

# Transparantieverslag 2019

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.



# Inhoud

<b>1 Bestuursverslag</b>	<b>4</b>
<b>2 Verslag Raad van Commissarissen</b>	<b>7</b>
<b>3 Juridische en organisatorische structuur</b>	<b>9</b>
3.1 Nationale organisatie	9
3.1.1 Structuur	9
3.1.2 Wijze van besluitvorming (quorum)	9
3.1.3 Raad van Commissarissen	11
3.1.4 Bestuur	11
3.1.6 Directeur Assurance/kwaliteitsmanager	11
3.1.7 Servicelines/Managementteam/Partnervergadering	11
3.1.8 Vestigingen	12
3.2 Internationale organisatie	13
3.2.1 Omvang van netwerk in termen van omzet, aantal vestigingen, landen en werknemers	13
3.2.2 De naam van het centrale orgaan van het netwerk en daaraan verbonden boards en de onderlinge relaties	14
<b>4 Kwaliteitsbeheersing</b>	<b>15</b>
4.1 Visie op kwaliteit en risicomanagement	15
4.1.1 OGSM	15
4.1.2 Publiek Belang staat altijd voorop	16
4.2 Structurele borging van kwaliteit	16
4.2.1 Gedrag & Cultuur	16
4.2.2 Structuur & Sturing	19
4.2.3 Processen & Systemen	24
<b>5 Resultaten borging kwaliteit in 2019</b>	<b>25</b>
5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur	25
5.1.1 Tone at the top in 2019	25
5.1.2 CLEARR in 2019	26
5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers	27
5.1.5 Onafhankelijkheid opdrachten	27
5.1.6 Cultuurmeting/Medewerkers Onderzoek 2019	27

5.2	Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing	27
5.2.1	Vaktechnische kwaliteit 2019	27
5.2.2	Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2019	27
<b>6</b>	<b>Extern toezicht</b>	<b>30</b>
6.1	Regulier toezicht AFM	30
6.2	Afstemming AFM omzetting OOB-vergunning in niet-OOB-vergunning	30
6.3	Overig toezicht AFM	30
6.4	Overig extern toezicht	30
<b>7</b>	<b>Publiek belang</b>	<b>31</b>
7.1	Bijdrage aan het beroep	31
7.2	Zorgplicht van de accountantsorganisatie voor accountants	31
7.3	Publiek belang	31
<b>8</b>	<b>Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur</b>	<b>32</b>
<b>9</b>	<b>Omzet</b>	<b>33</b>
<b>10</b>	<b>Overige servicelines</b>	<b>35</b>
10.1	Stelsel van kwaliteitsbeheersing overige servicelines	35
10.1.1	Reviews General Practice	35
10.1.2	Reviews overige servicelines	35
10.1.3	Opleidingen	35
10.1.4	Klachten	35
10.1.5	Onafhankelijkheid	36
<b>11</b>	<b>Verklaring van beleidsbepalers</b>	<b>37</b>
	<b>Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang</b>	<b>38</b>
	<b>Bijlage 2: Raad van Commissarissen</b>	<b>39</b>
	<b>Bijlage 3: Vergaderschema rvc en subcommissies</b>	<b>40</b>
	<b>Bijlage 4: Adviezen/Besluiten/goedkeuring/voordrachten 2019 rvc</b>	<b>41</b>
	<b>Bijlage 5: Key Performance Indicators</b>	<b>42</b>
	<b>Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2019 (middellijk)</b>	<b>44</b>
	<b>Bijlage 7: Afkortingen</b>	<b>45</b>

# 1 Bestuursverslag

Grant Thornton wordt gezien als de toonaangevende en kwalitatief hoogwaardige accountancy en adviesorganisatie in het mid corporate en mkb-segment door ambities merkbaar anders te helpen realiseren op een solide, betrokken en resultaatgerichte manier. Voor de organisatie maar accountants in het bijzonder betekent dit bovendien dat handelen in het publieke belang voorop staat bij alles wat we doen. In dit transparantieverslag 2019 leest u welke belangrijke stappen wij hebben gezet om hieraan te werken.

## Omzetting OOB-vergunning naar niet-OOB-vergunning

In december 2018 is besloten om de OOB-vergunning om te zetten in een niet-OOB-vergunning. Dit besluit was het resultaat van een strategische heroriëntatie van onze controleactiviteiten, waarbij wij tot de conclusie zijn gekomen dat onze inspanningen ten behoeve van het OOB-segment langdurig in scheve verhouding stonden tot het aandeel OOB-cliënten in onze portefeuille.

Kort nadat wij dit besluit hadden genomen, hebben wij betreffende OOB-cliënten hiervan op de hoogte gebracht alvorens dit publiekelijk naar buiten te brengen. Aansluitend hierop hebben wij in de loop van het voorjaar de jaarrekeningcontroles afgerond en bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan het transitieproces naar de opvolgende accountants.

Tegelijk met de keuze voor een niet-OOB-vergunning is besloten om geen enkele concessie te doen aan (nog te treffen) kwaliteitsmaatregelen die onder het OOB-regime zijn ingezet. Sterker nog, ter versterking van de Bureaus Vaktechniek is in 2018 besloten op partnerniveau een hoofd aan te stellen en de onder het OOB-regime verplichte raad van commissarissen wordt vrijwillig voortgezet.

## Onze kwaliteitsgerichte cultuur

Zoals gemeld, de keuze voor een niet-OOB-vergunning doet geen afbreuk aan onze kwaliteitsdoelstellingen. Het bestuur, met Marcel Welsink vanaf 1 juli 2019 als voorzitter, heeft kwaliteit als één van de vier pijlers van de strategie van de organisatie opgenomen, naast groei, samenwerking en diversiteit & inclusie. In de loop van het jaar vonden wijzigingen plaats in de samenstelling van zowel het bestuur als in de raad van commissarissen. Met externe ondersteuning heeft een zelfevaluatie van het bestuur plaatsgevonden, gericht op ontwikkeling van de team performance. Dit proces is begin 2020 afgerond.

In de structuur van de organisatie is in de loop van het jaar een aantal maatregelen getroffen om de kwaliteit te bevorderen. Zo is er een serviceline leader Assurance benoemd die verantwoordelijk is voor de aansturing van de accountantspraktijk, zowel in operationele als in vaktechnische zin. Hiermee is scheiding aangebracht tussen het bestuur en de serviceline. De serviceline leader Assurance rapporteert aan het bestuur.

Ook is besloten tot een meer centrale aansturing van het planingsproces. Hiermee wordt beoogd om meer uniformiteit aan te brengen in de criteria op basis waarvan cliënten worden ge(her-)accepteert. Het belangrijkste vertrekpunt hierbij is de audit kwaliteit die we kunnen leveren. Het risicoprofiel en 'in control zijn' van cliënten, de beschikbaarheid van voldoende

medewerkers met adequate kennis en ervaring zijn de belangrijke ingrediënten voor audit kwaliteit, tevreden cliënten en daarmee trotse medewerkers.

In 2018 heeft Grant Thornton een start gemaakt met de implementatie van een nieuwe controlemethodologie, Leading an Effective Audit Practise (LEAP). Om deze implementatie zo goed mogelijk te laten slagen is een internationaal trainingsprogramma ontwikkeld waar alle medewerkers aan hebben deelgenomen. Ook is veel begeleiding geweest bij de uitwerking van LEAP bij individuele opdrachten, zoals het bijwonen van scoping meetings door BVTA en externe deskundigen. Tegelijk met de nieuwe methodologie is een nieuwe tool ontwikkeld. Deze tool heeft echter niet gebracht wat we ervan verwachtten, waardoor we helaas genoodzaakt werden om gedurende het controleproces terug te vallen op de oude tool, die is aangepast aan de nieuwe methodologie. Deze ontwikkeling heeft invloed gehad op het proces, waardoor we een extra beroep hebben moeten doen op de inzet en flexibiliteit van al onze assurance medewerkers. We zijn hen daar zeer erkentelijk voor. Onze ervaringen met LEAP na één seizoen zijn overigens zeer positief. De methodologie maakt de rode draad tussen de risicoanalyse, de controlerichting per assertion en de werkzaamheden om de risico's te mitigeren inzichtelijker, waardoor we verwachten dat de audit kwaliteit verder verbetert.

## Leading With Quality

Door middel van het programma 'Leading With Quality' is in 2019 verder gewerkt aan onze kwaliteitsgerichte cultuur. De maatschappij heeft recht op hoge kwaliteit van accountants en adviseurs. Vanuit de overtuiging dat een kwaliteitsgerichte cultuur alleen maar succesvol kan zijn indien deze door alle servicelinen wordt gedragen, heeft de werkgroep zich gericht op alle disciplines binnen Grant Thornton, inclusief support. Leading With Quality heeft een vernieuwde kwaliteitsdefinitie opgeleverd met vier dimensies van kwaliteit: Compliance, Added value, People and processes en Public interest (CAPP). Deze vier dimensies, zonder onderlinge hiërarchie, zijn door de servicelinen vertaald naar de eigen diensten: General Practice, Assurance, Specialist Tax en Specialist Advisory. Ook is als onderdeel van dit programma onderzocht hoe staffuncties, zoals Human Resources en Informatisering & Automatisering een nog betere bijdrage kunnen leveren aan (audit) kwaliteit. Mede naar aanleiding hiervan is een programma gestart om diversiteit & inclusie binnen Grant Thornton op een hoger niveau te brengen. Ook zijn eerste stappen gezet met de implementatie van robotica en artificial intelligence in de audit. De op handen zijnde instelling van een 'Ethical Board' die vanuit de fiscale discipline wordt geïnitieerd krijgt dankzij Leading With Quality een bredere toepassing binnen Grant Thornton. Ook is het opleidingsprogramma aangepast aan de veranderende eisen die het vak van accountant met zich meebrengt, want het zijn onze medewerkers die het verschil maken als het om kwaliteit gaat. Zo zijn 'review- en projectmanagement-trainingen' en een training 'lerend delen' toegevoegd. Tenslotte benoemen we onze samenwerking met de Foundation for Audit Research (FAR), waar wij naast de financiële bijdrage een inhoudelijk bijdrage leveren in de vorm van dataverstrekking en mankracht om door

middel van wetenschappelijk onderzoek een bijdrage te leveren aan de duurzame verbetering van audit kwaliteit.

## AFM onderzoek naar kwaliteitswaarborgen en wettelijke controles

Door ons besluit om de OOB-vergunning om te zetten in een niet-OOB-vergunning is het lopende onderzoek, wat de AFM in 2018 is gestart, aangepast. Het onderzoek is beperkt tot de naleving van wet- en regelgeving wat betekent dat de opzet en werking van het kwaliteitsstelsel ongewijzigd is onderzocht.

De AFM opent haar rapportage (zie deel 2 'instellingspecifieke conclusies en bevindingen' behorende bij het rapport 'Kwaliteit overige OOB-accountantsorganisaties onderzocht') met: 'Relevante kwaliteitswaarborgen bijna op orde'. Waarbij aangekend dat het beleid van Grant Thornton voor vier van de zes onderzochte kwaliteitswaarborgen aan de verwachtingen voldoet en dat dat beleid voor vijf van de zes onderzochte kwaliteitswaarborgen ook is nageleefd. De conclusie evenwel is dat 'de kwaliteitswaarborgen op de twee als 'onvoldoende' gekwalificeerde wettelijke controles de geconstateerde tekortkomingen niet hebben voorkomen of gedetecteerd'. Wij hebben direct actie ondernomen ter aanscherping van het kwaliteitsstelsel. Ter verbetering van de wettelijke controles zijn de in 2018 ingevoerde maatregelen voortgezet in 2019, zoals dossiercoaching en verdere implementatie van LEAP. Wij blijven in 2020 inzetten op een verdere kwaliteitsverbetering met onder andere gerichte opleidingen over de toepassing van alle aan de controle ondersteunende (hulp)middelen.

## Vooruitblik

Onze inspanningen om kwaliteit te verbeteren hebben in de afgelopen jaren geleid tot cultuurverandering in onze organisatie. We realiseren ons terdege dat dit een continu proces is en zullen ook in de komende tijd datgene doen wat verder nodig is om tot duurzame kwaliteitsverbetering te komen. In dat kader hebben we kennis genomen van het rapport 'Spiegel voor de accountancysector' van de MCA en van het rapport 'Vertrouwen op controle' van de CTA. Wij leveren een bijdrage aan de werkgroep die voortvarend aan de slag is gegaan met de aanbevelingen die de basis zijn voor de maatregelen, zoals aangekondigd door de minister. De input hiervan wordt vertaald naar de individuele acties voor Grant Thornton.

In de afgelopen periode is de wereld geconfronteerd met COVID-19. Dit heeft ook impact op onze organisatie. Zo kunnen we bijvoorbeeld geen controlewerkzaamheden verrichten in het buitenland wegens de reisbeperkingen. Om de kwaliteit van onze werkzaamheden te borgen, hebben we maatregelen getroffen. Hierbij worden we ondersteund door GTIL en NBA HELPT. Uiteraard doen we al het mogelijke om onze klanten, onze eigen organisatie en alle medewerkers (financieel) gezond te houden. We realiseren ons dat de situatie veel vraagt van iedereen.

Langs deze weg willen wij onze opdrachtgevers bedanken voor de gezamenlijke inspanningen richting verdere kwaliteitsverbetering door de gehele financiële keten, want dat is één van de stimulansen voor adequate controlekwaliteit.

Tenslotte willen wij onze collega's bedanken voor hun belangrijke bijdrage in het afgelopen jaar en voor hun inzet tijdens deze moeilijke periode.

Alphen aan den Rijn, 28 april 2020

Raad van bestuur



**Marcel Welsink**  
(Voorzitter)



**Sebo Havinga**  
(Lid)



**Bart Jonker**  
(Lid)

# 2 Verslag raad van commissarissen

## Toezicht op kwaliteitsontwikkeling

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

De ontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur heeft ook dit jaar de nodige aandacht gevraagd van de rvc, waarbij stakeholders zoals maatschappelijk verkeer, cliënten, medewerkers en partners centraal hebben gestaan. De ontwikkeling van een kwaliteitsgerichte cultuur is een continu proces, waarbij de rvc de organisatie en het bestuur voortdurend uitdaagt om kritisch naar de organisatie te blijven kijken.

Het eind 2018 genomen besluit om de OOB-vergunning om te zetten in een niet-OOB-vergunning heeft focus aangebracht voor met name de ondersteunende afdelingen. In het afgelopen jaar is Bureau Vaktechniek Assurance (BVTA) versterkt en is een serviceline leader Assurance benoemd met zowel vaktechnische verantwoordelijkheid als operationele verantwoordelijkheid. Wij hopen dat dit zal resulteren in een verdere verbetering van de controlekwaliteit.

## Zorgvuldige besluitvorming

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

- Commissie Publiek Belang, samen met de serviceline leader Assurance en de Compliance Officer;
- Audit & Risk commissie, samen met de bestuurder CFO en het hoofd F&C;
- Remuneratie- en Benoemingscommissie met het hoofd HR.

Naast de formele vergaderingen hebben wij veelvuldig overleg in informele overlegstructuren.

### Commissie Publiek Belang

De Commissie Publiek Belang heeft vaste agendapunten op het gebied van kwaliteit en compliance. Ook behandelt de Commissie de communicatie met de AFM en NBA, ingediende klachten,

de ontwikkeling van het functioneren van externe accountants, geconstateerde schendingen, de uitkomsten van reviews achteraf, uitkomsten van cultuurvragen uit het medewerkersonderzoek en uitkomsten van de dieperliggende oorzakenanalyses en olievlekanalyses. Deze onderdelen komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

### Audit & Risk commissie

De Audit & Risk commissie heeft verschillende gesprekken gevoerd met de externe accountant BDO over onder andere de controle, de managementletter en de implementatie daarvan. Er zijn ook gesprekken gevoerd met BDO zonder de aanwezigheid van de bestuurders.

### Remuneratie- en Benoemingscommissie

In lijn met voorgaande jaren is de beoordeling van het functioneren van bestuurders een belangrijk agendapunt. Hierbij is wederom gebruik gemaakt van 360°-feedback. De beloning 2019 is op basis hiervan vastgesteld, mede gebaseerd op de in 2018 overeengekomen Key Performance Indicators op het gebied van kwaliteit. Op overeenkomstige wijze is het functioneren van de Compliance Officer beoordeeld.

### Informatieverstrekking

De rvc heeft een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatieverstrekking. Derhalve onderneemt de rvc eigen activiteiten, naast de reguliere informatieverstrekking vanuit de organisatie en agendering door het bestuur. Voor een goede meningsvorming bezochten de commissarissen vrijwel alle partnervergaderingen, informele ledenbijeenkomsten en ledenvergaderingen. Ook werden andere interne bijeenkomsten bijgewoond, zoals de Summercourse. Belangrijke onderwerpen tijdens deze bijeenkomsten waren kwaliteit, resultaat van het medewerkers- en het klanttevredenheidsonderzoek, samenwerking, groei en diversiteit & inclusie. Daarnaast spraken de rvc-leden volgens plan met overige stakeholders, zoals de ondernemingsraad.

Besluiten worden genomen door het bestuur, zo nodig bekrachtigd door de rvc en wanneer statutair bepaald in de ledenvergadering met zo nodig advies van de rvc. Het volledige overzicht van de adviezen, besluiten, goedkeuringen en voordrachten in 2019 staan in bijlage 4.

## Governance

De rvc bestond op 1 januari 2019 uit twee leden, Paul Baart (voorzitter) en Tjark de Lange (lid), en één vacature.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie 2018 is het profiel van de nieuwe commissaris mede gebaseerd op het werkdocument 'proactieve rol van de rvc'. Hieruit vloeide voort dat naast de op kwaliteit gerichte competenties en diversiteit, deskundigheid aangaande complexe IT-omgevingen als belangrijke kerncompetentie is geformuleerd. Het profiel van de nieuwe commissaris is hier mede op gebaseerd. Per 1 juli 2019 is Cokky Hilhorst, hoogleraar Business & IT, toegetreden tot de rvc.

Paul Baart zijn termijn eindigde per 1 oktober 2019 waardoor de rvc sindsdien uit twee leden bestaat.

Vanwege voornoemde mutaties in de rvc gedurende 2019 en de wijziging in het bestuur per 1 juli 2019, de datum waarop Frank Ponsioen terugtrad als voorzitter, is besloten tot een gezamenlijk evaluatieproces van de rvc en rvb. Deze evaluatie is gericht op het beoordelen van de kwaliteit van bestuur en toezicht en deze waar nodig te verbeteren. Met begeleiding van externe deskundigen is wederzijds inzicht verkregen in competenties en competentievereisten van rvc en rvb. Ook is het team geëvalueerd om te komen tot aandachtspunten en potentieel voor teamperformanceverbetering. Dit proces is gestart in de loop van 2019 en is in 2020 afgerond. Het vormt mede de basis voor het profiel voor de vacature voor de derde commissaris. De gesprekken met de kandidaat zijn in een ver gevorderd stadium en wij verwachten een benoeming in 2020.

### Onafhankelijkheid rvc

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

### Naleving Corporate Governance Code

De bepalingen uit de Corporate Governance Code zijn verwerkt in het reglement van de rvc. De jaarlijkse tijdsbesteding bedraagt circa 300 tot 350 uur voor de voorzitter en 250 tot 300 uur voor de overige commissarissen. De rvc verklaart in 2019 te hebben gehandeld in overeenstemming met de Code.

## Tot slot

De rvc heeft zelf geen belangrijke tekortkomingen vastgesteld. Op alle niveaus in de organisatie zien wij het bewustzijn van het belang van kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Wij werken voortdurend aan wenselijke verbeteringen van de kwaliteit naar aanleiding van conclusies van AFM en NBA. Wij danken alle opdrachtgevers en medewerkers van Grant Thornton voor hun bijdrage aan een duurzame kwaliteitsverbetering.

Raad van commissarissen

Alphen aan den Rijn, 28 april 2020

Raad van commissarissen:



**Tjark de Lange**  
(Voorzitter)



**Cokky Hilhorst**  
(Lid)

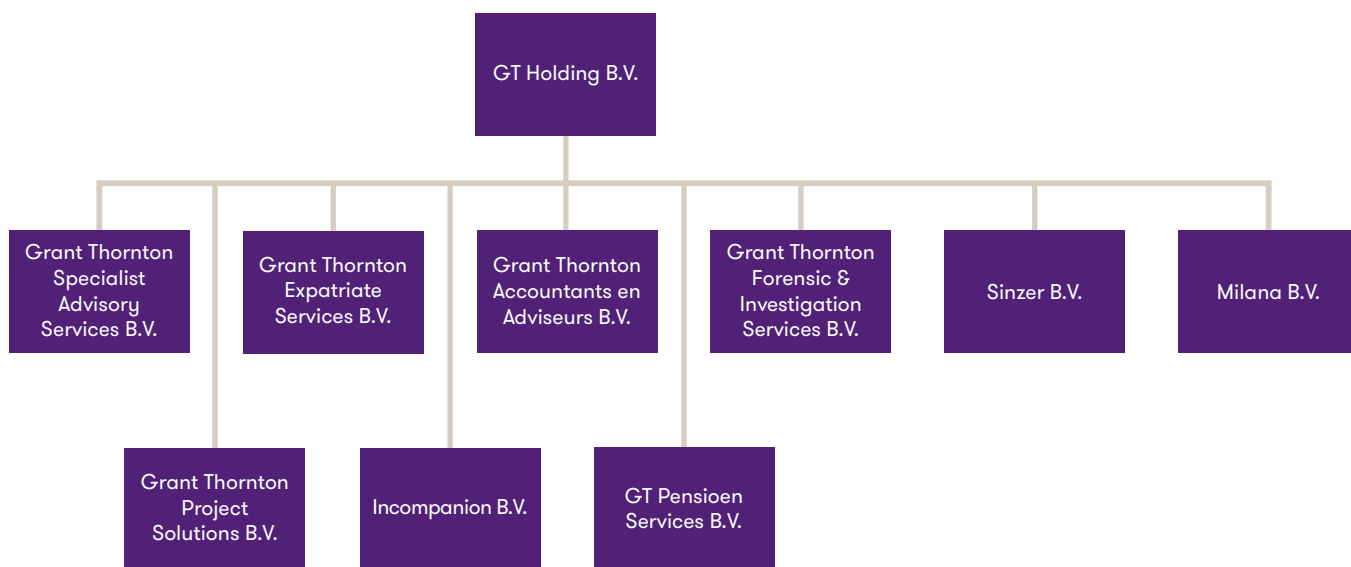


# 3 Juridische en organisatorische structuur

## 3.1 Nationale organisatie

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

Figuur 3.1 Juridische structuur GT Holding B.V.



### 3.1.1 Structuur

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

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

ledenvergadering. De ledenvergadering wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van commissarissen. Er zijn per 31 december 2019 28,8 [2018: 25,8] partners die met deze constructie eigendomsrecht hebben op de organisatie. Daarnaast zijn er nog 24 [2018:17] partners in loondienst.

### 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.

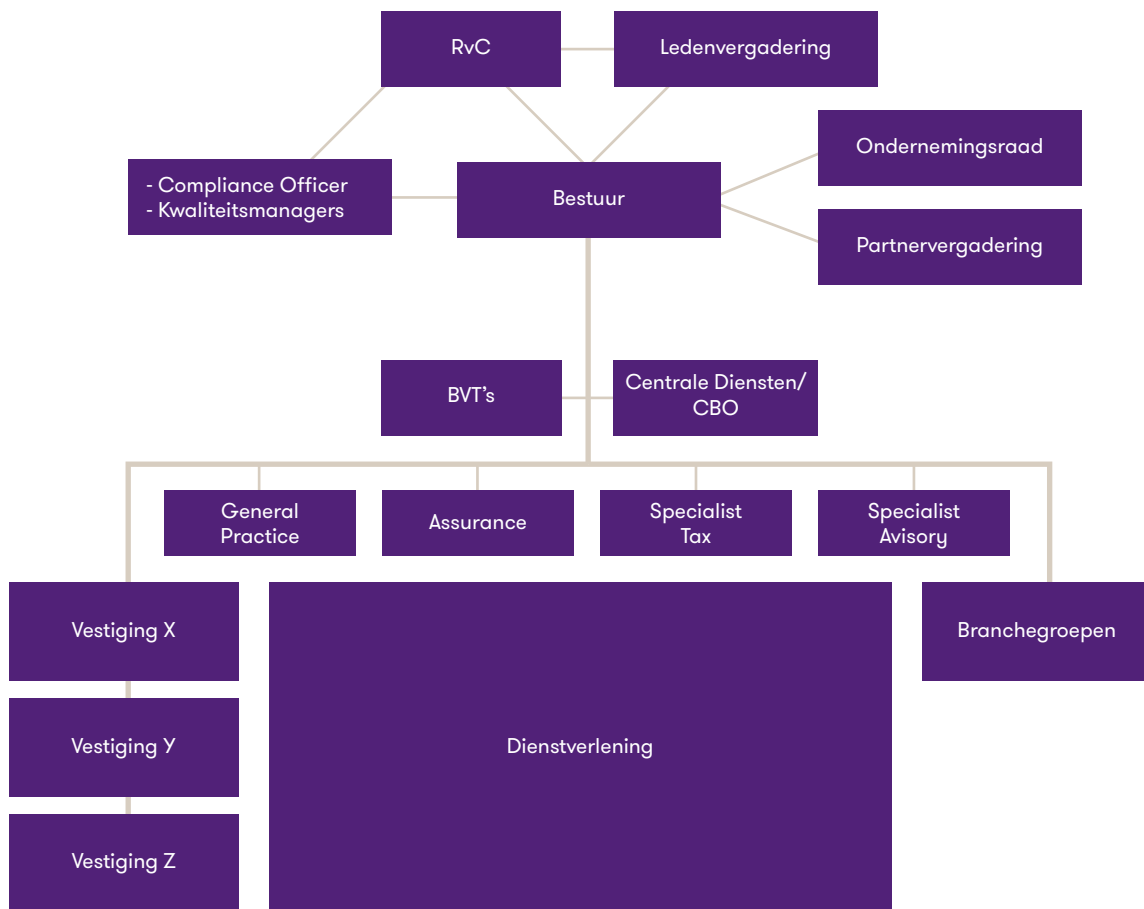
Daarnaast bestaat de vergadering van de Beroepsgroep accountants. Deze wordt gevormd door de leden die voldoen

aan de gestelde regels in artikel 25 Wta, zijnde de regels rond vakbekwaamheid, objectiviteit, professioneel kritische instelling en integriteit voor externe accountants. Waar nodig kan de vergadering van de Beroepsgroep accountants een commissie instellen, bestaande uit drie 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.

De vergadering van de Beroepsgroep accountants moet de besluiten van het bestuur aangaande alle aangelegenheden die betrekking hebben op de Beroepsgroep accountants goedkeuren. In 2019 hebben geen vergadering van de Beroepsgroep accountants plaatsgevonden, omdat de besluitvorming in de reguliere ledenvergadering heeft plaatsgevonden en inroeping van de vergadering of de commissie niet nodig is geacht.

De organisatiestructuur van de accountantsorganisatie is op hoofdlijnen als volgt:

**Figuur 3.2 Organisatie structuur**



### 3.1.3 Raad van Commissarissen

De rvc bestond gedurende 2019 uit de volgende commissarissen:

**Paul Baart** (Voorzitter) tot 1-10-2019

**Cokky Hilhorst** (Lid) per 1-7-2019

**Tjark de Lange** (Lid) tot 1-10-2019, (voorzitter) per 1-10-2019

We beogen in 2020 een derde lid aan te trekken. Voor de nevenfuncties van de commissarissen verwijzen wij naar bijlage 2.

#### Taken en bevoegdheden

De taken en bevoegdheden van de raad van commissarissen 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 risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- het beloningsbeleid;
- 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, de Audit & Risk-commissie en de Remuneratie- en benoemingscommissie (RC). Iedere subcommissie heeft haar eigen reglement waarin de rol en taken zijn uitgewerkt. Dit betreft een verdeling van de taken van de rvc naar expertisegebied. De subcommissies bereiden de besluitvorming van de rvc voor, waardoor sprake is van een adviesorgaan. Iedere commissaris is lid van alle subcommissies. Dit kan bij uitbreiding van het aantal commissarissen in de toekomst wijzigen.

### 3.1.4 Bestuur

Het bestuur van GT Holding B.V. is belast met het besturen van de vennootschap en het uitvoeren en/of vaststellen van het dagelijks beleid. De leden van het bestuur zijn aangemerkt als de beleidsbepalers in het kader van de Wet toezicht accountantorganisaties (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 drie jaar. Vanwege het besluit om de OOB-vergunning om te zetten in een niet OOB-vergunning is hier eenmalig voor 2019 van afgeweken en is Frank Ponsioen voor een half jaar benoemd.

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

De beleidsbepalers van GT Holding B.V. en haar werkmatschappijen waaronder Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. waren in 2019:

**Marcel Welsink** (Voorzitter vanaf 1 juli, daarvoor lid)

**Sebo Havinga** (Lid)

**Bart Jonker** (Lid)

**Frank Ponsioen** (Voorzitter tot 1 juli 2019, einde benoemingstermijn)

### 3.1.5 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 CO verslag uit van haar bevindingen aan het bestuur en de raad van commissarissen. De deputy CO Bert Rustenhoven is beschikbaar om de CO te ondersteunen in haar werkzaamheden en haar functie waar te nemen als de CO afwezig is of niet onafhankelijk is in de casus.

### 3.1.6 Directeur Assurance/kwaliteitsmanager

Het bestuur heeft voor de dagelijkse aansturing van de wettelijke controleopdrachten een Directeur Assurance (DA) 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. De DA was in het kader van de NVKS de kwaliteitsmanager met betrekking tot de serviceline Assurance. In 2019 is besloten de functie (naam) directeur Assurance te laten vervallen en alleen te werken met 'kwaliteitsmanager' voor het gehele assurance-domein. Deze rol wordt vanaf 1 oktober 2019 vervuld door de serviceline leader Assurance. Een MT-lid vervangt de SLL tijdens afwezigheid of indien de SLL niet onafhankelijk is in de casus. Voor de serviceline General Practice, waar onder meer NV COS 4410 opdrachten worden uitgevoerd is de SLL General Practice (GP), de kwaliteitsmanager.

### 3.1.7 Servicelines/Managementteam/Partnervergadering

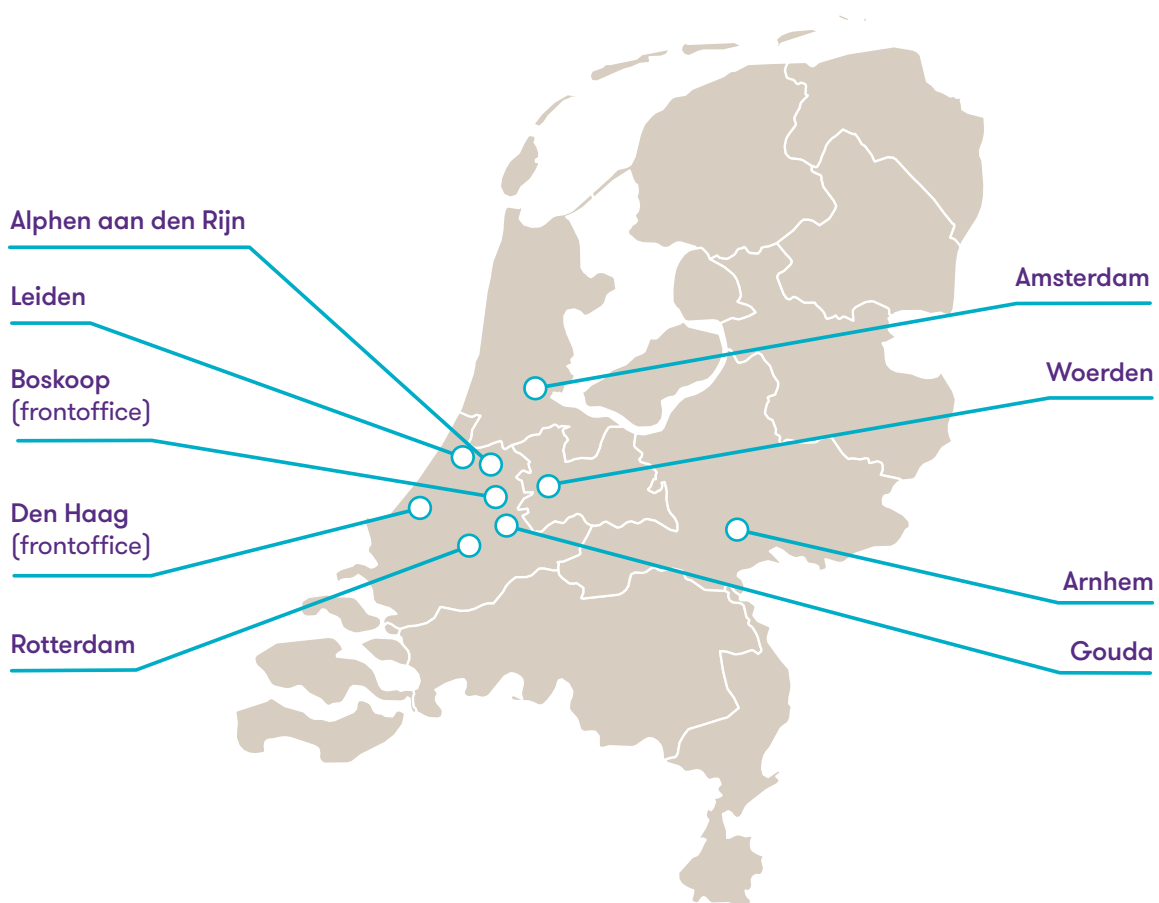
Grant Thornton heeft vier servicelines, al dan niet in een eigen B.V. ondergebracht, zie figuur 3.1: Assurance (AS), General Practice (GP), Specialist Tax (ST) en Specialist Advisory (SA). Iedere serviceline kent een serviceline leader (SLL). De serviceline leaders in 2019 waren Bart Jonker (AS, tot oktober 2019), Annemarie Jongerden (AS, per oktober 2019), Ernst van Waveren (GP), Jacob Mook (ST), Sebo Havinga (SA, tot oktober 2019) en daarna Hans Bootsma (SA, vanaf oktober 2019). De servicelines worden aangestuurd door het managementteam (MT) van die serviceline, onder leiding van de serviceline leader. De leden van het MT van een serviceline zijn door het bestuur benoemd voor een periode van drie jaar.

De serviceline Assurance is verdeeld in drie units: Noord, Midden en Zuid. Iedere unit wordt aangestuurd door een unitleader. De unitleaders vormen, samen met de serviceline leader 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.

### 3.1.8 Vestigingen

Grant Thornton in Nederland had in 2019 vestigingen in Alphen aan de Rijn, Amsterdam, Arnhem, Boskoop (frontoffice), Den Haag (frontoffice), Gouda, Leiden, Rotterdam en Woerden.



## 3.2 Internationale organisatie

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

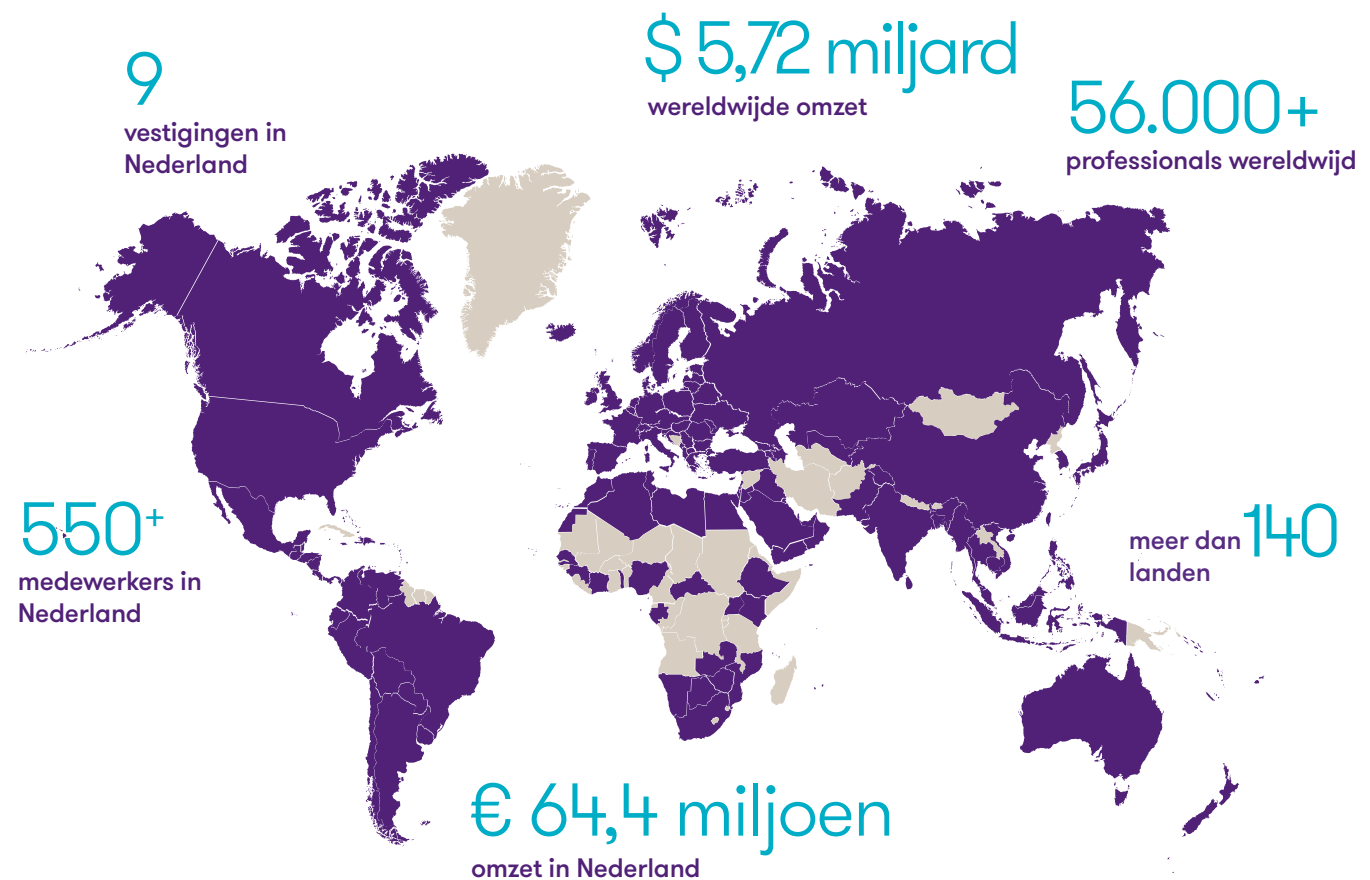
GTIL is een van 's werelds grootste en toonaangevende netwerken van zelfstandig opererende accountants- en adviesorganisaties. Leden bieden diensten op het gebied van accountancy, assurance-, belasting- en (financiële) adviesvraagstukken aan. Deze diensten worden geleverd door de 'memberfirms' oftewel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

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

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

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

GTIL is één van de topspelers in 'Major Markets' en staat in 2019 op de 6de plaats van de grootste accountantskantoren wereldwijd (2018: 6). GTIL had in 2019 een omzet van 5,72 miljard US\$ (2018: 5,45 miljard US\$). Het aantal medewerkers is circa 56.000 (2018: 53.000) in meer dan 140 landen. Grant Thornton LLP is in 2020 vermeld in 'Top 70 Companies for Executive Women' by the National Association for Female Executives (NAFE). 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 een Board of Governors. Deze bestaat uit vertegenwoordigers van aangesloten leden en externe leden. De zes grootste landen zijn permanent vertegenwoordigd. Zes zetels worden gereserveerd door de overige landen, die roulerend telkens voor een periode van vier jaar worden benoemd. De uitvoering van het beleid wordt vormgegeven door het Global Leadership Team, welke wordt voorgezeten door de CEO. De Board of Governors vergadert vier 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 controlemethodologie te gebruiken voor alle controleopdrachten. Dit bevordert de vaktechnische kwaliteit van de lokale controles, maar ook die van internationale controleopdrachten (NV COS 600). Daarnaast worden er veel trainingen georganiseerd vanuit GTIL op vaktechnisch gebied, maar ook aangaande personal skills, zoals het MD-programma voor High Potentials.



# 4 Kwaliteitsbeheersing

## 4.1 Visie op kwaliteit en risicomanagement

Grant Thornton in Nederland werkt vanuit de volgende missie:

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

### 4.1.1 OGSM

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

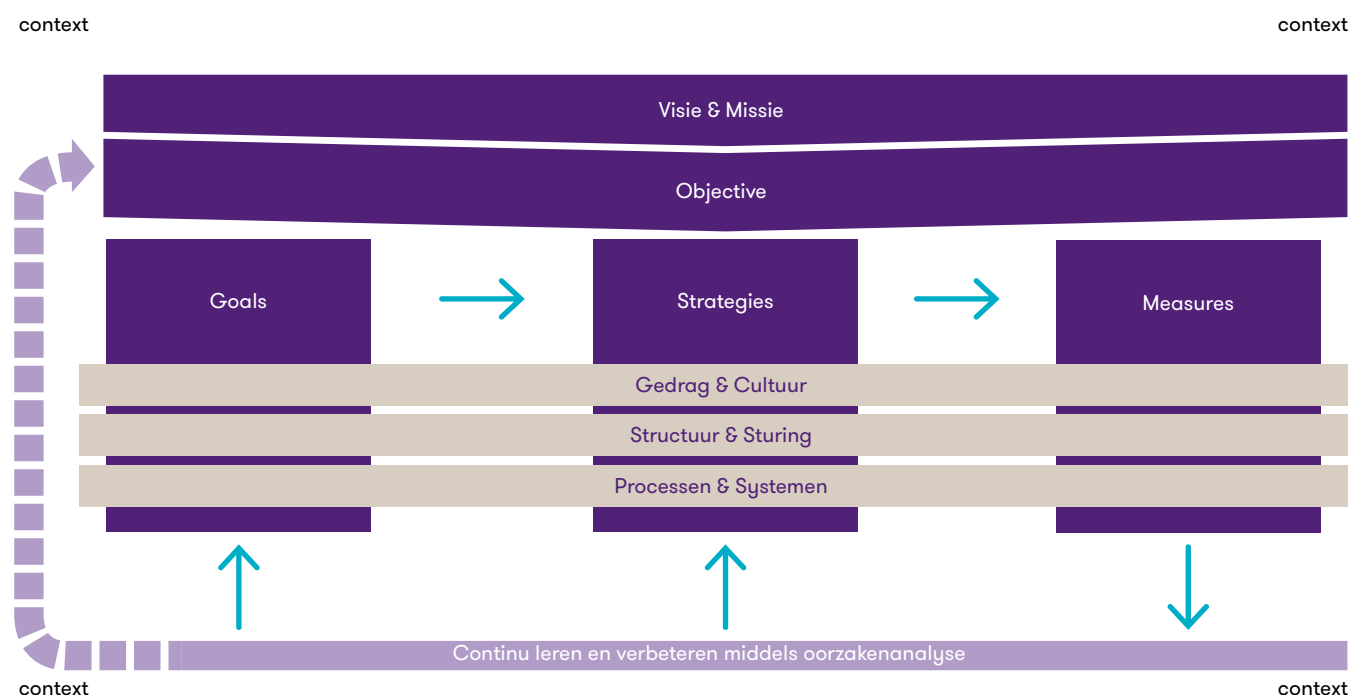
### Kwaliteit-OGSM

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

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

Annemarie Jongerden, Serviceline leader Assurance












Figuur 4.1 OGSM-systematiek



### 4.1.2 Publiek Belang staat altijd voorop

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

Figuur 4.2 Prioritering ingeval van conflicterende belangen

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

## 4.2 Structurele borging van kwaliteit

In deze paragraaf gaan we in op het beleid rondom de borging van onze kwaliteit. Grant Thornton bevordert en borgt een kwaliteitsgerichte bedrijfscultuur via verschillende beleidsonderwerpen. Het omzetten van de OOB-vergunning naar een niet-OOB-vergunning heeft geen impact op onze kwaliteitsambitie. Door de omzetting zijn enkele wettelijke eisen niet van toepassing vanaf 28 juni 2019. Een deel hiervan wordt vrijwillig toegepast. Andere bepalingen, zoals de zwaardere onafhankelijkheidseisen bij OOB, zijn niet langer aan de orde doordat we geen OOB-opdrachten meer uitvoeren. In dit verslag wordt geen onderscheid gemaakt in de situatie voor 28 juni en daarna. Alleen als dit nodig is voor het inzicht wordt het effect van de omzetting op ons kwaliteitsstelsel expliciet toegelicht.

In paragraaf 4.2.1 gaan we in op ‘Gedrag & Cultuur’, te weten: tone at the top, CLEAR-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.

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

**Hans Bootsma**, Serviceline leader Specialist Advisory



### Tone at the top

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

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



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



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



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



Bij de vaktechnische bijeenkomsten van Bureau Vaktechniek zijn vertegenwoordigers van het bestuur, de serviceline leader, onze kwaliteitsmanager, CO 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, ook internationaal geldende, kernwaarden, verenigd onder de noemer CLEARR. Deze CLEARR-kernwaarden staan hieronder toegelicht. Kwaliteit (Excellence) is één van de waarden. Alle kernwaarden worden standaard geïntroduceerd tijdens de

eerste werkdag van nieuwe medewerkers. Daarna volgen verschillende Meet & Greet-bijeenkomsten waar deze waarden opnieuw onder de aandacht worden gebracht. Ook in ons evaluatiesysteem, onze opleidingen, trainingen, interne cursussen en andere bijeenkomsten staan onze kernwaarden voorop.





### Interne Gedragscode

Onze interne gedragscode is gebaseerd op de CLEARR-kernwaarden en opgenomen op onze [website](#). De code is onderdeel van onze evaluatie-systeem. 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 aanname-procedure en onze beoordelingssystematiek. Eén van onze eisen is het bezitten van kwalitatief hoogwaardige en actuele kennis. Kennis is immers ons belangrijkste kapitaal. Door de globalisering en internationalisering van de economie wordt wet- en regelgeving wereldwijd steeds complexer voor onze klanten. Door de kennis van onze medewerkers centraal te stellen, kunnen we de kwaliteit van onze dienstverlening voor onze klanten waarborgen. Alle trainingen en cursussen ondersteunen onze professionals in hun beroepsuitoefening door het actueel houden en verdiepen van hun kennis en het trainen van hun vaardigheden. Er zijn verschillende interne en externe cursussen. Deze zijn zowel gericht op de individuele behoeften van onze professionals als op het verankeren van onze strategische doelstellingen.

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

Ernst van Waveren, Serviceline leader General Practice



### Vaktechnische trainingen

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



### Summercourse

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



### (Interne) opleidingen

Per functie kennen we een opleidingsprogramma dat bestaat uit vaste onderdelen en keuzeblokken. De opleidingen kunnen via fysieke bijeenkomsten of via e-learning worden aangeboden. De opleidingen gaan in op soft skills en vaktechnische kennis, bijvoorbeeld de controlemethodiek. Verschillende cursussen besteden aandacht aan ons kwaliteitshandboek, onze onafhankelijkheid, CLEARR-kernwaarden en culturaspecten. Voor de opleidingen maken we gebruik van gerenommeerde opleiders en opleidingsinstituten, waaronder de

NBA en GoodHabitz. Het opleidingsprogramma wordt jaarlijks geëvalueerd op basis van de feedback van deelnemers en actuele ontwikkelingen.

### Cultuurmeting en medewerkersonderzoek

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

### Commercieel beleid/klantacceptatie

Onze ambitie is een belangrijke positie in te nemen in de controle van het mid corporate en mkb-segment. Vanuit deze filosofie is in 2018 het streven om ook onze footprint in het segment van de organisaties van openbaar belang (OOB) te vergroten heroverwogen. Dit heeft ertoe geleid dat we onze focus verleggen naar het klantsegment waarin wij sterk zijn en hebben daarom besloten om de OOB-vergunning om te zetten naar een niet OOB-vergunning. Dit is gerealiseerd per 28 juni 2019.



### 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 kwaliteitsmanager, 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 continu de klanttevredenheid via een extern klanttevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek wordt niet alleen op nationaal niveau uitgevoerd, maar ook internationaal via de tool ClientVoice. Onze norm voor tevredenheid is een 8,3. Wordt dit cijfer niet behaald, dan wordt de betrokken klantverantwoordelijke hiervan op de hoogte gesteld en wordt hij geacht actie te ondernemen. De uitkomsten dienen als bron voor de oorzakenanalyse ([zie pagina 22](#)).

### Communicatiebeleid

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



### Klantcommunicatie

Communicatie met onze klanten is afhankelijk van de dienstverlening. Onze controleklanten willen wij helder, transparant en in één oogopslag inzicht geven in de bevindingen en risico's voor hun onderneming. Materiële/significante tekortkomingen rond de interne beheersing worden met de klant besproken en schriftelijk gerapporteerd. Jaarlijks actualiseert ons BVT de template voor klantcommunicatie. Voor onze OOB-klanten besteden we, conform de wettelijke eisen, 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 toezichthouders en de beroepsorganisatie. Grant Thornton reageert regelmatig inhoudelijk op consultatiedocumenten en geeft toestemming om haar reacties openbaar te maken. Daarnaast schrijven diverse collega's uit verschillende servicelines artikelen of opinie stukken.

Via het 'Commissarissen benchmarkonderzoek' levert Grant Thornton een bijdrage aan de ontwikkeling en professionalisering op het gebied van corporate governance. De uitkomsten van dit onderzoek worden via 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. Daarnaast is in 2018 een nieuwe controlemethodologie en controletool LEAP uitgerold, waarna Voyager binnen twee jaar wordt uitgefaseerd. Beide zijn een controleaanpak gebaseerd op de internationale standaarden (ISA). Voyager en LEAP ondersteunen 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. LEAP is in lijn gebracht met de (nieuwe) internationale controlestandaarden en ontwikkelingen. BVT vult daar waar nodig aan met noodzakelijke eisen en wensen voor de Nederlandse controledossiers. Dit 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 het publiek, onze medewerkers, de klanten en de

toezichthouders worden gerealiseerd. Dit geldt niet alleen voor de serviceline Assurance, maar voor alle servicelines. Het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt hierna nader toegelicht.



### Handboek

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



### Bureau Vaktechniek Accountancy

Het Bureau Vaktechniek Accountancy (BVTa) heeft een belangrijke functie op het gebied van het vergroten van onze vaktechnische kennis. Het beoordeelt de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en vertaalt deze in standaarden, vragenlijsten, nieuwsbrieven en trainingen. Ook ondersteunt het BVTa onze externe accountants in hun vaktechnische afwegingen via (verplichte) consultatie. Daarnaast heeft BVTa uiteraard een leidende rol in de beoordeling van de nieuwe controlemethodologie en tool en de implementatie van beide.



### Intern toezicht op het kwaliteitsstelsel

Het interne toezicht is breed ingezet. Het toezicht door de rvc is uitgewerkt in [hoofdstuk 3.1.3](#). Onze (vaktechnische) kwaliteit wordt geborgd door ons kwaliteitsstelsel en het toezicht hierop door Bestuur, rvc, kwaliteitsmanager en CO. We laten de controle van de jaarrekening uitvoeren door een externe accountant. Gezien de omvang van onze organisatie en de interne taakverdeling is geen interne accountantsdienst ingesteld. De door de Wwft vereiste auditfunctie wordt extern ingevuld.



### Intern toezicht Compliance Officer

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

- de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (artikel 18 Wta). Hieronder valt:
  - het toezicht op de periodieke evaluatie en aanpassing van het stelsel van kwaliteitsbeheersing aan wijzigingen in vaktechnische richtlijnen, vereisten wet- en regelgeving en uitkomsten uitgevoerde onderzoeken zowel intern als extern;
  - onafhankelijkheid;
  - permanente educatie (PE);
  - OKB-proces;
  - reviewproces.
- de naleving van wet- en regelgeving inzake geheimhouding (artikel 20 Wta);
- de naleving van aanvullende voorschriften inzake OOB's (artikel 21a-24 Wta en de EU-verordening), zijnde onder meer onafhankelijkheid, roulatie (externe accountant), en

- jaarlijks afstemming met auditcommissie inzake onafhankelijkheid, overige diensten en onafhankelijkheidsbedreigingen);
- de naleving van wet- en regelgeving inzake het accepteren en uitvoeren van opdrachten (artikel 12 Bta);
- de naleving van wet- en regelgeving inzake fraude (artikel 26 Wta en artikel 37 Bta) en het melden van fraude bij onvoldoende opvolging (artikel 38 Bta);
- de naleven van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en het melden van ongebruikelijke transacties;
- bewaking naleving procedures actualisering klantadministratie (artikel 10 Bta);
- actief anticiperen op vermeende schendingen/incidenten welke in welke vorm dan ook ter kennis komen van de CO. Bijhouden registratie hiervan en monitoren proces van afhandeling (artikel 24 Bta);
- bijhouden signalen voor de mogelijke (dieperliggende) oorzakenanalyse;
- rol in het kader van de wet datalekken.



#### Overig

Naast de voorgenoemde maatregelen bestaan een klachtenregeling en [klokkenluidersregeling](#).

Hierna volgt een uitwerking van een aantal elementen uit het interne toezicht. Voordat de elementen worden uitgewerkt, wordt aandacht besteed aan de externe accountants, omdat een groot deel van ons kwaliteitsstelsel om hen 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 kwaliteitsmanager adviseert hierbij. De CO ziet toe op het proces.

Als externe accountants onvoldoende functioneren, dan kunnen zij van het Bestuur een officiële waarschuwing krijgen waarin specifieke sancties zijn opgenomen. Dit kunnen onder meer zijn: de wijziging van de categorie-indeling, een verzwaring van het OKB-regime, een wijziging in de teamsamenstelling of het uitschrijven als externe accountant, na akkoord RvC.



#### Categorie-indeling

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



## Categorie I

is een accountant met bewezen kwaliteit.



## Categorie II

is een accountant die nog monitoring behoeft.



## Categorie III

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

Na het eerste jaar goed functioneren wordt de indeling aangepast 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 aan de RvC voorgesteld om de accreditatie in te trekken.

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

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

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

#### Onafhankelijkheid

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



Binnen Grant Thornton is een aantal algemene onafhankelijkheidswaarborgen getroffen:

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

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

Jaarlijks worden alle bij Grant Thornton en vanaf 2018 bij de netwerkorganisatie Incompanion B.V. 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 Grant Thornton Executives B.V., Grant Thornton Executives Management B.V. en Grant Thornton Financial management advisory B.V. is een onafhankelijkheidsverklaring uitgezet die uitsluitend toeziet op de naleving van de artikelen 19 en 24b Wta alsmede de ViO.

### Permanente educatie

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

### Consultatieproces

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

### Jaarrekening reviewproces

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

### Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling controleopdrachten (OKB-proces)



#### Selectie dossiers voor OKB

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

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

## 1 Categorie I

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

## 2 Categorie II

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

## 3 Categorie III

volledig OKB-regime.

## OKB-groep

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

## Wijze van uitvoering en uitkomst OKB

Via een vragenlijst beoordeelt een OKB'er of een 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, de zwaarte van de score is per vraag bepaald. De nee-scores tot 3,5 procent zijn beperkte tekortkomingen.

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

De 'nee-scores' worden door de externe accountants worden voorzien van een eigen oorzakenanalyse. Dit bevordert awareness om maatregelen te treffen op vergelijkbare situaties. Deze gegevens worden verzameld door de CO en periodiek geanalyseerd op mogelijke tendensen.

## Review proces

Naast het OKB-proces is er een review proces. Die wordt uitgevoerd nadat de verklaring 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.



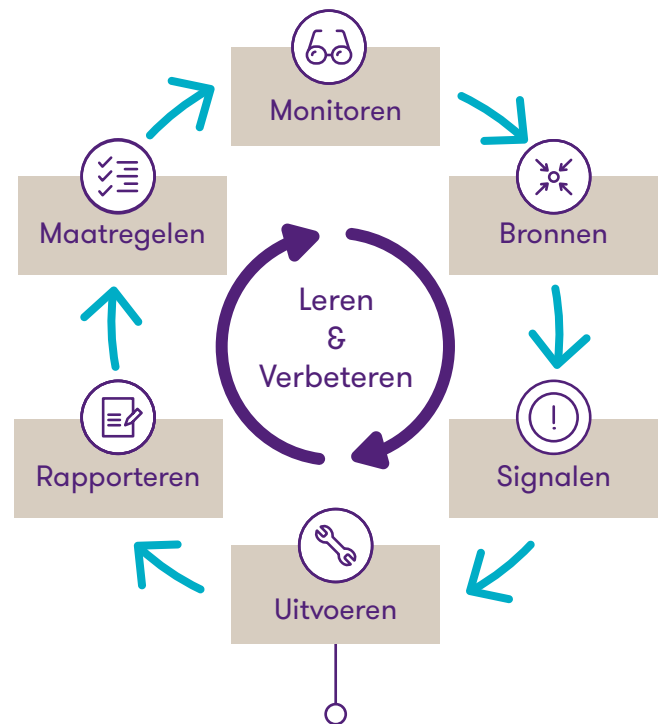
### Uitkomst review achteraf

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

## (Dieperliggende) oorzakenanalyse

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



## Dieperliggende oorzakenanalyse



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



het nodig is, dan kan er ook een externe deskundige worden toegevoegd aan het team.

Het dieperliggende oorzakenanalyseteam hanteert de ‘5 times why’ methode. Voor de interviews is een protocol opgesteld waarin onder andere hoor- en wederhoor is verwerkt. Het Bestuur ontvangt een rapportage op basis van de waarnemingen. Hierbij worden zoveel mogelijk opties, met de voors en tegens van de maatregelen, geformuleerd aan de hand waarvan het Bestuur besluit over de in te voeren maatregelen.

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

De volgende bronnen worden gebruikt voor het registreren van signalen:

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

## Datalekken

Een procedure is ingesteld voor het melden van datalekken. Dit proces is in 2019 niet gewijzigd. Ieder potentieel datalek, ongeacht de aard en omvang van het lek, moet worden gemeld aan de bedrijfsjurist of CO. De bedrijfsjurist en de CO beoordelen de melding op aard van de persoonsgegevens en impact. Hun analyse wordt aan het Bestuur voorgelegd ter kennisname of akkoord voor melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens en indien nodig aan de 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 partnervergaderingen. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan maatregelen die herhaling moeten voorkomen. In zeldzame gevallen kan een schikking worden getroffen vanuit kostenooipunt.

## 4.2.3 Processen & Systemen

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

### IT-processen en -systemen

Veilige en betrouwbare IT-processen en -systemen zijn zeer belangrijk voor de dagelijkse werkzaamheden voor het adequaat functioneren van de geautomatiseerde vaktechnische tools. 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 2019

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

## 5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur

### 5.1.1 Tone at the top in 2019

In 2019 is verder gewerkt aan de zichtbaarheid van het bestuur en het uitdragen van haar visie op de kwaliteitsgerichte cultuur. De ‘tone at the top’ meten we in het Medewerkers Onderzoek. De algemene score in dit onderzoek in 2019 is net als in 2018 een 7,3.



7.3

Algemene score 2019  
medewerkersonderzoek

### Walk the talk

Het bestuur heeft in dit verslagjaar diverse partnerbijeenkomsten georganiseerd, die in het teken stonden van de kwaliteitsgerichte cultuur en de lerende organisatie. Voorbeeld is ‘samen reflecteren, leren en verbeteren’ onder leiding van Helene Oosterhuis. Om meer zichtbaar te zijn op de werkvloer en ook zelf het goede voorbeeld te geven, woont het bestuur ook personeelsbijeenkomsten bij, zoals Meet & GreeT-sessies met nieuwe collega’s. Daarnaast zet het bestuur alle middelen in om zichtbaar te zijn in de organisatie, zoals aanwezigheid op de kantoren, blogs, vlogs, speeches, et cetera. De visie op kwaliteit draagt het bestuur ook concreet uit bij de eigen dossiers waar de leden verantwoordelijkheid voor hebben. Hierdoor kan de organisatie zien hoe, onder omstandigheden, invulling wordt gegeven aan het beleid.

### Coachend leiderschap

Het vergt tijd om directief leiderschap te laten evolueren tot coachend leiderschap. Het Medewerkers Onderzoek laat een positieve ontwikkeling zien op de deelvraag ‘coaching door de direct leidinggevende’. De training Coaching for Growth is daarom sinds 2017 in het reguliere opleidingsprogramma opgenomen. De coachende vaardigheden en tone at the top worden opgenomen in de Key Performance Indicators van het bestuur en de partners. Dit wordt gemeten door 360°-feedback. Feedback is onderdeel van de partnergesprekken sinds 2016 en is in 2017 geïntroduceerd voor alle niveaus in de organisatie. De uitkomst is onder de ambitie, daarom is in het najaar 2019 gestart met de training ‘lerend delen’. Als voorbereiding werd een e-learning ‘feedback geven’ gevolgd. De deelnemers brachten een eigen casus in en kregen uit de groep feedback inclusief leerpunten voor de organisatie. Deze training is met 8,3 hoog gewaardeerd en moet in 2020 haar vruchten afwerpen.

### Kwaliteitsgerichte cultuur

De bestuurder met de portefeuille ‘Kwaliteit’ neemt deel aan de werkgroep ‘Leading with Quality’ (voorheen werkgroep ‘Kwaliteitsgerichte Cultuur’). Doelstelling: ‘vaktechnische kwaliteitsverbetering rekening houdend met het maatschappelijk belang’. Hieronder verstaan we bijvoorbeeld niet de kwaliteitsperceptie van de klant. Voor de bepaling van de acties voor de werkgroep is eind 2018 een inventarisatie binnen de organisatie gemaakt van ‘kwaliteitswensen’. Deze zijn geprioriteerd en toebedeeld aan een projectleider. Na twee jaar moeten de acties zijn ingebed in het reguliere proces. Eén van de doelstellingen was een duidelijke kwaliteitsdefinitie. Door de werkgroep Leading with Quality is de definitie CAPP: Compliance, Added value, People and processes en Public interest geïntroduceerd. Daarnaast hebben diverse sessies plaatsgevonden met de medewerkers met

drie kernvragen:

- Wat is kwaliteit?
- Hoe beïnvloed je kwaliteit?
- Wat betekent kwaliteit voor jou?

Een project van de wensenlijst welke in 2019 is gerealiseerd, is het verbeteren van kennisoverdracht. Door de inzet van moderne technieken is de toegankelijkheid van trainingen sterk verbeterd. Daarnaast wordt kennisoverdracht vaker met workshops vormgegeven, wat zeer positief wordt ervaren.

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

**Jacob Mook**, Serviceline leader Specialist Tax

### 5.1.2 CLEAR in 2019

In 2019 zijn de partner competenties geactualiseerd. Er is gestart met het actualiseren van het voorbeeldgedrag van de partners, aangesloten op de wensen van de medewerkers.

#### Interne gedragscode

Er zijn in 2019 geen signalen of meldingen waaruit kan worden geconcludeerd dat men bewust de gedragscode overtreedt.

#### Lerende organisatie

Om een lerende organisatie te zijn, is de bereidheid van medewerkers om te leren, maar vooral een veilige omgeving om fouten te bespreken van cruciaal belang. Wij hebben hierom de norm dat een dossier een tekortkoming mag bevatten, daar dit geen impact heeft op de ‘deugdelijke grondslag’ van de afgegeven verklaring. Dit geeft ruimte om fouten die geen impact hebben op de deugdelijke grondslag te maken, zonder dat dit direct tot sancties leidt. 82 procent van de deelnemers aan het Medewerkers Onderzoek van de serviceline Assurance voelt zich vrij om fouten te delen. Dit betreft bijvoorbeeld ook het melden van potentiële datalekken.

### 5.1.3 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2019

In 2019 is er weer aandacht besteed aan het verder doorvoeren van het verband tussen kwaliteit, beloning en promoties in onze jaarlijkse evaluatiecyclus. Bijzondere aandacht in onze jaarlijkse Medewerkers Onderzoek is besteed aan onder andere werkdruk, vitaliteit en kwaliteit. Uitbreiding heeft plaatsgevonden in ons aanbod van sociale vaardigheidstrainingen en vaktechnische trainingen in ons interne opleidingsaanbod.

#### Arbeidsmarktcampagne en organisatiegroei

In 2019 is de serviceline Assurance met circa 19 procent (2018: 15 procent) gegroeid. Dit is mede het gevolg van versterkte inspanningen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Door de instroom van kwalitatief goede medewerkers op verschillende niveaus, verbeter je de teamopbouw en krijgen collega's de kans om door te groeien. In 2019 is ook actief inge-

zet op de zij-instroom van partners. In 2019 is een proces in gang gezet om onze arbeidsmarktcampagne te herzien teneinde deze in 2020 te kunnen implementeren. De noodzaak van instroom van nieuwe medewerkers blijft immers onverminderd hoog.

#### Vaktechnische kennis

Naast een opleidingsprogramma per functiecode en rol in de organisatie van de medewerkers, is de LEAP-methodologie verder getraind. Om effectiever kennis over te brengen, is een aantal onderwerpen uitgewerkt in workshops. Dit is effectiever ervaren dan het presenteren van de onderwerpen.

#### Actuele kennis voor iedereen

In 2019 zijn verschillende verplichte assurance-bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij is onder meer de evaluatie van het kwaliteitsstelsel 2018 besproken en de terugkoppeling van het AFM-onderzoek naar kwaliteitswaarborgen en wettelijke controles. Veel actualiteiten, alsmede interne instructies worden gecommuniceerd via nieuwsbrieven.

#### Permanente educatie

Als gevolg van de coronacrisis is de deadline voor rapporteren over de PE-verplichting door de NBA opgeschort tot 1 juni 2020. Wij hebben daarom nog niet kunnen vast stellen of alle gekwalificeerde accountants in de assurance-praktijk voldoen over 2019 aan de minimale eis van 20 gecertificeerde PE-uren. Vooralsnog hebben wij echter geen indicatie dat de betreffende collega's niet zullen voldoen aan de PE-verplichting.

#### Dossiermentoring

Binnen Grant Thornton wordt dossiermentoring aangeboden aan zowel externe accountants als managers. In 2019 zijn deze sessies vervangen door dossiercoaching door een externe partij.

#### Vaktechnische ondersteuning

Ter bevordering van de vastlegging van de uitgevoerde werkzaamheden, worden regelmatig templates uitgerold. Ook wordt met templates bevorderd, dat alle relevante onderwerpen voor de controle worden uitgewerkt. In 2019 zijn alle templates in het kader van LEAP beoordeeld en waar nodig herzien. Er is een duidelijke instructie van de verplichte templates en vrijwillige templates. De LEAP-Champions zijn betrokken bij de beoordeling en ontwikkeling van de templates. Hierbij wordt de vaktechnische bijdrage gecombineerd met de efficiënte praktische toepassing.

#### Innovatie in de controle

Er is doorlopend onderzoek naar tools en (nieuwe) technologieën die de kwaliteit van de controles kunnen verbeteren. In 2019 is een tool geïmplementeerd waarmee ongestructureerde data (bijvoorbeeld inkoopfacturen en bankbetalingen) wordt gematcht met een geselecteerde steekproef. De rapportages worden door gekwalificeerde medewerkers geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit verbetert de accuratesse van de werkzaamheden en de inhoudelijke beoordeling van de bevindingen. Daarnaast hebben we een tool aangeschaft om een kritische eerste analyse te doen op Excel-sheets die wij opstellen, of van onze cliënten ontvangen. Ook dit draagt bij aan efficiency en accuratesse.

#### 5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers

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

#### 5.1.5 Onafhankelijkheid opdrachten

Uit analyse blijkt dat bij circa 22 procent van de Wta-opdrachten sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountant bij de opdracht. Op vier (2018: drie) van deze opdrachten heeft een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) plaatsgevonden. De gemiddelde 'score' van deze vier opdrachten ligt in lijn met het gemiddelde van de overige OKB-opdrachten. In 2018 constateerde we eenmalig een slechter beeld. Dit zou nader worden onderzocht. Door de implementatie van LEAP heeft dit onderzoek niet plaatsgevonden. De nieuwe methodologie en tool hebben impact op de kwaliteit waardoor de effecten van langdurige betrokkenheid niet goed kunnen worden onderzocht. De uitkomsten 2019 geven geen aanleiding voor nadere analyse op dit moment. Andere mitigerende maatregelen waren rotatie van andere key-auditmembers en tweede lezing.

#### 5.1.6 Cultuurmeting/Medewerkers Onderzoek 2019

Het Medewerkers Onderzoek van 2019 laat een overall score van 7.3 zien. Wij menen dat tevreden medewerkers een betere kwaliteit leveren. Daarom blijven we ook in 2020 investeren in de tevredenheid van onze collega's. Het verhogen van een score die boven het landelijk gemiddelde ligt, is echter niet eenvoudig. Wij ervaren dat veranderingen, zoals de nieuwe controlemethodologie en tool aan de ene kant energie opleveren, maar aan de andere kant de nodige extra inspanningen van de teams vragen.

Na drie jaar cultuurmeting is geconstateerd dat de uitkomsten maar in beperkte mate aansluiten met de individuele beleving van de medewerkers. Daarom is besloten de cultuurmeting te integreren in het Medewerkers Onderzoek. Daarbij is de vraagstelling bijgesteld om meer betekenisvolle informatie te achterhalen. We beogen beter in staat te worden gesteld de kwaliteitsgerichte cultuur op een positieve manier te beïnvloeden.

Uit het onderzoek blijkt dat het opvolgen van de aanwijzingen van BVT en/of OKB'er niet altijd geschiedt. Daarom is de OKB-procedure verder aangescherpt en geven zij per opmerking aan of actie van het team noodzakelijk is en houden toezicht op de afwikkeling alvorens de OKB-lijst wordt voorgelegd aan Compliance.

## 5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing

#### 5.2.1 Vaktechnische kwaliteit 2019

In 2018 is LEAP-methodologie getraind en uitgerold. In 2019 is hier verder op ingezet. Dit vergt een aanzienlijke inspanning

daar de ondersteuning in de tool is gewijzigd van opt-out naar opt-in. Daarom is ingezet op coaching en trainingen via workshops.

#### 5.2.2 Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2019

##### Klanttevredenheidsmeting

Het oordeel van klanten over onze kwaliteit is een belangrijke graadmeter om onze dienstverlening te monitoren. Klanttevredenheid meten we via ClientVoice. In 2019 is de algemene waardering voor onze serviceline Assurance afgerond een 8,3.



8,3

Waardering deskundigheid in 2019

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

Wij zijn ervan overtuigd dat een betere kwaliteit ook bijdraagt aan een betere klanttevredenheid.

##### 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 2019

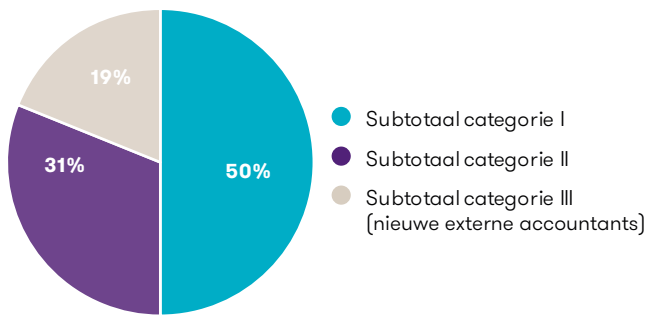
In 2019 is 50 procent van de externe accountants in categorie I ingedeeld (2018: 57 procent). Drie externe accountants zaten in 2019 in categorie III wegens recente benoeming in hetzelfde jaar. Geen van de categorie III accountants zat in deze categorie als gevolg van negatieve ontwikkeling op kwaliteit.

##### Evaluatie categorie-indeling

Door de groeiende instroom van nieuwe partners is het gewenst een eigen categorie voor nieuwe accountants in te voeren. Men wordt benoemd op basis van 'bewezen' kwaliteit. Dit rechtvaardigt geen full-scope OKB-regime. Vanaf 2020 wordt bij vier opdrachten vastgesteld of de externe accountant functioneert zoals verwacht bij benoeming. Indien dit wordt bevestigd, wordt het reguliere OKB-regime en review achteraf toegepast. Indien er aandachtspunten worden geconstateerd, worden passende maatregelen ingezet, zoals coaching of extra training (op onderdelen) van de methodologie.

In 2019 is een deel van het OKB-regime vervangen door coaching om de nieuwe methodologie goed te implementeren. Hierdoor is door de kwaliteitsmanager besloten om de methodiek voor het aanwijzen van OKB aan te passen. Dit geschiedt nog steeds risicogericht en de categorie II accountants krijgen het dubbele aantal aangewezen ten opzichte van categorie I accountants.

## Totaalbeeld 31 december 2019



## Consultaties

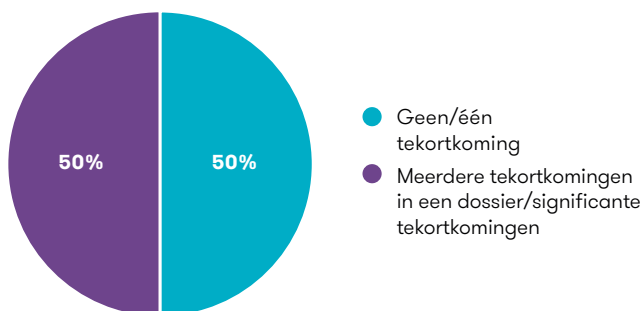
Er wordt regelmatig geconsulteerd, zie [bijlage 5](#) voor details. In 2018 is de fraudehelpdesk ingesteld. Deze is in 2019 actief benaderd. Uiteindelijk was in geen geval sprake van fraude, leidend tot een melding als bedoeld in artikel 26 Wta (fraudemelding bij wettelijke controleopdrachten). De aard van de consultaties wordt jaarlijks beoordeeld als input voor een mogelijke (dieperliggende) oorzakenanalyse. In de OKB en reviews achteraf is vastgesteld, dat waar nodig, de verplichte consultaties hebben plaatsgevonden.



### Reviews achteraf (IKO)

In 2019 heeft de AFM de twee wettelijke controles betrokken in het onderzoek naar de kwaliteit van de wettelijke controles uit 2018 definitief onvoldoende gekwalificeerd. De maatregelen waren op basis van de voorlopige terugkoppeling van de AFM al ingevoerd en hebben hierom geen impact op de het reviewproces 2019, zoals in hoofdstuk 4 beschreven. In totaal zijn 22 controles van jaarrekeningen onderzocht waarvan 14 wettelijke controleopdrachten. Voor iedere externe accountant is minimaal één dossier in de review betrokken.

## Resultaten reviews achteraf Wta-opdrachten



De bevindingen uit de review van 2019 hebben vooral betrekking op:

- de documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden en gemaakte keuzes;
- werkzaamheden ter afdekking van gesignaleerde risico's;
- risico-inschatting;
- voldoen aan de RJ/T9BW2 vereisten van de jaarrekening.

Ter verbetering van de kwaliteit aangaande de documentatie en de verslaggeving zijn trainingen verzorgd. Daarnaast is voor de vaststelling dat de jaarrekening voldoet aan

RJ/T9BW2 voor een aantal opdrachten verplicht een uitgebreide checklist voor jaarverslaggeving te gebruiken. Ter verbetering van de risico-inschatting en de werkzaamheden ter afdekking van de gesignaleerde risico's zijn externe coaches ingezet.

Het reviewproces, de uitkomsten en de getroffen maatregelen zijn gecommuniceerd naar de AS-medewerkers via TOAC en nieuwsbrieven.



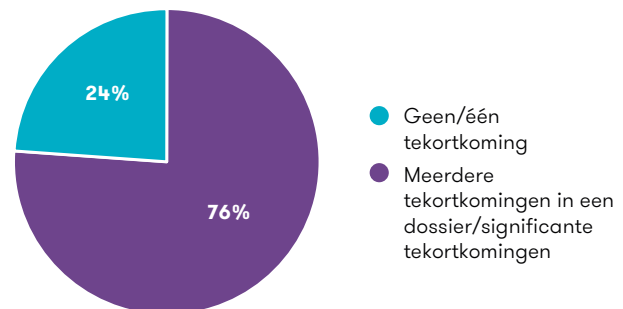
### Overige maatregelen

Om vast te stellen of de instructies naar aanleiding van het AFM onderzoek zijn opgevolgd is een thema-onderzoek op deze onderdelen door een externe reviewer uitgevoerd. De externe accountants hebben een individuele terugkoppeling ontvangen. Daarnaast zijn de bevindingen met de medewerkers gedeeld in workshops.

## Uitgevoerde OKB's

In 2019 zijn 41 OKB's afgerond (2018: 33). De tekortkomingen die worden geconstateerd, zijn hersteld voor afgifte van de verklaring.

## Resultaten uitgevoerde OKB's



### Betrekking op:

- de documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden en gemaakte keuzes;
- werkzaamheden ter afdekking van gesignaleerde risico's;
- voldoen aan de RJ/T9BW2 vereisten van de jaarrekening.

## (Dieperliggende) oorzakenanalyse

In 2019 zijn er 4 (2018: 3) dieperliggende oorzakenanalyses uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de randvoorwaarden voor het leveren van kwaliteit en de omstandigheden die de kwaliteit negatief beïnvloeden. De uitkomsten zijn afgezet tegen de 10 drivers voor kwaliteit, volgens het rapport van de Stuurgroep Publiek Belang, november 2017. Het rapport van de Stuurgroep Publiek Belang, juni 2019 gaf geen significant nieuwe inzichten. Voor de vergelijkbaarheid is de bestaande methode gehandhaafd. De interne analyse komt grotendeels overeen met de in juni geïdentificeerde thema's die bijdragen aan kwaliteit. Een belangrijke driver die wij aanvullend signaleren, is de intrinsieke motivatie om (vaktechnische) kwaliteit te leveren. Het beleid om de controle te centreren bij partners uit de serviceline Assurance wordt daarom voortgezet. Wij zien een belangrijke rol van de controleklanten (driver 10) hieraan is in 2019 aandacht geschonken.

Naast de dieperliggende oorzakenanalyses door het oorzakenanalysesteam, worden regelmatig analyses gemaakt van de oorzaken van geconstateerde fouten door de betrokkenen zelf. Dit wordt meegenomen in de analyse of een dieperliggende oorzakenanalyse gewenst is.

### Schendingen

De schendingen van externe regelgeving zijn toegenomen van 4 naar 36. De toename komt vooral door de technische problemen met het afsluiten van de dossiers. Per dossier is vastgesteld dat geen werkzaamheden zijn uitgevoerd of dat documentatie is toegevoegd na 60 dagen. De 5 klantacceptaties betreffen uitbreiding van een reeds bestaand klantgroep, waardoor het goedkeuringsproces niet is doorlopen. De schendingen van interne regels zijn toegenomen van 18 naar 35. De toename komt vooral door de onduidelijkheid over het criterium > 60.000 in het geval van een groepscontrole met meerdere verklaringen en de in 2019 nieuw ingevoerde verplichte templates.

Externe schendingen	Regelgeving	2019	2018
Oud format verklaring in omloop gebracht		-	1
Onafhankelijkheid niet door alle teamleden bevestigd	ViO	2	-
60 dagen termijn*	11 lid 5 Bta	26	2
Klantacceptatie	Artikel 12 lid 1 Bta	5	1
Schriftelijke melding van een significante tekortkoming ontbreekt	NV COS 265.9	1	-
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling niet laten uitvoeren	Artikel 18 Bta	2	-
<b>Totaal</b>		<b>36</b>	<b>4</b>

\*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	2019	2018
Evaluatie controle-opdracht niet uitgevoerd (verplichte evaluatie op kernpunten voor opdrachten met een declaratieomvang > € 60.000)	12	7
Clientacceptatie- of continuering niet formeel goedgekeurd door CO voor start opdracht	3	3
Niet voldaan aan de interne verplichtingen rond IT (inzet IT-audit, gebruik IT-vragenlijsten)	-	3
Jaarrekeningreview BVTA niet laten uitvoeren	4	2
Tweede lezing niet laten uitvoeren	5	-
Interne templates niet opgenomen	10	3
Aftekenen verklaring niet via e-signing	1	-
<b>Totaal</b>	<b>35</b>	<b>18</b>

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

In 2019 is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling. In 2019 zijn twee klachten via de klachtenregeling ingediend aangaande (voormalig) wettelijke controleopdrachten. Dit betreft een klacht over de doorlooptijd van een opdracht over 2017 en klacht van een externe partij die niet in behandeling is genomen wegens de geheimhouding. In 2019 zijn geen civiele procedures aangespannen die betrekking hebben op het wettelijke controledomein. In 2019 is één tuchtrechtproce-

dure tegen een externe accountant ingediend, welke in 2020 ongegrond is verklaard. Daarnaast één tuchtklacht tegen een nieuw aangetrokken externe accountant inzake een generieke klacht tegen betrokkenen bij zijn vorige werkgever.

### Raad van commissarissen

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

### AVG - Datalekken

In 2019 zijn zeven meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens ingediend (waarvan één voorlopige melding) voor heel Grant Thornton. Er heeft geen datalek plaatsgevonden met betrekking tot controleklanten. De betrokkenen zijn in zes casussen geïnformeerd. Uit de tabel met oorzaken blijkt dat menselijk handelen de oorzaak is. We hebben een set e-learnings, om het onderkennen van en omgaan met aspecten van dataprotectie beter te beheersen. Alle medewerkers moeten deze jaarlijks volgen. Indien de training niet binnen de gestelde termijn wordt gevolgd, wordt de toegang tot de werkomgeving geblokkeerd en vrijgegeven na het behalen van de benodigde certificaten. Periodiek worden de datalekken inclusief oorzaken en maatregelen vermeld op het Intranet.

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

Oorzaken gemelde datalekken	2019	2018
Hard-copy dossier aan verkeerde cliënt meegegeven	2	-
Document in envelop verkeerde cliënt	2	-
E-mail naar verkeerd e-mailadres	1	1
Adressering salarisbrieven niet correct	1	-
Auto-inbraak	1	-
Verzonden aan verkeerd postadres	-	1
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

# 6 Extern toezicht

Grant Thornton valt voor de wettelijke controles onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten. Hieronder volgen de uitkomsten van het toezicht.

## 6.1 Regulier toezicht AFM

De AFM heeft in 2019 het een onderzoek, welke bestaat uit drie onderdelen; de borging van het verandertraject, de kwaliteitswaarborgen en de kwaliteit van wettelijke controles, afgerond. Het voorlopig oordeel over de twee onderzochte wettelijke controles dat de uitgevoerde werkzaamheden onvoldoende zijn geweest voor de externe accountant om tot het oordeel in zijn controleverklaring te kunnen komen is in 2019 definitief vastgesteld.

Figuur 1 Overzicht van uitkomsten AFM onderzoek 2018

Kwaliteitswaarborgen	Beleid	Naleving
Cliënt- en opdrachtacceptatie en continuïteit (portfoliomanagement)	●	●
Consultatie	●	●
Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling	●	●
Intern kwaliteitsonderzoek	●	●
Oorzakenanalyse	●	●
Beloning van externe accountants	●	●

Met betrekking tot het beleid is ons uitgangspunt uiteraard dat wij in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving handelen. De uitwerking hiervan in het MaGT en de OKB-vragenlijst is echter op elementen ontoereikend geweest. Zo ontbrak een expliciete uitwerking in het MaGT van artikel 9 en 10 van de VAO. Daarnaast was een (optisch) onderscheid aanwezig tussen OOB-klienten en niet OOB-klienten en waren niet alle eisen uit de EU-verordening opgenomen in de OKB-vragenlijst. Dit is na constatering door de AFM direct hersteld.

## 6.2 Afstemming AFM omzetting OOB-vergunning in niet-OOB-vergunning

In overleg met de AFM zijn de noodzakelijke stappen genomen om de OOB-vergunning om te zetten. Dit betekende onder andere de volledige afwikkeling van de controles van onze OOB-klienten. Op 27 juni 2019 heeft de AFM bevestigd dat de vergunning met ingang van 28 juni 2019 is omgezet in een niet-OOB-vergunning. Gevolg hiervan is dat het toetsen van de kwaliteit van onze organisatie zal worden verricht door de NBA op basis van het convenant inzake samenwerking op het gebied van toezicht op accountantsorganisaties tussen de AFM en de NBA.

## 6.3 Overig toezicht AFM

Naar aanleiding van berichtgeving in de media en de daarmee samenhangende Kamervragen over onze voormalige klant Pri-vaZorg hebben wij, omdat deze ertoe zouden kunnen leiden dat het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten wordt geschaad, een incidentmelding gedaan bij de AFM. Wij hebben uit deze zaak lering getrokken, zo hebben wij onder andere het interne toezicht verscherpt. Uiteraard werken wij mee aan de beantwoording van vragen van de AFM.

## 6.4 Overig extern toezicht

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

# 7 Publiek belang

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

## 7.1 Bijdrage aan het beroep

Grant Thornton draagt in 2019 bij aan het accountantsberoep via:

- actieve deelname aan verschillende adviescommissies van de NBA;
- discussie over fraude;
- vertegenwoordiging in de commissie Jaarverslaggeving;
- periodiek overleg met andere middelgrote accountantskantoren. Dit vindt plaats op bestuurlijk niveau en tussen de CO's en Directeuren BVT van deze kantoren;
- rondetafelgesprekken en bijeenkomsten, ook internationaal;
- IFIAR-congres;
- GTIL-conferenties;
- één van onze partners is voorzitter van de afdelingskring Zuid-Holland van de NBA;
- docent externe verslaggeving Universiteit Nyenrode;
- we hebben zitting in diverse (sub)werkgroepen van de NBA-Stuurgroep Publiek Belang;
- onderzoek onder commissarissen;
- bijdrage aan good governance in samenwerking 'Board in Balance';
- docentschap Governance University;
- we commentariëren consultatiedocumenten en voorzien ze van onze visie op relevante onderwerpen en ontwikkelingen; en
- daarnaast leveren we een bijdrage aan het onderzoeksinstituut Foundation for Auditing Research (FAR).

## 7.2 Zorgplicht van de accountantsorganisatie voor accountants

Naast de algemene zorgplicht van een accountantsorganisatie, zijn ontwikkelingen gaande om de accountants te ontzorgen, zodat zij (financieel) vrij zijn om te handelen in het publieke belang. Sinds 2016 zijn wij betrokken in het overleg met de NBA met de accountantsorganisaties waarbij is gekeken naar mogelijkheden voor onder andere pensioen- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. 38 procent van onze externe accountants zijn in loondienst, waardoor deze discussie daar niet speelt. Voor de externe accountants, zijnde leden, is collectief een arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten. Het pensioen wordt door de leden zelf geregeld rekening houdend met de individuele omstandigheden van het betreffende lid. In 2019 waren wij voornemens een onderzoek te doen naar de financiële fitheid van de externe accountants, zijnde leden. Dit onderzoek zal in 2020 worden gestart. Ook wordt gekeken naar de eisen die moeten worden gesteld aan de beleggingen in privé. Tot dat moment wordt het bestaande [beleggingsbeleid](#) gehanteerd.

## 7.3 Publiek belang

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

**Bert Rustenhoven**, Director Assurance



# 8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur

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

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

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

De leden ontvangen een zogenaamde aansluitingsvergoeding. In 2019 waren alle leden in gelijke mate gerechtigd tot de genoemde aansluitingsvergoeding.

De bestuursleden ontvangen een vaste vergoeding voor hun bestuurstaken. Een variabele beloning van maximaal 20 procent op basis van de realisatie van 'op kwaliteit gerichte' lange termijn-doelstellingen (KPI's) behoort tot de mogelijkheden. Voor 2019 is vooraf geen omvang van de variabele beloning afgesproken, uitsluitend KPI's. De bestuurdersbeloning is voor de ledenvergadering van 29 juni 2020 geagendeerd en wordt door de rvc goedgekeurd. De bestuurdersbeloning wordt in de jaarrekening 2019 vermeld. De uitgangspunten voor het beloningsbeleid 2019 zijn opgenomen op de [website](#).





# 9 Omzet

Het boekjaar 2019 van Grant Thornton loopt van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

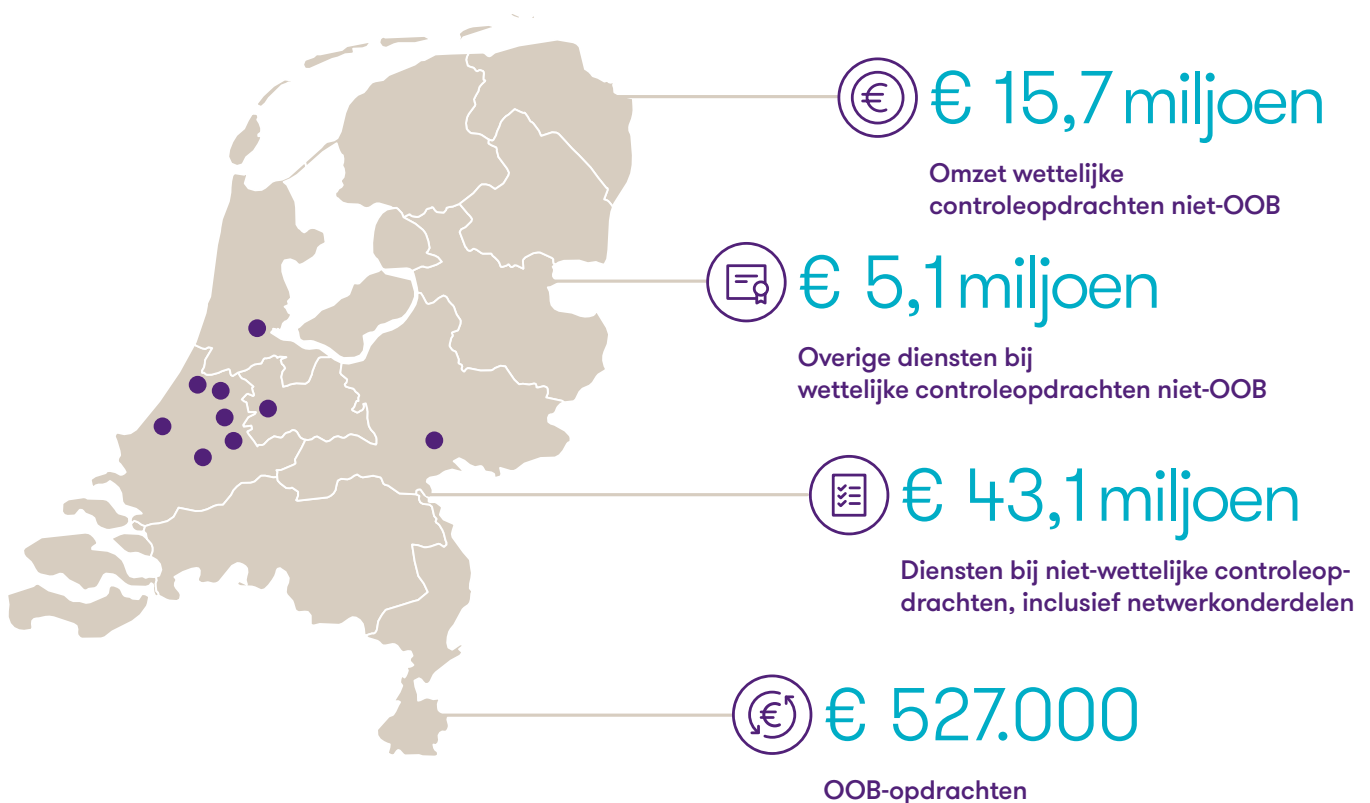
De omzet, op basis van de EU-verordening, over het boekjaar 2019 met betrekking tot wettelijke controleopdrachten, niet-OOB, bedroeg 15,7 miljoen euro (2018: 14,5 miljoen euro). Voor overige diensten bij wettelijke controleopdrachten, niet-OOB, bedraagt de omzet in 2019 5,1 miljoen euro (2018: 4,4 miljoen euro). De omzet voor OOB's bedroeg 527.000 euro (2018: 1.003.000 euro), er zijn geen verklaringen afgegeven bij dochters van OOB's.

De omzet in 2019 voor diensten bij niet-wettelijke controleopdrachten bedroeg 34,9 miljoen euro (2018: 31,7 miljoen euro). De omzet in 2019 van de andere netwerkonderdelen van Grant Thornton in Nederland, bedroeg 8,2 miljoen euro (2018: 4,7 miljoen euro).

Omzet Europese netwerk, op basis van de EU-verordening, volgens opgave van GTIL:

*Total assurance revenues attributable to EU/EEA member firms is USD599m (approximately 27 percent of total global assurance revenues of USD2.2 billion).*

Daarnaast zijn de volgende member firms opgegeven naar de stand van 30 september 2019.



Tabel 9.1 European member firms opgegeven naar de stand van 30 september 2019

Country	Legal entity	Country	Legal entity
Austria	Grant Thornton Austria GmbH	Iceland	Grant Thornton endurskoðun ehf
Austria	Grant Thornton VERAX Wirtschaftsprüfungs - und Steuerberatungs Gesellschaft mbH	Ireland	Grant Thornton
Belgium	Grant Thornton Bedrijfsrevisoren CV	Ireland	Grant Thornton (NI) LLP
Bulgaria	Grant Thornton OOD	Italy	Ria Grant Thornton S.p.A.
Croatia	Grant Thornton revizija d.o.o.	Latvia	Grant Thornton Baltic Audit SIA
Cyprus	Grant Thornton (Cyprus) Ltd	Lichtenstein	ReviTrust Grant Thornton AG, Schaan
Czech Republic	Grant Thornton Audit s.r.o.	Lithuania	Grant Thornton Baltic UAB
Denmark	Grant Thornton Statsautoriseret Revisionspartnerselskab	Lithuania	Grant Thornton Baltic UAB Kauno filialas
Estonia	Grant Thornton Baltic OÜ	Lithuania	Grant Thornton Baltic UAB Klaipėdos filialas
Finland	Revico Grant Thornton Oy	Luxembourg	Compliance & Control S.A.
Finland	Idman Vilen Grant Thornton Oy	Luxembourg	Grant Thornton Audit & Assurance
Finland	Advico Finland Oy	Luxembourg	Team Audit S.A.
France	Grant Thornton	Malta	Grant Thornton Malta Asociados Auditores, S.L.P.
France	AEG Finances	Netherlands	Grant Thornton Accountants en Adviseurs BV
France	IGEC	Norway	Grant Thornton Revisjon AS
France	Tuillet Audit	Poland	Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o sp.k.
France	Cabinet Didier Kling & Associates	Poland	Grant Thornton Polska Sp. z o.o. Sp.k
France	Carib Audit & Conseil	Portugal	Grant Thornton & Associados, SROC,Lda
Germany	Warth & Klein Grant Thornton AG	Romania	Grant Thornton Audit SRL
Germany	Warth & Klein Grant Thornton GmbH & Co. KG	Slovak Republic	Grant Thornton Audit, s.r.o.
Germany	Trinavis GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Slovenia	Grant Thornton Audit d.o.o.
Germany	WPG Wohnungswirtschaftliche Prüfungs- und Treuhand GmbH	Spain	Grant Thornton, S.L.P.
Gibraltar	Grant Thornton (Gibraltar) Ltd	Spain	Grant Thornton Andalucía, S.L.P.
Greece	Grant Thornton SA	Spain	Cruces Y Asociados Auditores, S.L.P.
Hungary	Grant Thornton Audit Kft.	Sweden	Grant Thornton Sweden AB
		United Kingdom	Grant Thornton UK LLP

# 10 Overige servicelines

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

## 10.1 Stelsel van kwaliteitsbeheersing overige servicelines

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

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

Algemeen is onder andere de klantacceptatie en de onafhankelijkheid. 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 2de lezing. Sinds 2015 is het systeem van categorie-indeling voor GP-accountants vergelijkbaar met de categorie-indeling voor externe accountants. Vanaf 2018 kennen GP-accountants een OKB-regeling. Dit is vanaf het vierde kwartaal 2018 ingezet en is voor het eerst geëvalueerd begin 2020. De OKB wordt risicogericht ingezet. Dit betekent bij alle nieuwe tekenend accountants de eerste vier opdrachten en zoveel meer als nodig. Uit de evaluatie blijkt dat nieuwe accountants de GT-werkwijzen nog moeten leren kennen. Daarom worden de eerste twee OKB's vervangen door coaching. Daarna alsnog vier OKB's met daarna de evaluatie voor het vervolg. Een GP-accountant, ingedeeld in categorie III,

moet bij onvoldoende kwaliteit, een verbeterplan opstellen dat wordt gemonitord door de kwaliteitsmanager.

### 10.1.1 Reviews General Practice

Het systeem van dossieronderzoeken van de GP is gebaseerd op de categorie-indeling. In specifieke omstandigheden kan van het systeem worden afgeweken. In 2019 zijn alle accountants in het onderzoek betrokken om vast te stellen of het ingezette verbeterplan voldoende effectief is geweest. De uitkomsten worden begin 2020 gerapporteerd aan het bestuur.

### 10.1.2 Reviews overige servicelines

Alle servicelines hebben een systeem van dossieronderzoeken. Deze zien toe op de kwaliteit van de dienstverlening en de naleving van (interne) wet- en regelgeving. Per serviceline is een specifieke vragenlijst ontwikkeld. De uitkomsten van de reviews worden begin 2020 gerapporteerd aan het bestuur. De reviews van GP fiscaal starten pas in januari 2020 vanwege het seizoenspatroon.

### 10.1.3 Opleidingen

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

### 10.1.4 Klachten

Onderdeel van het kwaliteitsbeheerstelsel is een klachtenregeling. Deze geldt voor alle servicelines. De ingediende klachten worden besproken in de rvc en in de ledenvergadering. In enkele gevallen wordt een schikking getroffen, omdat juridi-

sche procedures vaak meer kosten dan in der minne schikken. De schikkingen in 2019 waren van geringe omvang.

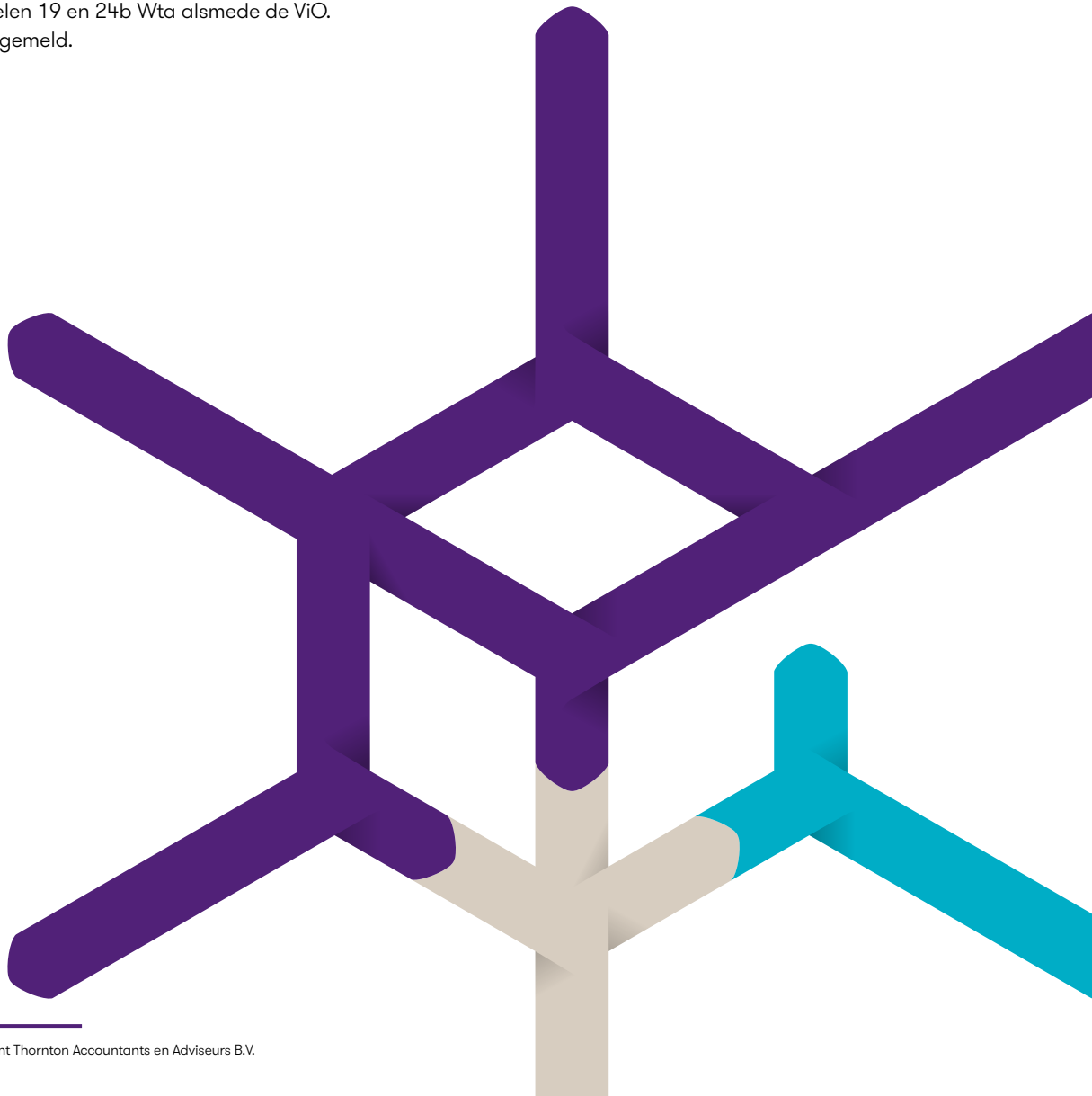
Hier volgt een overzicht van de klachten ontvangen in 2019:

Klacht	Serviceline	Aantal
Onjuiste fiscale aangifte	GP	1
Jaarrekening te laat opgeleverd	AS	1
Waarderingsopdracht	SA	1

### 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 aangaande de onafhankelijkheid, of de naleving van richtlijnen en wet- en regelgeving gemeld. Er is bij integriteit één opmerking geplaatst. Dit betrof een discussie over de score in een evaluatieverslag.

Bij de netwerkorganisatie 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 kwaliteitsmanager en de CO. De bevindingen worden periodiek gerapporteerd aan en besproken met het Bestuur. Daarnaast zijn de extern uitgevoerde kwaliteitstoetsen een belangrijk element. De bevindingen uit de externe reviews zijn besproken in het Bestuur. In de bestuursvergadering van 28 april 2020 is het stelsel in zijn volle omvang geëvalueerd door het Bestuur.

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

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

Alphen aan den Rijn, 28 april 2020

**GT Holding B.V.**

**Marcel Welsink** (Voorzitter)

**Sebo Havinga** (Lid)

**Bart Jonker** (Lid)

# Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang

## **Afgegeven verklaringen met betrekking tot boekjaar 2018, alle afgegeven voor 28 juni 2019:**

- Cable and Wireless International Finance B.V.
- Fyber N.V.
- AND International Publishers N.V.
- BASF Europe Finance N.V.
- Envipco N.V.
- Fastned N.V.
- Nederlandse Beleggingsmaatschappij voor Zeeschepen N.V.

# Bijlage 2: Raad van Commissarissen

## Commissaris (Voorzitter RvC)

**Tjark de Lange (man)**

- Leeftijd: 52
- Beroep: dga Kapp Nederland B.V.
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
  - Commissaris Van Gelder Groep Elburg
  - Voorzitter Bestuur Nederlands Handbal Verbond
  - Curatorium VNO-NCW
  - Board Member/Treasurer Lisbon Council
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 januari 2017
- Benoemingstermijn: 4 jaar

## Commissaris (Lid RvC)

**Cokky Hilhorst (vrouw)**

- Leeftijd: 48 jaar
- Beroep: Professor of Business & IT Nyenrode Business Universiteit
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
  - Lid Enterprise IT Advisory Board VolkerWessels vanaf 1 januari 2020
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 juli 2019
- Benoemingstermijn: 4 jaar

# Bijlage 3: Vergaderschema rvc en subcommissies

Formele vergaderingen 2019 van de rvc en haar subcommissies Commissie Publiek Belang, ledenvergadering, Audit en Risk-commissie, en de Remuneratie- en benoemingscommissie.

## **De commissarissen hebben alle genoemde vergaderingen bijgewoond:**

- Rvc 02-04-2019
- Rvc 06-06-2019
- Rvc 10-09-2019
- Rvc 26-11-2019

## **Subcommissies:**

- AGR 28-05-2019
- CPB 28-05-2019
- CPB 12-11-2019
- LV/rvc 06-05-2019 (bijzondere ledenvergadering, ingelast voor de partnerbenoemingen)
- LV/rvc 26-06-2019
- LV/rvc 16-12-2019
- RC 28-05-2019



# Bijlage 4: Adviezen/Besluiten/ goedkeuring/voordrachten 2019 rvc

- evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing;
- goedkeuring jaarrekening 2018;
- begroting 2020 Coöperatie goedgekeurd;
- beloning bestuur 2019 goedgekeurd;
- controle-portefeuille bestuurders goedgekeurd;
- beoordeling CO goedgekeurd;
- salaris CO goedgekeurd;
- benoemingsvoorstel externe accountant per 1 april 2020 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel equity partner (inclusief inschrijving externe accountant) per 1 juli 2019 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel twee salary partners per 1 juli 2019 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel salary partner per 1 januari 2020 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel externe accountant per 1 januari 2020 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- positief advies aan ledenvergadering uitgebracht om accountant BDO te herbenoemen voor een periode van drie jaar;
- positief advies aan ledenvergadering uitgebracht om de Blauwdruk van de organisatie per 1-7-2019 vast te stellen.

# Bijlage 5: Key Performance Indicators

Hieronder volgt een overzicht van alle Key Performance Indicators in 2019. Een aantal KPI's is in het verslag nader toegelicht.

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

16 externe accountants; 20 (sr) managers en 83 overige teamleden (2018: 14, 19 en 67).

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

Cursus	2019	%
Controleopdrachten OOB	2.145	0,9%
Wta-controleopdrachten niet-OOB	126.679	53,8%
Overige controleopdrachten	16.296	6,9%
Overige opdrachten	5.931	2,5%
Interne opleidingen	20.056	8,5%
<b>Totaal</b>	<b>235.505</b>	<b>100,0%</b>

Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

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

175 (2018: 210).

## 4 Gemiddeld cijfer per cursus:

Cursus	Cijfer
LEAP	8,0
Invloed van trends in IT op het controle- en samenstel-proces	8,0
Eerstejaars junior	8,1
Derdejaars junior	7,4
Eerstejaars medior	8,4
Tweedejaars medior	8,3
Actualia externe verslaggeving	8,7
Herstructureringen en transacties binnen een groep	7,9
IFRS	7,5
Lerend delen	8,3
<b>Gemiddeld AS</b>	<b>8,1</b>

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

Vaste medewerkers	
Aantal fte's BVT Accountancy	2,8
Aantal fte's BVT Fiscaal	1,5
Aantal fte's BVT Juridisch	1,0
Aantal fte's applicatiebeheer	1,2
Aantal fte's Compliance Officer	2,0
Secretariaat	0,9
<b>Totaal</b>	<b>9,4</b>

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

	2019	2018
Independence	31	60
Vrijstelling gebruik LEAP (tool)	133	26
BVTA - Fin.Instr	17	24
BVTA- Actuele kostprijs	0	1
BVTA - IFRS	18	32
BVTA - Teambetetting IFRS	2	1
BVTA - Review Externe Verslaggeving	10	11
BVTA - OOB-verklaringen	7	8
BVTA - Geen SR revenues volledigheid	35	21
BVTA - Consolidatie + interne verhangingen	8	22
BVTA - Materiele c.q. fundamentele fout	9	2
BVTA - Tekst controleverklaring	16	7
BVTA - Pensioenen	9	17
BVTA - Intrekking controleverklaring	-	3
BVTA - Continuïteit	10	8
BVTA - Fraude	8	5
BVTA - Overig	38	16
<b>Totaal</b>	<b>353</b>	<b>264</b>

Door complicaties met de tool, zijn meer vrijstellingen voor het gebruik van LEAP aangevraagd.

Door de invoering van LEAP wordt de risicoanalyse nog eens kritisch heroverwogen. Hierbij wordt per 'bewering' expliciet de controlerichting bepaald. Aangezien wij een verplichte consultatie hebben als de controlerichting voor omzet niet gericht is op 'volledigheid' heeft dit tot meer consultaties geleid.

Materiële fouten c.q. fundamentele fouten. Uit de analyse blijkt dat geen sprake is geweest van fundamentele fouten.

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

28 stuks, 8 procent (2018: 43 stuks, 14 procent).

## 8 Aantal uitgevoerde OKB's:

41 stuks, 12 procent (2018: 33 stuks, 11 procent).

## 9 Gemiddelde tijdsbesteding per uitgevoerde OKB/IKO:

11 uur voor een OKB en 13 voor IKO (2018: 8 en 10).

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

120 uur (2018: 166 uur) geregistreerd ten laste van Grant Thornton. Daarnaast nog eigen tijd.

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

In 2019: 7 OOB-verklaringen en 323 wettelijke controleopdrachten en in 2018: 7 OOB-verklaringen en 288 wettelijke controleopdrachten.

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

Er waren in 2019 geen tussentijdse beëindigingen.

## 13 Aantal meldingen aan de toezichthouder:

Er zijn in 2019 vier formele meldingen bij de AFM gedaan. Een verplichte melding inzake 'onzekerheid continuïteitsveronderstelling bij een OOB', een tuchtklacht tegen een externe accountant van een klant, een tuchtklacht tegen een nieuw aangetrokken externe accountant inzake een generieke klacht tegen diverse accountants van zijn vorige werkgever en eenmaal inzake het mogelijk schade van het vertrouwen in de accountantsorganisatie.

## 14 Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten:

In 2019 zijn twee tuchtklachten ingediend. Een tuchtklacht tegen een externe accountant door een klant en één tuchtklacht tegen een nieuw aangetrokken externe accountant inzake een casus bij zijn vorige werkgever (2018: geen). Beide zijn ongegrond verklaard.

# Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2019 (middellijk)

M. Baks RA

E.J. Blonk AA

drs. H.E. Bootsma RE

R. Dijkstra RA

W.A. van Es RA

drs. F.J.M. Gijzen

drs. S.M. Havinga

mr. J.G.A. van Hattum

drs. P. den Hertog RA RV (0,8)

J.A. Heuvelman RA

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

mr. J. Piersma

drs. M.P. van Rijssel RA

A. Ruigendijk RA

mr. E.L.M. van der Sande

M.P.T.H. Verweij AA

mr. P.A. Visser

P.N. van Vuure RA

E. van Waveren RA

M.J.J. Welsink RA

M. de Wit-Beets

# Bijlage 7: Afkortingen

AFM: Stichting Autoriteit Financiële Markten

AS: Assurance

A&R: Audit & Risk commissie

Bta: Besluit toezicht accountantsorganisaties

BVT: Bureau Vaktechniek

BVTA: Bureau Vaktechniek Accountancy

BVTF: Bureau Vaktechniek Fiscaal

BVTJ: Bureau Vaktechniek Juridisch

CBO: Centrale Back Office

CO: Compliance Officer

CPB: Commissie Publiek Belang

DNB: De Nederlandsche Bank

ECO: Evaluatie controle opdracht

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

KM: Kwaliteitsmanager

LEAP: Leading and Effective Audit Practice

LV: Ledenvergadering

LwQ: Leading with Quality

LEAP: Leading an Effective Audit Practise

MaGT: Manual Grant Thornton

MCA: Monitoring Commissie Accountancy

MT: Managementteam

OGSM: Objective, Goal, Strategy, Measures

OKB: Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling

OOB: Organisatie van openbaar belang

OPAK: Overleg Platform Accountantskantoren

OR: Ondernemingsraad

RC: Remuneratie en benoemingscommissie

SA: Specialist Advisory

SLL: Serviceline leader

ST: Specialist Tax

TOAC: Technisch overleg accountants

TOC: Test of Controls

VAO: Verordening accountantsorganisatie

VTO: Vaktechnisch overleg

Wta: Wet toezicht accountantsorganisaties

Wwft: Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme



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

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

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