die nodig zijn voor de deugdelijke grondslag voor het oordeel. Dit wordt in een specifieke sessie onder begeleiding van een externe partij verder uitgewerkt. Op de aanwezigheid van een lerende organisatie scoren we (ruim) voldoende, maar onze ambitie ligt hoger. Ook hier wordt aanvullend beleid op gezet.

## 5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing

### 5.2.1 Vaktechnische kwaliteit 2017

In 2017 is Voyager opnieuw in lijn gebracht met gewijzigde controlestandaarden en ontwikkelingen. Daarmee is Voyager 'ISA-proof'. Het BVTa heeft de update aangevuld met noodzakelijke eisen en wensen voor de Nederlandse controledossiers. Deze omvat ook de aanpassingen op basis van de interne en externe reviews, waaronder die van de AFM.

Tabel 5.1 Cultuurmeting met betrekking tot serviceline Assurance

Onderwerp	Score
A Kwaliteitsvisie is duidelijk	84%
B Voorbeeldgedrag draagt bij aan de kwaliteitsgerichte cultuur	84%
C Tijd en middelen zijn voldoende	81%
D Er is geen tijd en budget druk	82%
E Er bestaat geen kwaliteitsondermijnende druk	75%
F Positieve foutcultuur (bespreekbaarheid) aanwezig	71%
G Foutcultuur, analyse van fouten, aanwezig	74%
H Lerend vermogen van de organisatie op orde	76%
I Lerend vermogen van de medewerkers	85%
J Lerend vermogen onder collega's	74%
K Beloningsbeleid op orde	70%
L Aandacht beroepsontwikkeling aanwezig	74%
M Organizational commitment to quality aanwezig	75%
N Morele oordeelsvorming positief	73%
O Morele oordeelsvorming: geen focus on Self (Eigenbelang)	67%
P Morele oordeelsvorming: wel focus on Others (Publiekbelang)	70%
Q Uiten van je mening	76%
R Superficial audit work (Teveel steunen op informatie van client)	53%
S Altering procedures (Aftekenen zonder deugdelijke grondslag)	63%
T Premature sign-off (Aftekenen zonder uitvoering bepaalde werkzaamheden)	67%
U Underreporting of time (niet verantwoord alle gewerkte uren)	66%
V Performance	94%

Het percentage geeft weer hoeveel procent van de medewerkers volledig voldoet aan de door ons gestelde, zware norm (bijvoorbeeld nooit). De scores op de onderdelen R, S en T wijzigen tot boven de 90 procent als je 'bijna nooit' en 'nooit' samen als norm stelt.

## 5.2.2 Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2017

### Klanttevredenheidsmeting

Het oordeel van klanten over onze kwaliteit is een belangrijke graadmeter om onze dienstverlening te monitoren. Klanttevredenheid meten we via ClientVoice. In 2017 is de algemene waardering voor onze serviceline Assurance een 8. Ook onze deskundigheid is in 2017 hoog gewaardeerd met een 8,3.



# 8.3

Waardering deskundigheid in 2017

In het kader van publiek belang vinden wij het belangrijk dat bereidheid lastige vragen te stellen hoog wordt gewaardeerd met 7,9 en de rechte rug wordt gewaardeerd met een 8. De veranderingen die we op basis van ons klanttevredenheidsonderzoek willen doorvoeren, worden eerst getoetst aan de eisen vanuit wet- en regelgeving en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij hebben.

### Vaktechnische kwaliteit externe accountants

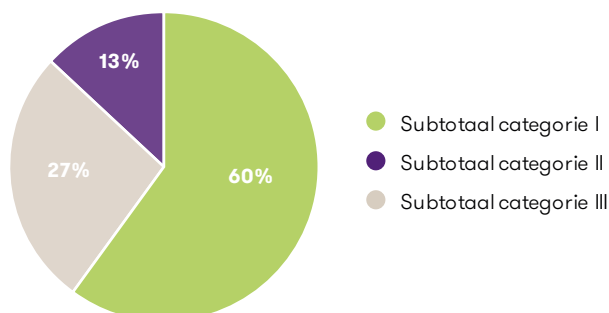
Jaarlijks beoordelen we het functioneren van de externe accountants mede op basis van de uitkomsten van de diverse interne en externe kwaliteitstoetsingen. Afhankelijk van deze beoordeling wordt de accreditatie gecontinueerd of worden gewijzigde voorwaarden gesteld aan de accreditatie.



### Categorie-indeling 2017

In 2017 is 60 procent van de externe accountants in categorie I ingedeeld (2016: 60 procent). 1 externe accountant zat in 2017 in categorie III wegens de negatieve ontwikkeling op kwaliteit. Dit betekent een full scope OKB-regime voor de verklaringen die zijn afgegeven in 2017. Daarnaast zijn 3 nieuwe externe accountants aangesteld die bij aanvang worden ingedeeld in categorie III. Bij de evaluatie van de geleverde kwaliteit over 2017 is wegens de goede scores op kwaliteit van de 3 nieuwe externe accountants voldoende bevestiging om te promoveren naar categorie II. Op basis van de evaluatie zijn wij van mening dat 2 jaar full scope monitoren niet nodig is, daar een robuust benoemingsbeleid wordt gehanteerd en het eerste jaar full scope dit al dan niet bevestigt. We passen het stelsel hierop aan.

### Totaalbeeld 31 december 2017



### Consultaties

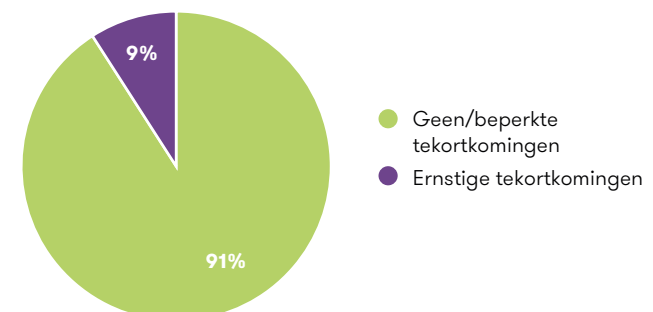
Er wordt regelmatig geconsulteerd, zie [bijlage 5](#) voor details. Omdat opvalt dat nooit over het onderwerp fraude een consultatie bij BVTA wordt ingediend, zijn de procedures beoordeeld aangaande het handelen bij de (eerste) signalen van fraude. Hieruit blijkt dat de procedures versnipperd zijn opgenomen in het MaGT. Ter centralisatie van de fraudevraagstukken is de fraudehulpdesk ingesteld. Hierbij is BVTA, een forensisch expert en de DA betrokken. Zij leiden indien nodig de casus door naar de CO voor de te verrichten meldingen. Daarnaast hebben in 2017 10 consulten met betrekking tot mogelijk foutenherstel plaatsgevonden, 7 met betrekking tot bestaande klanten en 3 met betrekking tot nieuwe klanten. De bestaande klanten waren bijna allemaal overgedragen aan een andere accountant, daar de eerder betrokken accountant wordt uitgeschreven als externe accountant. De aard van de consultaties wordt jaarlijks beoordeeld als input voor mogelijke (dieperliggende) oorzakenanalyse. Gezien het belang van foutenanalyse wordt vanaf 2018 direct een oorzakenanalyse aan het team gevraagd, wat mogelijk aanleiding kan geven voor een dieperliggende oorzakenanalyse. De periodiciteit van de analyse van de vaktechnische consulten ten behoeve van mogelijke oorzakenanalyses wordt eens per kwartaal. Verder is in de OKB en reviews achteraf vastgesteld dat waar nodig de verplichte consultaties hebben plaatsgevonden.



### (Internationale) reviews achteraf

De uitkomsten van de reviews achteraf zijn gelijk aan 2016. Meer dan de helft van reviews zijn uitgevoerd door het internationale netwerk (GTAR). De GTAR bevestigt de kwaliteit van de dossiers. De uitkomsten van de GTAR zijn niet één op één te vertalen naar de 'nee-score' zoals toegelicht in [paragraaf 4.2.2](#). Hierom worden de bevindingen van de GTAR en de interne review achteraf onderverdeeld in 'geen', 'beperkte' of 'ernstige' tekortkomingen. Hieronder is een overzicht van de getoetste dossiers, GTAR en de interne reviews achteraf samengevoegd. Er is 1 dossier (interne review achteraf) onvoldoende geacht, met uitzondering van dit dossier zijn geen acties naar aanleiding van de reviews nodig, daar slechts sprake is van beperkte tekortkomingen.

### Resultaten uitgevoerde reviews achteraf

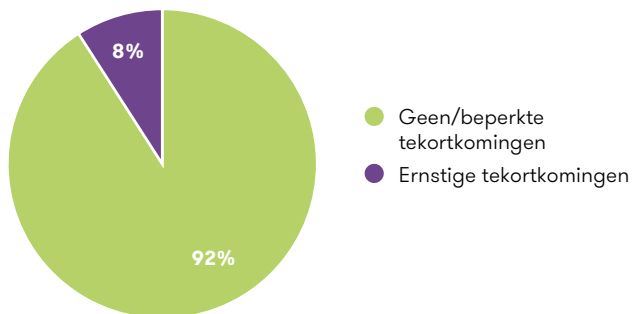


### Uitgevoerde OKB's

Voor 2017 zijn 50 OKB's meegeteld (2016: 58). De 'nee-score' is aanzienlijk verbeterd ten opzichte van 2016, namelijk 1,97 procent ten opzichte van 3,1 procent. Dit is ruim onder de norm van 3,5 procent, waardoor er relatief weinig ernstige tekortkomingen door de OKB'ers zijn geconstateerd. Rekening houdend met steeds kritischer

wordende OKB'ers is dit een belangrijke uiting van onze kwaliteitsverbetering. De ernstige tekortkomingen worden hersteld voor afgifte van de verklaring.

### Resultaten uitgevoerde OKB's



De bevindingen uit de OKB's van 2017 hebben vooral betrekking op:

- de documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden;
- onderbouwing van verwachtingen in de cijferanalyse;
- COS 600 opdrachten.

### (Dieperliggende) oorzakenanalyse

In 2017 zijn 2 dieperliggende oorzakenanalyses uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de randvoorwaarden voor het leveren van kwaliteit en de omstandigheden die de kwaliteit negatief beïnvloeden. De uitkomsten zijn afgezet tegen de NBA-drivers voor kwaliteit. De interne analyse komt grotendeels overeen met de NBA-analyse. Een belangrijke driver die wij aanvullend signaleren, is de intrinsieke motivatie om (vaktechnische) kwaliteit te leveren. Het beleid om de controle te centreren bij partners uit de serviceline Assurance wordt daarom voortgezet. Wij zien een belangrijke rol voor de volwassenheid van de controleklanten (driver 10) hierop gaan wij in 2018 actiever inzetten.

Naast de dieperliggende oorzakenanalyses door het oorzakenanalysesteam worden regelmatig analyses gemaakt van de oorzaken van geconstateerde fouten door de betrokkenen zelf. Bijvoorbeeld: analyse van de oorzaak van een fout in de controleverklaring uit de rapportgenerator door BVTA, daar direct herstel nodig is. Later wordt beslist of een dieperliggende oorzakenanalyse gewenst is.

Externe schendingen	Regelgeving	2017	2016
Onjuiste verklaring in omloop gebracht		-	1
Controledocumentatie	NV COS 230	1	6
60 dagen termijn*	11 lid 5 Bta	4	7
Onvoldoende controle-informatie	NV COS 500	-	1
Klantacceptatie	Artikel 12 lid 1 Bta	3	1
Foutieve verklaring bij beoordelingsopdracht	NV COS 705	1	-
<b>Totaal</b>		<b>9</b>	<b>16</b>

\* Met betrekking tot de dossiers waar de 60 dagen termijn was verstreken voordat het dossier was gearchiveerd, is vastgesteld dat geen oordeelvormende werkzaamheden hebben plaatsgevonden na de toegestane termijn.

### Schendingen

De schendingen van externe regelgeving zijn afgenomen van 16 naar 9. De schendingen van interne regels zijn toegenomen van 1 naar 11. De toename van deze interne schendingen komt vooral door het niet laten uitvoeren van de jaarrekeningreview door BVTA, maar door de OKB. Uit de oorzakenanalyse blijkt dat de toewijzing van de BVTA-jaarrekeningreview onduidelijk is gecommuniceerd. In 2018 wordt de aanwijzing van de BVTA-review expliciet onder de aandacht gebracht. Gezien de aard en omvang van de schendingen worden geen andere acties noodzakelijk geacht.

### Datalekken

In 2017 is 1 melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens ingediend, de betrokkene is ook geïnformeerd. Ter voorkoming van datalekken is de beveiliging van onze (digitale) data een continu aandachtsgebied van de afdeling Automatisering & Informatisering. Een ander belangrijk onderdeel van de bescherming van persoonsgegevens is het adequaat handelen van onze medewerkers. Alle medewerkers hebben E-learnings gevolgd om het onderkennen van en omgaan met aspecten van dataprotectie beter te beheersen. Periodiek is als test een phishing mail gestuurd naar alle medewerkers om de awareness te testen en te vergroten. Verder is in 2017 gestart met de voorbereiding op de Algemene verordening gegevensverwerking (AVG) zoals het verkrijgen van bewerkersovereenkomsten en opstellen van verwerkingsregisters.

### Klachten(regeling)/civiele procedures/tuchtklachten

In 2017 is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling. In 2017 zijn geen klachten via de klachtenregeling ingediend aangaande wettelijke controleopdrachten. Ook zijn in 2017 geen civiele procedures ingediend die betrekking hebben op het wettelijke controledomein. In 2017 is 1 tuchtrechtprocedure tegen een externe accountant ingediend als onderdeel van de 26 tuchtklachten die een accountantskantoor heeft ingediend als gevolg van het proces van dossiertoezingen door raad voor toezicht van de NBA.

### Raad van commissarissen

De RvC heeft invulling gegeven aan de toezichthoudende rol. Zie hiervoor het verslag van de RvC. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van alle vergaderingen die door de RvC of sub-commissies zijn gehouden en/of bijgewoond. Voor de door de RvC genomen besluiten verwijzen wij naar [bijlage 4](#).

Interne schendingen	2017	2016
Omzet niet aangemerkt als significant risico, akkoord hiervoor BVTA niet gedocumenteerd	1	-
Verplicht inzet IT-audit	1	-
Jaarrekeningreview BVTA niet laten uitvoeren	5	-
Interne richtlijn over afwikkeling key-controls niet nageleefd	1	1
Interne richtlijn inzet OKB COS 4+00 niet nageleefd	1	-
Overig	2	-
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

# 6 Extern toezicht

Grant Thornton heeft een OOB-vergunning en valt onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Hieronder volgen de uitkomsten van het toezicht in 2017.

## 6.1 Regulier toezicht

De AFM heeft in 2015 3 dossiers getoetst waarover in ons transparantieverlag van 2016 is gerapporteerd. Eind 2017 hebben wij van de AFM vernomen dat zij in 2018 starten met een nieuw onderzoek en dat het onderzoek van 2015 niet wordt voortgezet.

## 6.2 Dashboard opvolging implementatie van de maatregelen ‘In het Publiek Belang’

In 2017 heeft de AFM onderzoek verricht naar de borging en implementatie van verandertraject en verbetermaatregelen OOB-accountantsorganisaties’ (Dashboard). In 2017 is een mondelinge en schriftelijke terugkoppeling ontvangen. Op de terugkoppeling is begin 2018 een schriftelijke reactie gegeven waarna in 2018 inmiddels de definitieve rapportage is ontvangen. Het onderzoek is in vergelijking tot de andere OOB-accountantsorganisaties een jaar later uitgevoerd. Hierdoor heeft Grant Thornton langer de tijd gehad om de noodzakelijke veranderingen door te voeren dan de andere OOB-accountants-

organisaties. De uitkomsten van het onderzoek zijn daarom niet vergelijkbaar met de resultaten van de andere OOB-accountantsorganisaties. De AFM zal in haar toekomstige generieke en externe publicaties zich baseren op het Figuur 2 uit het generieke rapport van 28 juni 2017 als zij refereert aan de voortgang van de implementatie en borging van verandertrajecten in 2016, waarin onze score niet is opgenomen.

De AFM concludeert dat Grant Thornton zichtbaar aan de slag is gegaan met de implementatie en borging van de veranderingen en verbetermaatregelen en dat in onze visie de aandacht voor de medewerker centraal staat. De tone at the top sluit daarbij aan. Wat de AFM nog onvoldoende herkent, is de vertaling van de focus op people (leiderschap en ontwikkeling van de medewerkers) naar de kwaliteitsgerichte cultuur. De AFM concludeert dat het bestuur operationeel stuurt, maar vindt dat meer zichtbare aandacht nodig is voor de strategische beleidsdoelstellingen op het gebied van kwaliteit. Onderdeel hiervan is de zichtbare kwaliteitscirkel: kwaliteitsdoelstelling, meten, evalueren en bijsturen. De AFM vindt dat het interne toezicht (RvC) kritisch is, maar mist zichtbaar toezicht op de kwaliteitscirkel aangaande strategische beleidsdoelstellingen op het gebied van kwaliteit, daar het toezicht vooral op operationeel niveau zichtbaar is.

<b>Beheersing</b> Het bestuur stuurt op ‘people’ en niet op kwaliteit			<b>Gedrag en cultuur</b> Het bestuur heeft aandacht voor leiderschap en competentieontwikkeling en stuurt onvoldoende op het bereiken van de kwaliteitsgerichte cultuur					<b>Intern toezicht</b> De RvC is onvoldoende kritisch op de sturing van het bestuur op kwaliteit en publiek belang	
‘In control over kwaliteit’	Oorzakenanalyses	Cultuuronderzoek	Stip aan de horizon	Kwaliteitsgerichte cultuur	Toon aan de top	Beoordelings-, belonings- en promotiebeleid medewerkers	Beoordelings-, belonings- en promotiebeleid en sanctiebeleid partners	Voortvarendeheid	Functioneren RvC
Ver achterblijvend op verwachting	Achterblijvend op verwachting	Achterblijvend op verwachting	Bijna conform verwachting	Achterblijvend op verwachting	Bijna conform verwachting	Achterblijvend op verwachting	Achterblijvend op verwachting	Bijna conform verwachting	Ver achterblijvend op verwachting

# 7 Publiek belang

Ons handelen wordt beïnvloed door het publieke belang. Naast de elementen die elders in het verslag zijn toegelicht, willen wij onze expliciete bijdrage aan het beroep en de invloed van het publieke belang op ons handelen toelichten.

## 7.1 Bijdrage aan het beroep

Grant Thornton draagt in 2017 bij aan het accountantsberoep via:

- actieve deelname aan verschillende adviescommissies van de NBA;
- vertegenwoordiging in de commissie Jaarverslaggeving;
- periodiek overleg met andere middelgrote accountantskantoren. Dit vindt plaats op bestuurlijk niveau en tussen de CO's en Directeuren BVT van deze kantoren;
- rondetafelgesprekken en bijeenkomsten, ook internationaal;
- IFIAR-congres;
- openbare reactie op consultatiedocumenten;
- GTIL-conferenties;
- 1 van onze partners is voorzitter van de afdelingskring Zuid-Holland van de NBA;
- we hebben zitting in diverse (sub) werkgroepen van de NBA-Stuurgroep Publiek Belang;
- we becommentariëren consultatiedocumenten en voorzien ze van onze visie op relevante onderwerpen en ontwikkelingen;
- daarnaast leveren we een bijdrage aan het onderzoeksinstituut Foundation for Auditing Research (FAR).

## 7.2 Zorgplicht voor accountants

Naast de algemene zorgplicht van een accountantsorganisatie zijn ontwikkelingen gaande om de accountants te ontzorgen, zodat zij (financieel) vrij zijn om te handelen in het publieke belang. Sinds 2016 zijn wij betrokken in het overleg met de NBA met de accountantsorganisaties waarbij is gekeken naar mogelijkheden voor onder andere pensioen- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. 60 procent van onze externe accountants zijn in loondienst, waardoor deze discussie niet speelt. De externe accountants, zijnde aandeelhouders, krijgen een vergoeding waaruit de verzekeringen kunnen worden voldaan. In 2018 zullen wij een onderzoek doen naar de financiële fitheid van de externe accountants, zijnde aandeelhouders. Ook wordt gekeken naar de eisen die moeten worden gesteld aan de beleggingen in privé. Wij participeren in de discussie en beoordelen in hoeverre de maatregelen in 2018 moeten worden doorgevoerd. Tot dat moment wordt het bestaande [beleggingsbeleid](#) gehanteerd.

## 7.3 Publiek belang

Onderdeel van de veranderagenda is de beoordeling van ons huidige partnermodel. Hiervoor is een interne werkgroep ingesteld die een voorstel voor een partnermodel heeft voorbereid. Dit voorstel is kritisch getoetst door de RvC. In 2018 is het partnermodel gewijzigd, zie het [bestuursverslag](#).

# 8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur

Het beloningsbeleid zoals onze organisatie hanteert, is eerder intern beoordeeld in het licht van het rapport 'In het Publiek Belang'. Dit beleid bevat geen perverse prikkels. Onze externe accountants worden niet beloond voor activiteiten gericht op cross selling aan wettelijke controleklanten. De criteria voor het toekennen van een bonus zijn gericht op kwaliteit.

Externe accountants bij Grant Thornton kunnen of in loondienst zijn (salary partners) of (via een praktijkvennootschap) lid zijn van de Coöperatie of enig aandeelhouder van GT Holding B.V.

Voor zover de betrokkene in loondienst is, ontvangt hij/zij jaarlijks een vast salaris. Aan de hand van de per partner vastgestelde Key Performance Indicators (KPI's) en de realisatie hiervan kan in geval van overwinst een extra beloning worden toegekend. De KPI's dragen bij aan kwaliteitsaspecten.

De leden ontvangen een zogenaamde aansluitingsvergoeding. In 2017 waren alle leden in gelijke mate gerechtigd tot de genoemde aansluitingsvergoeding. Voor wat betreft de overwinst zijn alle A-leden gelijkmatig gerechtigd (volledig winstaandeel/100 procent). Per 1 juli 2016 zijn 2 B-leden toegetreden op wie een ingroeiregeling van toepassing is (toetreding op basis van 62,5 procent van de overwinst met een mogelijke aangroei tot 100 procent in 10 jaar).

De bestuursleden ontvangen een vaste vergoeding voor hun bestuurstaken. Er bestaat een mogelijkheid op een variabele beloning van maximaal 20 procent op basis van de realisatie van 'op kwaliteit gerichte' lange termijn doelstellingen (KPI's). Voor 2017 is vooraf geen omvang van de variabele beloning afgesproken, uitsluitend KPI's. De bestuurdersbeloning is voor de ledenvergadering van 29 juni 2017 geagendeerd en wordt door de RvC goedgekeurd. De bestuurdersbeloning wordt in de jaarrekening 2017 vermeld. De uitgangspunten voor het beloningsbeleid 2017 zijn opgenomen op de [website](#).





# 9 Omzet

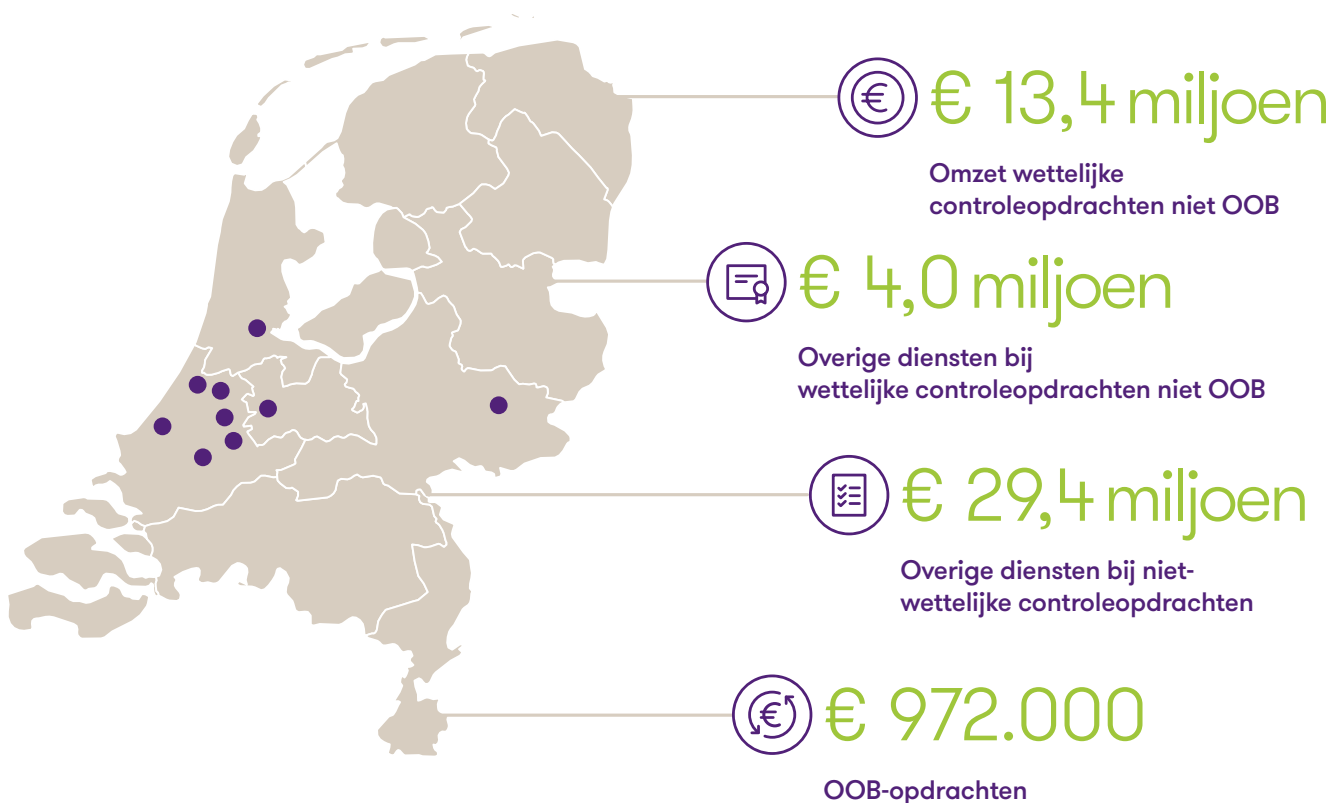
Het boekjaar 2017 van Grant Thornton loopt van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.

De omzet, op basis van de EU-verordening, over het boekjaar 2017 met betrekking tot wettelijke controleopdrachten, niet OOB, bedroeg 13,4 miljoen euro (2016: 11,2 miljoen euro). Voor overige diensten bij wettelijke controleopdrachten, niet OOB, is in 2017 een bedrag van 4,0 miljoen euro gefactureerd (2016: 2,8 miljoen euro). De gefactureerde bedragen in 2017 aan OOB's bedroeg 972.000 euro (2016: 165.000 euro), er zijn geen verklaringen afgegeven bij de dochters van OOB's.

De omzet in 2017 voor overige diensten bij niet-wettelijke controleopdrachten bedroeg 29,4 miljoen euro (2016: 28,9 miljoen euro). De omzet in 2017 van de andere netwerkonderdelen van Grant Thornton in Nederland, bedroeg 5,2 miljoen euro (2016: 5,6 miljoen euro).

Omzet Europese netwerk, onder behoud van de EU-verordening, volgens opgave van GTIL:

“Total assurance revenues attributable to EU/EEA member firms is USD552m (approximately 28 percent of total global assurance revenues of USD2.0 billion).”



Tabel 9.1 Member firms opgegeven naar de stand van 30 september 2017

Country	Legal entity	Country	Legal entity
Austria	Grant Thornton Unitreu GmbH Wirtschafts- und Steuerberatungsgesellschaft	Iceland	Grant Thornton Endurskoðon Ehf
Belgium	Grant Thornton Bedrijfsrevisoren	Ireland	Grant Thornton
Bulgaria	Grant Thornton Ood	Ireland	Grant Thornton Business Advisory Services Ltd.
Croatia	Grant Thornton revizija d.o.o.	Ireland	Grant Thornton (NI) LLP
Cyprus	Grant Thornton (Cyprus) Ltd.	Italy	Ria Grant Thornton S.p.A.
Czech Republic	Grant Thornton Audit s.r.o.	Latvia	Grant Thornton Baltic SIA
Denmark	Grant Thornton Statsautoriseret Revisionspartnerselskab	Liechtenstein	Grant Thornton AG
Estonia	Grant Thornton Baltic Oü	Liechtenstein	ReviTrust Grant Thornton AG
Finland	Advico Grant Thornton Oy	Lithuania	Grant Thornton Lithuania
Finland	Idman Vilen Grant Thornton Oy	Luxembourg	Compliance & Control S.A.
Finland	Revico Grant Thornton Oy	Malta	Grant Thornton Malta
France	AEG Finances	Netherlands	Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.
France	Carib Audit	Netherlands	Incompanion B.V.
France	Grant Thornton	Norway	Grant Thornton Revisjon AS
France	IGEC	Poland	Grant Thornton Frąckowiak Sp. z.o.o. sp.k.
France	Tuillet Audit	Poland	Grant Thornton Polska Sp. z.o.o. Sp.k.
Germany	Warth & Klein Grant Thornton AG	Portugal	Grant Thornton & Associados, SROC, Lda.
Germany	ATS Allgemeine Treuhand GmbH	Romania	Grant Thornton Audit SRL
Germany	Warth & Klein Grant Thornton GmbH & Co. KG	Slovakia	Grant Thornton Audit, s.r.o.
Germany	Sozietät Prof. Dr. Dr. h. c. W. Klein u.a	Slovenia	Grant Thornton Audit d.o.o.
Germany	WPG Wohnungswirtschaftliche Prüfungs- und Treuhand GmbH	Spain	Grant Thornton, S.L.P.
Germany	Warth & Klein Grant Thornton Revisionsunion GmbH	Spain	Grant Thornton Andalusia, S.L.P.
Gibraltar	Grant Thornton (Gibraltar) Ltd.	Spain	Cruces Y Asociados Auditores, S.L.P.
Greece	Grant Thornton SA	Sweden	Grant Thornton Sweden AB
Hungary	IB Grant Thornton Audit Kft.	UK	Grant Thornton UK LLP



# 10 Overige servicelines

Het Transparantieverlag is een verplichting in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Daarom is hiervoor voornamelijk gesproken over het kwaliteitbeheerstelsel met betrekking tot het wettelijke controledomein. Omdat we geloven in transparantie verstrekken wij graag informatie over de overige assurance werkzaamheden en de andere servicelines in onze accountantsorganisatie en het netwerk.

## 10.1 Stelsel van kwaliteitsbeheersing overige servicelines

Uiteraard gelden voor alle servicelines hoge kwaliteitseisen. Dit komt onder andere tot uitdrukking in ons aanname-, promotie- en opleidingsbeleid.

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing zoals in eerdere hoofdstukken beschreven, vormt op hoofdlijnen ook de manier waarop het stelsel bij de overige servicelines is ingericht. Het MaGT (Manual Grant Thornton) is op de servicelines van toepassing en kent naast een algemeen deel voor alle servicelines een hoofdstuk met specifieke kwaliteitseisen per serviceline.

Algemeen is onder andere de klantacceptatie en de onafhankelijk. Daarnaast wordt bijvoorbeeld ook voor de andere servicelines bewaakt dat de verplichtingen op het gebied van permanente educatie worden nageleefd en is er een stelsel van 2<sup>de</sup> lezing. Sinds 2015 is het systeem van categorie-indeling voor General Practice (GP)-accountants vergelijkbaar met de categorie-indeling voor externe accountants. Bij GP-accountants heeft de categorie-indeling alleen invloed op het aantal achteraf te reviewen dossiers, aangezien de GP geen OKB-regeling kent. Een GP-accountant, ingedeeld in categorie III, moet bij onvoldoende kwaliteit, een verbeterplan opstellen dat wordt gemonitord door de servicelineleader.

### 10.1.1 Reviews General Practice

Het systeem van dossieronderzoeken van de GP is gebaseerd op de categorie-indeling. Op basis van dit systeem worden

de GP-accountants in categorie I om het jaar betrokken in de reviews, of bij bijzondere omstandigheden zoals in 2016 om de juiste toepassing van de gewijzigde COS 4+10 (Risicogericht Samenstellen) vast te stellen. In 2017 zijn geen bijzondere omstandigheden geïdentificeerd, waardoor is getoetst in overeenstemming met de categorie-indeling. Uit de reviews blijken diverse aandachtspunten in de dossiervorming en de verslaggeving die in 2018 zullen worden opgevolgd.

### 10.1.2 Reviews overige servicelines

Alle servicelines hebben een systeem van dossieronderzoeken. Deze zien toe op de kwaliteit van de dienstverlening en de naleving van (interne) wet- en regelgeving. Per serviceline is een specifieke vragenlijst ontwikkeld. Wij zijn van mening dat de categorie-indeling goed werkt voor de accountants. Daarom willen wij deze indeling ook voor de overige servicelines invoeren. De uitkomsten van de reviews General Practice, zowel samenstel als fiscaal, 2017 zijn begin 2018 gerapporteerd aan het bestuur. Voor zover de reviews voor het eerst zijn uitgevoerd zijn deze als een nul meting beschouwd. Reviews die voor een 2<sup>de</sup> jaar zijn uitgevoerd, vertonen een positieve tendens. Veelal is geen sprake van inhoudelijk onjuiste werkzaamheden, maar kan de documentatie van de werkzaamheden verder worden verbeterd.

### 10.1.3 Opleidingen

Ook hier geldt een opleidingsaanbod om je verder te ontwikkelen als professional. Onderdeel hiervan is de jaarlijkse Summercourse waar alle servicelines een trainingsaanbod ontvangen. GoodHabit (e-learning soft skills en vaardigheden) is uiteraard ook voor de overige servicelines beschikbaar.

#### 10.1.4 Klachten

Onderdeel van het kwaliteitsbeheerstelsel is een klachtenregeling. Deze geldt voor alle servicelines. De ingediende klachten worden besproken in de RvC en in de ledenvergadering. In enkele gevallen wordt een schikking getroffen, omdat juridische procedures vaak meer kosten dan in der minne schikken. De schikkingen in 2017 waren van geringe omvang.

Tabel 10.1 Overzicht van de klachten ontvangen in 2017

Klacht	Service­line	Analyse/afwikkeling	Maatregel
Rapport FIS voldoet niet aan opdracht	FIS	Loopt nog	N.n.b.
Ontslagen werknemers stellen rapport ter discussie	FIS	Loopt nog	N.n.b.

#### 10.1.5 Onafhankelijkheid

Belangrijk onderdeel van een accountantsorganisatie is de onafhankelijkheid. Jaarlijks worden alle bij Grant Thornton werkzame personen, al dan niet in loondienst en ongeacht de serviceline, verzocht de onafhankelijkheidsverklaring te ondertekenen. Deze gaat naast onafhankelijkheid in op integriteit en naleving van de interne richtlijnen en geldende wet- en regelgeving. Op basis van de reacties zijn geen conflicten gemeld. Er zijn geen incidenten op het gebied van integriteit gemeld.

Bij de netwerkorganisaties Incompanion B.V. en Grant Thornton Executives B.V. is een onafhankelijkheidsverklaring uitgezet die uitsluitend toeziet op de naleving van de artikelen 19 en 24b Wta alsmede de ViO. Hier zijn geen conflicten gemeld.

#### 10.1.6 Controles externe toezichthouders

Review door	Object onderzoek	Uitkomst
Auditdienst Rijk	WNT verantwoording	onvoldoende
Auditdienst Rijk	Subsidieverklaring	2 onvoldoendes
PCAOB	ISA 600 memo	voldoende

In 2017 hebben 2 controles van Rijksdienst Audit plaatsgevonden op contoedossiers inzake subsidieverklaringen. De dossiers zijn beide onvoldoende geacht, met name doordat de tekortkomingen in de administratieve organisatie en interne beheersing van de klanten niet (voldoende) tot uitdrukking zijn gekomen in de verklaring. Op basis van de analyse is besloten om met ingang van 1 januari 2018 alle subsidieopdrachten door externe accountants te laten uitvoeren. Daarnaast is een specifiek OKB-regime voor deze opdrachten ingesteld. Hetzelfde geldt door de WNT controles.



# 11 Verklaring van beleidsbepalers

Het bestuur van GT Holding B.V. erkent haar verantwoordelijkheid voor het inrichten en onderhouden van een adequaat stelsel van kwaliteitsbeheersing en bewaking, ter naleving van de regelgeving van de wetgever en de NBA. Belangrijke onderdelen hiervan worden uitgevoerd door de DA en de CO. De bevindingen van de DA en de CO worden periodiek gerapporteerd aan en besproken met het bestuur. Daarnaast zijn de extern uitgevoerde kwaliteitstoetsen een belangrijk element. De bevindingen uit de externe reviews zijn door de DA en de CO besproken met het bestuur. In de bestuursvergadering van 24 april 2018 is het stelsel in zijn volle omvang geëvalueerd door het bestuur.

Het stelsel van kwaliteitbeheersing is door de genomen maatregelen naar aanleiding van het AFM-onderzoek (Dashboard) in 2017 verder versterkt.

Op basis van de uitkomsten van deze evaluaties en met inachtneming van het voorgaande heeft het bestuur vastgesteld:

- dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing in hoofdlijnen adequaat in dit verslag is beschreven en dat het doeltreffend heeft gefunctioneerd;
- dat het intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;
- dat een gestructureerd en effectief beleid is gevoerd om de basiskennis van zowel de medewerkers als de partners en de ontwikkelingen op het vakgebied te onderhouden.

Alphen aan den Rijn, 30 april 2018

**GT Holding B.V.**

**Frank Ponsioen** (Voorzitter)

**Marcel Welsink** (Lid)

**Sebo Havinga** (Lid)

# Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang

## Afgegeven verklaringen met betrekking tot boekjaar 2016:

- Cable and Wireless International Finance B.V.
- Fyber N.V. (voorheen RNTS Media N.V.)
- Lavide Holding N.V.
- Plaza Centers N.V.
- Verenigde Nederlandse Compagnie N.V.

## Klantacceptaties met betrekking tot boekjaar 2017 of 2018:

- AND International Publishers N.V. (boekjaar 2018)
- BASF Europe Finance N.V. (boekjaar 2017)
- Envipco N.V. (boekjaar 2017)
- Fastned N.V. (boekjaar 2017)
- Nederlandse Beleggingsmaatschappij voor Zeeschepen N.V. (boekjaar 2017)

## Niet gecontinueerd met betrekking tot boekjaar 2017:

- Plaza Centers N.V.
- Verenigde Nederlandse Compagnie N.V.

# Bijlage 2: Raad van commissarissen

## Commissaris (Voorzitter RvC)

### Paul Baart (man)

- Leeftijd: 67
- Beroep: niet van toepassing
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
  - Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie ProQR Therapeutics N.V., Leiden
  - Lid raad van toezicht Stichting Bijzondere Tandheelkunde, Amsterdam
  - Raad in de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 oktober 2015
- Benoemingstermijn: 4 jaar

## Commissaris (Lid RvC)

### Tjark de Lange (man)

- Leeftijd: 50
- Beroep: dga Kapp Nederland B.V.
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
  - Commissaris Van Gelder Groep Elburg
  - Voorzitter Bestuur Nederlands Handbal Verbond
  - Voorzitter raad van toezicht en lid International Board AMREF Flying Doctors
  - Curatorium VNO-NCW
  - Board Member/Treasurer Lisbon Council
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 januari 2017
- Benoemingstermijn: 4 jaar

## Commissaris (Lid RvC)

### Lizzy Doorewaard (vrouw)

- Leeftijd: 55
- Beroep: commissaris, hoofdfunctie: commissaris
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
  - Bestuurslid Stichting Christelijke Pers
  - President-commissaris Bloomville
  - Commissaris Woonbedrijf Ieder1
  - Lid Raad van Toezicht MVO Nederland
  - Lid Raad van Commissarissen Hypotheek Visie Centrale
  - Lid Raad van Toezicht Staatsbosbeheer
  - Auditor accreditatie zorgbestuurders NVZD
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 oktober 2015
- Benoemingstermijn: 4 jaar

# Bijlage 3: Vergaderschema RvC en subcommissies

Formele vergaderingen 2017 van de RvC en haar subcommissies Commissie Publiek Belang (CPB), ledenvergadering (LV), Audit & Risk commissie (A&R) en de Remuneratie- en benoemingscommissie (RC).

**De commissarissen hebben alle genoemde vergaderingen bijgewoond.**

- RvC 29-03-2017
- RvC 13-06-2017
- RvC 30-11-2017

**Subcommissies:**

- A&R 30-05-2017
- A&R 21-11-2017
- CPB 15-3-2017
- CPB 21-11-2017
- LV/RvC 29-06-2017
- LV/RvC 18-12-2017
- RC 30-05-2017
- RC 21-11-2017



# Bijlage 4: Besluiten/goedkeuring/voordrachten RvC

- evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing;
- goedkeuring jaarrekening 2016;
- begroting 2018 Coöperatie goedgekeurd;
- beloning Bestuur 2017 goedgekeurd;
- controle-portefeuille bestuurder goedgekeurd;
- beoordeling CO goedgekeurd;
- salaris CO goedgekeurd;
- benoemingsvoorstel partners (3 equity en 2 salary) per 1 januari 2018 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering.

# Bijlage 5: Key Performance Indicators

Hieronder volgt een overzicht van alle Key Performance Indicators (KPI's) in 2017. Een aantal KPI's is in het verslag nader toegelicht.

## 1 Aantal assurance partners en directors, (senior) managers en overige teamleden:

15 externe accountants; 17 (senior) managers en 72 overige teamleden (2016: 15, 20 en 51)

## 2 Aantal en percentage uren besteed aan controle-opdrachten, overige opdrachten en interne opleidingen:

	2017	2016	%	%
Controleopdrachten OOB	1.817	563	1,2	0,4
Wta-controleopdrachten niet-OOB	102.201	90.759	66,2	68,6
Overige controle opdrachten	16.672	11.622	10,8	8,8
Overige opdrachten	14.384	15.098	9,3	11,4
Interne opleidingen	19.289	14.346	12,5	10,8
<b>Totaal</b>	<b>154.363</b>	<b>132.388</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

## 3 Gemiddeld aantal uren Permanente Educatie (PE) training en opleiding per assurance medewerker:

189 (2016: 169)

## 4 Gemiddeld cijfer per cursus:

Cursus	Cijfer
Voyager instroom	7,6
Voyager ervaren collega's (nieuw)	8,4
ISA Proficiency Series	9
Audition - Ervaren	7,7
Audition - Basis	7,9
1 <sup>ste</sup> jaars jr	7,5
2 <sup>de</sup> jaars jr - Rol associate	8,1
3 <sup>de</sup> jaars jr	8,1
4 <sup>de</sup> jaars jr - Rol in Charge	8,5
4 <sup>de</sup> jaars jr - Employee expenses	8,0
1 <sup>ste</sup> jaars medior - Group Audit	8,1
1 <sup>ste</sup> jaars medior - EV	8,5
2 <sup>de</sup> jaars medior - Fraude	8,0
2 <sup>de</sup> jaars medior - Sampling, Jet en IDEA	8,4
2 <sup>de</sup> jaars medior - Belastingen in de jaarrekeningcontrole	7,0
3 <sup>de</sup> jaars medior - Afronden Voyagerfiles en EV	7,7
Financiële Instrumenten	8,3
GTI controle GAAS/GAAP	7,3
Dossiermentoring	8,0
<b>Gemiddeld AS</b>	<b>8,0</b>

## 5 Aantal fte's partner/directors, (senior)managers en overige teamleden werkzaam binnen de functies Vaktechniek, Compliance en Independence:

Vaste medewerkers	
Aantal fte's BVT Accountancy	1,9
Aantal fte's BVT Fiscaal	1,5
Aantal fte's BVT Jurisch	1,0
Aantal fte's applicatiebeheer	1,2
Aantal fte's Compliance Officer	1,2
Secretariaat	0,7
<b>Totaal</b>	<b>7,5</b>

#### 6 Aantal consultaties bij de BVT en DA op het gebied van verslaggeving en controle naar aard:

	2017	2018
DA - Independence	54	34
BVTA - Financiële instrumenten	39	41
BVTA - Actuele kostprijs	6	27
BVTA - IFRS	26	18
BVTA - Review Externe verslaggeving	5	13
BVTA - OOB-verklaringen	5	21
BVTA - Geen SR revenues volledigheid	11	3
BVTA - Consolidatie + interne verhangingen	16	0
BVTA - Materiele cq fundamentele fout	10	5
BVTA - Tekst controleverklaring	8	12
BVTA - Pensioenen	16	12
BVTA - Intrekking controleverklaring	-	-
BVTA - Continuïteit	4	2
BVTA - Overig	19	9
<b>Totaal</b>	<b>219</b>	<b>197</b>

#### 7 Aantal uitgevoerde jaarrekening reviews door experts buiten het reguliere controleteam (bijvoorbeeld Vak-techniek) voor afgifte van de verklaring als percentage van aantal Wta-opdrachten:

31 stuks, 12 procent (2016: 39 stuks, 13 procent).

#### 8 Aantal uitgevoerde OKB's in 2017:

50 stuks, 19 procent

#### 9 Gemiddelde tijdsbesteding per uitgevoerde OKB en per review achteraf:

8 uur voor een OKB en 10 uur voor een review achteraf.

#### 10 Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overig gesplitst):

5 OOB-verklaringen en 263 wettelijke controleopdrachten (2016: 4 OOB-verklaringen en 284 wettelijke controleopdrachten).

#### 11 Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden:

Er waren er geen tussentijdse beëindigingen (2016: 3).

#### 12 Aantal meldingen aan de toezichthouder:

Er zijn 7 verplichte meldingen verricht, 5 daarvan hadden te maken met een mogelijke inbreuk op de integere bedrijfsvoering door 4 (voormalig) klanten. De andere betreffen een tuchtklacht tegen een externe accountant en een verklaring met aangepaste strekking bij een OOB.

#### 13 Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten:

In 2017 is 1 tuchtklacht ingediend tegen een externe accountant. De tuchtklacht 2016 is nog niet afgewikkeld, waardoor 2 tuchtprocedures lopen (2016: 1).



# Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2017 (middellijk)

M. Baks RA

E.J. Blonk AA

W.A. van Es RA

drs. F.J.M. Gijzen

drs. S.M. Havinga

drs. P. den Hertog RA RV

R.M.M. Hogenboom AA

drs. C. Holewijn RA

S.C.M van Huizen AA

W.M. Jongerden-Van der Wal RA

N.H.B. Jonker RA

A.A. Kuiper RA

mr. J.A. Mook

mr. A.G.P. van Oosten

mr. Th. Ostermann

drs. C. Overduin

mr. J. Piersma

F.A.M. Ponsioen RA

drs. M.P. van Rijssel RA

mr. E.L.M. van der Sande

J. Verkade AA RV

mr. P.A. Visser

E. van Waveren RA

M.J.J. Welsink RA

# Bijlage 7: Afkortingen

ASS: Assurance

A&R: Audit & Risk commissie

Bta: Besluit toezicht accountantsorganisaties

BVT: Bureau Vaktechniek

BVTA: Bureau Vaktechniek Accountancy

BVTF: Bureau Vaktechniek Fiscaal

BVTJ: Bureau Vaktechniek Juridisch

CO: Compliance Officer

CPB: Commissie Publiek Belang

DA: Directeur Assurance

DNB: De Nederlandsche Bank

EPF: Engagement Profile Factor

FAR: Foundation for Auditing Research

GP: General Practice

GTIL: Grant Thornton International Ltd

HR: Human Resources

ICR: International Relationship Check

ISA's: International Standards on Auditing

MaGT: Manual Grant Thornton

MCA: Monitoring Commissie Accountancy

MT: Managementteam

OGSM: Objective, Goal, Strategy, Measures

OKB: Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

OOB: Organisatie van openbaar belang

OPAK: Overleg Platform Accountantskantoren

OR: Ondernemingsraad

RC: Remuneratie- en benoemingscommissie

SA: Specialist Advisory

SLL: Servicelineleader

ST: Specialist Tax

TOAC: Technisch overleg accountants

TOC: Test of Controls

VAO: Verordening accountantsorganisatie

VTO: Vaktechnisch overleg

Wta: Wet toezicht accountantsorganisaties

Wwft: Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme



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

© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.  
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., is lid van Grant Thornton International Ltd.  
[Grant Thornton International]. Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde  
vennootschap. Diensten worden geleverd door de onafhankelijke leden.