

Transparantieverlag 2016

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.



Inhoud

1	Voorwoord Bestuur	4
2	Verslag RvC	6
3	Juridische en organisatorische structuur	8
3.1	Nationale organisatie	8
3.1.1	Structuur	8
3.1.2	Wijze van besluitvorming (quorum)	8
3.1.3	Organisatiestructuur	9
3.1.4	Raad van commissarissen (RvC)	10
3.1.5	Bestuur	10
3.1.6	Compliance Officer	10
3.1.7	Directeur Assurance	10
3.1.8	Servicelines/Managementteam/Partnervergadering	10
3.1.9	Vestigingen	10
3.2	Internationale organisatie	11
3.2.1	Omvang van netwerk in termen van omzet, aantal vestigingen, landen en werknemers	11
3.2.2	De naam van het centrale orgaan van het netwerk en daaraan verbonden boards en de onderlinge relaties	11
4	Kwaliteitsbeheersing	12
4.1	Visie op kwaliteit en risicomanagement	12
4.1.1	OGSM	12
4.1.2	Publiek Belang	13
4.2	Structurele borging van kwaliteit	13
4.2.1	Gedrag & Cultuur	13
4.2.2	Structuur & Sturing	15
4.2.3	Processen & Systemen	20
5	Resultaten borging kwaliteit in 2016	21
5.1	Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur	21
5.1.1	Tone at the top in 2016	21
5.1.2	CLEAR in 2016	21
5.1.3	Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2016	22
5.1.4	Onafhankelijkheid	22
5.1.5	Cultuurmeting/medewerkersonderzoek 2016	22
5.1.6	Commercieel beleid (onze klanten)	23

5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing	23
5.2.1 Vaktechnische kwaliteit 2016	23
5.2.2 Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2016	23
6 Extern toezicht	26
6.1 Regulier toezicht	26
6.2 Dashboard opvolging implementatie van de maatregelen ‘In het Publiek Belang’	26
7 Publiek belang	27
7.1 Bijdrage aan het beroep	27
7.2 Zorgplicht voor accountants	27
7.3 Convenant	27
8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het Bestuur	28
9 Omzet	29
10 Overige servicelines	30
10.1 Stelsel van kwaliteitsbeheersing overige servicelines	30
10.1.1 Reviews general practice	30
10.1.2 Reviews overige servicelines	30
10.1.3 Opleidingen	30
10.1.4 Klachten	31
10.1.5 Onafhankelijkheid	31
11 Verklaring van beleidsbepalers	32
Bijlages	33
Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang	33
Bijlage 2: Raad van commissarissen	34
Bijlage 3: Vergaderschema RvC en subcommissies	35
Bijlage 4: Besluiten/goedkeuring/voordrachten 2016 RvC	36
Bijlage 5: Key Performance Indicators	37
Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2016 (middellijk)	39
Bijlage 7: Afkortingen	40

1 Voorwoord Bestuur

Onze kwaliteit bepaalt onze toegevoegde waarde voor onze stakeholders. Onze mensen maken die kwaliteit dagelijks waar. Zij staan daarom centraal, ondersteund door onze organisatie. Samen hebben we de weg naar onze gezamenlijke ambitie gedefinieerd: onze kwaliteit iedere dag opnieuw verbeteren. In ons Transparantieverlag 2016 leest u hoe we dat doen, welke stappen we zetten om onze kwaliteit duurzaam te verbeteren en welke resultaten we in 2016 op dit gebied hebben behaald.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. werkt vanuit onze wereldwijde 'Growing Together 2020'-strategie. Onze gezamenlijke strategie heeft als doel een kwalitatief hoogwaardige en toonaangevende assurance, accountancy- en adviesorganisatie te zijn, die groeiambities van medewerkers en klanten helpt te realiseren.

Deze strategie sluit naadloos aan bij de cultuurverandering die in de Nederlandse accountancybranche is ingezet om het vertrouwen in de branche te herstellen.

Borgen van een kwaliteitsgerichte organisatie

De 'Growing Together 2020'-strategie ondersteunt een brede cultuuromslag binnen onze organisatie. De basisprincipes zijn te veranderen van directief leiderschap naar transformationeel (coachend) leiderschap. Van focus op financiële resultaten naar een focus op de groei van medewerkers en klanten. Ook het publieke belang hoort hierbij. In 2016 zijn daarom verschillende activiteiten uitgerold zoals:

- 'Coaching for Growth'; meer dan 100 partners en managers leerden over het coachend leiderschap;
- alle collega's volgden 'Living the Brand' om ruimte te scheppen voor groei. Voor henzelf, hun collega's en hun klanten;
- 'Grant Thornton Experience Day': alle collega's gingen creatief aan de slag met onze CLEARR-kernwaarden, de kernwaarden van Grant Thornton wereldwijd, die ook het publieke belang borgen.

Daarnaast is (vaktechnische) kennis 1 van de belangrijkste pijlers om onze kwaliteitsgerichte cultuur te borgen. In 2016 hebben we onze kennis verder versterkt door:

- het delen van best practices gebaseerd op onder meer de uitkomsten van de OKB/reviews achteraf;
- het delen van de lessen uit tuchtrechtspraak via nieuwsbrieven en presentaties;
- E-learnings over de praktische toepassing van de Controlestandaarden (ISA's);
- de jaarlijkse Summercourse, in 2016 voor alle servicelines georganiseerd. We leerden onder meer over 'De werking van het menselijk brein' en de ontwikkeling tot een high performance-organisatie.

Uit het verslag blijkt dat onze kwaliteit in 2016 is verbeterd, zie hiervoor met name hoofdstuk 5.

Dashboard AFM

In 2016 is opvolging gegeven aan de opmerkingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), 'Dashboard 2015 Verandering en verbetermaatregelen OOB-accountantsorganisaties'. In 2015 scoorden we een 3 op een schaal van 5. Door zaken uitgebreider in beleidsdocumenten te verwoorden, een opzet te maken voor een organisatiebrede cultuurmeting en de uitwerking van het proces voor dieperliggende oorzakenanalyses, is de opzet van ons kwaliteitbeheersstelsel in 2016 toereikend bevonden door de AFM. In 2017 werken we aan de verdere implementatie hiervan.

Accountancy-eed

Op 1 september 2016 hebben onze accountants collectief de eed afgelegd ten overstaan van Diana Clement, plaatsvervangend voorzitter van het Bestuur van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). De eed herbevestigt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een accountant en sluit aan bij onze CLEARR-kernwaarden.

Realisatie geplande acties 2016 Verwachtingen 2017

Uitbreiding Compliancefunctie en het Bureau Vaktechniek

In 2016 is geïnvesteerd in de uitbreiding van de compliancefunctie en het Bureau Vaktechniek. Deels door inzet van tijdelijke krachten en door inzet van high potentials voor projecten, waarmee tevens invulling wordt gegeven aan de vaktechnische eisen voor een partnerbenoeming. Dit blijkt niet toereikend, waardoor in 2017 een vacature is uitgezet voor een extra fulltime medewerker.

Verdere concentratie externe accountants

Onze externe accountants moeten voldoende wettelijke controleopdrachten uitvoeren om hun deskundigheid (zinvol) op niveau te houden. 3 partners hadden een beperkt aantal wettelijke controleopdrachten, die samengevoegd bij 1 partner hadden kunnen worden geconcentreerd. Door de groei van de controleopdrachten en herverdeling van opdrachten is verdere concentratie niet wenselijk waardoor hier niet langer op wordt ingezet.

Training externe accountants en overig personeel met betrekking tot de ISA's

Ter versteviging van de kennis over de controlestandaarden zijn 9 E-learning's gevolgd zoals gepland.

Risico-analyse

Als belangrijk risico zien wij de mogelijke inbreuken op onze vertrouwelijke data. Dit mitigeren wij met ons IT-beleid. Daarnaast zien wij het risico van het individueel handelen. Dit mitigeren wij door ons kwaliteitsstelsel, waarin een consulatieprocedure is opgenomen en onze kwaliteitsgerichte cultuur waarin wij een lerende organisatie willen zijn en elkaar helpen bij (vaktechnische) problemen: 'de grootste fout, is de fout die je alleen maakt'. Ook kan de partnerstructuur een risico zijn als geen beleid aanwezig is om voldoende aanwas en doorstroming van partners te faciliteren. In 2016 hebben wij onze statuten en Algemene Bepalingen aangepast, waarmee de drempel om toe te treden is verlaagd (zie hoofdstuk 3). Een opleidingsprogramma voor High Potentials bestaat al jaren. Daarnaast kan het samenwerkingsverband met de verschillende disciplines een risico met zich meebrengen. Wij ervaren dit niet als een belemmering. De partnergroep is zich bewust van de eisen die samenhangen met 'het verbonden zijn aan' een accountantsorganisatie. Zij erkennen ook dat iedere serviceline zijn eigen uitdagingen kent en dat het ene jaar meer in de ene serviceline moet worden geïnvesteerd en een ander jaar weer in een andere serviceline.

In 2016 groeide het personeelsbestand van onze serviceline assurance dankzij onze nieuwe arbeidsmarktcampagne met 23%. Wij vinden het belangrijk om verder in te zetten op groei van ons personeelsbestand en de werving van specialisten op gebied van IT-audit/data-analyse en procesmining. Meer mensen dragen bij aan betere teamopbouw. Betere teamopbouw bevordert de doorgroei van onze collega's en draagt bij aan onze kwaliteit.

De Monitoring Commissie Accountancy bracht in 2016 het rapport 'Veranderen in het Publiek Belang' uit. De conclusies van dit rapport inspireren ons om in 2017 een analyse uit te werken van de zogenaamde 'wicked problems': problemen, vraagstukken, onderwerpen of thema's die zeer moeilijk of niet bespreekbaar/oplosbaar zijn.

Onze succesvolle strategie 'Growing Together 2020' wordt voor alle servicelines in 2017 verder uitgewerkt en onderhouden. We willen onze mensen bedanken voor hun inspanningen het afgelopen jaar en kijken uit naar onze gezamenlijke stappen naar verdere duurzame kwaliteitsverbetering in 2017.

Alphen aan den Rijn, 31 maart 2017

Raad van bestuur

Frank Ponsioen (Voorzitter)

Marcel Welsink (Lid)

Sebo Havinga (Lid)

2 Verslag RvC

Wij onderschrijven de missie van Grant Thornton:

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

Hieruit blijkt de plaats die het publieke belang inneemt bij de dienstverlening van Grant Thornton. 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 2016 in het teken stond van de ontwikkeling van een kwaliteitsgerichte cultuur. De programma's 'Living the Brand' en 'Coaching for Growth' dragen hier sterk aan bij. Ook de inspanningen van het Bestuur en de werkgroep In het Publiek Belang om een 100% score op het Dashboard van de AFM te realiseren zijn positief ervaren.

Invulling van taken

Het volledige overzicht van de besluiten/goedkeuringen/voordrachten in 2016 staan in bijlage 4. Hieronder zijn enkele belangrijke onderwerpen uitgewerkt.

De RvC en met name de Commissie Publiek Belang (CPB), volgen de maatschappelijke ontwikkelingen. De RvC heeft in 2016 meerdere malen met het Bestuur en de werkgroep In het Publiek Belang gesproken over de voortgang van de 53 maatregelen en opvolging van de bevindingen van de AFM. In 2017 zal aandacht worden besteed aan de analyse van de constatering in het rapport van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA).

Grant Thornton is actief geweest om de CLEAR-kernwaarden en het publieke belang te positioneren bij de medewerkers. Wij zijn actief betrokken in de partnerversamelingen met werksessies rond dit thema.

De RvC heeft het functioneren van de bestuurders beoordeeld. Hiervoor is mede gebruik gemaakt van 360°-feedback. Op basis van de beoordeling is de beloning 2016 vastgesteld en zijn voor 2017 Key Performance Indicators (KPI's) aangaande kwaliteit afgesproken. Hetzelfde proces heeft plaatsgevonden voor het functioneren van de Compliance Officer.

De RvC is betrokken geweest bij de selectie van de externe accountant. Hiervoor heeft de Audit & Risk commissie (A&R) de selectiegesprekken bijgewoond. De RvC heeft op basis van de kritische opstelling in de gesprekken gekozen voor BDO als externe accountant vanaf boekjaar 2016. De jaarrekening 2015 is gecontroleerd door EY. De A&R heeft gesprekken gevoerd met EY over de punten in de managementletter.

2016 was het eerste jaar dat de RvC en haar subcommissies een heel jaar hebben gefunctioneerd. Wij hebben een zelfevaluatie uitgevoerd en komen tot de conclusie dat wij voldoende in staat zijn geweest onze rol te vervullen. Om de rol te vervullen is geïnvesteerd in onze vaktechnische kennis onder andere door het bijwonen van de summercourse van Grant Thornton en gesprekken met stafhoofden van Grant Thornton.

Belangrijkste bevindingen Commissie Publiek Belang

De Commissie Publiek Belang heeft vaste agendapunten zoals, communicatie met de AFM, de ingediende klachten met globale oorzakenanalyse van de 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. Op basis van de besprekingen met Bestuur, Directeur Assurance en Compliance Officer en de aangeleverde documenten zien wij positieve ontwikkelingen in de kwaliteit. Ook zien wij dat het publieke belang een belangrijke rol in de besluitvorming heeft, ook als dit een moeilijke discussie met de klant oplevert.

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. Aangezien de beschikbaarheid van de commissarissen van groot belang is, is naast de best practice dat maximaal 5 commissariaten bij beursvennootschappen mogen worden vervuld, een jaarlijkse tijdsbesteding overeengekomen van circa

200-300 voor de voorzitter en 175-225 uur voor de overige commissarissen. De RvC verklaart in 2016 te hebben gehandeld in overeenstemming met de Code.

Tenslotte

De RvC is positief over de voortgang op kwaliteit en heeft geen belangrijke tekortkomingen vastgesteld. Op alle niveaus in de organisatie zien wij het bewustzijn van het belang van de kwaliteit van de dienstverlening.

Alphen aan den Rijn, 31 maart 2017

Raad van commissarissen:

Paul Baart, voorzitter

Lizzy Doorewaard, lid

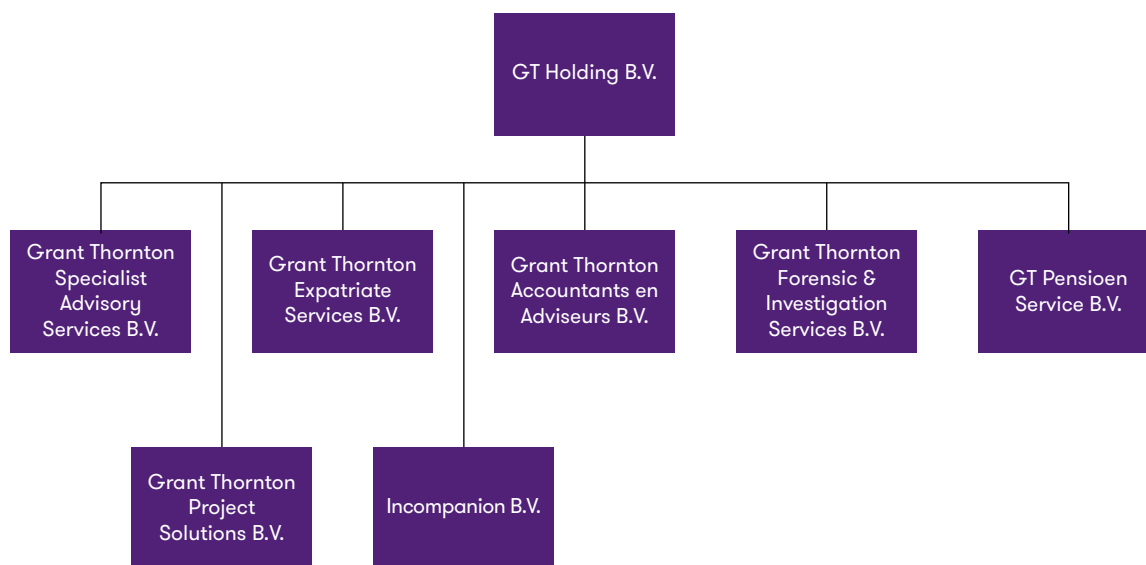
Tjark de Lange, lid met ingang van 1 januari 2017



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:



In 2016 is Grant Thornton Oost Nederland B.V. ontbonden.

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% van de aandelen in VIII Investments B.V. VIII Investments B.V. houdt 100% 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. Er zijn per 31 december 2016 24 partners die met deze constructie eigendomsrecht hebben op de organisatie. Daarnaast zijn er nog 21 partners in loondienst. Met ingang van 2016 kent de organisatie 2 type leden, A-leden en B-leden. De B-leden kennen een ingroeieregeling voor de overwinst, zie hiervoor hoofdstuk 8, B-leden dragen niet bij aan de financieringslasten van de Coöperatie.

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.

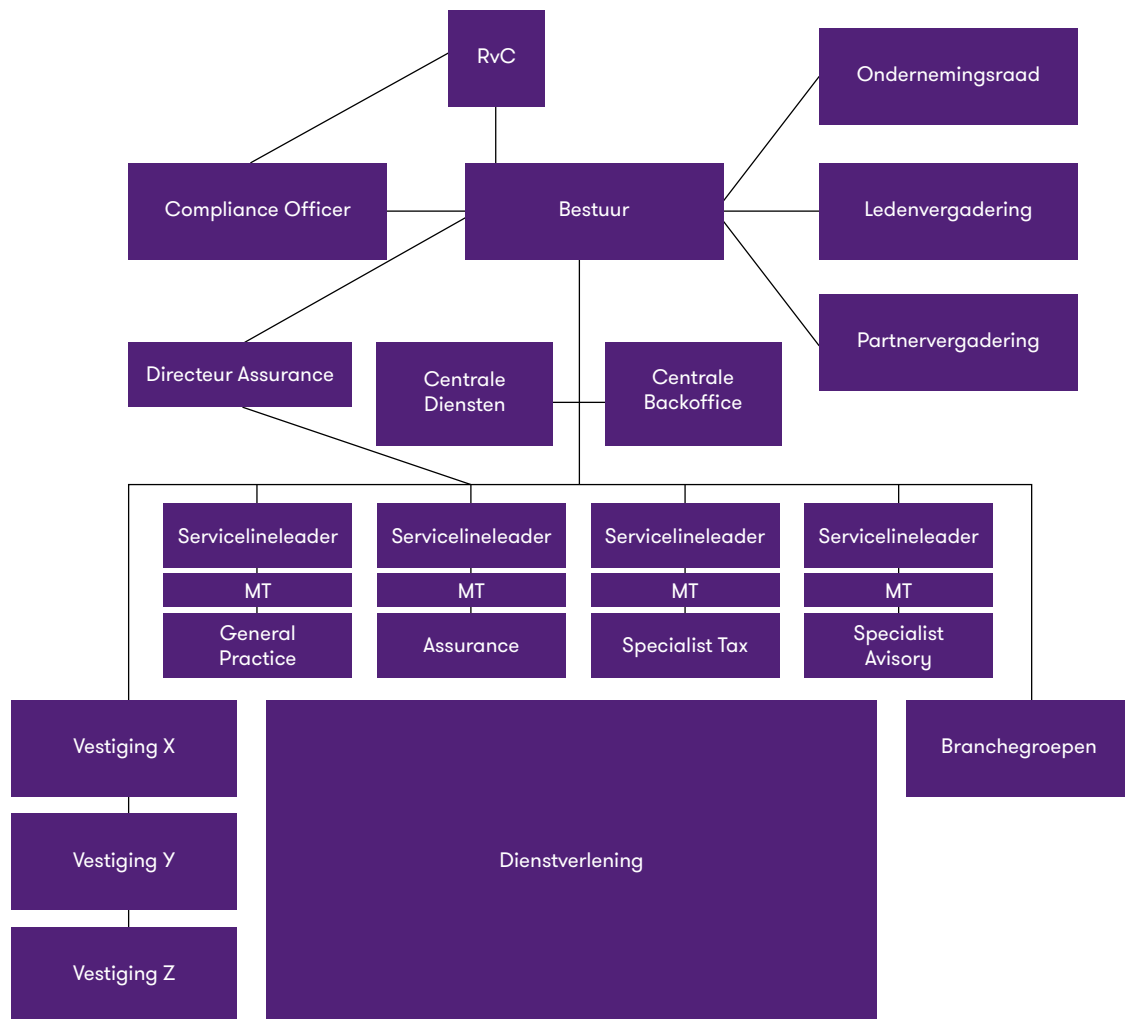
De vergadering van de Beroepsgroep accountants moet de besluiten van het Bestuur aangaande alle aangelegenheden die betrekking hebben op de Beroepsgroep accountants goed-

keuren. 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 niet nodig is geacht.

Om de vergadering van de Beroepsgroep accountants te expliciteren, wordt in de statuten opgenomen dat de vergadering van de Beroepsgroep accountants een commissie instelt, bestaande uit 3 leden. Deze commissie heeft de bevoegdheid het Bestuur bindend te adviseren ten aanzien van inhoudelijke oordeelvorming door het Bestuur over de aanvaarding en uitvoering van verplichte accountantscontroles in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties.

3.1.3 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de accountantsorganisatie is op hoofdlijnen als volgt:



3.1.4 Raad van commissarissen (RvC)

De RvC bestond gedurende 2016 uit 2 commissarissen:

- Voorzitter RvC, de heer Paul Baart
- Lid RvC, mevrouw Lizzy Doorewaard

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 remuneratiecommissie (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 expertise gebied. 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.

3.1.5 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. Sebo Havinga is benoemd per 1 januari 2016 ter uitbreiding van het Bestuur.

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

De beleidsbepalers van GT Holding B.V. en haar werkmaatschappijen waaronder Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. waren in 2016:

- Frank Ponsioen (Voorzitter)
- Marcel Welsink (Lid)
- Sebo Havinga (Lid)

3.1.6 Compliance Officer

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

3.1.7 Directeur Assurance

Het Bestuur heeft voor de dagelijkse aansturing van de wettelijke controleopdrachten een Directeur Assurance, 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 Directeur Assurance, tot juli 2016 Boudewijn Tinge daarna Peter van Vuure, aangewezen om op te treden tijdens afwezigheid van de Directeur Assurance of indien de Directeur Assurance niet onafhankelijk is in de casus.

3.1.8 Servicelines/Managementteam/Partnervergadering

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 servicelineleader (SLL). De servicelineleaders in 2016 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 servicelineleader. De leden van het MT van een serviceline zijn door het Bestuur benoemd.

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

De partnervergaderingen 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.

3.1.9 Vestigingen

Grant Thornton in Nederland had begin 2016 een vestiging in de plaatsen Alphen aan de Rijn, Amsterdam, Boskoop (frontoffice), Den Haag (frontoffice), Gouda, Leiden, Rotterdam en Woerden. In 2016 is daar een vestiging in Arnhem aan toegevoegd.

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) kwaliteitsstandaarden die door GTIL zijn opgesteld. De hoge kwaliteitsstandaarden 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 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 2016 op de 7^{de} plaats van de grootste accountantskantoren wereldwijd (2015: 7). GTIL had in 2016 een omzet van 4,8 miljard US\$ (2015: 4,6 miljard US\$). Het aantal medewerkers is circa 47.000 in ruim 130 landen (2015: 40.000). In 2016 is GTIL genoemd in de top 50 van 'World's most attractive employers'. Voor het Transparantieverslag 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.



4 Kwaliteitsbeheersing

4.1 Visie op kwaliteit en risicomanagement

Grant Thornton in Nederland werkt vanuit de volgende missie:

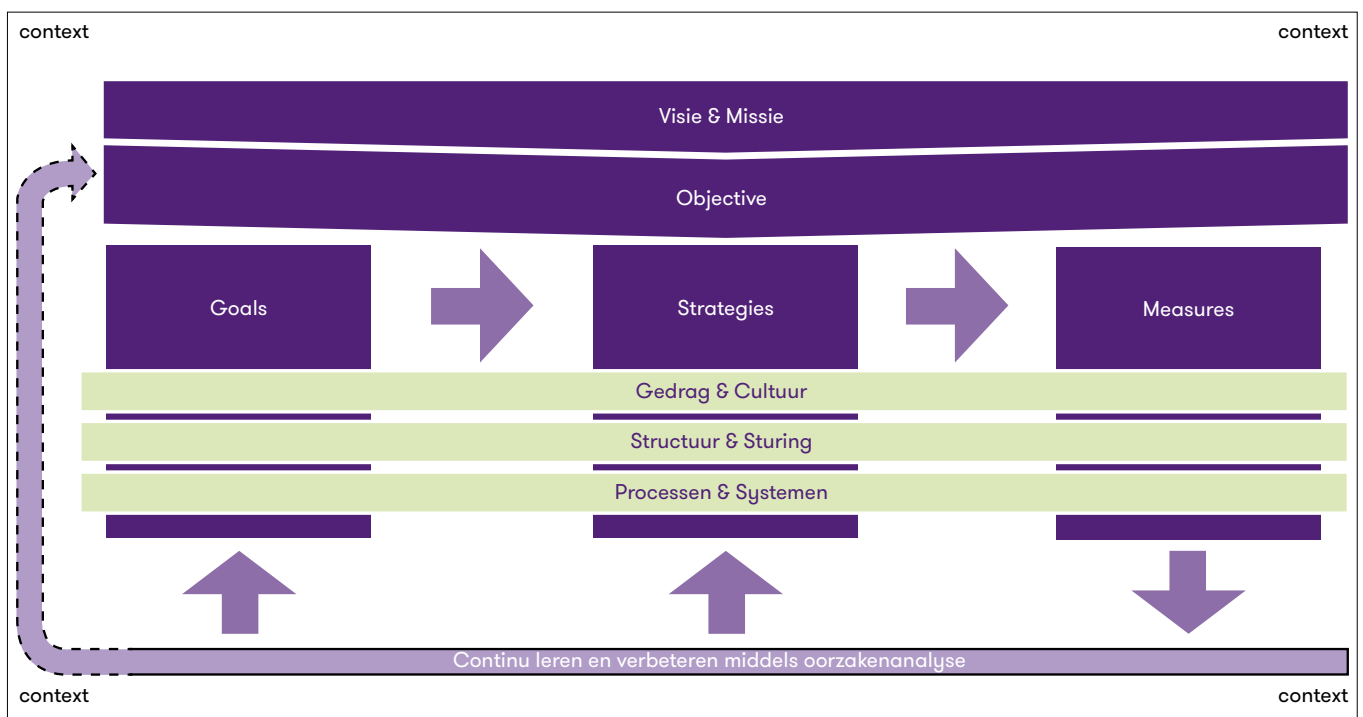
“Wij ontlenen ons bestaansrecht aan het verlenen van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening rekening houdend met het publiek belang en passend binnen de wet- en regelgeving en hebben de ambitie dat onze stakeholders Grant Thornton zien als de toonaangevende accountancy- en adviesorganisatie doordat 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 wordt doorvertaald naar de servicelines door het managementteam (MT) 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.



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 (compliance-gericht), maar ook of het publieke belang niet wordt geschaad. Daarnaast kunnen conflicterende belangen ontstaan tussen het publieke belang, klantbelang, organisatiebelang en het belang van de medewerkers. Het publieke belang gaat voor de overige belangen. De prioritering is uitgewerkt in een matrix:

	People	Clients	Communities	Organisation
Dienen publiek belang			✓	
Naleven wet- en regelgeving		✓	✓	
Kwaliteit	✓	✓	✓	✓
Bijdragen aan groei	✓	✓		
Werkomstandigheden	✓			

Prioritering ingeval van conflicterende belangen:
 ✓ Hoog ✓ Gemiddeld ✓ Laag

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

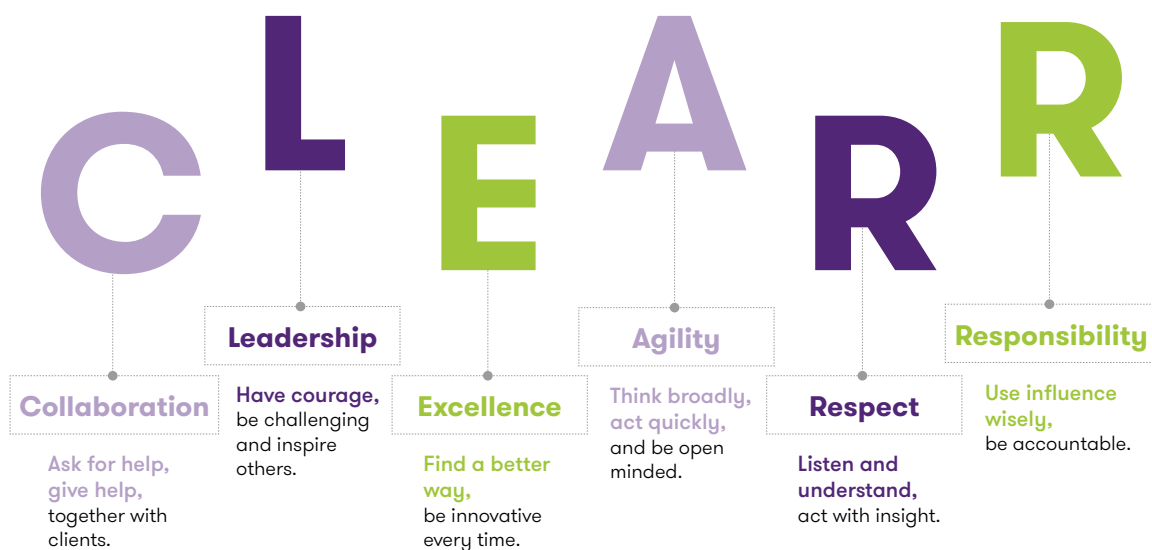
Cultuur begint bij de top van iedere organisatie. Ons Bestuur is dan ook de voortrekkende van onze kwaliteitsgerichte cultuur en vervult daarin een belangrijke voorbeeldfunctie. De CLEARR-kernwaarden (hierna uitgelegd) worden door hen actief uitgedragen tijdens bijeenkomsten en andere contactmomenten.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

Onze 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 Directeur Assurance (DA) of de bureaus vaktechniek bij de andere servicelines;
- bij de vaktechnische bijeenkomsten van Bureau Vaktechniek zijn vertegenwoordigers van het Bestuur, de servicelines, onze Directeur Assurance, Compliance Officer en partners aanwezig en actief betrokken.

Onze kernwaarden: CLEARR

Om een kwalitatief hoogwaardige en servicegerichte excellente speler in onze markt te zijn, kent iedere medewerker onze internationale kernwaarden, verenigd onder de noemer CLEARR. Deze CLEARR-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 komen. Ook in onze opleidingen, trainingen, interne cursussen en andere bijeenkomsten staan onze kernwaarden voorop.



Interne Gedragscode

Onze interne gedragscode is gebaseerd op de CLEARR-kernwaarden en opgenomen op onze [website](#). De code is onderdeel van onze functionerings- en beoordelingssystematiek en wordt dan ook tweemaal per jaar besproken. 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 (half-)jaarlijkse functionerings- en 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 Bureau Vaktechniek (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 gaan in op soft skills en bijvoorbeeld de controlemethodiek. Verschillende cursussen besteden aandacht aan ons kwaliteitshandboek, onafhankelijkheid, onze CLEARR-kernwaarden en cultuuraspecten. 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 uit een voldoende diversiteit is aan accountantsorganisaties. Wij volgen de ontwikkelingen die gaande zijn met betrekking tot de uitbreiding van het aantal organisaties die worden aangemerkt als OOB, zoals woningcoöperaties. Hier willen wij een rol gaan spelen.

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 18).

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 Bureau Vaktechniek 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. BVTA 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. We noemen dit het kwaliteitsbeheersingstelsel. Dit stelsel 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 vertrouwelijkheid,

integriteit, objectiviteit, professionaliteit en vakbekwaamheid/zorgvuldigheid. Maar ook aspecten als onafhankelijkheid, klantacceptatie, [verplichte] consultatie en interne kwaliteitscontrole zijn belangrijke onderwerpen.

Bureau Vaktechniek Accountancy

Het 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.

Intern toezicht op het kwaliteitsstelsel

Het interne toezicht is breed ingezet. Het toezicht door de RvC is uitgewerkt in hoofdstuk 3.1.4. 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 c.q. aanpassing van het kwaliteitsbeheersingssysteem 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, zijnde onder meer onafhankelijkheid, rotatie externe accountant en 2 jaar 'wachttijd' en jaarlijks afstemming met auditcomité 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.

Hieronder 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 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 verzwarende 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 en **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 2017 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 Bureau Vaktechniek bij onafhankelijkheidsvraagstukken.
- Verplichte consultatie van Directeur Assurance in voorgescreven situaties waarbij sprake is van een mogelijk ernstige bedreiging van de onafhankelijkheid.
- Voor opdracht aanvaarding internationale conflict checks (ICR).

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 Compliance Officer 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 servicelinen waar regels met betrekking tot permanente educatie gelden.

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 op-

dracht wordt onder andere verstaan de typologie, de samenstelling van het controleteam en klantspecifieke omstandigheden. Deze komen tot uitdrukking in een Engagement Profile Factor (EPF).

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

- 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.
- Categorie II: een OKB bij ongeveer 50% van de wettelijke controleopdrachten, zoveel mogelijk risicogericht.
- 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 Directeur Assurance. 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'.

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 afgeven.

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.

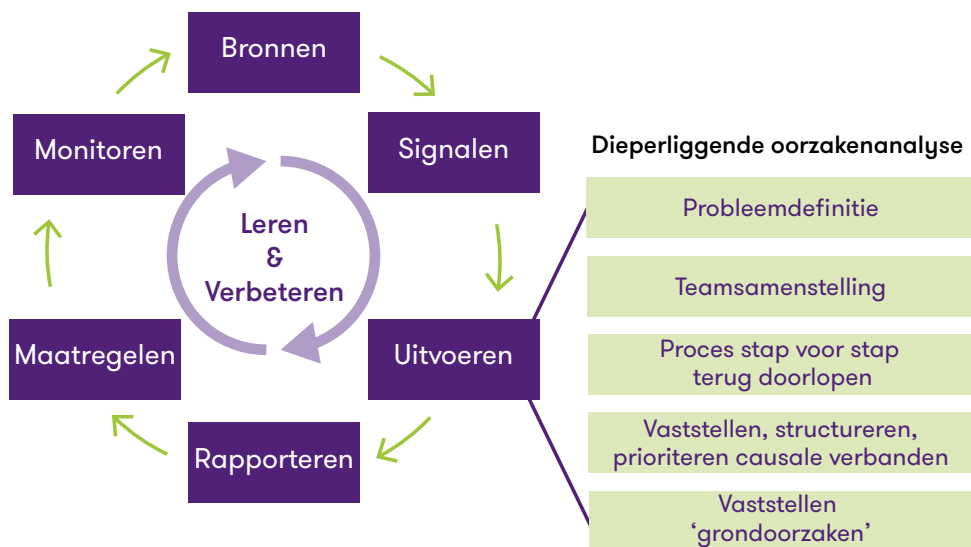
Uitkomst review achteraf

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% is sprake van een tekortkoming. Tussen 3,5% en 7% wordt door het toetsteam vastgesteld of sprake is van een onvoldoende dossier. Boven de 7% is direct sprake van een onvoldoende dossier. Een onvoldoende dossier leidt tot herstelacties.

(Dieperliggende) oorzakenanalyse

In 2016 hebben we de procedure rondom de (dieperliggende) oorzakenanalyse verder uitgewerkt. Onze cyclus voor de (dieperliggende) oorzakenanalyse ziet er als volgt uit:



Om deze cyclus te borgen, is een multidisciplinair oorzakenanalysesteam aangewezen. In het team zijn ook een psycholoog en professioneel 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 oorzakenanalysesteam 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 een keuze maakt over de in te voeren maatregelen.

Om de te onderzoeken zaken tijdig te kunnen signaleren, wordt door de CO een database gevuld met signalen, zowel positief als negatief. Aan de hand van deze database wordt gezocht naar mogelijke patronen die aanleiding zijn voor 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.

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 medewerkerstevredenheidsonderzoek, 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). Afwijkende vragen om nadere analyse van mogelijke oorzaken.	BMC	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 categorië-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 partnervergaderingen. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan maatregelen die herhaling moeten voorkomen. In zeldzame gevallen kan een schikking worden getroffen vanuit kostenopgumpunt.

4.2.3 Processen & Systemen

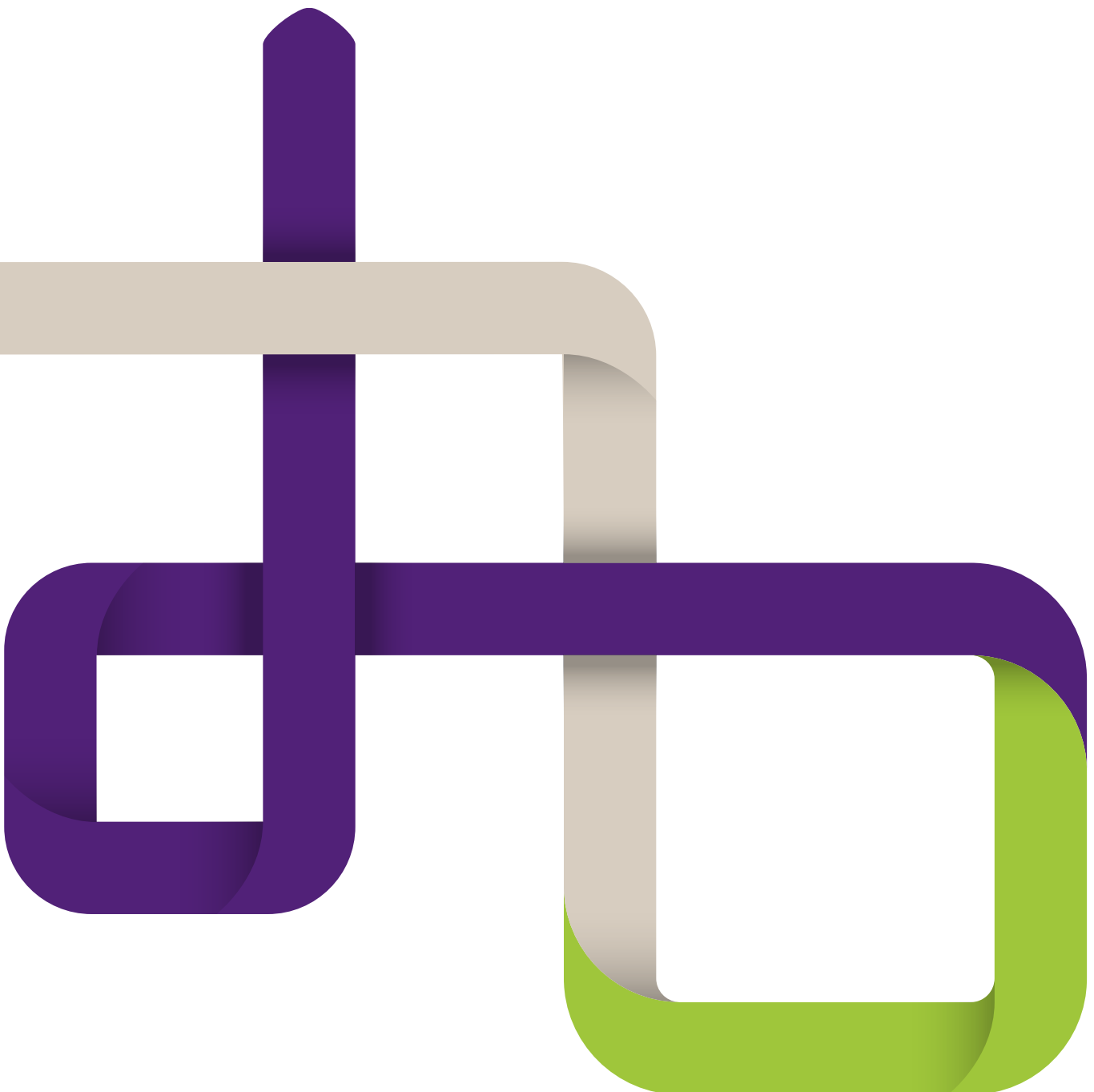
Om goede kwaliteit te leveren zijn adequate processen en systemen een belangrijke randvoorwaarde. Grant Thornton centraliseert standaardwerkzaamheden zodat de professionals zich kunnen focussen op datgene waar zij het beste in zijn; hun expertisegebieden.

IT-processen en -systemen

Veilige en betrouwbare IT-processen en -systemen zijn zeer belangrijk voor alle dagelijkse werkzaamheden vanwege 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 2016

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van ons beleid rondom de borging van onze kwaliteit. In paragraaf 5.1 gaan we in op de uitkomsten voor ‘Gedrag & Cultuur’. In paragraaf 5.2 gaan we in op de uitkomsten van de metingen aangaande het stelsel van kwaliteitsbeheersing (onze richtlijnen), samen ‘Structuur & Sturing’. In paragraaf 5.3 gaan we in op onze IT-processen en -systemen en onze backoffice, samen ‘Processen & Systemen’.

5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur

5.1.1 Tone at the top in 2016

In 2016 is hard gewerkt aan de zichtbaarheid van het Bestuur en het uitdragen van haar visie over de kwaliteitsgerichte cultuur. Dit komt tot uitdrukking in een verbeterde score in het medewerkersonderzoek. De overall score is 7,1: een verbetering van 20% en meer dan het gestelde doel van 7.

Walk the talk

De tone at the top wordt in 2016 expliciet zichtbaar door het uitrollen van ‘Living the Brand’ en ‘Coaching for Growth’. Ons Bestuur heeft in dit verslagjaar diverse partnerbijeenkomsten georganiseerd die in het teken stonden van de kwaliteitsgerichte cultuur en de CLEAR-kernwaarden. Om meer zichtbaar te zijn op de werkvloer, woont het Bestuur ook personeelsbijeenkomsten bij zoals Meet & Greet-sessies met onze nieuwe collega's. Daarnaast is ons Bestuur zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar op alle kantoren, onder meer door het organiseren van inlooplunches. De positieve evaluatie van 2016 betekent dat de activiteiten in 2017 worden voortgezet.

Coachend leiderschap

Het vergt tijd om vanuit directief leiderschap te ontwikkelen tot een coachende leider. In 2016 is onder meer ingezet op coachend leiderschap en het medewerkersonderzoek laat zien dat dit positief ontvangen is. Dit wordt daarom ook in 2017 verder uitgerold en verankerd in onze organisatie. De coachende vaardigheden en tone at the top worden opgenomen in de Key

Performance Indicators (KPI's) van het Bestuur en onze partners. In 2016 is de rol van de partner inzichtelijker dankzij een 360°-feedbackronde. Deze feedback is onderdeel van de partnergesprekken in 2017.

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. Omdat wij een kwaliteitsgerichte cultuur binnen de volledige Grant Thornton-organisatie nastreven, is de werkgroep omgedoopt tot de werkgroep ‘Kwaliteitsgerichte Cultuur’. De werkgroep is in 2017 uitgebreid met een vertegenwoordiger van de overige servicelinen. Vanwege het belang dat Grant Thornton hieraan hecht, is onze bestuursvoorzitter verantwoordelijk gesteld voor de voortgang en realisatie van doelen, waardoor het belang nog breder wordt uitgedragen.

5.1.2 CLEAR in 2016

In 2016 zijn onze kernwaarden (CLEAR) verder verankerd door de trainingen ‘Living the Brand’ en ‘Coaching for Growth’. Ook collega's die al langere tijd in dienst zijn, hebben de waarden daardoor weer fris op hun netvlies. In de partnervergaderingen is veel aandacht aan de kernwaarden en bijbehorend gedrag besteed. De gedragsvoorbeelden stammen uit 2013; in 2016 zijn deze daarom tegen het licht gehouden door de partners. Ze blijken nog steeds actueel en compleet. Ook andere acties moeten onze kernwaarden actueel houden. Zo wordt er bijvoorbeeld periodiek 1 van de kernwaarden ingezet als screensaver op onze computers en uitgediept in een artikel op ons intranetplatform ‘Connector’.

Interne gedragscode

Er zijn in 2016 geen signalen of meldingen dat sprake is van overtredingen van de gedragscode. De gedragscode is gebaseerd op de CLEAR-kernwaarden, die zijn geëvalueerd door de partnergroep. Hieruit blijkt geen aanpassing van de gedragscode noodzakelijk.

5.1.3 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2016

Om het verband tussen kwaliteit en beloning- en promotie nog beter aan te tonen, zijn in 2016 verschillende voorstellen door onze project- en werkgroepen uitgewerkt. Deze beslaan een herziening van de beoordelingssystematiek en -cyclus, een actualisatie van de functieomschrijvingen en het herschrijven van ons competentieprofiel vanuit CLEAR en 'kwaliteitsgerichtheid'. Alle voorstellen zijn in 2016 goedgekeurd door het Bestuur en worden in 2017 ter goedkeuring bij de ondernemingsraad (OR) aangeboden.

Arbeidscampagne en organisatiegroei

Meer personeel draagt bij aan betere teamopbouw en het bevordert de doorgroei van collega's en onze kwaliteit. Mede dankzij onze nieuwe arbeidsmarktcampagne groeide onze serviceline assurance in 2016 met 23%. Wij vinden IT-audit, data-analyse en procesmining belangrijke onderwerpen voor de serviceline assurance en zetten in op een verdere uitbreiding van de formatie en specialisten en zetten de arbeidsmarktcampagne in 2017 voort.

Intern opleidingsaanbod

In 2016 is een enquête onder het volledige personeelsbestand gehouden over de kwaliteit van het opleidingsaanbod. Hierin is expliciet gevraagd naar wat er mist in het aanbod. Het opleidingsprogramma blijkt te voldoen aan de wensen van onze mensen.

Vaktechnische kennis

In navolging van 2015 zijn in 2016 vanuit GTIL 9 verdiepende webbased trainingen aangaande de International Standards on Auditing (ISA's) aangeboden en uitgerold in Nederland. Omdat de kennis van de controlestandaarden van groot belang is, zijn de trainingen verplicht gesteld voor het niveau 5 (ervaren assistent) en hoger. De overige collega's mogen de trainingen vrijwillig volgen.

Actuele kennis voor iedereen

In 2016 zijn verschillende verplichte assurance-bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij is onder meer de evaluatie van het kwaliteitstelsel 2015 besproken en de definitieve terugkoppeling over de dossierreviews van de AFM. Veel actualiteiten worden gecommuniceerd via nieuwsbrieven. Sinds half 2016 worden de nieuwsbrieven standaard behandeld in het vaktechnisch overleg (VTO), waarbij een vertegenwoordiger van Bureau Vaktechniek (BVT) aanwezig is. Dit bevordert een eenduidige interpretatie van de instructies/guidance.

Permanente educatie

2016 is het eerste jaar van de driejaarscyclus. Alle gekwalificeerde accountants in de assurance-praktijk voldoen over 2016 aan de minimale eis van 20 gecertificeerde PE-uren.

Dossiermentoring

Het volgen van dossiermentoring was in 2014 een verplicht PE-onderwerp voor externe accountants. Sindsdien wordt de dossiermentoring gegeven aan zowel externe accountants als managers. Ook in 2016 hebben de sessies plaatsgevonden in groepjes van zo'n 4 tot 6 accountants onder leiding van 2 vertegenwoordigers van BVT en/of de Directeur Assurance en/of de (deputy) Compliance Officer. De sessies worden door de collega's als zinvol ervaren.

5.1.4 Onafhankelijkheid

Medewerkers:

- In de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaringen zijn geen bedreigingen 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.

Opdrachten

Uit analyse blijkt dat bij circa 15% van de Wta-opdrachten sprake is van langdurige betrokkenheid. Op 5 van deze opdrachten heeft een OKB gefunctioneerd. Op basis van de OKB-uitkomsten die ruim onder de norm van 3,5% liggen, signaleren wij geen effecten van langdurige betrokkenheid op de kwaliteit. Andere mitigerende maatregelen waren roulatie van andere key-auditmembers en 2^e lezing. Zoals gemeld, wordt in 2017 wederom gekeken of langdurige betrokkenheid invloed heeft, positief danwel negatief, op de kwaliteit.

5.1.5 Cultuurmeting/medewerkersonderzoek 2016

Het medewerkersonderzoek van 2016 laat zien dat de actieplannen uit 2015 positief zijn ervaren. De overall score is 7,1: een verbetering van 20% en meer dan het gestelde doel van 7. De serviceline assurance laat een overall score zien van 7,6. De score is op alle elementen beter, vooral de interne communicatie valt positief op. Op basis van de scores wordt een analyse gemaakt van de omstandigheden in de serviceline assurance die bijdragen aan de betere scores, zodat we kunnen leren voor de andere servicelines. Wij menen dat tevreden medewerkers een betere kwaliteit leveren. Daarom blijven we ook in 2017 investeren in de tevredenheid van onze collega's.

Naast ons medewerkersonderzoek hebben we in 2016 een cultuurmeting voor onze hele organisatie gedaan. De respons en evaluatie laten zien dat vooral de overige servicelines en de ondersteunende staf moeite hebben met de door de NBA ontwikkelde cultuurmeter. Deze is te zeer gericht op de serviceline assurance. Wij zullen dit meenemen in de opzet van de cultuurmeter van 2017. De uitkomsten van de cultuurmeting zijn in medewerkersbijeenkomsten besproken per serviceline. De overige servicelines worstelen nog met de rol van het 'publiek belang' in hun dienstverlening. Mede daarom wordt de werkgroep 'In het Publiek Belang' begin 2017 uitgebreid met een fiscalist en omgedoopt in de werkgroep 'Kwaliteitsgerichte Cultuur'. Het actieplan naar aanleiding van de cultuurmeting wordt in 2017 voorgelegd aan het Bestuur en de RvC.

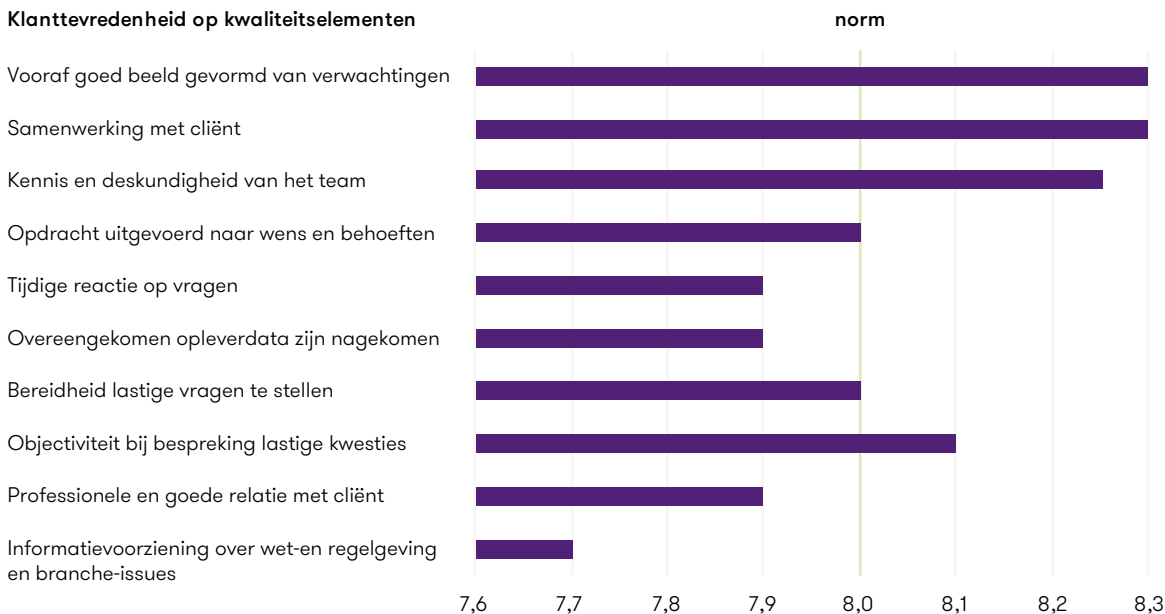
Percentages van de responses van het medewerkersonderzoek 2016 en de cultuurmeting 2016:

ServiceLine	MO	Cultuurmeter
Assurance	92%	84%
General Practice	84%	63%
Specialist Advisory	79%	74%
Specialist Tax	81%	56%
Support	90%	57%
Totaal	86%	66%

5.1.6 Commercieel beleid (onze klanten)

In 2016 is onze portefeuille controleklanten uitgebreid. Hiervoor is ook de personele capaciteit uitgebreid. We hebben 2 OOB's als klant geaccepteerd. Wij onderzoeken de mogelijkheden om een portefeuille woningcorporaties op te bouwen. Gezien de specialistische branche zal vooraf de benodigde expertise worden geborgd.

Klanttevredenheid op kwaliteitselementen



5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing

5.2.1 Vaktechnische kwaliteit 2016

Ook in 2016 is Voyager in lijn gebracht met nieuwe internationale controlestandaarden en ontwikkelingen. Daarmee is de Voyager 'ISA-proof'. Het Bureau Vaktechniek Accountancy (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.

5.2.2 Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2016

Klanttevredenheidsmeting

Het oordeel van klanten over onze kwaliteit is een belangrijke grademeter om onze dienstverlening te monitoren. Klantvre-

denheid meten we via ClientVoice. In 2016 is op basis van de algemene waardering voor onze serviceline assurance 0,2 punt gegroeid naar een 8,0. Ook onze deskundigheid is in 2016 hoog gewaardeerd met een 8,4.

De veranderingen die we op basis van onze klanttevredenheids-onderzoek willen doorvoeren, worden uiteraard eerst getoetst aan de eisen vanuit wet- en regelgeving en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij hebben vanuit Grant Thornton.

Vaktechnische kwaliteit externe accountants

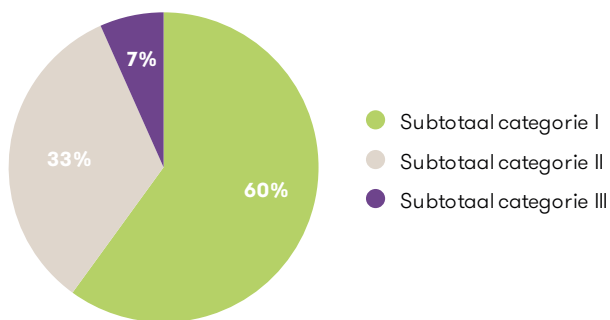
Jaarlijks beoordelen we het functioneren van de externe accountants mede op basis van de uitkomsten van de diverse interne en externe kwaliteitstoetsingen. Afhankelijk van deze beoordeling wordt de accreditatie gecontinueerd of worden gewijzigde voorwaarden gesteld aan de accreditatie.

Categorie-indeling 2016

Op basis van de categorie-indeling is de kwaliteit verbeterd.

In 2016 is 60% van de externe accountants in categorie I ingedeeld (2015: 45%). 1 externe accountant zat begin 2016 in categorie III. Uiteindelijk is op basis van diverse evaluaties in 2016 afscheid genomen van de betreffende partner. Bij de evaluatie van de geleverde kwaliteit over 2016 is de goede ontwikkeling van de kwaliteit van 1 accountant voldoende bevestiging om te promoveren naar categorie I. 1 accountant laat een negatieve ontwikkeling zien en wordt hierom ingedeeld in categorie III. Dit betekent een full scope OKB-regime voor de verklaringen die worden afgegeven in 2017.

Totaalbeeld 2016



Intern toezicht: opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

2016 laat een positieve ontwikkeling zien van de kwaliteit. De 'nee-score' is gedaald ten opzichte van 2015 van 3,3% naar 3,1% in 2016. De ontwikkeling is dusdanig klein dat geen nadere analyse is uitgevoerd op de oorzaken.

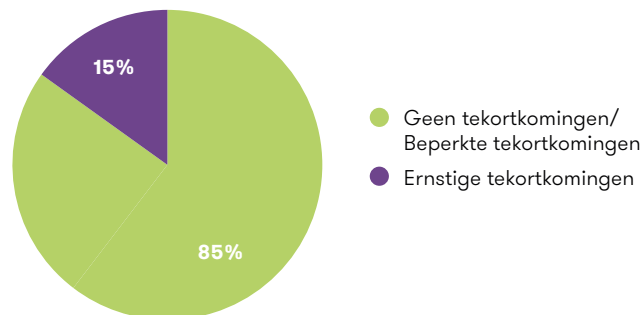
Uitgevoerde OKB's

In 2016 zijn 58 OKB's afgerond (2015: 67).

Uitkomsten OKB's

Hieronder is de verdeling van de 'nee-scores' over het aantal uitgevoerde OKB's opgenomen.

Resultaten uitgevoerde OKB's



De bevindingen uit de OKB's van 2016 hebben vooral betrekking op:

- de uitvoering van de TOC's;
- de documentatie van de administratieve organisatie;
- de impact van de IT-omgeving op de controleaanpak;
- documentatie in het algemeen.

Reviews achteraf

De reviews achteraf laten een grote verbetering van de kwaliteit zien. De 'nee-score' is 2,6% in 2016 ten opzichte van 8,5% in 2015. Hieruit concluderen wij dat de ingezette verbetermaatregelen uit 2014 en 2015 inmiddels voldoende eigen zijn gemaakt door onze mensen.

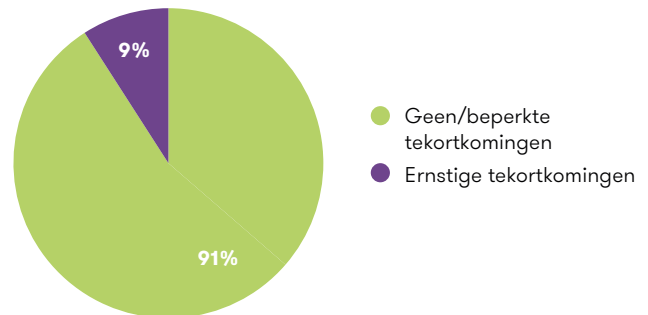
Aantal reviews/bevindingen

In 2016 zijn 11 wettelijke controledossiers gereviseerd (2015: 15 wettelijk en 1 vrijwillige controle), 1 per externe accountant*. De uitkomsten van de reviews liggen in 2016 onder de gemiddelde 'nee-score' van de uitgevoerde OKB's: 2,6% reviews versus 3,1% OKB's (2015: 8,5% versus 3,3%). Uit de vergelijking met de OKB's blijken dezelfde bevindingen.

Op basis van de reviews is 1 dossier onvoldoende geacht en zijn herstelmaatregelen geëist.

* In 2016 zijn 3 externe accountants uit dienst getreden. Deze zijn niet betrokken in de reviews achteraf omdat voor de vertrokken accountants geen leereffect kan worden bereikt.

Resultaten uitgevoerde reviews achteraf



(Dieperliggende) oorzakenanalyse

In 2016 zijn 2 dieperliggende oorzakenanalyse uitgevoerd conform het (nieuw) beschreven proces. Dit was een leerproces waarbij ook een interviewprotocol is ontwikkeld. Beide processen zijn geëvalueerd en hebben geleid tot kleine procesaanpassingen. Vooral de desktopanalyse (onder andere urenbesteding, teamsamenstelling en mogelijke aanwezigheid van langdurige betrokkenheid) moet tijdig beschikbaar en geaccordeerd zijn door de betrokkenen. Deze dient namelijk als input voor de interviews. Daarnaast is een tijdige start, dat wil zeggen kort na de constatering, met de dieperliggende oorzakenanalyse nodig.

De signalen, positief en negatief, worden vastgelegd in een Excel-overzicht. Om te bepalen of een dieperliggende oorzakenanalyse nodig is, is echter een efficiëntere tool nodig. In 2017 wordt een betere tool en/of dashboardfunctie onderzocht.

Schendingen

In 2016 zien we een sterke afname van het totale aantal schendingen (van 40 naar 17), zowel externe als interne. Dit komt vooral omdat er minder geconstateerde schendingen zijn in de review achteraf. Dat is ook te zien aan de lagere 'nee-score'. In 2015 waren er 40 schendingen: 30 externe en 10 interne schendingen. De aard van de schendingen varieert in zwaarte. Zie hierna de tabel en nadere toelichting.

Externe schendingen	Regelgeving	2016	2015
Onjuiste verklaring in omloop gebracht*		1	-
Controledocumentatie	NV COS 230	6	9
60 dagen termijn**	11 lid 5 Bta	7	4
Onvoldoende controle-informatie	NV COS 500	1	4
Klantacceptatie	Artikel 12 lid 1 Bta	1	1
Externe verslaggeving	BW 2 Titel 9/ RJ	-	5
Afgifte verklaring vóór beoordeling Compliance Officer	Artikel 21 Bta	-	1
Evaluatie van tijdens de controle geïdentificeerde afwijkingen	NV COS 450	-	1
Cijferanalyse	NV COS 520	-	3
Niet tijdig melden afwijkende strekking controleverklaring aan DNB en AFM	Artikel wft 4:27 en 3:88	-	2
Totaal		16	30

* Door selectie van een verkeerde versie is in het publicatiestuk een verkeerde verklaring uitgeprint. De verklaring is niet ondertekend door de externe accountant. Direct na het ontdekken van de fout, zijn herstelmaatregelen getroffen, zodat niemand zich baseert op de verkeerde verklaring. Daarnaast is hiervoor een incidentmelding verricht bij de AFM.

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

Interne schendingen	2016	2015
Omzet niet aangemerkt als significant risico. Beargumentatie niet voorgelegd aan Bureau Vaktechniek Accountancy (BVTA)	-	1
Onafhankelijkheid niet door alle teamleden verklaard	-	2
Verplicht inzet IT-audit	-	1
Fiscale review niet door externe accountant beoordeeld	-	1
Geen key-control aan very important proces gehangen	1	3
Datering controleverklaring niet op (of na) dag van het akkoord van de Compliance Officer	-	1
Overig	-	1
Totaal	1	10

Klachten(regeling)/civiele procedures/tuchtklachten

In 2016 is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling. In 2016 zijn geen klachten via de klachtenregeling ingediend aangaande wettelijke controleopdrachten. In 2016 zijn geen civiele procedures ingediend die betrekking hebben op het wettelijke controledomein. In 2016 is 1 tuchtrechtelijke procedure tegen een externe accountant gestart in vervolg op een casus uit 2014. Deze klacht is niet-ontvankelijk verklaard. Met betrekking tot controleopdrachten zijn geen klachten ontvangen.

Raad van commissarissen

De RvC heeft op adequate wijze invulling gegeven aan het toezichthoudende rol. Zie hiervoor het verslag van de RvC. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van alle vergaderingen die door de RvC of subcommissies zijn gehouden en/of bijgewoond. Voor de door de RvC genomen besluiten verwijzen wij naar bijlage 4.

Datalekken

In 2016 was geen aanleiding een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens in te dienen.

Specifiek onderzoek naar aanleiding van de 'Panama Papers'

Op basis van de openbaarmaking van de Panama Papers heeft Grant Thornton onderzoek verricht of er Panama-constructies zijn geadviseerd door Grant Thornton. Dergelijk advies heeft niet plaatsgevonden. Daarnaast zijn de openbare lijsten met behulp van een IT-auditor vergeleken met ons klantenbestand en de geregistreerde uiteindelijke begunstigde (UBO's). Er zijn geen problemen geconstateerd.

6 Extern toezicht

Op basis van onze OOB-vergunning vallen wij onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Hieronder volgen de uitkomsten van het toezicht over 2016.

6.1 Regulier toezicht

De AFM heeft gedurende 2015 3 dossiers getoetst en in 2015 de voorlopige bevindingen teruggekoppeld. Begin 2016 hebben wij een reactie op de bevindingen geschreven. In oktober 2016 heeft de AFM gerapporteerd dat 2 van de 3 onderzochte dossiers 'onvoldoende geschikte controle-informatie' voor het oordeel bevatten. Kort verwoord komt het oordeel van de AFM neer op: de werkzaamheden die ontoereikend zijn uitgevoerd, worden niet gecompenseerd door andere uitgevoerde controlewerkzaamheden. Er zijn werkzaamheden onvoldoende uitgevoerd onder andere doordat 'test of controls' feitelijk 'reperformance' werkzaamheden betreffen en de gegevensgerichte cijferanalyses hebben niet de juiste diepgang in overeenstemming met de bepalingen uit COS 520.

We betreuren deze uitkomst, maar benadrukken dat dit dossiers uit 2013/2014 betreft en dat sinds de review door de AFM in 2015 aan de hand van hun constatering is gewerkt aan de verbetering van de uitvoering van de controles. Hiertoe hebben wij de bevindingen van de AFM op verschillende momenten gecommuniceerd aan de medewerkers van de serviceline assurance. De bevindingen zijn direct verwerkt in guidance, trainingen, nieuwsbrieven, et cetera. Ook de OKB-ers besteden sindsdien extra aandacht aan de punten die de AFM signaleerde. Daarnaast hebben wij de uitkomsten met de betrokken klanten geïnformeerd en geconcludeerd dat de herstelwerkzaamheden de strekking van de verklaring bevestigen.

Wij hebben ook een oorzakenanalyse uitgevoerd. Deze laat zien dat een deel van de AFM-opmerkingen wordt verklaard door het leerjaar in 2014 dat door de AFM is getoetst. In 2014 is door Grant Thornton een omslag in de controlefilosofie doorgevoerd. Deze is doorgevoerd op basis van de openbare AFM-rapporten over hun dossierreviews bij andere accountantskantoren en de AFM-bevindingen over de nulmeting van Grant Thornton. Onze controletool is in Amerika ontwikkeld en focust veel meer op de juistheid en minder op de volledigheid van de omzet. De wijziging in aanpak moet een betere controle van de volledigheid

van de omzet borgen, maar de wijziging moest in het jaar 2014 eigen worden gemaakt, waardoor daarover meerdere opmerkingen waren te maken. Uit de oorzakenanalyse komt ook naar voren dat de AFM-reviewers op andere details letten dan onze medewerkers en interne reviewers. Dit is onder andere te herleiden naar onze ervaringen bij onze klant, waardoor niet alle informatie in het dossier is gedocumenteerd terwijl dit niet wordt gemist. Denk bijvoorbeeld aan bevoegdheden van functionarissen die in het verleden zijn vastgesteld en bekend zijn bij onze teamleden op basis van de gesprekken, maar niet nogmaals zijn vastgelegd.

6.2 Dashboard opvolging implementatie van de maatregelen 'In het Publiek Belang'

In 2016 is opvolging gegeven aan de opmerkingen van AFM, 'Dashboard 2015 Verandering en verbetermaatregelen OOB-accountantsorganisaties' (Dashboard). In 2015 scoorden we een 3 op een schaal van 5 en moesten wij met de bevindingen aan de slag. In 2016 zijn de aangepaste beleidsdocumenten, de opzet van het proces van de dieperliggende oorzakenanalyse en een beleid voor organisatiebrede cultuurmeting na intensief overleg in 2016 door de AFM goedgekeurd.

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 het beroep en de invloed van het publieke belang op ons handelen toelichten.

7.1 Bijdrage aan het beroep

Grant Thornton draagt in 2016 bij aan het accountantsberoep via:

- actieve deelname aan verschillende werkgroepen bij de NBA;
- vertegenwoordiging in de commissie Jaarverslaggeving;
- periodiek overleg met andere middelgrote accountantskantoren. Dit vindt plaats op bestuurlijk niveau en tussen de Compliance Officers en Directeuren Bureau Vaktechniek van deze kantoren;
- rondetafelgesprekken en bijeenkomsten, ook internationaal (IFIAR-congres);
- GTIL-conferenties.

1 van onze partners is voorzitter van de afdelingskring Zuid-Holland van de NBA. In 2016 is een andere partner toegetreden tot de 'Arenagroep', die zich bezighoudt met de toekomstvisie van ons beroep. Ook becommentariëren we 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. In overleg met de NBA wordt door de accountantsorganisaties gekeken naar mogelijkheden voor pensioenverzekeringen/arbeidsongeschiktheidsverzekeringen/et cetera. 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 2017 moeten worden doorgevoerd. Tot dat moment wordt het bestaande beleggingsbeleid gehanteerd.

7.3 Convenant

Grant Thornton heeft het convenant met de NBA ondertekend waarmee roulatie van de externe accountant van een accountantsorganisatie, overeenkomstig de regels voor OOB's, wordt verplicht.

8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het Bestuur

Het beloningsbeleid zoals onze organisatie hanteert, is eerder intern beoordeeld in het licht van de in 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 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 2016 waren alle leden in gelijke mate gerechtigd tot de genoemde aansluitingsvergoeding. Voor wat betreft de overwinst zijn alle A-leden gelijkelijk gerechtigd (volledig winstaandeel/100%). Per 1 juli 2016 zijn 2 B-leden toegetreden op wie een ingroeiregeling van toepassing is (toetreding op basis van 62,5 % van de overwinst met een geplande aangroei tot 100% in 10 jaar).

De bestuursleden ontvangen een vaste vergoeding voor hun bestuurstaken. Er bestaat een mogelijkheid op een variabele beloning van maximaal 20% op basis van de realisatie van 'op kwaliteit gerichte' lange termijndoelstellingen (KPI's). Voor 2016 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 2016 vermeld. De uitgangspunten voor het beloningsbeleid 2016 zijn opgenomen op de [website](#).

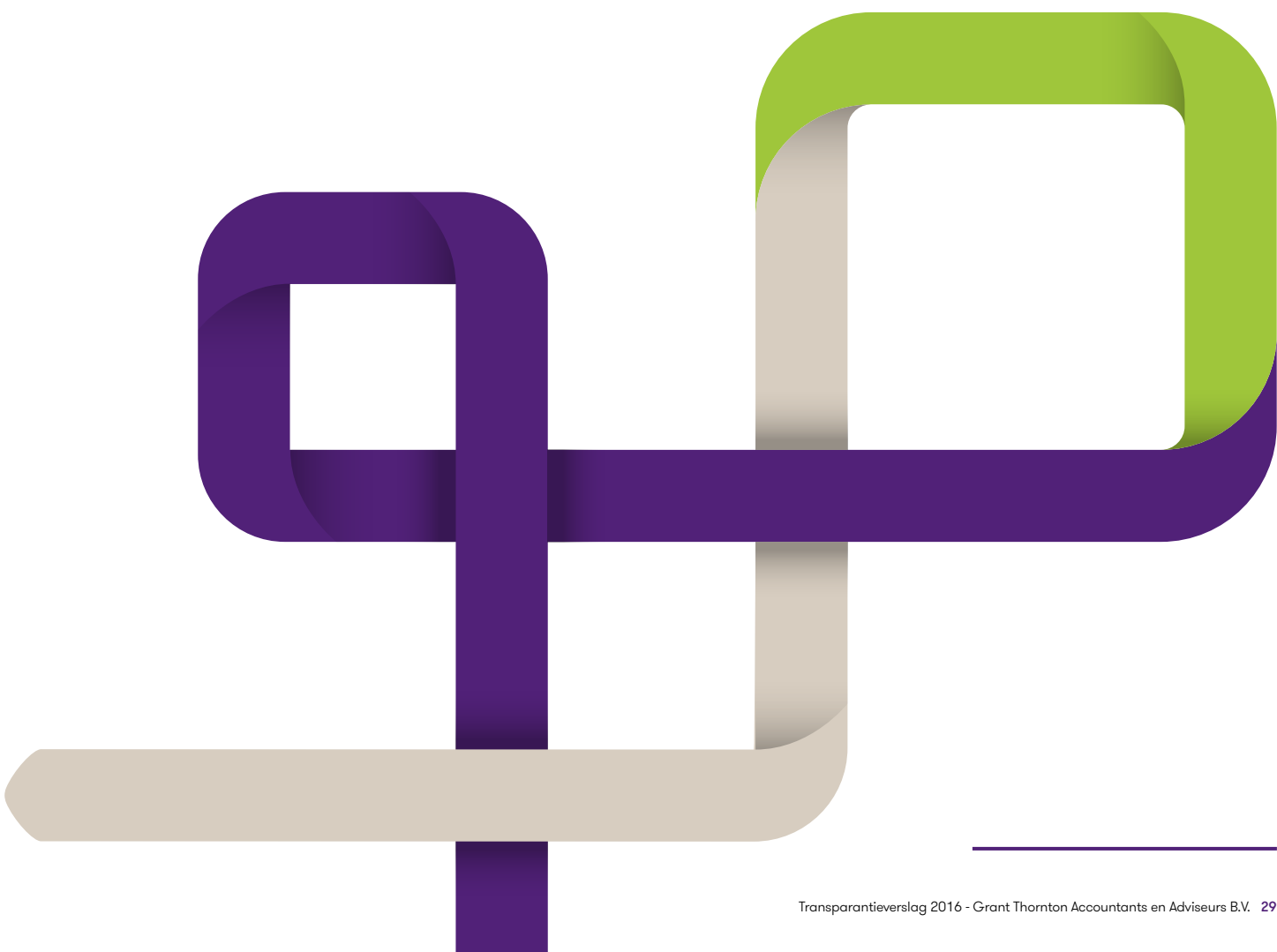
9 Omzet

Het boekjaar 2016 van Grant Thornton loopt van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016.

De omzet over het boekjaar 2016 met betrekking tot wettelijke controleopdrachten bedroeg 11,2 miljoen euro (2015: 9,7 miljoen euro). Aan overige diensten bij wettelijke controleopdrachten is in 2016 een bedrag van 2,8 miljoen euro gefactureerd (2015: 2,9 miljoen euro). De omzet voor de overige diensten bij niet-wettelijke controleopdrachten bedroeg 28,9 miljoen euro (2015: 30,0 miljoen euro). In 2016 zijn in totaal 4 (2015: 5) OOB-opdrachten uitgevoerd met een omzet van 165.000 euro.

Met betrekking tot 2015 is in 2016 een creditnota verzonden van 20.000 euro, waarna de omzet 2015 nog 200.000 euro bedraagt.

De omzet van de onderdelen van het netwerk die zich in Nederland bevinden, bedraagt over 2016 5,6 miljoen euro (2015: 5,9 miljoen euro).



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 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^e 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. Aangezien in 2016 COS 4410 (Risicogericht Samenstellen) is gewijzigd, zijn alle tekeningsbevoegde

accountants getoetst ongeacht de categorie-indeling. Op die manier krijgen wij een beeld hoe de nieuwe COS door hen wordt toegepast. Uit de reviews blijkt dat het tijd nodig heeft om nieuwe aspecten als materialiteit en risicogericht samenstellen eigen te maken. In 2017 zal verder gewerkt worden aan eenduidige invulling en toepassing van de onderwerpen.

10.1.2 Reviews overige servicelines

Alle servicelines kennen 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 2016 worden in dit kader gezien als een nulmeting. Deze zijn begin 2017 gerapporteerd aan het Bestuur.

10.1.3 Opleidingen

Ook hier geldt een opleidingsaanbod om te verder te ontwikkelen als professional. Uit de enquête, naar de kwaliteit van ons interne opleidingsaanbod, blijkt dat onvoldoende specialistische trainingen zijn opgenomen in het interne opleidingsprogramma. Dit wordt opgelost door trainingen extern te laten volgen of in te kopen.

10.1.4 Klachten

Onderdeel van het kwaliteitsbeheerstelsel is een klachtenregeling. Deze geldt voor alle servicelines. De ingediende klachten worden besproken in de ledenvergadering, de RvC en de partnervergaderingen. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de mogelijke maatregelen om herhaling te voorkomen. In enkele gevallen wordt een schikking getroffen, omdat juridische procedures vaak meer kosten dan in der minne schikken. De schikkingen in 2016 waren van geringe omvang.

Hier volgt een overzicht van de klachten ontvangen in 2016:

Klacht	Serviceline	Analyse/ afwikkeling	Maatregel
Rapport FIS gebruikt voor procedure	FIS	Loopt nog	N.n.b
Onvoldoende advies over de inrichting van de administratie om te voldoen aan de BTW-vereisten	GP	Advies hoorde niet bij de samenstelopdracht	Geen

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.

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 Directeur Assurance en de Compliance Officer. De bevindingen van de Directeur Assurance en de Compliance Officer 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 door de Directeur Assurance en de Compliance Officer met het Bestuur. In de bestuursvergadering van 29 maart 2017 is het stelsel in zijn volle omvang geëvalueerd door het Bestuur.

Het kwaliteitbeheersstelsel is door de genomen maatregelen naar aanleiding van het AFM-onderzoek (Dashboard) in 2016 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, 31 maart 2017

GT Holding B.V.

Frank Ponsioen (Voorzitter)
Marcel Welsink (Lid)
Sebo Havinga (Lid)

Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang

Afgegeven verklaringen in 2016:

- Plaza Centers N.V.
- Lavide Holding N.V.
- Cable and Wireless International Finance B.V.
- German Public Sector Finance B.V.

Klantacceptaties:

- Verenigde Nederlandse Compagnie N.V.
- RNTS Media N.V.

Bijlage 2: Raad van commissarissen

Commissaris (Voorzitter RvC)

Paul Baart (man)

- Leeftijd: 66
- 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: 49
- Beroep: dga Kapp Nederland B.V.
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - Commissaris Van Gelder Groep Elburg
 - Voorzitter Bestuur Nederlands Handbal Verbond
 - Voorzitter RvT 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: 54
- Beroep: commissaris, hoofdfunctie: commissaris
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - Lid Raad van Toezicht 's Heeren Loo Zorggroep
 - 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

Vergaderingen 2016 van de Commissie Publiek Belang (CPB), ledenvergadering (LV), Audit & Risk commissie (A&R), remuneratie- en benoemingscommissie (RC) en de RvC:

Beide commissarissen (uit 2016) hebben alle genoemde vergaderingen bijgewoond.

- A&R 31-05-2016
- A&R 22-11-2016
- CPB 20-01-2016
- CPB 22-03-2016
- CPB 31-05-2016
- CPB 22-11-2016
- LV/RvC 28-06-2016
- LV/RvC 19-12-2016
- RC 31-05-2016
- RC 22-10-2016
- RvC 26-01-2016
- RvC 26-04-2016
- RvC 07-06-2016
- RvC 29-11-2016

Bijlage 4: Besluiten/goedkeuring/voordrachten 2016 RvC

- beloningsbeleid goedgekeurd;
- beloning Bestuur 2016 goedgekeurd;
- begroting 2017 Coöperatie goedgekeurd;
- goedkeuring jaarrekening 2015;
- controle-portefeuille bestuurder goedgekeurd;
- salaris Compliance Officer goedgekeurd;
- beoordeling Compliance Officer goedgekeurd;
- positieve advisering propositie Arnhem;
- benoeming partners Arnhem goedgekeurd;
- benoemingsvoorstel partners (1 assurance en 1 non-assurance) per 1-1-2017 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- ontslag 1 externe accountant goedgekeurd.

Bijlage 5: Key Performance Indicators

Hieronder volgt een overzicht van alle Key Performance Indicators (KPI's) in 2016. Een aantal KPI's is in het verslag nader toegelicht.

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

15, 20 en 51 (2015: 15, 19 en 44)

2 Aantal en percentage uren besteed aan controleopdrachten, overige opdrachten, interne opleidingen en vaktechnische commissies:

	2016	2015	%	%
Controleopdrachten OOB	656	1.215	0,5	0,7%
Controleopdrachten niet-OOB	103.893	93.694	77,8	48,2%
Overige opdrachten	15.653	19.930	10,4	11,5%
Interne opleidingen	14.416	10.425	10,8	6,%
Vaktechnische commissies	646	779	0,935	0,5%
Totaal	133.747	126.043	100,0	100,0%

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

169 (2015: 134)

4 Gemiddeld cijfer per cursus:

Cursus	Cijfer
Voyager instroom	8,0
Voyager ervaren collega's (nieuw)	8,5
ISA Proficiency Series	7,7
1 ^o jaars jr	7,5
2 ^o jaars jr - Rol associate	8,0
2 ^o jaars jr - IT-audit en IDEA	7,8
3 ^o jaars jr - IDEA /Sampling	7,9
4 ^o jaars jr - Rol in Charge	7,4
4 ^o jaars jr - IT-audit en IDEA	8,0
4 ^o jaars jr - Personeelsbeloningen	7,6
1 ^o jaars medior - Group Audit	7,8
1 ^o jaars medior - EV	8,4
2 ^o jaars medior	7,8
GTI controle GAAS/GAAP	7,8
Dossiermentoring data-analyse (nieuw)	8,3
Dossiermentoring	8,5
Gemiddeld AS	7,9

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	1,7
Aantal fte's BVT Fiscaal	1,5
Aantal fte's BVT Jurisch	1
Aantal fte's applicatiebeheer	0
Aantal fte's Compliance Officer	1,2
Secretariaat	0,6
Totaal	6,0

6 Aantal consultaties bij de Bureau Vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van aantal Wta-opdrachten:

	2016	in %
Aantal consulten bij OOB-opdrachten	8	8%
Aantal bij niet-OOB wettelijke controles en vrijwillige controles	189	92%
Totaal	197	100%

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

39 stuks, 13% (2015: 8%).

8 Aantal uitgevoerde OKB's in 2016:

58 stuks, 20%

9 Gemiddelde tijdsbesteding per uitgevoerde OKB en per review achteraf:

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

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

270 uur ten laste van Grant Thornton. Daarnaast nog eigen tijd.

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

4 OOB-verklaringen en 284 wettelijke controleopdrachten.

12 Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden:

In 2016 zijn door Grant Thornton geen opdrachten teruggegeven. Wel waren er 3 (2015: 4) tussentijdse beëindigingen: 2 vanwege het niet kunnen inplannen van de opdracht en 1 vanwege toepassing nieuwe groottecriteria.

13 Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder:

Er zijn 2 incidenten gemeld: 1 vanwege het in omloop zijn van een blanco, foutieve, controleverklaring en 1 vanwege mogelijke corruptie door het voormalige management voordat wij betrokken waren als dienstverlener.

14 Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten:

1 casus uit 2014 is heropend. De klacht is niet ontvankelijk verklaard.

Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2016 (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

AFM: Autoriteit Financiële Markten

ASS: Assurance

A&R: Audit & Risk commissie

BMC: Afdeling Business Development, Marketing en Communicatie

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

MT: Managementteam

OGSM: Objective, Goal, Strategy, Measures

OKB: Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

OOB: Organisatie van openbaar belang

OPAK: Overleg Platform Accountantskantoren

OR: Ondernemingsraad

RC: Remuneratiecommissie

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

© 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.