

Transparantieverslag 2020

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.



Inhoud

1 Bestuursverslag	4
2 Verslag raad van commissarissen	7
3 Juridische en organisatorische structuur	9
3.1 Nationale organisatie	9
3.1.1 Juridische structuur GT Holding B.V.	9
3.1.2 Organisatie structuur	10
3.1.3 Raad van commissarissen	10
3.1.4 Bestuur	10
3.1.5 Compliance Officer	10
3.1.6 Director Quality	11
3.1.7 Kwaliteitsmanagers	11
3.1.8 Servicelines/Managementteam/Partnervergadering	11
3.1.9 Vestigingen	11
3.2 Internationale organisatie	12
3.2.1 Organisatie	12
3.2.2 Omvang van netwerk in termen van omzet, aantal vestigingen, landen en werknemers	12
4 Kwaliteitsbeheersing	13
4.1 Visie op kwaliteit en risicomanagement	13
4.1.1 OGSM	14
4.1.2 Publiek Belang staat altijd voorop	14
4.2 Structurele borging van kwaliteit	15
4.2.1 Gedrag & Cultuur	15
4.2.2 Structuur & Sturing	17
4.2.3 Processen & Systemen	21

5 Resultaten borging kwaliteit in 2020	22
5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur	22
5.1.1 Tone at the top in 2020	22
5.1.2 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2020	23
5.1.3 Onafhankelijkheid medewerkers	23
5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers op opdrachtniveau	23
5.1.5 Medewerkers Onderzoek 2020	24
5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing	24
6 Extern toezicht	27
6.1 Toezicht AFM	27
6.2 Overig extern toezicht	27
7 Publiek belang	28
7.1 Bijdrage aan het beroep	28
7.2 Zorgplicht van de accountantsorganisatie voor accountants	28
8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur	29
9 Omzet	30
10 Verklaring van beleidsbepalers	31
Bijlage 1: Raad van Commissarissen	32
Bijlage 2: Adviezen/Besluiten/goedkeuring/voordrachten 2020 rvc	33
Bijlage 3: Key Performance Indicators	34

1 Bestuursverslag

Grant Thornton wordt gezien als de toonaangevende en kwalitatief hoogwaardige accountancy en adviesorganisatie in het mid corporate en mkb-segment door ambities merkbaar anders te helpen realiseren op een solide, betrokken en resultaatgerichte manier. Voor de organisatie maar accountants in het bijzonder betekent dit bovendien dat handelen in het publieke belang voorop staat bij alles wat we doen. In dit transparantieverslag 2020 leest u welke belangrijke stappen wij hebben gezet om hieraan te werken.

COVID-19

De hele wereld is in 2020 geconfronteerd met de gevolgen van de COVID-19 pandemie. Ook in Nederland heeft de overheid verstrekende maatregelen getroffen om aan de pandemie het hoofd te bieden. Onze organisatie moest hier in een zeer korte periode op gaan anticiperen om te zorgen dat onze medewerkers gezond konden blijven, wij onze klanten konden blijven bedienen en als organisatie deze periode goed konden doorstaan.

Ons traject om Microsoft Teams te implementeren als onderdeel van de volledige implementatie van de Microsoft Office 365 suite moest worden versneld. Het is daarbij opmerkelijk om te ervaren hoe wendbaar onze medewerkers kunnen zijn om zich aan te passen aan de, zich snel wijzigende, omstandigheden. COVID-19 noopte de teams op afstand te gaan werken en op andere wijzen met de klanten te gaan communiceren. In potentie zouden deze gewijzigde omstandigheden impact kunnen hebben op de kwaliteit van onze dienstverlening. Enerzijds omdat het verkrijgen en beoordelen van controle-informatie lastiger kan worden, anderzijds omdat er meer communicatie noodzakelijk is om bevindingen af te stemmen en te zorgen dat de uitgevoerde werkzaamheden conform alle externe en interne regels zijn uitgevoerd.

Daarnaast is het ook onze maatschappelijke taak onze klanten maximaal te ondersteunen in deze ook voor hen uitdagende periode, zodat ook zij kunnen blijven opereren en

daarmee kunnen blijven bijdragen aan het algemene maatschappelijke belang de economie zoveel als mogelijk in stand te houden. Daarmee leveren zij ook een bijdrage aan de werkgelegenheid voor veel mensen. Binnen deze context moeten wij als accountant primair onze taak naar het maatschappelijk verkeer blijven vervullen, die er vooral uit bestaat dit verkeer betrouwbare informatie te verschaffen waarop zij kunnen vertrouwen en op basis waarvan ze besluiten kunnen nemen.

Gedurende 2020 werd ook duidelijk dat de beschikbaar gestelde subsidies als gevolg van de COVID-19 pandemie ook van een (accountants)verklaring voorzien moesten worden. Ons bureau vaktechniek heeft voor deze subsidies beleid ontwikkeld, een standaard dossier met werkprogramma's opgezet voor de NOW-controles en hierover trainingen verzorgd. Ook nemen wij deel in het vaktechnisch panel NOW van de NBA. Met name de NOW gaf extra druk bij de medewerkers om zich te verdiepen in de nieuwe regeling, in te schatten welke acties op korte termijn noodzakelijk waren om later de controle te kunnen uitvoeren en de nieuwe controles op basis van de beschikbaar gestelde controle protocollen in te richten en uit te voeren. Ook voor de overige steunmaatregelen werd veel gevraagd van de medewerkers om begrip te krijgen van de inhoud en toepasbaarheid van deze regelingen voor hun klanten.

Tot slot gaf de onzekerheid omtrent COVID-19 een nieuwe dimensie aan het beoordelen van de continuïteit van de gecontroleerde onderneming, die extra moest worden afgewogen onder uiterst onzekere omstandigheden.

We constateren met trots dat al deze omstandigheden geen significante impact hebben gehad op de kwaliteit van onze dienstverlening. De omstandigheden hebben echter ook niet geresulteerd in een belangrijke verbetering van de werkdruk bij onze medewerkers en daarmee van de kwaliteit van de dienstverlening, zoals in dit verslag verwoord bij het CAPP-model.

Controlemethodologie

Met de nieuw geïmplementeerde controletool voor de LEAP controlemethodologie (Leading an Effective Audit Practise), zijn de methodologie en de tool weer samengebracht. Veel trainingen, begeleiding en coaching zijn gecontinueerd gedurende 2020. Hierdoor blijven we er permanent voor zorgen dat medewerkers adequaat geëquipeerd zijn om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Door de introductie van Microsoft Teams zijn veel trainingen remote georganiseerd. Hierdoor konden deze verder gestandaardiseerd worden en sneller worden uitgerold in de organisatie, waardoor een versnelling kon worden aangebracht in het delen van kennis.

Het gebruik van artificial intelligence en data analyse is dit jaar verder geïntensiveerd en wordt steeds breder toegepast binnen de organisatie ook bij gecontroleerden met kleinere databases. Toepassing resulteert niet alleen in een effectieve controle, maar draagt ook bij aan verdere standaardisering en kwalitatieve verbetering van onze werkzaamheden.

Leading With Quality

Door middel van het programma 'Leading With Quality' is in 2020 verder gewerkt aan onze kwaliteitsgerichte cultuur. De maatschappij heeft recht op hoge kwaliteit van accountants en adviseurs. Vanuit de overtuiging dat een kwaliteitsgerichte cultuur alleen maar succesvol kan zijn indien deze door alle servicelinen wordt gedragen, heeft de werkgroep zich gericht op alle disciplines binnen Grant Thornton, inclusief support. Leading With Quality heeft een vernieuwde kwaliteitsdefinitie opgeleverd met vier dimensies van kwaliteit: Compliance, Added value, People and processes en Public interest (CAPP).

In 2020 is onder leiding van een extern bureau een onderzoek gestart naar de cultuur van onze organisatie. Dit onderzoek is erop gericht helder te krijgen welke elementen onze cultuur bepalen en waarom deze elementen bijdragen aan de kwaliteit, maar ook onder welke omstandigheden deze elementen de verbetering van de kwaliteit in de weg kunnen staan. In 2021 worden de eerste uitkomsten van dit onderzoek verwacht en zal worden bepaald welke specifieke maatregelen noodzakelijk zijn om de kwaliteitsgerichte cultuur verder te intensiveren.

In 2020 is de interne 'Professional Ethics Board' geïnstalleerd. De eerste opdracht van de board is in 2021 een aantal ethische dilemma's te gaan behandelen om daarmee ervaring op te doen hoe we ethische kwesties bespreekbaar kunnen maken, en hierover een gedragen standpunt kunnen innemen, zodat medewerkers voldoende steun ervaren bij het nemen van ethische beslissingen.

Kwaliteit wordt ook bepaald door de kwaliteit van de gecontroleerde. Daarom wordt permanent beoordeeld in het proces van klant (her)acceptatie in welke mate wij in staat zijn voor en samen met de gecontroleerde kwalitatief goed onze werkzaamheden uit te voeren. Dit proces heeft in 2020 veel aandacht gehad en heeft geresulteerd in opzeggingen van bepaalde relaties, wijzigingen in de teamsamenstelling of aanpassing van de opdrachtcondities.

Opleidingen en onderzoek

Het opleidingsprogramma wordt continu aangepast aan de veranderende eisen die het vak van accountant met zich meebrengt, want het zijn onze medewerkers die het verschil maken als het om kwaliteit gaat. Zo zijn naast diverse vaktechnische trainingen, de 'review- en projectmanagement-trainingen' en een training 'lerend delen' geheel afgerond in 2020.

Mede als gevolg van de COVID-19 pandemie zijn de vaktechnische overleggen, die per kwartaal fysiek plaatsvonden op de verschillende units, gecentraliseerd. Vanaf het tweede kwartaal 2020 vinden de vaktechnische overleggen maandelijks online plaats, en worden deze ingevuld door bureau vaktechniek. Ook worden in de evaluaties van deze bijeenkomsten inhoudelijke vragen gesteld om de leeropbrengst van deze online bijeenkomsten te monitoren.

Grant Thornton vindt onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek belangrijk om bij te dragen aan een beter inzicht in wat kwaliteit betekent in een accountantsorganisatie, wat de drivers zijn van kwaliteit en hoe dit kan worden verbeterd. Daarom hebben we ook in 2020 de Foundation for Audit Research (FAR) gesteund, waar wij naast de financiële bijdrage, een inhoudelijke bijdrage leveren in de vorm van dataversteking en mankracht om door middel van wetenschappelijk onderzoek een bijdrage te leveren aan de duurzame verbetering van de audit kwaliteit.

In 2020 zijn er geen externe onderzoeken geweest naar de kwaliteit van onze uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben ons in 2020 blijvend ingezet voor een verdere kwaliteitsverbetering, met onder andere gerichte opleidingen over de toepassing van alle aan de controle ondersteunende (hulp) middelen.

Vooruitblik

Onze inspanningen om kwaliteit te verbeteren, hebben in de afgelopen jaren geleid tot cultuurverandering in onze organisatie. We realiseren ons terdege dat dit een continu proces is en zullen ook in de komende tijd datgene doen wat verder nodig is om tot duurzame kwaliteitsverbetering te komen. In dat kader hebben we kennis genomen van de eerste rapportage van de kwartiermakers, die door de minister zijn aangesteld naar aanleiding van het rapport van de CTA.

Wij leveren een bijdrage aan de werkgroep, die voortvarend aan de slag is gegaan met de aanbevelingen, die de basis zijn voor de maatregelen, zoals aangekondigd door de minister. De input hiervan wordt vertaald naar de individuele acties voor Grant Thornton.

Slot

Langs deze weg willen wij onze opdrachtgevers bedanken voor de gezamenlijke inspanningen om de kwaliteit verder te verbeteren in de hele financiële keten, want dat is één van de belangrijkste drivers voor een adequate controlekwaliteit.

Tenslotte willen wij onze collega's bedanken, omdat zij zich onder lastige omstandigheden met veel onzekerheden, veranderingen en druk blijven inzetten voor de publieke taak om het maatschappelijke verkeer te voorzien van betrouwbare informatie en voor de klanten om hen te faciliteren om te kunnen blijven opereren.

Alphen aan den Rijn, 28 april 2020

Raad van bestuur



Marcel Welsink
(Voorzitter)



Sebo Havinga
(Lid)



Bart Jonker
(Lid)

2 Verslag raad van commissarissen

Toezicht op kwaliteitsontwikkeling

Grant Thornton staat voor het verstrekken van kwalitatief hoogwaardige diensten en de raad van commissarissen (rvc) heeft ook dit jaar, naast haar algemene taken, toezicht gehouden op het dienen van het publiek belang en op het uitvoeren van een integere bedrijfsvoering.

Afgelopen jaar is een bijzonder jaar geweest, waarin na het eerste kwartaal alle medewerkers van Grant Thornton thuiswerkten als gevolg van de coronapandemie. Desondanks heeft de ontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur de nodige aandacht gekregen binnen Grant Thornton en van de rvc. Wij zijn als rvc in al onze overleggen met de Raad van Bestuur (rvb) en de stakeholders van Grant Thornton, ons bewust van het grote belang van een kwaliteitsgerichte cultuur en een adequate invulling daarvan. De ontwikkeling van een kwaliteitsgerichte cultuur is een continu proces, waarbij de rvc de organisatie voortdurend kritisch bevrageert en uitdaagt tot verbetering.

Ook de afgelopen periode zijn weer stappen in de goede richting genomen. Sinds afgelopen jaar is een Director Quality benoemd die aan het hoofd staat van de bureaus vaktechniek (BVT) en die zowel vaktechnische als operationele verantwoordelijkheid voor kwaliteit draagt. Wij hopen dat dit zal resulteren in een verdere verbetering van de controlekwaliteit. Grant Thornton geeft in haar doelstellingendocument expliciet aan naar welk kwaliteitsniveau zij streeft, met welke indicatoren zij dit monitort en met welke maatregelen ze werkt aan verbetering. In 2020 is in het kader van het project Leading with Quality opdracht gegeven aan een extern bureau om onderzoek te doen naar de belangrijkste kenmerken van de cultuur van Grant Thornton. Dit zal in 2021 tot gerichte actie moeten leiden op gedrag, processen en tools die medewerkers ondersteunen bij het leveren van kwaliteit.

Zorgvuldige besluitvorming

De rvc streeft naar zorgvuldige menings- en besluitvorming en hanteert daarvoor diverse commissies. Zij bespreekt veel onderwerpen eerst in een rvc-commissie en met anderen dan alleen de bestuurders, te weten:

- Commissie Publiek Belang, samen met de Compliance Officer.
- Audit & Risk Commissie, samen met de bestuurder CFO.
- Remuneratie- en Benoemingscommissie met het hoofd HR.

Naast de formele vergaderingen hebben wij overleg in informele overlegstructuren.

Commissie Publiek Belang

In de Commissie Publiek Belang worden kwaliteit en compliance besproken. Ook behandelt de Commissie de communicatie met de AFM en NBA, ingediende klachten, de ontwikkeling van het functioneren van externe accountants, geconstateerde schendingen, de uitkomsten van reviews achteraf en uitkomsten van de dieperliggende oorzakenanalyses en olievlekanalyses.

Audit & Risk Commissie

De Audit & Risk Commissie bespreekt onder andere de begroting, de accountantscontrole, de managementletter en de implementatie daarvan met de externe accountant BDO. Er zijn ook gesprekken gevoerd met BDO zonder de aanwezigheid van de bestuurders.

Remuneratie- en Benoemingscommissie

In lijn met voorgaande jaren is de beoordeling van het functioneren van bestuurders een belangrijk agendapunt. Hierbij is wederom gebruik gemaakt van 360 graden feedback. De beloning 2020 is op basis hiervan vastgesteld, mede gebaseerd op de eerder overeengekomen key performance indicators op het gebied van kwaliteit. Op overeenkomstige wijze is het functioneren van de Compliance Officer beoordeeld.

Informatieverstrekking

Naast de reguliere informatieverstrekking vanuit de organisatie en agendering door het bestuur, woonden de commissarissen vrijwel alle partnernvergaderingen, informele ledenbijeenkomsten en ledenvergaderingen bij. Daarnaast spraken de rvc-leden volgens plan met overige stakeholders, zoals de ondernemingsraad. Als gevolg van de pandemie werd het voor de commissarissen

rissen als moeilijker ervaren om een goed beeld te krijgen van de organisatie ten opzichte van meer reguliere jaren.

Besluiten worden genomen door het bestuur en waar nodig bekrachtigd door de rvc. Wanneer besluiten statutair worden bepaald in de ledenvergadering kunnen deze vergezeld gaan met eventueel advies van de rvc.

Het volledige overzicht van de adviezen, besluiten, goedkeuringen en voordrachten in 2020 staan in bijlage 2.

Governance

Vanwege de vacature in de rvc gedurende 2020 en de wijziging in het bestuur per 1 januari 2021, is eerder besloten tot een gezamenlijk evaluatieproces van de rvc en de rvb. Onder begeleiding van een externe deskundige is wederzijds inzicht verkregen in competenties en competentievereisten ten behoeve van zelfevaluatie, teamprestaties en ontwikkeling. Belangrijk uitgangspunt in dit proces is kwaliteit van bestuur en toezicht. Dit proces is ingezet in de loop van 2019 en is in 2020 afgerond.

Om te komen tot opvolging van Sebo Havinga als lid van de rvb heeft de rvc aanvullend een consultatie gehouden onder de leden. Dit heeft geresulteerd in de aanstelling van Theo Ostermann. Vanaf 1 januari 2021 bestaat de rvb van Grant Thornton daarmee uit Marcel Welsink (voorzitter), Bart Jonker en Theo Ostermann.

De rvc bestond op 1 januari 2020 uit twee leden, Tjark de Lange (voorzitter), Cokky Hilhorst (lid) en één vacature. Per 1 juli 2020 is drs. Natasja Baroch RA, CFO en COO van DermaClinic, toegetreten tot de rvc.

Een aandachtspunt voor de rvc in de het afgelopen jaar betrof de voorbereiding van de overname van Syncount Accountants & Belastingadviseurs B.V. Deze overname is onderdeel van de strategie om binnen het groene hart te groeien in de mkb en mid-corporate markt. De overname is per 1 januari 2021 geëffectueerd.

Onafhankelijkheid rvc

De commissarissen verklaren dat zij voldoen aan de onafhankelijkheidseisen, zoals bepaald in de best practice bepaling III.2.1 van de 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 Corporate Governance Code zijn verwerkt in het reglement van de rvc. De jaarlijkse tijdsbesteding bedraagt circa 300 tot 350 uur voor de voorzitter en 250 tot 300 uur voor de overige commissarissen. De rvc verklaart in 2020 te hebben gehandeld in overeenstemming met de Code.

Tot slot

De rvc heeft geen belangrijke tekortkomingen vastgesteld. Op alle niveaus in de organisatie zien wij het bewustzijn van het belang van kwaliteit van de dienstverlening. Wij werken voortdurend aan wenselijke verbeteringen van de kwaliteit en ervaren dit als een continu proces. Wij danken alle opdrachtgevers, medewerkers en andere stakeholders van Grant Thornton voor hun bijdrage aan een duurzame kwaliteitsverbetering.

Raad van commissarissen,

Alphen aan den Rijn, 28 april 2020



Tjark de Lange
(Voorzitter)



Cokky Hilhorst
(Lid)



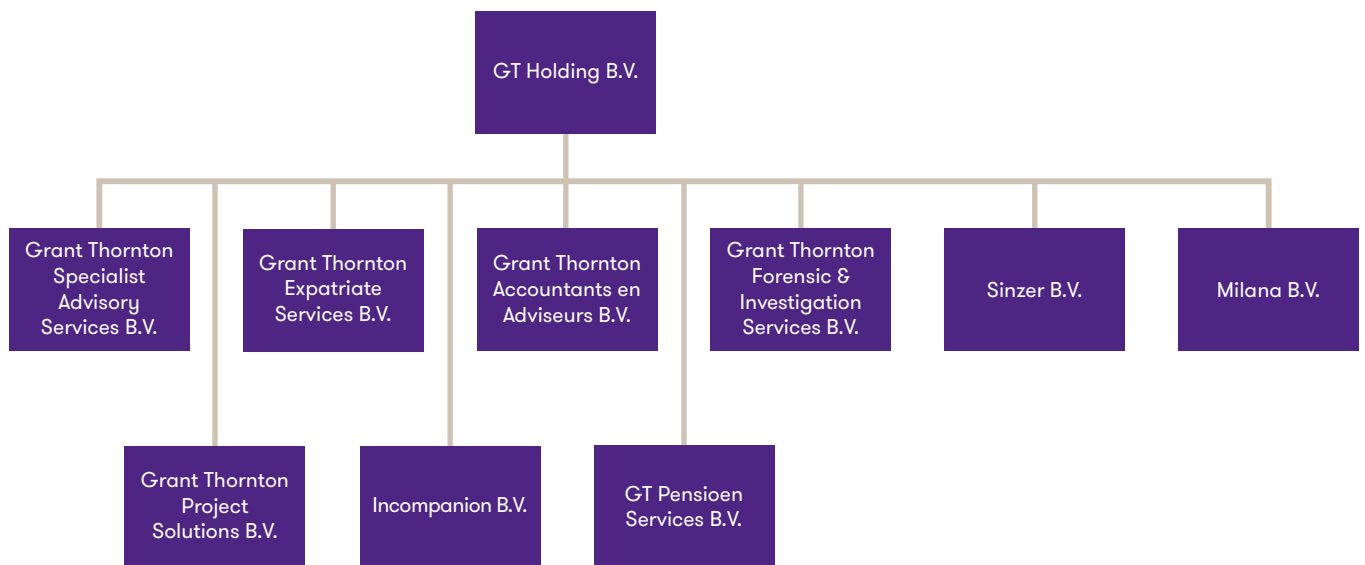
Natasja Baroch
(Lid)

3 Juridische en organisatorische structuur

3.1 Nationale organisatie

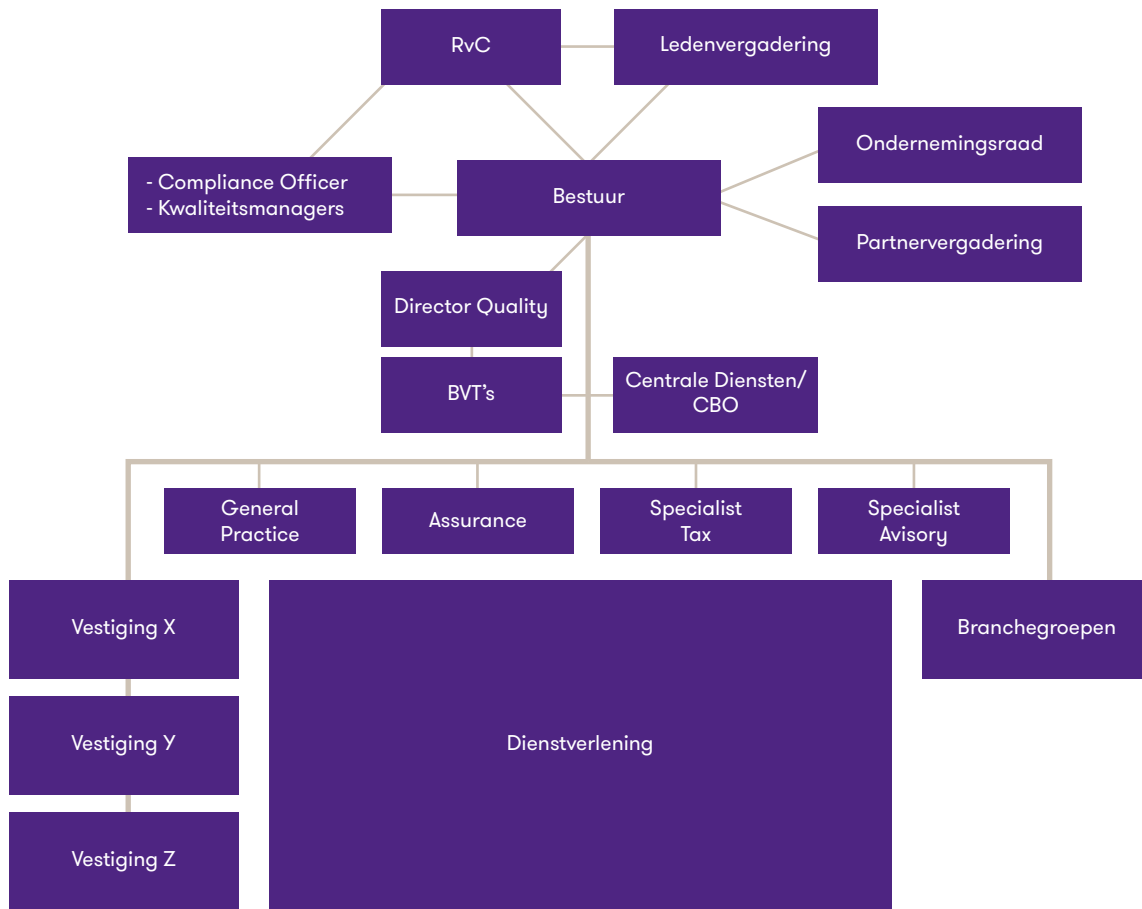
Grant Thornton is een organisatie die diensten verleent aan ondernemingen op het gebied van assurance, accountancy, belastingen en adviesvraagstukken. Grant Thornton is de handelsnaam waaronder onze organisatie naar buiten treedt. Tot deze organisatie behoren per 31-12-2020:

3.1.1 Juridische structuur GT Holding B.V.



3.1.2 Organisatie structuur

De organisatiestructuur van de accountantsorganisatie is op hoofdlijnen als volgt:



3.1.3 Raad van commissarissen

De rvc bestond gedurende 2020 uit de volgende commissarissen:

Tjark de Lange (Voorzitter) per 1-10-2019

Cokky Hilhorst (Lid) per 1-7-2019

Natasja Baroch (Lid) per 1-7-2020

Onze rvc wordt toegelicht op onze [website](#).

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 accountant-organisaties (Wta). Het bestuur draagt dan ook de eindverantwoordelijkheid voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de naleving hiervan binnen onze organisatie.

De beleidsbepalers van GT Holding B.V. en haar werkmatschappijen waaronder Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. waren in 2020:

Marcel Welsink (Voorzitter)

Sebo Havinga (Lid)

Bart Jonker (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, Bert Rustenhoven, 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 Director Quality

Het bestuur heeft een Director Quality, Tineke Bulder, aangesteld voor het ontwikkelen van kwaliteitsbeleid, de aansturing van de bureaus vaktechniek en de kwaliteitsmetingen via de interne kwaliteitsonderzoeken (IKO).

3.1.7 Kwaliteitsmanagers

Het bestuur heeft voor de dagelijkse aansturing van de serviceline Assurance en de serviceline General Practice de serviceline leaders als kwaliteitsmanagers benoemd. Hun 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.

3.1.8 Servicelines/Managementteam/Partnerversgadering

Grant Thornton heeft vier servicelines (SL), al dan niet in een eigen B.V. ondergebracht, zie 3.1.2: Assurance (AS), General Practice (GP), Specialist Tax (ST) en Specialist Advisory (SA). Iedere serviceline kent een serviceline leader (SLL). De servicelines worden aangestuurd door het managementteam (MT) van die serviceline, onder leiding van de serviceline leader. De leden van het MT van een serviceline zijn door het bestuur benoemd voor een periode van drie jaar.

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.

3.1.9 Vestigingen

Alphen aan den Rijn

Leiden

Den Haag
(frontoffice)

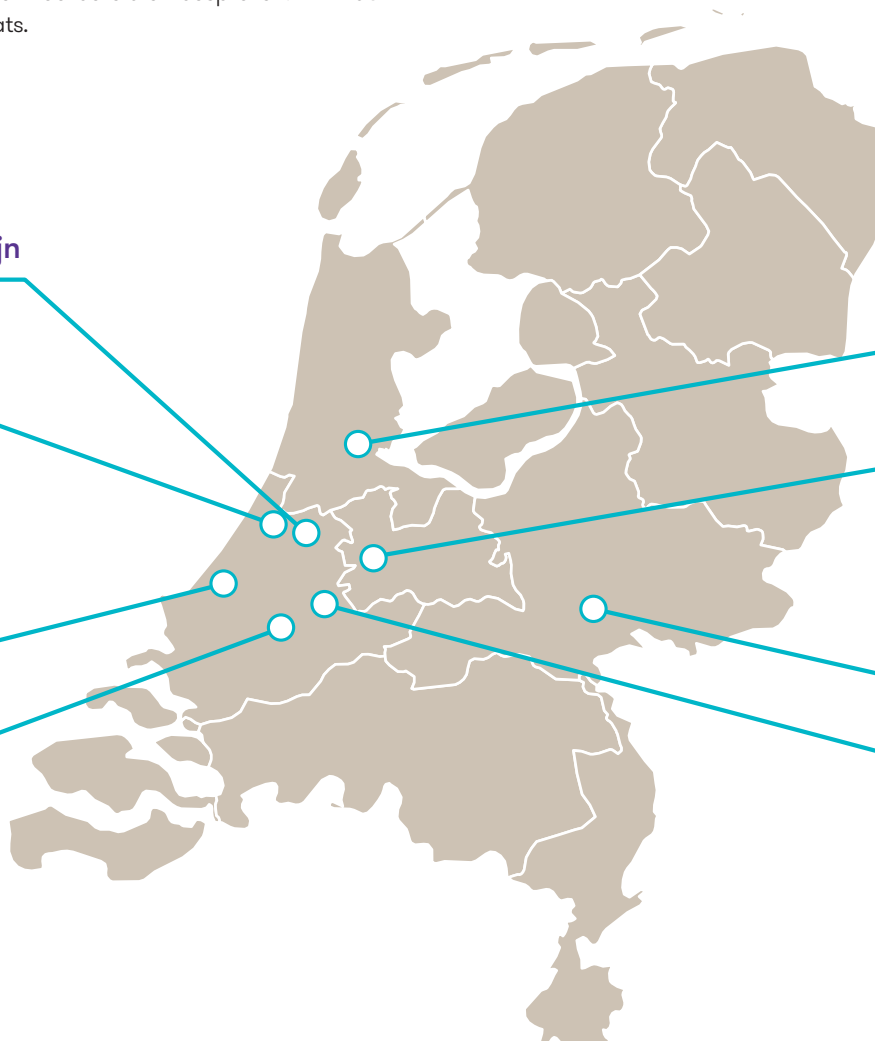
Rotterdam

Amsterdam

Woerden

Arnhem

Gouda



3.2 Internationale organisatie

3.2.1 Organisatie

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

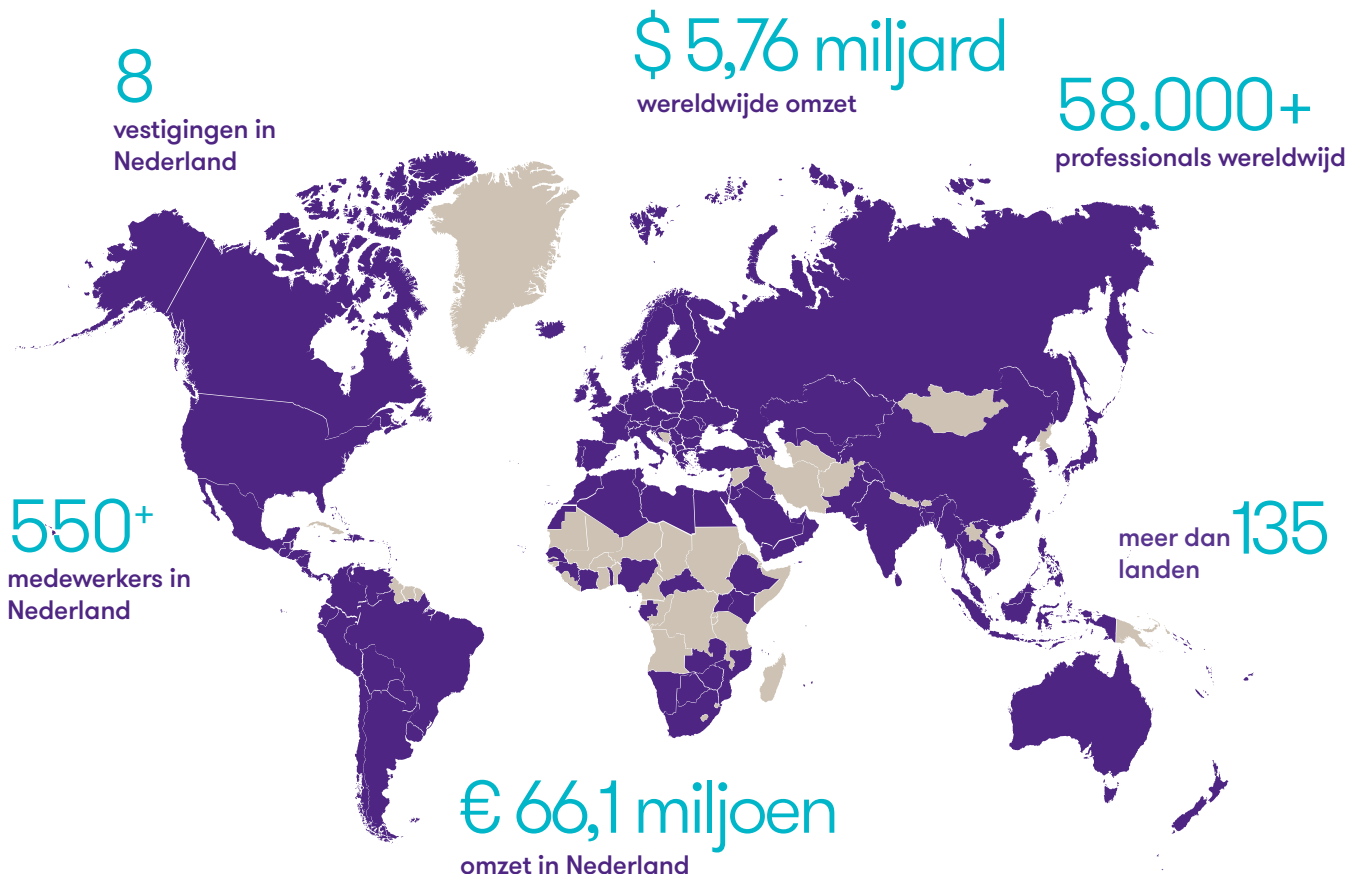
GTIL is een van 's werelds grootste en toonaangevende netwerken van zelfstandig opererende accountants- en adviesorganisaties. Leden bieden diensten op het gebied van accountancy, assurance-, belasting- en (financiële) adviesvraagstukken aan. Deze diensten worden geleverd door de 'memberfirms' oftewel de 'leden' van GTIL. GTIL is een koepelorganisatie die georganiseerd is als zelfstandige juridische eenheid juridisch gevestigd 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.

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 controlemethodologie 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.

De aangesloten leden moeten voldoen aan de (hoge) kwaliteitseisen die door GTIL zijn opgesteld. De hoge kwaliteitseisen worden gefacilieerd vanuit GTIL. Leden kunnen aan deze hoge kwaliteitsstandaard lokale wettelijke eisen en specifieke wensen 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.

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



4 Kwaliteitsbeheersing

4.1 Visie op kwaliteit en risicomangementment

Grant Thornton in Nederland werkt vanuit de volgende missie:

“Grant Thornton wordt gezien als de toonaangevende en kwalitatief hoogwaardige accountancy en adviesorganisatie in het mid corporate en mkb-segment door ambities merkbaar anders te helpen realiseren op een solide, betrokken en resultaatgerichte manier.”

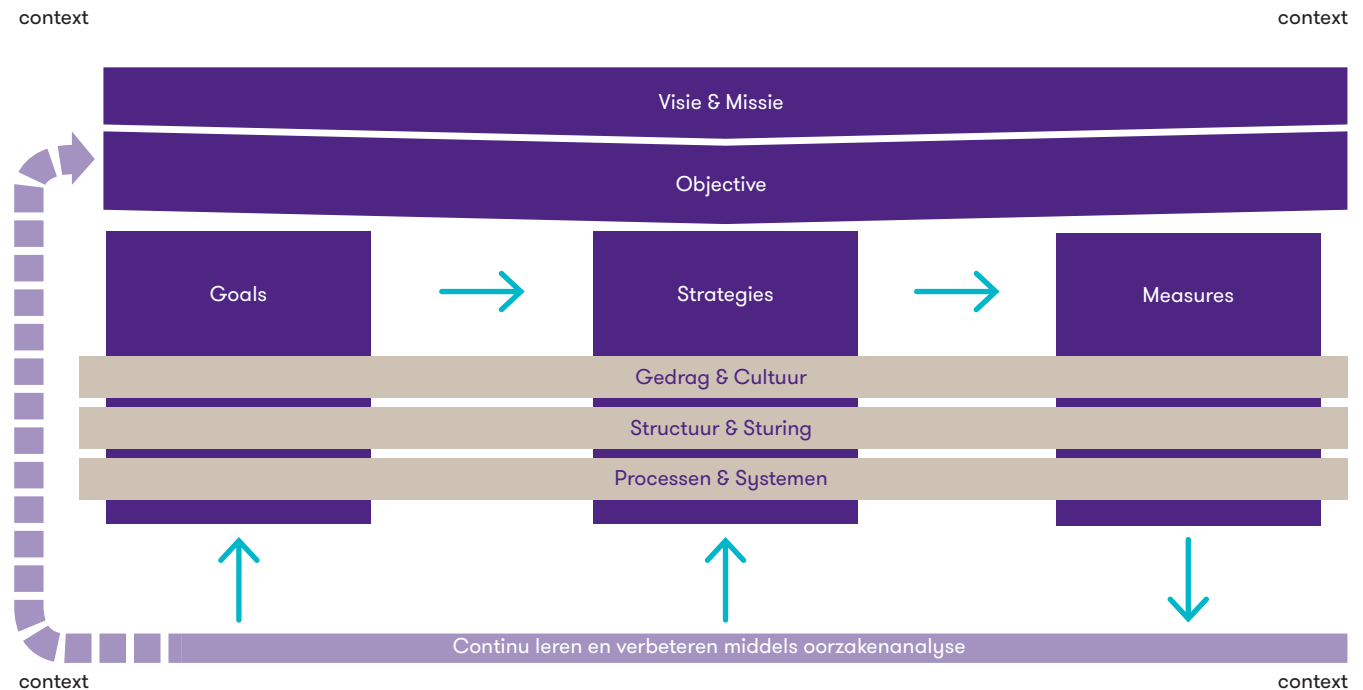
Hiervoor is een kwaliteitsdefinitie bepaald waarbij wij kwaliteit benaderen vanuit vier dimensies welke op elkaar ingrijpen:



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: Objectives, Goals, Strategies, Measures. Dit begint bij het bestuur met een overall strategie, die door het managementteam wordt doorvertaald naar de servicelines en naar de onderdelen van de ondersteunende diensten.

Figuur 4.1 OGSM-systematiek



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.

Kwaliteit-OGSM

Ons kwaliteitsbewustzijn vormt de rode draad in onze OGSM-systematiek. De overall OGSM wordt uitgewerkt in een OGMS per SL met nadere uitwerking van de kwaliteitsdoelstellingen.

“De kwaliteit moet in alles wat we doen voorop staan en verdient alle aandacht.”












Annemarie Jongerden,

Serviceleader Assurance (compliance)

4.1.2 Publiek Belang staat altijd voorop

Onderdeel van kwaliteit is 'Public Interest'. Dit betekent dat bij de uitvoering van werkzaamheden niet uitsluitend wordt beoordeeld of iets mag volgens wet- en regelgeving (compliance-gericht), 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 vooropstelt.

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	 Clients		

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), medewerkersonderzoek, 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 accountability- 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.

“Kwaliteit begint bij onze mensen. Daarnaast moeten processen zodanig ingericht zijn dat ze naleving van kwaliteitsprocedures afdwingen.”

Hans Bootsma,

Servicelead Specialist Advisory (people & processes)

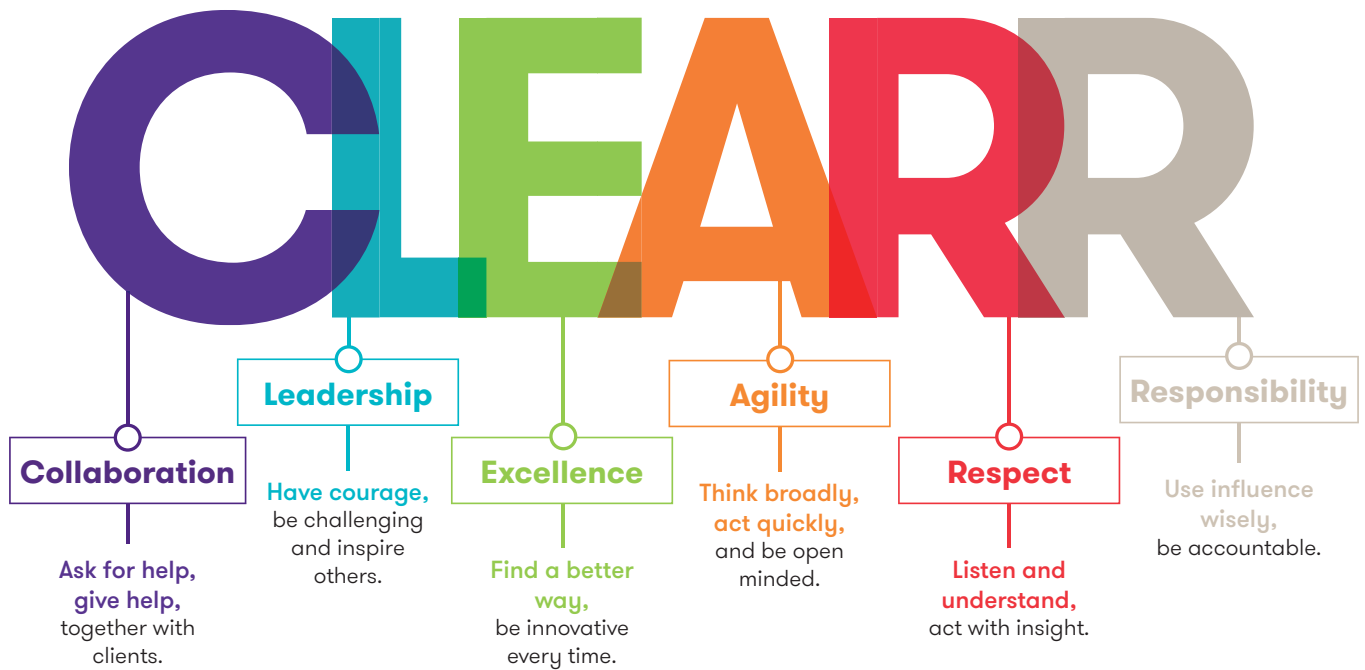
Tone at the top

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 contactmomenten. In een partnerstructuur heeft ook de partnergroep een belangrijke voorbeeldfunctie. Het bestuur motiveert de partnergroep om de CLEARR-kernwaarden uit te dragen op de werkvloer.

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

Onze kernwaarden: CLEARR

Om een kwalitatief hoogwaardige en servicegerichte excellente speler in onze markt te zijn, kent iedere medewerker onze, ook internationaal geldende, kernwaarden, verenigd onder de noemer CLEARR. Deze CLEARR-kernwaarden staan hieronder toegelicht. Kwaliteit (Excellence) is één van de waarden. Alle kernwaarden worden standaard geïntroduceerd tijdens de eerste werkdag van nieuwe medewerkers. 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.

“Kwaliteit is een basisvoorwaarde. Die moet op orde zijn om onze klanten optimaal te kunnen bedienen.”

Ernst van Waveren,

Serviceleader General Practice (added value)



Vaktechnische trainingen

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



Summercourse

Tijdens de jaarlijkse Summercourse worden onze gekwalificeerde accountants, juristen en fiscalisten door externe docenten geïnformeerd over de actuele ontwikkelingen op het gebied van onder andere controle, Wta/Bta, externe verslaggeving en fiscaliteit. Ook wordt aandacht besteed aan gedragsaspecten en hoe mensen leren.



(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 vaktechnische kennis, bijvoorbeeld de controlemethodiek. Verschillende cursussen besteden aandacht aan ons kwaliteitshandboek, onze onafhankelijkheid, 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.

Medewerkersonderzoek

Periodiek meten wij hoe medewerkers het werken bij Grant Thornton ervaren via een medewerkersonderzoek. Er zijn specifieke vragen toegevoegd over de beleving van kwaliteit en de naleving van de (interne) regels, voor inzicht in de kwaliteitsgerichte cultuur.

Commercieel beleid/klantacceptatie

Onze ambitie is een belangrijke positie in te nemen in de controle van het mid corporate en mkb-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 goedkeuring noodzakelijk zijn van de kwaliteitsmanager, het bestuur en GTIL. Alle nieuwe wettelijke controleopdrachten worden door de CO beoordeeld. Deze stelt onder andere 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 continu 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 8,2. Wordt dit cijfer niet behaald, dan wordt de betrokken klantverantwoordelijke hiervan op de hoogte gesteld en wordt hij geacht actie te ondernemen. De uitkomsten dienen als bron voor de oorzakenanalyse (zie pagina 19 en verder).

Communicatiebeleid

We vinden communicatie met onze stakeholders van groot belang. Niet alleen communicatie met onze klanten, maar ook met andere stakeholders. Veel van onze communicatie vindt plaats via de beroepsorganisatie NBA, waaraan wij door deelname aan diverse werkgroepen input leveren.



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 en schriftelijk gerapporteerd. Jaarlijks actualiseert ons BVT de template voor klantcommunicatie.



Stakeholderscommunicatie

De ontwikkelingen in de samenleving en het maatschappelijke debat vragen om een proactieve rol in discussies met stakeholders, zoals de politiek, de toezichthouders en de beroepsorganisatie. Grant Thornton reageert regelmatig inhoudelijk op consultatiedocumenten en geeft toestemming om haar reacties openbaar te maken. Daarnaast schrijven diverse collega's uit verschillende servicelines artikelen of opinie stukken.

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 verschillende kanalen, zoals rondetafelbijeenkomsten en webinars 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 een controlemethodologie gebaseerd op de internationale standaarden (ISA). Hiermee ondersteunen we 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.

Overige opdrachten (samenstellen/beoordelen/et cetera)

Voor de overige opdrachten zijn standaard dossierinrichtingen ontwikkeld o.b.v. de Standaarden, om te borgen dat de vereiste werkzaamheden worden verricht en adequaat gedocumenteerd.

Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Om onze visie op kwaliteit te kunnen waarmaken, zijn voorschriften en procedures ingevoerd die ertoe moeten leiden dat de verwachtingen van het publiek, onze medewerkers, de klanten en de toezichthouders 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

Er zijn 3 Bureaus Vaktechniek: Accountancy (BVTA), Fiscaal (BVTF) en Juridisch (BVTJ). Zij hebben een belangrijke functie op het gebied van het vergroten van onze vaktechnische kennis. Ze beoordelen de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en vertalen deze in standaarden, vragenlijsten, nieuwsbrieven en trainingen. Ook ondersteunen de bureaus onze collega's in hun vaktechnische afwegingen via (verplichte) consultatie.

BVTA heeft daarnaast uiteraard een leidende rol in de beoordeling van de (internationale) controlemethodologie en tool en de implementatie.



Intern toezicht op het kwaliteitsstelsel

Het interne toezicht is breed ingezet. Onze (vaktechnische) kwaliteit wordt geborgd door ons kwaliteitsstelsel en het toezicht hierop door bestuur, rvc, kwaliteitsmanagers 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. De door de Wwft vereiste auditfunctie wordt extern ingevuld.



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. Hieronder vallen organisatiegerichte elementen en het toezicht op de SL AS:

- 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 (PE);
- OKB-proces;
- IKO-proces;
- de naleving van wet- en regelgeving inzake geheimhouding;
- de naleving van wet- en regelgeving inzake het accepteren en uitvoeren van opdrachten;
- de naleving van wet- en regelgeving inzake fraude en het melden van fraude bij onvoldoende opvolging;
- 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;
- 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;
- bijhouden signalen voor de mogelijke (dieperliggende) oorzakenanalyse;
- rol in het kader van de AVG.



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 heen is 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 accountant moet de accoun-

tant intern zijn geaccrediteerd. Voor externe accountants geldt dat zij moeten worden ingeschreven bij de AFM als externe accountant. De accreditatieprocedure stelt eisen aan de (bewezen en getoetste) kwaliteit. 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 kwaliteitsmanager 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: een verzwaring van het OKB-regime, een wijziging in de teamsamenstelling, het ontnemen van de tekeningsbevoegdheid of het uitschrijven als externe accountant.

Om de kwaliteit van de (externe) accountants te monitoren, werkt Grant Thornton met een indeling waaraan kwaliteitsmaatregelen zijn gekoppeld, zoals het aantal OKB's.

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.

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.

Permanente educatie

Alle gekwalificeerde professionals moeten aan hun verplichting van permanente educatie voldoen, zoals door hun beroepsgroep wordt voorgeschreven. Jaarlijks beoordeelt de CO of de professionals aan de gestelde eisen voldoen en rapporteert hierover aan het bestuur.

Consultatieproces

Ter bevordering van de kwaliteit is een consultatieprocedure opgenomen. Jaarlijks kunnen onderwerpen worden aangewezen voor verplichte consultatie. Het team legt haar analyse gedocumenteerd voor aan het betreffende BVT ter beoordeling. Uiteraard kunnen de BVT's ook vrijwillig worden benaderd.

Jaarrekening reviewproces

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

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB-proces)



Selectie dossiers voor OKB

De OKB is een belangrijke kwaliteitsmaatregel die wordt uitgevoerd vóór de afgifte van de verklaring. Het toewijzen van een OKB is bij Grant Thornton gebaseerd op de indeling van de (externe) accountant en de opdracht gerelateerde criteria voor het aanwijzen van een OKB.



OKB-groep

Voor de uitvoering van OKB's wordt gebruikgemaakt van een interne groep OKB'ers en een externe OKB'er. De OKB-groep staat onder leiding van de kwaliteitsmanager. De toegewezen OKB moet onafhankelijk zijn van de opdracht.



Wijze van uitvoering en uitkomst OKB

Via een vragenlijst beoordeelt een OKB'er of een accountant in redelijkheid tot zijn oordeel is gekomen. Is de OKB'er van mening dat het controleteam de werkzaamheden onvoldoende heeft uitgevoerd, dan volgt een 'bevinding' in de vragenlijst. Aan iedere vraag hangt een weging, de zwaarte wordt door de OKB'er bepaald.

Het team verwerkt de opmerkingen van de OKB'er in de opdracht. Nadat de OKB'er akkoord is met de aanvullende werkzaamheden, worden de uitkomsten van de OKB voorgelegd aan de CO als het de SL AS betreft. Indien het de SL GP betreft aan de teamleider van het IKO-proces. De CO en teamleider lezen de OKB-lijst en beoordelen de 'bevindingen' en de wegingen. Daarna worden de 'bevindingen' verwerkt in een overzicht ter beoordeling van de kwaliteit van de accountants. Indien er een vaktechnische discussie ontstaat tussen de accountant en de OKB'er wordt BVTa geconsulteerd.

De 'bevindingen' worden door de accountants voorzien van een eigen oorzakenanalyse. Dit bevordert awareness om maatregelen te treffen voor vergelijkbare situaties. Deze gegevens worden verzameld door de CO en periodiek geanalyseerd op mogelijke tendensen en mogelijke voorstellen voor een dieperliggende oorzakenanalyses.

Interne kwaliteitsbeoordeling (IKO)

Naast het OKB-proces is er een proces met reviews achteraf, de interne kwaliteitsbeoordeling (IKO). Deze worden uitgevoerd nadat de verklaring is afgeven.



Selectie dossiers

Een IKO wordt in principe uitgevoerd op dossiers waar geen OKB heeft plaatsgevonden in dat jaar. Periodiek wordt een dossier met OKB gereviseerd om de effectiviteit van de OKB-procedure te meten.



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.

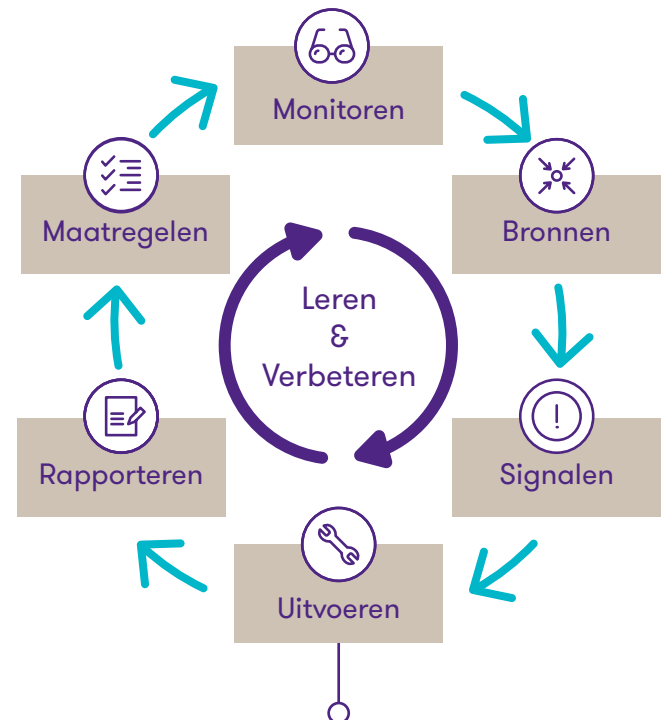


Uitkomst IKO

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

(Dieperliggende) oorzakenanalyse

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



Dieperliggende oorzakenanalyse



De dieperliggende oorzakenanalyse vindt tot op heden alleen plaats in de SL AS. Voor de dieperliggende oorzakenanalyse 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 be-

stuur ontvangt een rapportage op basis van de waarnemingen. Hierbij worden 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 kwaliteitsmanager en CO per tertiaal beoordeeld en gerapporteerd aan het bestuur. Mocht dat nodig zijn, dan wordt via de 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 bevinding wordt geanalyseerd, omdat een bevinding als een 'kwaliteitsincident' wordt gezien. Hiermee kan zo snel mogelijk worden gezocht naar (generieke) oorzaken en oplossingen.	CO	Halfjaarlijks
Medewerkersonderzoek	Organisatie breed medewerkersonderzoek, inclusief analyse van de uitkomsten ter bepaling van de verbeterpotentie per onderwerp en het opstellen van een actieplan.	HR	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 kwaliteitsmanager/CO/deputy CO.	kwaliteitsmanager/CO/deputy CO	Jaarlijks

Datalekken

Een procedure is ingesteld voor het melden van datalekken. Dit proces is in 2020 niet gewijzigd. 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 betrokkene(n). 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 partnervergaderingen. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan maatregelen die herhaling moeten voorkomen. In voorkomende gevallen kan een schikking worden overwogen vanuit kosten oogpunt of andere impact factoren voor de organisatie. Zulks ter besluitvorming van het bestuur en in overleg met de verzekeraar.

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. 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 (cybersecurity). 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 BVTA.



5 Resultaten borging kwaliteit in 2020

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 2020

In 2020 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 Medewerkers Onderzoek. De algemene score in dit onderzoek in 2020 is met 7,2 in lijn met voorgaand jaar (7,3).



7.2

Algemene score 2020
medewerkersonderzoek

Walk the talk

Het bestuur heeft in dit verslagjaar diverse partnerbijeenkomsten georganiseerd, die in het teken stonden van de kwaliteitsgerichte cultuur en de lerende organisatie. Voorbeeld is ‘Leading with Quality’ onder leiding van Tineke Bulder.

COVID-19 leidde ertoe dat men minder zichtbaar was op de werkvloer, maar de technologie is zo goed mogelijk ingezet om contactmomenten te creëren en de kwaliteitsboodschap uit te dragen. Hiertoe zijn webinars, chat sessies en vlogs als nieuwe middelen ingezet om boodschappen uit te dragen.

Coachend leiderschap

Het vergt tijd om directief leiderschap te laten evolueren tot coachend leiderschap. Het Medewerkers Onderzoek laat een positieve ontwikkeling zien op de deelvraag ‘coaching door de direct leidinggevende’. De training Coaching for Growth is daarom sinds 2017 in het reguliere opleidingsprogramma

opgenomen. De coachende vaardigheden en tone at the top worden opgenomen in de Key Performance Indicators van het bestuur en de partners. De training ‘lerend delen’, die zou worden ingezet binnen de SL GP, heeft door COVID-19 niet kunnen plaatsvinden.

Inmiddels wordt ook deelgenomen aan de GTI-opleiding tot professioneel coach. De eerste partners zijn hiermee begonnen en hopen in 2021 deze opleiding af te ronden.

Kwaliteitsgerichte cultuur

In 2020 is door een extern bureau onderzoek gedaan naar de sterke en zwakke kanten van de cultuur. In een partnervergadering is de uitkomst van hun onderzoek gepresenteerd. Onder andere aan de hand van de ‘cirkel van succes’ en de ‘cirkel van mislukking’. Met het bureau wordt in het Cultuurproject verder gewerkt aan de balans in ‘gedrag’. Voorbeeld: bij Grant Thornton ‘helpen en zorgen we graag voor elkaar’, een familiegedragskenmerk. Echter, teveel familiegedragskenmerken kunnen leiden tot onuitgesproken frustraties. Het Cultuurproject moet bijdragen aan versterking de goede gedragingen uit de cirkel van succes en het verminderen van de gedragingen uit de cirkel van mislukking. Ook aspecten van een ‘lerende organisatie’ worden in het project betrokken.

“Kwaliteit is een onderwerp dat steeds op de agenda staat van het fiscaal partneroverleg.”

Jacob Mook, Serviceline leader Specialist Tax

Interne gedragscode

Er zijn in 2020 geen signalen of meldingen waaruit kan worden geconcludeerd dat men bewust de gedragscode overtreedt.

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. 75 procent van de deelnemers aan het Medewerkers Onderzoek voelt zich vrij om fouten te delen. Dit betreft bijvoorbeeld ook het melden van potentiële datalekken of ongebruikelijke transacties. Dit is stabiel ten opzichte van 2019. In het Cultuurproject wordt aandacht besteed aan de lerende organisatie.

5.1.2 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2020

Door COVID-19 kon een groot deel van het aanbod van sociale vaardigheidstrainingen en vaktechnische trainingen van ons interne opleidingsaanbod niet fysiek worden gegeven. Er is hard gewerkt om het merendeel van het aanbod, waaronder de Summercourse, via webinars te organiseren. Dit is goed geslaagd met een algemene waardering van de kwaliteit van het aanbod van 7,9.

Arbeidsmarktcampagne en organisatiegroei

In 2020 is de serviceline Assurance met circa 12 procent (2019: 19 procent) gegroeid. Dit is mede het gevolg van versterkte inspanningen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Door de instroom van kwalitatief goede medewerkers op verschillende niveaus, verbeter je de teamopbouw en krijgen collega's de kans om door te groeien. In 2020 is ook actief ingezet op de zijinstroom van partners. In 2020 is onze herziene arbeidsmarktcampagne geïmplementeerd. De noodzaak van instroom van nieuwe medewerkers blijft immers onverminderd hoog. Door de groei van de formatie is de productie AS met circa 9 procent gestegen. In 2020 is onder andere meer geïnvesteerd in opleidingen.

Vaktechnische kennis

Naast een opleidingsprogramma per functiecode en de rol in de organisatie van medewerkers, zijn de vaktechnische overleggen centraal georganiseerd door de BVT's. Om effectiever kennis over te brengen, is een aantal onderwerpen uitgewerkt in workshops/break-out sessies. Dit is effectiever ervaren dan het presenteren van de onderwerpen. We zijn begonnen met het meten van de kwaliteit van de overleggen en het toetsen van de kennisoverdracht middels enkele kennisvragen over de behandelde onderwerpen.

Actuele kennis voor iedereen

In 2020 zijn verschillende verplichte bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij is onder meer de evaluatie van het kwaliteitsstelsel 2019 besproken, de uitkomsten van de interne kwaliteitsonderzoeken (IKO en OKB) en de terugkoppeling van het AFM-onderzoek naar corruptie. De Wwft is zeer intensief getraind met twee verplichte e-learnings, een webinar van Snijder-Kuipers en interne bijeenkomsten. Veel actualiteiten, alsmede interne instructies worden gecommuniceerd via nieuwsbrieven, welke op de bijeenkomsten worden behandeld.

Permanente educatie

De naleving van de PE-verplichting 2019 is door alle accountants nageleefd. Voor de nieuwe PE-regeling is een verlengd boekjaar aangevraagd om de PE-cyclus synchroon te laten lopen met onze beoordelings- en evaluatiecyclus. Met betrekking tot 2020 hoeft hierom alleen te worden bevestigd dat het PE-plan is ingediend.

Vaktechnische ondersteuning

Ter bevordering van de vastlegging van de uitgevoerde werkzaamheden worden regelmatig templates uitgerold. Ook wordt met templates bevorderd dat alle relevante onderwerpen voor de naleving van de Standaarden worden uitgewerkt. In 2020 zijn alle templates voor de controlepraktijk in samenwerking tussen BvTA en een afvaardiging vanuit de praktijk beoordeeld, waar nodig herzien en uitgerold voor het nieuwe controleseizoen 2020/2021. Een ander voorbeeld zijn de formats voor het indienen van een consultatie per verplicht onderwerp, zodat alle relevante aspecten beter worden gedocumenteerd.

Innovatie in de controle

Er is doorlopend onderzoek naar tools en (nieuwe) technologieën die de efficiency van de werkzaamheden kunnen verbeteren. In 2019 is een tool geïmplementeerd waarmee ongestructureerde data (bijvoorbeeld inkoopfacturen en bankbetalingen) wordt gematcht met een geselecteerde steekproef. De rapportages worden door gekwalificeerde medewerkers geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit verbetert de accuratesse van de werkzaamheden en de inhoudelijke beoordeling van de bevindingen. Gedurende 2020 is regelmatig teruggekoppeld over de ervaringen met de tool, om het gebruik hiervan verder te stimuleren. Ook is de mogelijk financiële belemmering voor de inzet van de tool weggenomen. Verder hebben we een tool aangeschaft om een kritische eerste analyse te doen op Excel-sheets die wij opstellen, of van onze cliënten ontvangen. Ook dit draagt bij aan kwaliteit, efficiency en accuratesse. Gedurende 2020 zijn diverse analyses toegevoegd aan de Power BI analyse omgeving.

5.1.3 Onafhankelijkheid medewerkers

In de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaringen zijn geen bedreigingen die niet kunnen worden gemitigeerd of incidenten op het gebied van integriteit gemeld. Uit de registraties in het Global Independence System (GIS) komen geen bedreigingen naar voren.

5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers op opdrachtniveau

Per opdracht wordt de onafhankelijkheid door de teamleden verklaard.

Uit analyse blijkt dat bij circa 18 procent van de Wta-opdrachten sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountant bij de opdracht. Op vier (2019: vier) van deze opdrachten heeft een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) plaatsgevonden. De gemiddelde 'score' van deze vier opdrachten ligt in lijn met het gemiddelde van de overige OKB-opdrachten, dit is in lijn met voorgaand jaar. De IKO's laten een relatief slechter beeld zien. Op basis van de aard van de bevindingen en de eigen oorzakenanalyses van de teams, is echter

geen direct causaal verband tussen de score en de langdurige betrokkenheid zichtbaar.

Andere mitigerende maatregelen waren roulatie van andere key-auditmembers en tweede lezing.

Het concept 'tweede lezing' bij assurance-opdrachten is geëvalueerd. De tweede lezing kent geen duidelijk format en hoeft niet te worden voorgelegd aan de Compliance Officer voor afgifte verklaring. Beide zijn gewenst geacht, waardoor de tweede lezing is vervangen vanaf seizoen 2020/2021 door de kwaliteitsmaatregel onafhankelijkheid (KMO). Dit is een specifieke vragenlijst gericht op de risico's die samenhangen met de onafhankelijkheidsrisico's. De lijst wordt voor afgifte verklaring beoordeeld door Compliance.

5.1.5 Medewerkers Onderzoek 2020

Wij menen dat tevreden medewerkers een betere kwaliteit leveren. Het Medewerkers Onderzoek van 2020 laat een overall score van 7,2 zien. De meting is uitgevoerd in het najaar en daarbij is expliciet aandacht besteed aan de effecten van COVID-19. Ook zijn tussentijds kortere metingen gedaan, specifiek gericht op de mogelijke effecten van COVID-19. De begeleiding (op afstand) wordt met een 7,4 gewaardeerd.

In het Medewerkers Onderzoek, zitten ook vragen over de kwaliteitsgerichte cultuur. De uitkomsten zijn vergelijkbaar met 2019.

5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing



Reviews achteraf – jaarrekeningcontroles (IKO)

In totaal zijn 22 controles van jaarrekeningen onderzocht, waarvan 12 wettelijke controleopdrachten. Voor iedere externe accountant is minimaal één dossier in de review betrokken. Het gemiddeld aantal bevindingen per dossier in de IKO's is gedaald van 3,8 naar 3,1. Waar nodig zijn herstelmaatregelen voorgeschreven.

De bevindingen uit de review van 2020 hebben vooral betrekking op:

- de documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden en gemaakte keuzes;
- de toepassing van verplichten templates of de instructies volgens nieuwsbrieven/het handboek;
- risico-inschatting en de werkzaamheden ter afdekking van gesignaleerde risico's.

Reviews achteraf – samenstelopdrachten (IKO)

In totaal zijn 29 dossiers van samengestelde jaarrekeningen onderzocht. Het gemiddeld aantal bevindingen per dossier in de IKO's is gedaald van 2,8 naar 1,7, als we naar de accountants in categorie II t/m IV kijken. Waar nodig worden herstelmaatregelen voorgeschreven.



Reviews achteraf – overige opdrachten (IKO)

In totaal zijn 3 dossiers van overige opdrachten onderzocht. 2 voldoende en 1 onvoldoende.

Het reviewproces, de uitkomsten en de getroffen maatregelen zijn gecommuniceerd naar de AS en GP-medewerkers via TOAC, VTO en nieuwsbrieven. Daarbij is ook casuïstiek opgesteld op basis van bevindingen en in break-out sessies uitgewerkt.



Overige maatregelen

Uitgevoerde OKB's

In 2020 zijn 39 OKB's (2019: 41) afgerond inzake vrijwillige en wettelijke controles van de jaarrekening. Het gemiddeld aantal bevindingen op de OKB's is gedaald van 1,72 per dossier naar 1,65. Dit betekent dat de overall kwaliteit is verbeterd. Daarnaast zijn 41 OKB's (2019: 24) afgerond inzake samenstelopdrachten. Het gemiddeld aantal bevindingen per dossier is gedaald van 1,8 naar 1. Als naar de categorie III accountants wordt gekeken is een verslechtering van 1,4 naar 1,8 bevindingen gemiddeld per dossier waar te nemen. Hier worden individuele acties op ondernomen. Voor overige opdrachten (m.n. 4400N) zijn nog eens 27 OKB's (2019: 31) uitgevoerd. Het gemiddeld aantal bevindingen 2020 is 1 en in 2019 1,8. Dit is een aanzienlijke verbetering. De tekortkomingen die worden geconstateerd, zijn hersteld voor afronding van de betreffende opdrachten.

Voor vier NV COS 3402 opdrachten is een externe OKB inzet. Geen van de dossiers bevatte een tekortkoming.

(Dieperliggende) oorzakenanalyse

In 2020 zijn geen (2019: 4) dieperliggende oorzakenanalyses uitgevoerd. De dieperliggende oorzakenanalyses betreffen met name een gesprek met betrokkene(n) waar aan de hand van de five times why methode wordt gezocht naar de dieperliggende oorzaken. Wij hebben gemeend dat dergelijke gesprekken minder goed tot hun recht komen via een videoconferentie. Dit in combinatie met de aard van de bevindingen heeft ertoe geleid dat in 2020 geen dieperliggende oorzakenanalyse zijn uitgevoerd.

Schendingen (Wta en NVKS)

ServiceLine Assurance

De schendingen van externe regelgeving zijn afgenomen van 52 naar 45. De afname komt vooral doordat de technische problemen met het afsluiten van de dossiers zijn opgelost. Daarentegen is in 2020 een uitgebreidere controle uitgevoerd op de volledige documentatie, tijdige en juiste vastleggingen van de Wwft-werkzaamheden. Hierbij is ook een te beperkte risicoanalyse aangemerkt als schending. De schendingen van interne regels zijn toegenomen van 52 naar 57. De toename komt vooral door de in 2020 nieuw ingevoerde verplichte templates.

Externe schendingen	Regelgeving	2020	2019
60 dagen termijn*	Art. 11 lid 5 Bta / art. 12 NVKS	22	40
Klantacceptatie	Artikel 12 lid 1 Bta	-	6
Management override niet als significant risico aangemerkt	NV COS 240	1	-
Schriftelijke melding van een significante tekortkoming ontbreekt	NV COS 265.9	1	1
LOR ondertekend door niet-bevoegde persoon	NV COS 580	2	-
Aantal verplichte gegevens ontbreken in de controleverklaring	NV COS 700	1	-
Verantwoording voldoet niet aan vereisten WNT	Art. 4.1 WNT	-	1
Wwft voldoet niet aan wettelijke vereisten	Wwft	12	1
Geen getekende opdrachtbevestiging voor statutaire audit	Art. 29 Bta	1	-
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling niet laten uitvoeren	Art. 18 Bta/art. 20 NVKS	5	3
Totaal		45	52*

*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.

**Vergelijkende cijfers zijn aangepast ten opzichte van het transparantieverlag 2019, daar het verslag 2019 alleen op de wettelijke controles toezag.

Interne schendingen	2020	2019
Evaluatie controle-opdracht niet of te laat uitgevoerd (verplichte evaluatie op kernpunten voor opdrachten met een declaratieomvang > € 60.000)	17	15
Clientacceptatie- of continuering niet formeel goedgekeurd door CO voor start opdracht	-	1
Jaarrekeningreview BVTa niet of te laat laten uitvoeren	3	5
Tweede lezing niet of te laat laten uitvoeren	4	5
OKB niet laten uitvoeren	-	2
Interne templates niet opgenomen	15	10
Documentatie te beperkt	1	-
Verplichte consultaties niet of te laat laten uitvoeren	4	1
Niet aftekenen van werkbestand binnen post met significant risico door externe accountant	2	-
Onafhankelijkheid niet door alle teamleden bevestigd in het separate dossier	3	2
Wwft niet volgens interne regelgeving	3	-
Opdrachtbevestiging verzonden voordat externe accountant of BVTa/CO cliëntacceptatie formeel heeft goedgekeurd	3	2
In controleverklaring onterecht wel/niet verwezen naar de Wta	1	-
Controleverklaring afgegeven voor goedkeuring CO	1	-
Aftekenen verklaring niet via e-signing	-	9
Totaal	57	52

ServiceLine GP

De schendingen vanwege het niet naleven van regelgeving zijn in 2020 voor het eerst geregistreerd. De beoordeling of bevindingen ook kwalificeren als schending moet nog verder worden ontwikkeld. Hiervoor worden in 2021 acties ondernomen. Doordat de bevindingen zijn geregistreerd worden de noodzakelijk maatregelen op organisatieniveau en individueel niveau getroffen.

Interne schendingen	Regelgeving	2020	2019
60 dagen termijn*	art. 12 NVKS	4	-
Wwft voldoet niet aan wettelijke vereisten	Wwft	7	-
Totaal		11	-

*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.

Interne schendingen	2020	2019
Tweede lezing niet of te laat laten uitvoeren	1	-
OKB niet laten uitvoeren	-	3
Dossiersselectie niet conform intern beleid	1	-
Documentatie te beperkt	1	-
Onafhankelijkheid onvoldoende vastgelegd	1	-
Wwft niet volgens interne regelgeving	1	-
Totaal	4	3

Klachten(regeling)/civiele procedures/tuchtklachten

In 2020 is één (2019: geen) melding binnen gekomen bij het mailadres van de klokkenluidersregeling. Dit betrof een signalering dat de interne stukken niet aansloten op de klokkenluidersregeling die voor zowel externe als interne meldingen geldt. Dit is na mededeling van de behandelaar aan de Compliance Officer hersteld. In 2020 zijn geen (2019: 2) klachten via de klachtenregeling ingediend aangaande (voormalig) wettelijke controleopdrachten en vier klachten buiten het wettelijk controledomein. In 2020 (en 2019) zijn geen civiele procedures aangespannen die betrekking hebben op het wettelijke controledomein. In 2020 zijn geen (2019: 1) tuchtrechtprocedures tegen een (externe) accountant ingediend van de SL AS of GP ingediend.

Incidenten

In 2020 is één incidentmelding gedaan bij de AFM, vanwege het overtreden van mededingingsregels door een klant wat leidde tot een boete van relatief beperkte omvang. De casuïstiek heeft geleid tot extra training over de effecten van boetes voor het overtreden van wet-en regelgeving ongeacht de omvang. Als lerende organisatie is in 2020 verdere opvolging gegeven aan de AFM vragen over de incidentmelding 2019 inzake onze voormalige klant Privazorg. Onder meer is het interne toezicht verscherpt.

AVG - Datalekken

In 2020 zijn vijftientwintig mogelijke meldingen in behandeling genomen waarvan vier meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens zijn ingediend voor heel Grant Thornton. De betrokkenen zijn in vier casussen geïnformeerd. Uit de tabel met oorzaken blijkt dat menselijk handelen de oorzaak is. We hebben een set e-learnings, om het onderkennen van en omgaan met aspecten van dataprotectie beter te beheersen. Alle medewerkers moeten deze jaarlijks volgen. Indien de training niet binnen de gestelde termijn wordt gevolgd, wordt de toegang tot de werkomgeving geblokkeerd en vrijgegeven na het behalen van de benodigde certificaten. Periodiek worden de datalekken inclusief oorzaken en maatregelen vermeld op het Intranet.

Ter voorkoming van datalekken, is de beveiliging van onze (digitale) data een continu aandachtsgebied van de afdeling Automatisering & Informatisering. Met behulp van cybersecurity experts is de beveiliging door Grant Thornton beoordeeld. De bevindingen waren positief. De adviezen voor verdere verbetering zijn direct of worden na bestudering van alle opties opgevolgd.

Hieronder is de tabel met in behandeling genomen mogelijke datalekken, hiervan kwalificeren 4 casussen als een meldenswaardig datalek.

Oorzaken gemelde datalekken	2020	2019
Per abuis e-mail naar verkeerd emailadres gestuurd.	16	12
Per abuis verkeerd mailadres in Portal	1	1
Per abuis key verstrekt die toegang geeft tot meerdere administraties	1	0
Onwetendheid	1	0
Gegevens toegangsrechten op portal waren niet up-to date	1	0
Foutieve adressering poststuk	1	1
Diefstal laptop uit auto	1	0
Ongeadresseerd poststuk verzonden	1	1
Excelsheet bevatte ook tabbladen van andere klant	1	1
Per abuis stukken van andere klant verstrekt (digitaal of fysiek)	1	4
Eindtotaal	25	20



6 Extern toezicht

Grant Thornton valt vanwege de vergunning voor wettelijke controles onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten. De AFM heeft een toetsingsconvenant afgesloten met de NBA. Hieronder volgen de uitkomsten van het toezicht in 2020.

6.1 Toezicht AFM

De AFM heeft in 2020 een oriënterend themaonderzoek corruptie uitgevoerd, welke bestaat uit twee onderdelen; het beleid en procedures en de beoordeling van een consultatie.

Op basis van dit onderzoek is de AFM van oordeel dat Grant Thornton bewust is van de corruptierisico's door of bij controlecliënten en aandacht heeft voor de beheersing van corruptierisico's. Op een aantal onderdelen van het beleid, de procedures en in de uitvoering en borging ziet de AFM dat er ruimte is voor verbetering in de beheersing van de corruptierisico's. De meeste verbeterpunten zijn verwerkt in de zomer 2020 voor de start van het controleseizoen 2020/2021. De aandachtspunten voor het beleid worden verder onderzocht en uitgewerkt.

6.2 Overig extern toezicht

In 2020 (en 2019) zijn geen reviews uitgevoerd door externe instanties, als de NBA of NOREA.



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 2020 bij aan het accountantsberoep via:

- actieve deelname aan verschillende adviescommissies van de NBA;
- lid Platform niet-OOB accountantsorganisaties
- discussie over fraude;
- vertegenwoordiging in de commissie Jaarverslaggeving;
- periodiek overleg met andere middelgrote accountantskantoren. Dit vindt plaats op bestuurlijk niveau;
- rondetafelgesprekken en bijeenkomsten, ook internationaal;
- IFIAR-congres;
- GTIL-conferenties;
- docent externe verslaggeving Universiteit Nyenrode;
- lid NBA-Stuurgroep Publiek Belang inclusief zitting in diverse (sub)werkgroepen van de stuurgroep;
- bijdrage aan good governance in samenwerking 'Board in Balance';
- docentschap Governance University;
- we commentariëren consultatiedocumenten en voorzien ze van onze visie op relevante onderwerpen en ontwikkelingen; en
- daarnaast leveren we een bijdrage aan het onderzoeksinstituut Foundation for Auditing Research (FAR).

7.2 Zorgplicht van de accountantsorganisatie 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. 44 procent van onze externe accountants zijn in loondienst, waardoor deze discussie daar niet speelt. Voor de externe accountants, zijnde leden, is collectief een arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten. Het pensioen wordt door de leden zelf geregeld rekening houdend met de individuele omstandigheden van het betreffende lid. In 2020 is een oriënterend onderzoek naar aanpak voor de beoordeling van de financiële fitheid van de externe accountants, zijnde leden gestart, de rapportage vindt plaats in 2021. Tot dat moment wordt het bestaande [beleggingsbeleid](#) gehanteerd.

“Het publieke belang is leidend, ook als dat strijdig kan zijn met andere perspectieven.”

Bert Rustenhoven, Deputy Compliance Officer

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 de verdeling van de overwinst 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 en daarmee middellijk 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 (zowel salary als leden) vastgestelde Key Performance Indicators 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 2020 waren alle leden in gelijke mate gerechtigd tot de genoemde aansluitingsvergoeding.

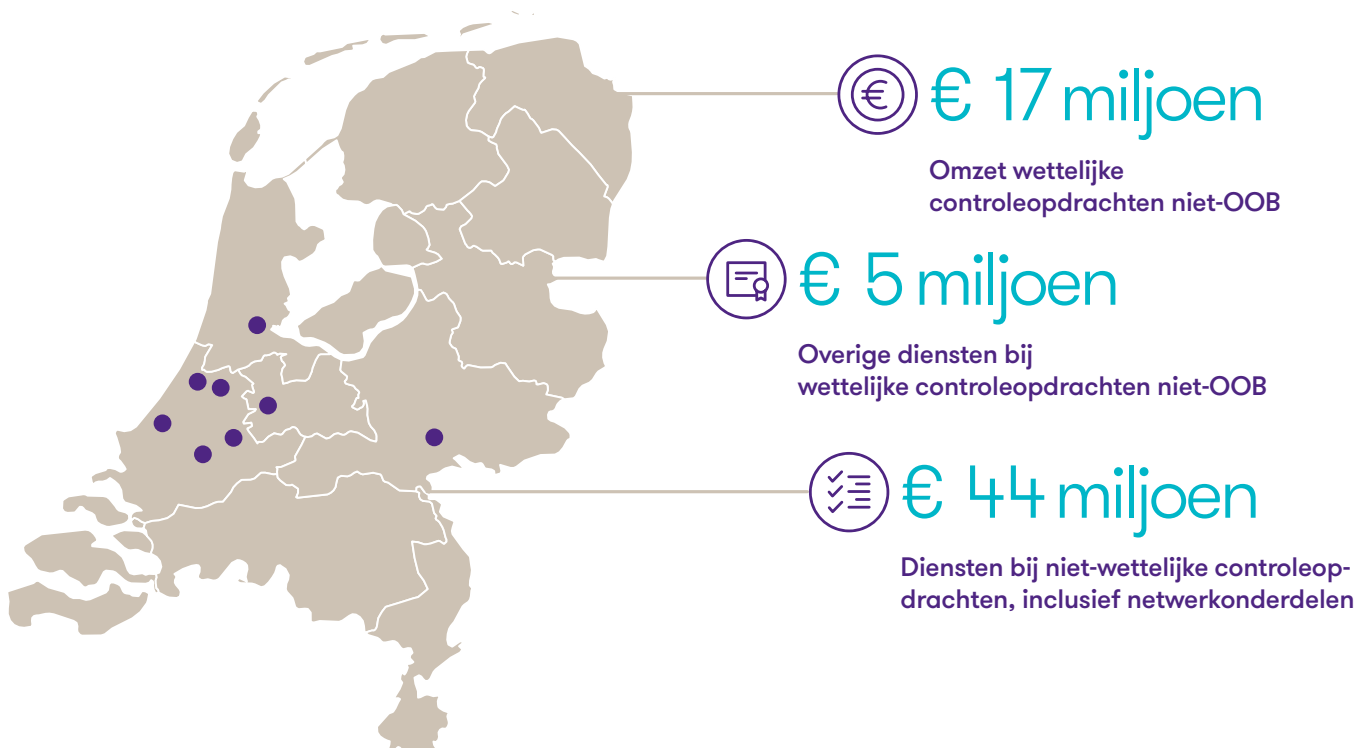
De bestuursleden ontvangen een vaste vergoeding voor hun bestuurstaken. Een variabele beloning van maximaal 20 procent op basis van de realisatie van ‘op kwaliteit gerichte’ lange termijn-doelstellingen (KPI's) behoort tot de mogelijkheden. Voor 2020 is rekenmodel voor de verdeling van de overwinst, waarbij eerst een toekenning o.b.v. rollen in de organisatie plaatsvindt, bv. een bestuursrol of MT-rol en daarna een verdeling over de partners en medewerkers plaatsvindt o.b.v. KPI's en de score op kwaliteit in de beoordeling. KPI's. De bestuurdersbeloning is voor de ledenvergadering van 28 juni 2021 geagendeerd en wordt door de rvc goedgekeurd. De bestuurdersbeloning wordt in de jaarrekening 2020 vermeld. De uitgangspunten voor het beloningsbeleid 2020 zijn opgenomen op de [website](#).

9 Omzet

Het boekjaar 2020 van Grant Thornton loopt van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020.

De omzet over het boekjaar 2020 met betrekking tot wettelijke controleopdrachten bedroeg ruim 17,0 miljoen euro (2019: 16 miljoen euro). Voor overige diensten bij wettelijke controleopdrachten bedraagt de omzet in 2020 5 miljoen euro (2019: 5 miljoen euro).

De omzet in 2020 voor diensten bij niet-wettelijke controleopdrachten bedroeg circa 44 miljoen euro (2019: 42 miljoen euro).



10 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 kwaliteitsmanagers en de CO. De bevindingen 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 besproken in het bestuur. In de bestuursvergadering van 28 april 2021 is het stelsel in zijn volle omvang geëvalueerd door het bestuur.

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 in dit verslag is beschreven en dat het overwegend naar behoren 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, 28 april 2021

GT Holding B.V.

Marcel Welsink (Voorzitter)

Theo Ostermann (Lid)

Bart Jonker (Lid)

Bijlage 1: Raad van Commissarissen

Commissaris (Voorzitter rvc)

Tjark de Lange (man)

- Leeftijd: 53
- Beroep: dga Kapp Nederland B.V.
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - Commissaris Van Gelder Groep Elburg
 - Voorzitter Bestuur Nederlands Handbal Verbond
 - Curatorium VNO-NCW
 - Board Member/Treasurer Lisbon Council
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 januari 2017
- Benoemingstermijn: 4 jaar

Commissaris (Lid rvc)

Natasja Baroch (vrouw)

- Leeftijd: 49 jaar
- Beroep: Operationeel/financieel directeur DermaClinic
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - Bestuurs(lid) Finanza
 - Lid rvc Trubendorffer
 - Lid rvc Result Laboratoria (vanaf 1-5-2021),
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 juli 2020
- Benoemingstermijn: 4 jaar

Commissaris (Lid rvc)

Cokky Hilhorst (vrouw)

- Leeftijd: 49 jaar
- Beroep: Professor of Business & IT Nyenrode Business Universiteit
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - geen
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 juli 2019
- Benoemingstermijn: 4 jaar

Bijlage 2: Adviezen/Besluiten/ goedkeuring/voordrachten 2020 rvc

- evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing;
- goedkeuring jaarrekening 2019;
- begroting 2021 Coöperatie goedgekeurd;
- beloning bestuur 2019 goedgekeurd;
- controle-portefeuille bestuurders goedgekeurd;
- beoordeling CO goedgekeurd;
- salaris CO goedgekeurd;
- benoemingsvoorstel één salary partner per 1 juli 2020 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel lid raad van commissarissen per 1 juli 2020 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel twee equity partners per 1 januari 2021 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel vier salary partners (waarvan twee inschrijving externe accountant) per 1 januari 2021 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel lid raad van bestuur per 1 januari 2021 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- positief advies uitgebracht over de overname van SynCount per 1 januari 2021.

Bijlage 3: Key Performance Indicators

Hieronder volgt een overzicht van alle Key Performance Indicators in 2020. Een aantal KPI's is in het verslag nader toegelicht.

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

15 externe accountants; 19 (sr) managers en 88 overige teamleden (2019: 14, 18 en 77).

2 Aantal en percentage uren besteed aan controle-opdrachten, overige opdrachten en interne opleidingen – SL AS:

Cursus	2020	%	2019	%
Wta-controleopdrachten OOB	-	-	2.145	1,3%
Wta-controleopdrachten niet-OOB	136.358	72,4%	126.679	74,0%
Overige controleopdrachten	24.733	13,1%	16.296	9,5%
Overige opdrachten	3.644	1,9%	5.931	3,5%
Interne opleidingen	23.809	12,6%	20.056	11,7%
Totaal	188.544	100,0%	171.107	100,0%

3 Gemiddeld aantal uren Permanente Educatie training en opleiding per assurance medewerker:

187 (2019: 175)

4 Gemiddeld cijfer per cursus:

Cursus	Cijfer
Audit 360	7,0
Basis A	8,0
Actualia externe verslaggeving	8,0
Herstructureren en transacties binnen een groep	7,5
IFRS	7,5
Financiële instrumenten	7,5
Interviewtechnieken voor assurance	8,0
Wwft	7,3
Gemiddeld AS	8,1

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	2,9
Aantal fte's BVT Fiscaal	1,5
Aantal fte's BVT Juridisch	1,0
Aantal fte's applicatiebeheer	1,2
Aantal fte's Compliance Officer	2,1
Secretariaat	1,1
Totaal	9,8

6 Aantal consultaties bij de kwaliteitsmanager en BVTA op het gebied van verslaggeving en controle naar aard:

	2020	2019
Independence	71	31
Vrijstelling gebruik LEAP/LiV	19	133
BVTA - Fin.Instr	12	17
BVTA - IFRS	17	18
BVTA - Teambezetting IFRS/US GAAP	8	2
BVTA - Review Externe Verslaggeving	6	10
BVTA - OOB-verklaringen	-	7
BVTA - Geen SR revenues volledigheid	37	35
BVTA - Consolidatie + interne verhangingen	9	8
BVTA - Fouterstel	8	9
BVTA - Tekst controleverklaring	4	16
BVTA - Pensioenen	11	9
BVTA - Intrekking controleverklaring	1	-
BVTA - Continuïteit	17	10
BVTA - Fraude	10	8
BVTA - Overig	39	22
BVTA - 4400N	15	12
BVTA - Vrijstelling inzet IT audit	17	4
Totaal	301	351

Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Door aandacht voor de onafhankelijkheidsregels zijn meer consultaties ingediend. Deze zien met name toe op de nieuwe consultatieverplichting bij overige dienstverlening in combinatie met een controleopdracht. Vrijstellingen LEAP/LiV worden in principe gegeven bij het laatste jaar, vandaar dat dit nagenoeg is uit gefaseerd.

Fouterstel. Uit de analyse blijkt dat driemaal sprake is geweest van 'in ernstige mate tekortschieten'. Hiervoor zijn mededelingen voor de KvK aan de klant verstrekt.

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

23 stuks, 8 procent (2019: 28 stuks, 8 procent).

8 Aantal uitgevoerde OKB's:

Wta-opdrachten: 29 stuks

Vrijwillige controles: 10 stuks

Overige assurance opdrachten en 4400N: 27 stuks

Samenstelopdrachten: 41 OKB's

9 Gemiddelde tijdsbesteding per uitgevoerde OKB/IKO controle-opdrachten:

11 uur voor een OKB en 16 voor IKO (2019: 11 en 16).

10 Aantal uren besteed aan rollen gericht op beroepsontwikkeling (NBA, universiteit):

85 uur (2019: 120 uur) geregistreerd ten laste van Grant Thornton. Daarnaast nog eigen tijd.

11 Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles:

In 2020: 297 wettelijke controleverklaringen (2019: 7 OOB-verklaringen en 323 wettelijke controleverklaringen).

12 Aantal teruggegeven opdrachten met hierbij de reden:

Er waren drie tussentijdse beëindigingen. In twee gevallen heeft de onderneming ons niet in de gelegenheid gesteld om de controle uit te voeren. Eenmaal was sprake van toepassing vrijstelling op basis van art. 403 (2019: geen).

13 Aantal meldingen aan de toezichthouder:

Er is in 2020 één formele melding bij de AFM gedaan. Dit betrof een melding inzake het mogelijk schade van het vertrouwen in de accountantsorganisatie.

14 Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten aangaande SL AS en GP:

In 2020 zijn geen tuchtklachten ingediend. (2019: 2).



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.