

Transparantieverlag 2018

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.



Inhoud

1 Bestuursverslag	4
2 Verslag Raad van Commissarissen	7
3 Juridische en organisatorische structuur	9
3.1 Nationale organisatie	9
3.1.1 Structuur	9
3.1.2 Wijze van besluitvorming (quorum)	9
3.1.3 Raad van Commissarissen	11
3.1.4 Bestuur	11
3.1.5 Compliance Officer	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
4 Kwaliteitsbeheersing	15
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	18
4.2.3 Processen & Systemen	23
5 Resultaten borging kwaliteit in 2018	24
5.1 Ontwikkelingen en resultaten rond Gedrag & Cultuur	24
5.1.1 Tone at the top in 2018	24
5.1.2 CLEARR in 2018	24
5.1.3 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2018	25
5.1.4 Onafhankelijkheid medewerkers	26
5.1.5 Onafhankelijkheid opdrachten	26
5.1.6 Cultuurmeting/medewerkersonderzoek 2018	26

5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing	27
5.2.1 Vaktechnische kwaliteit 2018	27
5.2.2 Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2018	27
6 Extern toezicht	30
6.1 Regulier toezicht	30
7 Publiek belang	31
7.1 Bijdrage aan het beroep	31
7.2 Zorgplicht van de accountantsorganisatie voor accountants	31
7.3 Publieke belang	31
8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur	32
9 Omzet	33
10 Overige servicelines	35
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
10.1.6 Controles externe toezichthouders	36
11 Verklaring van beleidsbepalers	37
Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang	38
Bijlage 2: Raad van Commissarissen	39
Bijlage 3: Vergaderschema RvC en subcommissies	40
Bijlage 4: Besluiten/goedkeuring/voordrachten 2018 RvC	41
Bijlage 5: Key Performance Indicators	42
Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2018 (middellijk)	44
Bijlage 7: Afkortingen	45

1 Bestuursverslag

Ons bestaansrecht ontlenen wij aan het verstrekken van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening rekening houdend met het publiek belang en passend binnen wet- en regelgeving. Wij zien een kwaliteitsgerichte cultuur als de basis om veranderingen in onze organisatie effectief te kunnen implementeren en verder te stimuleren. In dit transparantieverlag over 2018 leest u welke stappen we in 2018 hebben gezet en hoe we ons blijven ontwikkelen om onze kwaliteit ook in de toekomst duurzaam verder te verbeteren.

Veranderagenda Grant Thornton

Omzetting OOB-vergunning naar een niet OOB-vergunning

In december 2018 is het besluit genomen de OOB-vergunning om te zetten naar een niet OOB-vergunning. Dat is een moeilijke maar weloverwogen beslissing geweest. In de daaraan voorafgaande periode hebben wij onze core business en strategie nog eens goed tegen het licht gehouden. Wij verlenen primair diensten aan het mkb en mid-corporate segment. Daar ligt onze kracht. Het percentage OOB-auditklanten is daarentegen zeer klein. Ondanks de vele inspanningen in de afgelopen jaren een acceptabel marktaandeel in het OOB segment te verkrijgen, vertegenwoordigen zij nog geen 1 procent van onze omzet. Ook nieuwe door de overheid ingestelde maatregelen, zoals de verplichte kantoorroulatie, hebben niet bijgedragen aan de groei-ambities. Tegelijkertijd wordt intern veel capaciteit besteed aan de aanvullende eisen die wet- en regelgeving aan OOB's en de OOB-vergunning stelt, zoals het analyseren van specifieke regelgeving rondom beursfondsen en de controle daarvan bij klanten en voor Grant Thornton de 'EU-verordening; eisen wettelijke controles van financiële overzichten van OOB's'. Dit beperkt de gewenste focus die wij willen aanbrengen.

Wij zijn van mening dat de wettelijke kwaliteitseisen ook voor het mkb en mid-corporate segment terecht zijn en dat toezicht hierop belangrijk is. Daarom zullen wij hetzelfde kwaliteitsniveau blijven nastreven, de kwaliteitsuitdagingen blijven aangaan en onverkort blijven werken aan kwaliteitsverbetering. En dat niet alleen voor het domein van de wettelijke controle, maar ook voor de diensten in de overige servicelines. Daartoe blijft de plaatsgevonden uitbreiding van de Compliance functie in stand en zal uitbreiding plaatsvinden van ons Bureau VakTechniek (BVT) met een partner voor de functie van hoofd BVT.

Onze OOB auditklanten zijn direct na ons besluit door de betreffende auditpartner op de hoogte gesteld voordat wij met het bericht publiek gingen. Er werd teleurgesteld, maar ook begripvol gereageerd. Uiteraard zal de audit 2018 door ons worden afgerond en staan wij deze klanten terzijde bij het vinden van een opvolgend accountant. Dit alles betekent dat de omzetting van de vergunning uiterlijk per 30 juni 2019 zal plaatsvinden.

Uitbreiding adviesdiensten

In december 2018 is ook het besluit genomen tot overname van een tweetal bedrijven ter versterking van onze adviespraktijk. Sinzer is een adviesbureau dat bedrijven helpt om hun maatschappelijke impact te meten, daarover te rapporteren en te verbeteren. Milana is een adviesbureau op het gebied van informatieveiligheid. Beide overnames passen in onze core business en strategie en stellen ons in staat om op belangrijke maatschappelijke onderwerpen als duurzaamheid en cybersecurity een bijdrage te leveren.

Nieuw partnermodel

Met werking vanaf 1 januari 2018 is een nieuw partnermodel geïmplementeerd. Dit nieuwe model is erop gericht nieuwe, kwalitatief goede partners aan onze organisatie te binden. Onderdeel hiervan is de definitieve volledige afschaffing van het goodwill-model en de implementatie van de clawback-regeling.

Onze kwaliteitsgerichte cultuur

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



People



Clients



Markets & communities



Organisation

Kwaliteitsverbetering is opgenomen in de OGSM voor de gehele organisatie én in de OGSM voor de verschillende servicelines. Daarnaast is voor de serviceline Assurance (ASS) een specifieke OGSM voor kwaliteit gemaakt. Hieruit blijkt de prominente plaats voor kwaliteit in ons beleid. Een kwaliteitsgerichte cultuur moet worden omarmd door onze medewerkers. Het bestuur van Grant Thornton streeft ernaar dat alle medewerkers weten waar wij als organisatie voor staan, wat onze merkbelofte is en welke kernwaarden nodig zijn om onze belofte waar te maken.

Merkbelofte: we staan voor kwaliteit/ zijn flexibel/zijn persoonlijk betrokken/zijn resultaat gedreven.

In 2017 hebben wij binnen de pijler people veel aandacht voor deze aspecten gehad door nagenoeg iedereen op deze onderwerpen te trainen. In 2018 hebben wij deze trainingen voor met name nieuwe medewerkers voortgezet. Naar aanleiding van de bevindingen van de AFM in hun onderzoek in 2017 naar de implementatie en borging van het verandertraject, hebben wij in 2018 meer de focus gelegd op het definiëren en implementeren van maatregelen, die daadwerkelijk tot verandering van gedrag gedurende het controleproces en daarmee verbetering van de kwaliteit van de controle moeten leiden. De maatregelen komen voort uit de, in 2017 gedefinieerde, Kwaliteitsvisie en Whitepaper Kwaliteit. In 2019 zal verder worden gewerkt aan de kwaliteitsgerichte cultuur binnen alle servicelines, via het programma Leading with Quality (LwQ).

Voor Assurance zijn veel maatregelen gekoppeld aan de implementatie van onze nieuwe controlemethodologie en tool, Leading an Effective Audit Practise (LEAP). Met LEAP wordt de controle terug gegeven aan de teams. LEAP faciliteert beter tijdig reviewen, waardoor hierover afspraken zijn gemaakt. Ook is in de LEAP training aandacht voor gedrag zoals de noodzaak van een professioneel kritische instelling.

Naast LEAP is de beoordeling van de klantportefeuille belangrijk. Hierin wordt steeds meer gekeken of een klant voldoet aan de tien drivers voor kwaliteit en of de collega's graag voor de klanten werken, gezien onze visie op 'people'. Tevreden medewerkers zorgen voor betere kwaliteit. De beoordeling van de klantportefeuille, de koppeling aan de tien drivers en 'people' wordt in 2019 nog verder vormgegeven.

Daarnaast is het belangrijk dat alle medewerkers voldoende gekwalificeerd zijn om hun werk goed uit te voeren en dat zij hun (vaktechnische) kennis blijven ontwikkelen. Hiertoe bieden we een breed opleidingsprogramma, 'training on the job' en geven we onze medewerkers de aandacht die nodig is om hun werkzaamheden goed uit te voeren. Daarnaast vindt op onderdelen, zoals IFRS-opdrachten, specifieke accreditatie plaats en zullen wij in 2019 bij de beoordeling van de klantportefeuille aandacht hebben voor concentratie van werkzaamheden, waardoor focus wordt aangebracht en meer expertise wordt verkregen.

Dit wordt door onze medewerkers gewaardeerd. Onze medewerkers zijn tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen onze organisatie. Met een score van 7,3 voor Assurance medewerkers en een overall tevredenheid van eveneens een 7,3 liggen deze nagenoeg gelijk aan vorig jaar.

Klanten zien ons als deskundig en we leveren kwalitatief goede diensten. Klanttevredenheid is een 8. Op beide resultaten zijn we trots.

AFM onderzoek implementatie en borging van het verandertraject

Door ons besluit de OOB-vergunning om te zetten naar een niet- OOB-vergunning is het lopende onderzoek van de AFM aangepast. Het onderzoek is beperkt tot de naleving van wet- en regelgeving. Dit betekent dat de opzet en de werking van het kwaliteitsstelsel ongewijzigd wordt onderzocht. De twee reeds uitgevoerde onderzoeken naar de kwaliteit van wettelijke controles worden afgerond. Het onderzoek naar de borging van ons verandertraject vindt niet plaats. Op het moment van onze besluitvorming was het veldwerk hiervoor nog niet gestart. De aangepaste werkwijze komt nagenoeg overeen met de werkwijze van de NBA-toetsingen.

De NBA heeft in 2018 onderzoek uitgevoerd op de andere domeinen dan de wettelijke controle. Hieruit kwamen verbeterpunten naar voren. De rode draad in de bevindingen aangaande samensteldossiers is een te summiere vastlegging van de kennis van de huishouding, waarbij op basis van de uitvoering is gebleken dat de kennis wel beschikbaar is bij de accountant. Dit werd voor mede veroorzaakt door onze tool, waardoor wijzigingen in de tool zijn aangebracht en gedeeld met de collega's. In Q1 2019 wordt door een externe toetsers gemeten of de aanpassingen effectief zijn. Zodat indien nodig, snelle bijsturing kan plaatsvinden. Met betrekking tot assurance waren drie

dossiers onvoldoende. Twee hiervan waren onderdeel van het dossier van een Wta-opdracht, waarbij de subopdracht onvoldoende een eigen audittrail had.

De uitkomsten leiden ertoe dat wij onze interne metingen moeten aanscherpen, omdat die niet hetzelfde beeld presenteren als de externe toetsingen. Dit proces is in Q4 2018 opgepakt, zie hoofdstuk 5, met ondersteuning van externe toetsers. Wij zetten gezien het belang hier zwaar op in.

Wij zien onze collega's hard werken om kwaliteit te leveren en bedanken onze medewerkers voor hun inspanningen het afgelopen jaar en kijken uit naar onze gezamenlijke stappen naar verdere duurzame kwaliteitsverbetering in 2019.

Alphen aan den Rijn, 30 april 2019

Raad van bestuur



Frank Ponsioen
(Voorzitter)



Marcel Welsink
(Lid)



Sebo Havinga
(Lid)



Bart Jonker
(Lid vanaf 1-1-2019)

2 Verslag Raad van Commissarissen

Toezicht op kwaliteitsontwikkeling

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

De ontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur heeft ook dit jaar de nodige aandacht gevraagd van de Raad van Commissarissen waarbij de Raad van Commissarissen zich dit jaar met name heeft gericht op de ontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur ten aanzien van de stakeholders, zoals cliënten, het maatschappelijk verkeer, medewerkers en partners van Grant Thornton.

De interacties met de diverse stakeholders leren dat de ontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur geen statisch proces is, maar dat sprake is van een dynamische omgeving waarbij de Raad van Commissarissen de organisatie én het bestuur voortdurend blijft uitdagen om kritisch naar de organisatie te kijken.

Eind 2018 heeft de ledenvergadering (LV), met instemming van de Raad van Commissarissen, besloten de OOB-vergunning om te zetten in een niet OOB-vergunning. Het aantal OOB cliënten binnen de cliëntenportefeuille van Grant Thornton is gering waarbij bovendien de groeimogelijkheden beperkt bleken. Het omzetten van de vergunning stelt Grant Thornton in staat om haar kwaliteitsdoelstellingen over alle servicelines door de aanbrengende focus verder te ontwikkelen.

Dit jaar heeft de Raad afscheid genomen van Lizzy Doorewaard. Lizzy was vanaf 2008 betrokken bij Grant Thornton en heeft een belangrijke bijdrage geleverd om vanuit de oorspronkelijke Commissie Publiek Belang (CPB) de transformatie naar een Raad van Commissarissen vorm en inhoud te geven. Wij bedanken haar voor haar inzet.

De Raad van Commissarissen ziet dat het bewustzijn rondom het belang van kwaliteit, binnen Grant Thornton, zich ook dit jaar weer positief heeft ontwikkeld en wij blijven nauwgezet toezicht houden op deze ontwikkeling.

Zorgvuldige besluitvorming

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

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

Naast de formele vergaderingen kennen we informele overlegstructuren.

Commissie Publiek Belang, vergadering met CO en DA

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

Audit en Risk-commissie, met bestuurder/CFO en DA

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

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

Remuneratie en benoemingscommissie

Belangrijk agendapunt in de Remuneratie- en benoemingscommissie was de beoordeling van het functioneren van de bestuurders. Hiervoor is, net als in 2017, mede gebruik gemaakt van 360°-feedback. Op basis van de beoordeling is de beloning 2018 vastgesteld, mede op basis van de in 2017 afgesproken Key Performance Indicators (KPI's) aangaande kwaliteit. Hetzelfde proces heeft plaatsgevonden voor het functioneren van de Compliance Officer (CO).

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

- kwaliteit;
- resultaat medewerkersonderzoek;
- resultaat klanttevredenheidsonderzoek;
- innovatie en specialisatie van onze diensten.

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

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

Het volledige overzicht van de adviezen/besluiten/goedkeuringen/voordrachten in 2018, alsmede de belangrijkste adviezen staan in [bijlage 4](#).

Zelfevaluatie

Wij hebben een zelfevaluatie uitgevoerd en hierbij het AFM rapport 'Dashbord 2017' over Grant Thornton inclusief intern toezicht als uitgangspunt genomen. De AFM geeft in dit rapport aan dat de RvC voortvarend is ingericht maar dat de kritische houding ten aanzien van het bestuur explicieter moet worden aangetoond met betrekking tot de discussies over de strategische beleidskeuzes van het bestuur aangaande kwaliteit. Met de AFM zijn gesprekken gevoerd hoe de RvC dit concreet vorm geeft. Dit is uitgewerkt in het werkdocument 'proactieve rol van de RvC'. Het profiel van de nieuwe commissaris is hier mede op gebaseerd. Naast de op kwaliteit gerichte competenties en diversiteit is deskundigheid aangaande complexe IT-omgevingen als belangrijke kerncompetentie geformuleerd. Grant Thornton is als accountantsorganisatie hoog geautomatiseerd en biedt dienstverlening op deze gebieden aan, waardoor een deskundige commissaris op dit gebied zeer waardevol is. Wij zijn trots aan te kondigen dat Cokky Hilhorst, hoogleraar Business & IT, ons per 1 juli komt versterken.

Onafhankelijkheid RvC

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

Naleving Corporate Governance Code

De bepalingen uit de Code zijn verwerkt in het reglement van de RvC. De jaarlijkse tijdsbesteding bedraagt circa 300 tot 350 uur voor de voorzitter en 250 tot 300 uur voor de overige commissarissen. De RvC verklaart in 2018 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 de kwaliteit van de dienstverlening. Wij nemen de conclusies van de AFM en NBA over wenselijke verbeteringen ter harte en pakken zoals eerder toegelicht de uitdagingen op.

Alphen aan den Rijn, 30 april 2019

Raad van Commissarissen



Paul Baart
(Voorzitter)



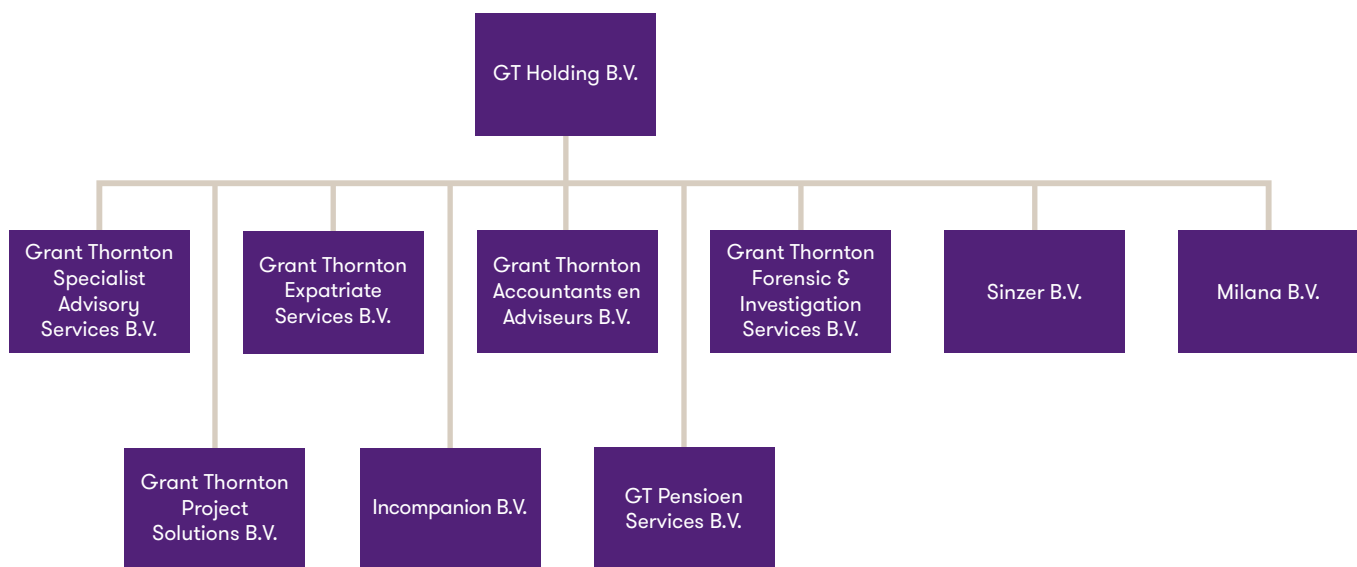
Tjark de Lange
(Lid)

3 Juridische en organisatorische structuur

3.1 Nationale organisatie

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

Figuur 3.1 Juridische structuur GT Holding B.V.



3.1.1 Structuur

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

De praktijkvennootschappen van de partners zijn de aangesloten leden van de Coöperatie. In een aansluitingsovereenkomst en terbeschikkingstellingsovereenkomst is geregeld dat de arbeid en vlijt van de beroepsbeoefenaren ter beschikking worden gesteld aan 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 2018 25,8 (2017: 24) partners die met deze constructie eigendomsrecht hebben op de organisatie. Daarnaast zijn er nog zeventien (2017: negentien) partners in loondienst. Met ingang van 2018 kent de organisatie een nieuw partnermodel. De partnerrechten zijn sindsdien volledig gelijk, het onderscheid zit in de financieringsmogelijkheden.

3.1.2 Wijze van besluitvorming (quorum)

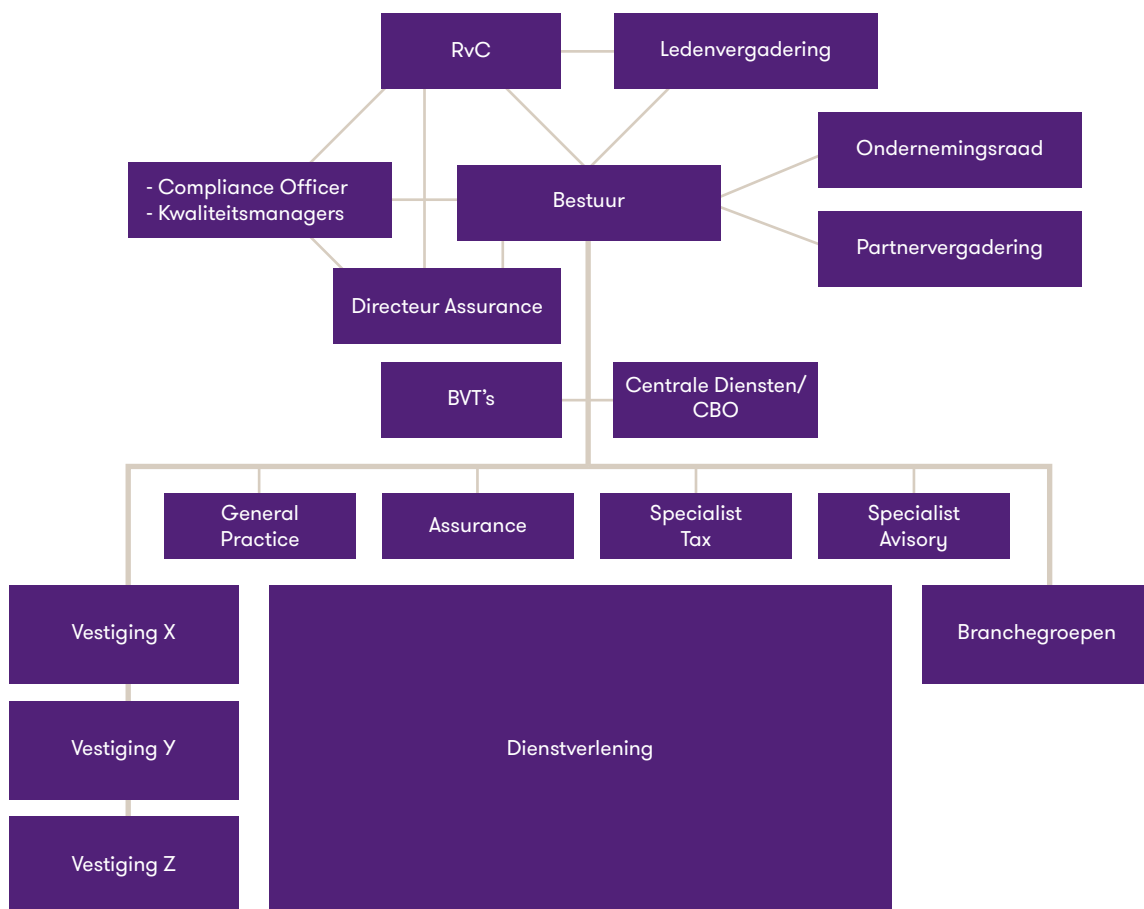
De ledenvergadering neemt haar besluiten in het algemeen bij meerderheid van stemmen. In specifieke omstandigheden is een meerderheid van 3/4 noodzakelijk, zoals wanneer de bepalingen in de aansluitingsovereenkomst worden gewijzigd. Bepaalde besluiten moeten tevens door de RvC worden goedgekeurd.

Daarnaast bestaat de vergadering van de Beroepsgroep accountants. Deze wordt gevormd door de leden die voldoen aan de gestelde regels in artikel 25 Wta, zijnde de regels rond vakbekwaamheid, objectiviteit en integriteit voor externe accountants. 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 2018 heeft één vergadering van de Beroepsgroep accountants plaatsgevonden, over de besluitvorming om de OOB-vergunning om te zetten in een niet OOB-vergunning. Andere vergaderingen van de Beroepsgroep accountants hebben niet plaatsgevonden, omdat de besluitvorming in de reguliere ledenvergadering heeft plaatsgevonden en inroeping van de vergadering of de commissie niet nodig is geacht.

De organisatiestructuur van de accountantsorganisatie is op hoofdlijnen als volgt:

Figuur 3.2 Organisatie structuur



3.1.3 Raad van Commissarissen

De RvC bestond gedurende 2018 uit de volgende commissarissen:

Paul Baart (Voorzitter)

Lizzy Doorewaard (Lid) tot juli 2018

Tjark de Lange (Lid)

In 2019 treedt weer een derde lid toe. Voor de nevenfuncties van de commissarissen verwijzen wij naar [bijlage 2](#).

Taken en bevoegdheden

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

De leden van het Bestuur worden benoemd op voordracht van de RvC door de ledenvergadering voor een periode van 3 jaar. Door het besluit om de OOB-vergunning om te zetten in een niet OOB-vergunning is hier eenmalig van afgeweken en wordt 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 werkmaatschappijen waaronder Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. waren in 2018:

Frank Ponsioen (Voorzitter)

Marcel Welsink (Lid)

Sebo Havinga (Lid)

3.1.5 Compliance Officer

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

3.1.6 Directeur Assurance/ kwaliteitsmanager

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

3.1.7 Servicelines/Managementteam/Partnervergadering

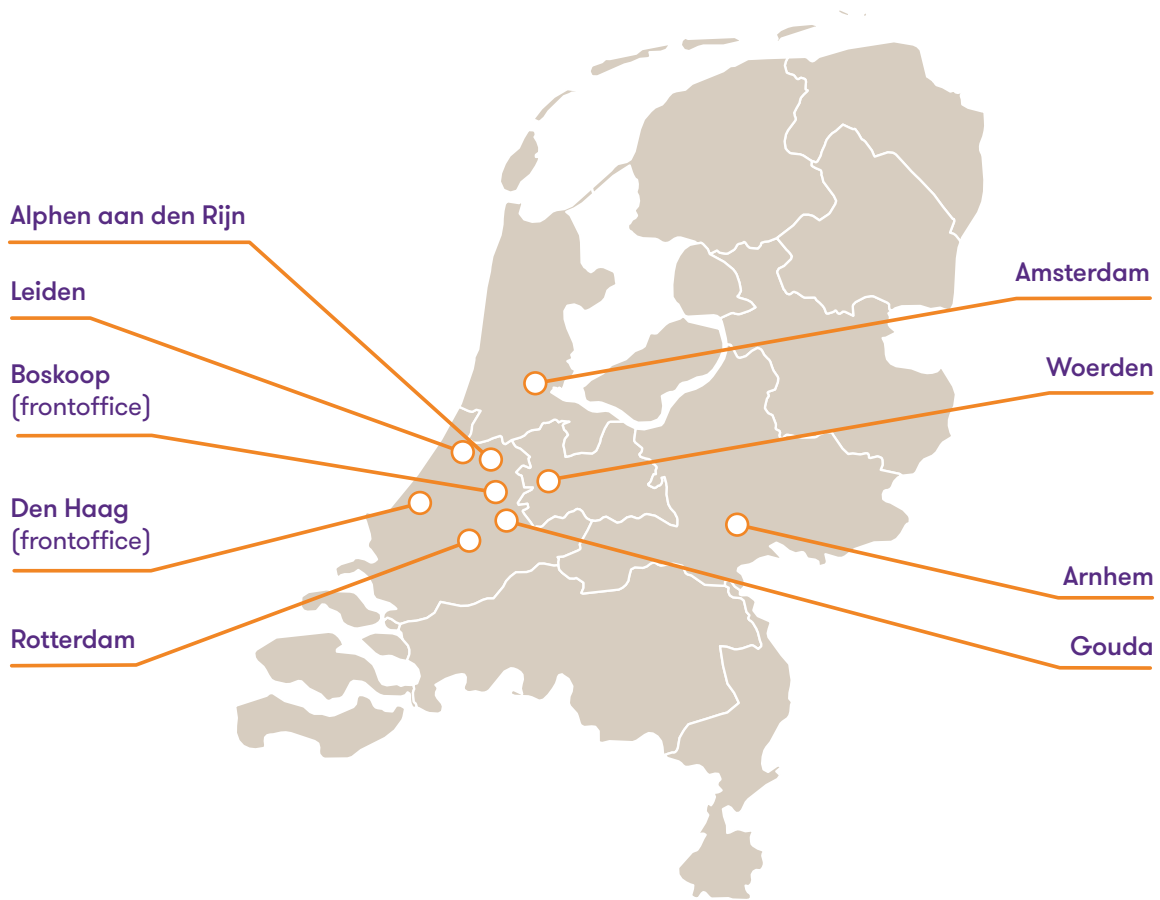
Grant Thornton heeft vier servicelines, al dan niet in een eigen B.V. ondergebracht: Assurance, General Practice, Specialist Tax (ST) en Specialist Advisory (SA). Iedere serviceline kent een servicelineleader (SLL). De servicelineleaders in 2018 waren Marcel Welsink (ASS), Ernst van Waveren (GP), Jacob Mook (ST), Mark Hoekstra (SA, tot begin maart 2018) en daarna Sebo Havinga (SA). De servicelines worden aangestuurd door het managementteam (MT) van die serviceline, onder leiding van de servicelineleader. De leden van het MT van een serviceline zijn door het Bestuur benoemd.

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 servicelineleader Assurance, het MT van de serviceline Assurance.

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

3.1.8 Vestigingen

Grant Thornton in Nederland had in 2018 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.

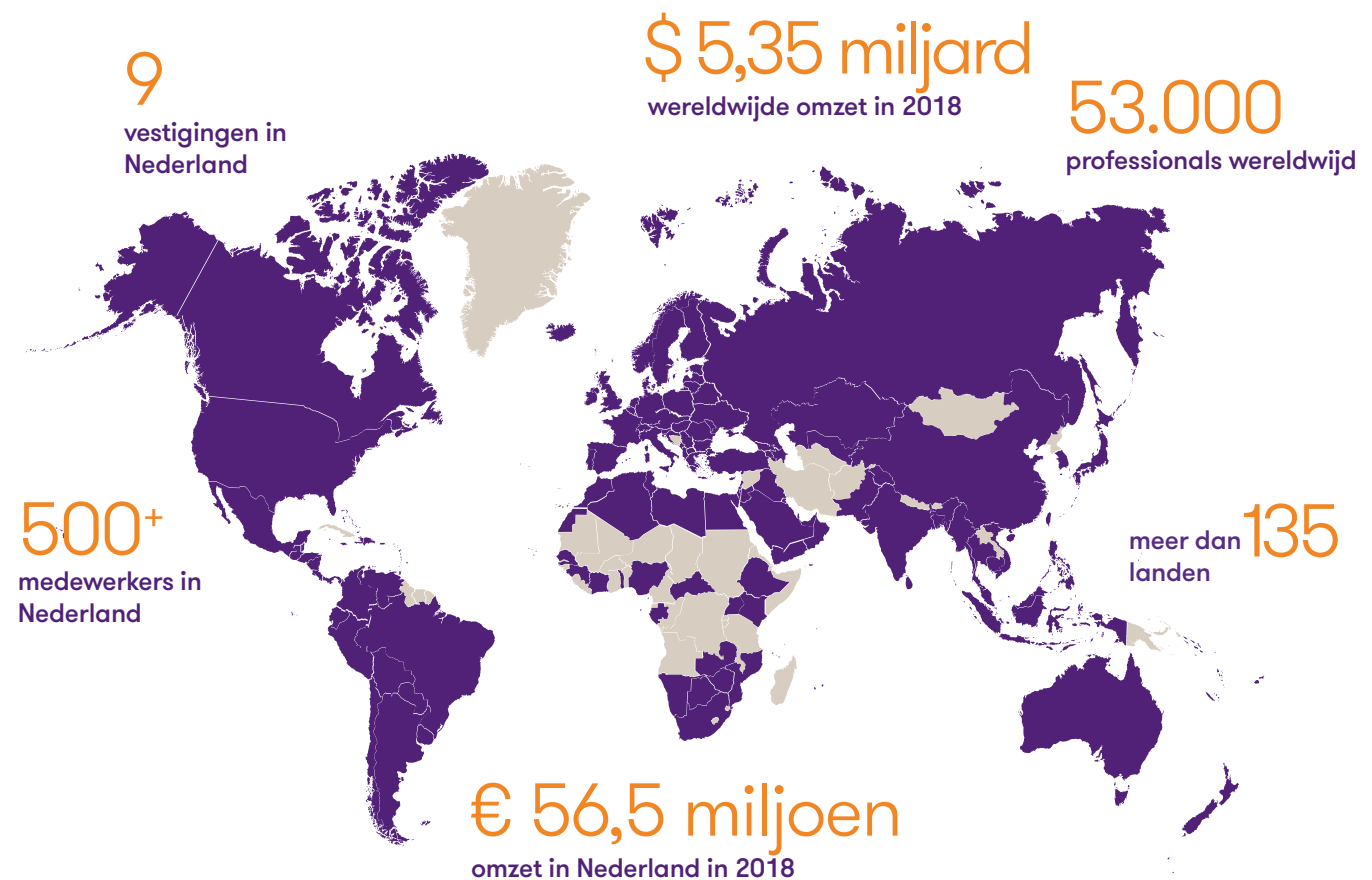
GTIL is een van 's werelds grootste en toonaangevende netwerken van zelfstandig opererende accountants- en adviesorganisaties. Leden bieden diensten op het gebied van accountancy, assurance-, belasting- en (financiële) adviesvraagstukken aan. Deze diensten worden geleverd door de 'memberfirms' oftewel 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 toppers in 'Major Markets' en staat in 2018 op de 6^{de} plaats van de grootste accountantskantoren wereldwijd (2017: 7). GTIL had in 2018 een omzet van 5,45 miljard US\$ (2017: 5 miljard US\$). Het aantal medewerkers is circa 53.000 (2017: 50.000) in meer dan 135 landen. In 2017 is GTIL genoemd in de top 50 van 'World's most attractive employers'. Voor het Transparantieverlag van de internationale organisatie verwijzen wij naar de [website](#) van onze internationale organisatie.



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

De internationale organisatie wordt aangestuurd door het Global Leadership Team en een Board of Governors. Deze laatste bestaat uit twaalf vertegenwoordigers van de aangesloten leden en drie externe leden. De zes grootste landen zijn permanent vertegenwoordigd. De overige zes zetels worden ingevuld door de overige landen, die roulerend telkens voor een periode van 3 jaar worden benoemd. Ook de internationale organisatie is ingericht naar servicelines. Deze servicelines worden aangestuurd door servicelineleaders. Alle servicelineleaders vormen samen met de CEO het Global Leadership Team. De CEO en de leden van het Global Leadership Team worden door de Board of Governors benoemd. De Board of Governors vergadert 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 controletool Voyager te gebruiken voor alle controleopdrachten. Dit bevordert de vaktechnische kwaliteit van de lokale controles, maar ook die van internationale controleopdrachten (NV COS 600). Daarnaast worden er veel trainingen georganiseerd vanuit GTIL op vaktechnisch gebied, maar ook aangaande personal skills, zoals het MD-programma voor High Potentials. GTIL ontwikkelde in de afgelopen 3 jaar een nieuwe controletool 'LEAP'. Met deze nieuwe tool zal de kwaliteit verder worden gestimuleerd en kan efficiënter en effectiever worden gewerkt.



4 Kwaliteitsbeheersing

4.1 Visie op kwaliteit en risicomanagement

Grant Thornton in Nederland werkt vanuit de volgende missie:

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

4.1.1 OGSM

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

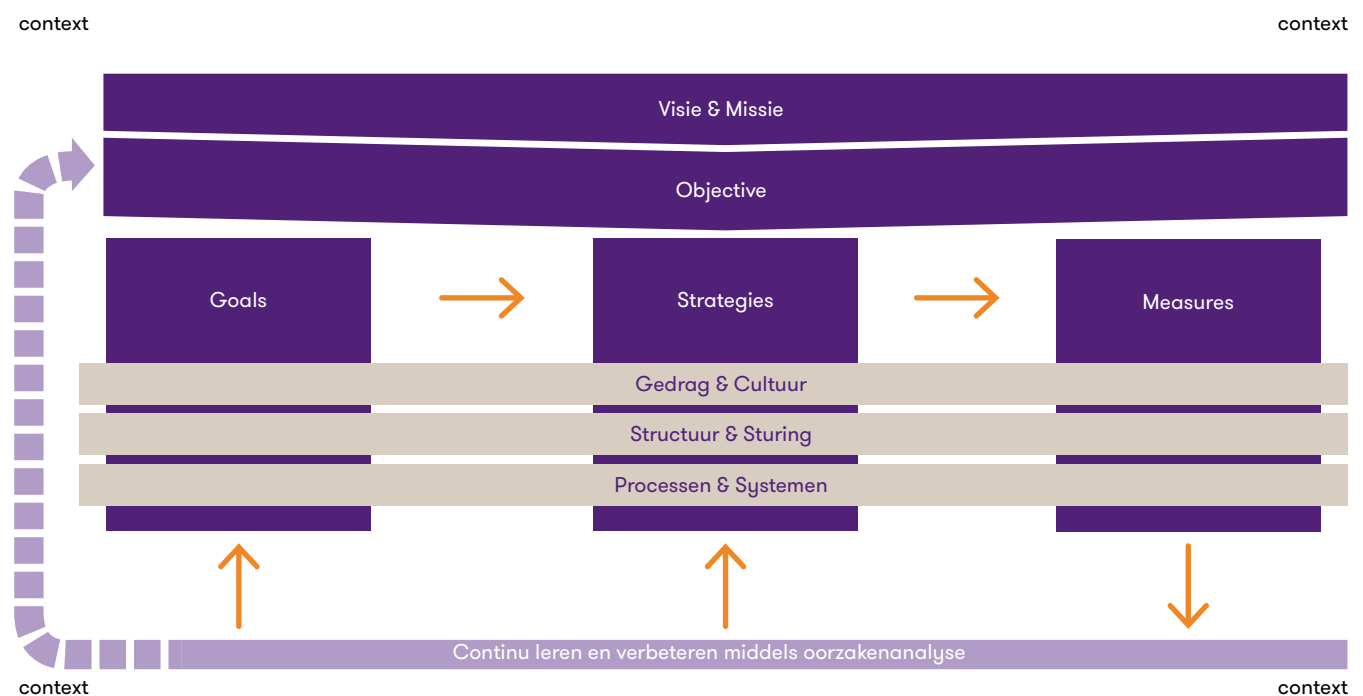
Over de OGSM-systematiek

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 verdiept met een specifieke OGSM voor kwaliteit waarin de doelstellingen per serviceline worden opgenomen.












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 voorop stelt.

Figuur 4.2 Prioritering ingeval van conflicterende belangen

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

4.2 Structurele borging van kwaliteit

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

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

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

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

4.2.1 Gedrag & Cultuur

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

Tone at the top

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

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 DA/ 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 servicelines, onze DA, CO en partners aanwezig en actief betrokken.



Onze kernwaarden: CLEARRR

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



Interne Gedragscode

Onze interne gedragscode is gebaseerd op de CLEARRR-kernwaarden en opgenomen op onze [website](#). De code is onderdeel van onze evaluatiesystematiek. Wordt de code niet nageleefd? Dan kunnen medewerkers dit aankarten bij hun direct leidinggevende. Betreft het

de leidinggevende zelf, dan kan een medewerker gebruik maken van de klokkenluidersregeling.

Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis

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



Vaktechnische trainingen

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



Summercourse

Tijdens de jaarlijkse Summercourse worden onze gekwalificeerde accountants, 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 bijvoorbeeld de controlemethodiek. Verschillende cursussen besteden aandacht aan ons kwaliteitshandboek, onze onafhankelijkheid, CLEARR-kernwaarden en cultuuraspecten. Voor de opleidingen maken we gebruik van gerenommeerde opleiders en opleidingsinstituten, waaronder de NBA en Goodhabit. Het opleidingsprogramma wordt jaarlijks geëvalueerd op basis van de feedback van deelnemers en actuele ontwikkelingen.

Cultuurmeting en medewerkersonderzoek

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

Commercieel beleid/klantacceptatie

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



Klantacceptatie

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

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

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



Klanttevredenheid

Wij toetsen continu de klanttevredenheid via een extern klanttevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek wordt niet alleen op nationaal niveau uitgevoerd, maar ook internationaal via de tool ClientVoice. Onze norm voor tevredenheid is een 8,2. Wordt dit cijfer niet behaald, dan wordt de betrokken klantverantwoordelijke hiervan op de hoogte gesteld en wordt hij geacht actie te ondernemen. De uitkomsten dienen als bron voor de oorzakenanalyse (zie pagina 19).

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 dan wel 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 toezichhouders 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 CLEARR-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 2 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. BVTA 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: vertrouwelijkheid, 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 3.1.4](#). Onze (vaktechnische) kwaliteit wordt geborgd door ons kwaliteitsstelsel en het toezicht hierop door Bestuur, RvC, DA en CO. We laten de controle van de jaarrekening uitvoeren door een externe accountant. Gezien de omvang van onze organisatie en de interne taakverdeling is geen interne accountantsdienst ingesteld. 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;
 - review proces.
- 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 onvolgende opvolging (artikel 38 Bta);
- de naleving 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 DA adviseert hierbij. De CO ziet toe op het proces.

Als externe accountants onvoldoende functioneren, dan kunnen zij van het Bestuur een officiële waarschuwing krijgen waarin specifieke sancties zijn opgenomen. Dit kunnen onder meer zijn: de wijziging van de categorie-indeling, een 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.



1 Categorie I

is een accountant met bewezen kwaliteit.



2 Categorie II

is een accountant die nog monitoring heeft.



3 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 1e 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 van DA in voorgeschreven situaties waarbij sprake is van een mogelijk ernstige bedreiging van de onafhankelijkheid.
- Voor opdrachtaanvaarding internationale conflict checks (ICR).
- Roulatiebeleid voornaamste partners en teamleden bij een OOB.

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

Jaarlijks worden alle bij Grant Thornton 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 servicelines waar regels met betrekking tot permanente educatie gelden.

Consultatieproces

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

Jaarrekening reviewproces

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

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling controleopdrachten (OKB-proces)



Selectie dossiers voor OKB

De OKB is een belangrijke kwaliteitsmaatregel die wordt uitgevoerd vóór de afgifte van de verklaring.

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

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

1

Categorie I

alleen een OKB bij een OOB en op basis van high-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 DA. De toegewezen OKB moet onafhankelijk zijn van de opdracht.

Wijze van uitvoering en uitkomst OKB

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



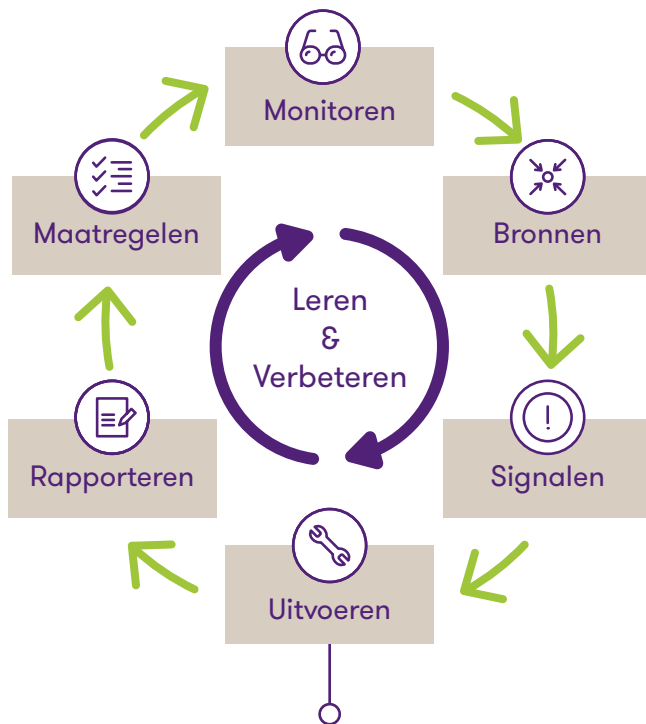
Uitkomst review achteraf

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

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

De volgende bronnen worden gebruikt voor het registreren van signalen:

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

Datalekken

Een procedure is ingesteld voor het melden van datalekken. Dit proces is in 2018 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 2018

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 2018

In 2018 is verder gewerkt aan de zichtbaarheid van het bestuur en het uitdragen van haar visie op de kwaliteitsgerichte cultuur. De 'tone at the top' meten we in het medewerkersonderzoek. De algemene score in dit onderzoek in 2018 is een 7,3 (7,4 in 2017).



7.3

Algemene score 2018
medewerkersonderzoek

Walk the talk

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

Coachend leiderschap

Het vergt tijd om directief leiderschap te laten evolueren tot coachend leiderschap. Het medewerkersonderzoek laat een positieve ontwikkeling zien op de deelvraag 'coaching door

de direct leidinggevende'. De training Coaching for Growth is 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. Feedback is onderdeel van de partnergesprekken sinds 2016 en is in 2017 geïntroduceerd voor alle niveaus in de organisatie. Sindsdien is de score in de cultuurmeting verbeterd, maar nog niet op ons ambitieniveau.

Kwaliteitsgerichte cultuur

De bestuurder met de portefeuille 'Kwaliteit' neemt deel aan de werkgroep 'Kwaliteitsgerichte Cultuur'. Deze werkgroep streeft naar een kwaliteitsgerichte cultuur binnen alle servicelijn. Daarnaast is de bestuursvoorzitter verantwoordelijk gesteld voor de voortgang en realisatie van doelen, waardoor het belang nog breder wordt uitgedragen. Eind 2017 is besloten om de werkgroep de bevindingen van de AFM in het 'Dashboardonderzoek 2017: onderzoek implementatie en borging van het verandertraject', hierna 'Dashboard 2017' uit te laten werken. Hiertoe zijn de vertegenwoordiger van de andere serviceslines en een lid tijdelijk vervangen door twee medewerkers van Bureau Vaktechniek. De werkgroep bestond hiermee in 2018 uit: bestuursvoorzitter/bestuurslid/directeur Assurance/Compliance Officer/hoofd Bureau Vaktechniek en senior manager Vaktechniek. Nu de meeste acties om de bevindingen van de AFM op te volgen zijn uitgevoerd, wordt de focus weer verlegd naar een organisatiebrede aanpak. De werkgroep gaat in 2019 invulling geven aan het programma Leading with Quality. De samenstelling wordt hiertoe in 2019 wederom gewijzigd en worden weer vertegenwoordigers van andere servicelijn toegevoegd aan de werkgroep.

5.1.2 CLEARR in 2018

In navolging van de acties in voorgaande jaren rondom de ‘verfrissing’ van de CLEARR-kernwaarden en de reguliere inbedding in het opleidingsprogramma in 2017 van de trainingen, zoals ‘Living the Brand’ en ‘Coaching for Growth’, is gedurende 2018 aandacht besteed aan de CLEARR-kernwaarden in de partnervergaderingen, bijeenkomsten en via ons intranet (de Connector).

Interne gedragscode

Er zijn in 2018 geen signalen of meldingen waaruit kan worden geconcludeerd dat er sprake is van overtredingen van de gedragscode.

Lerende organisatie

Om een lerende organisatie te zijn, is de bereidheid van medewerkers om te leren, maar vooral een veilige omgeving om fouten te bespreken van cruciaal belang. Wij hebben hiervoor de norm voor de OKB-score op gemiddeld 3,5 procent in plaats van 0 procent. Tot 3,5 procent hebben de bevindingen geen directe impact op de ‘deugdelijke grondslag’ van de afgegeven verklaring. Dit geeft dus ruimte om fouten zonder impact op de deugdelijke grondslag te maken, zonder dat dit direct tot sancties leidt. De uitkomst in de cultuurmeting ‘het lerend vermogen van de organisatie’ is met 68 procent een lichte achteruitgang in vergelijking met de 76 procent van 2017. Dit vraagt in 2019 aandacht. Daarom is dit een aspect wat in LwQ wordt meegenomen. Wij zijn van mening dat de implementatie van de nieuwe controle methodiek LEAP zal bijdragen aan de lerende organisatie. Er worden bijvoorbeeld scoping meetings met BVT en externe georganiseerd waarin het hele team wordt begeleid en uitgedaagd.

5.1.3 Personeelsbeleid, opleidingen en (vaktechnische) kennis in 2018

Om het verband tussen kwaliteit en beloning en promotie nog beter aan te tonen, is de beoordelingssystematiek en -cyclus herzien. Daarnaast zijn de functieomschrijvingen geactualiseerd en is ons competentieprofiel vanuit CLEARR en ‘kwaliteitsgerichtheid’ herschreven. Aangezien pas één volledige cyclus heeft plaatsgevonden, zijn de effecten nog niet geëvalueerd.

Arbeidsmarktcampagne en organisatiegroei

Meer personeel in de serviceline Assurance draagt bij aan een betere teamopbouw, het bevordert de door groei van collega’s en onze kwaliteit. Mede dankzij versterkte inspanningen op de arbeidsmarkt groeide onze serviceline Assurance in 2018 met circa vijftien (2017: twintig) procent. In 2018 is ook actief ingezet op de zijinstroom van partners. Daarnaast vinden wij IT-audit, data-analyse en processmining belangrijke onderwerpen voor de serviceline Assurance en zetten in op een verdere uitbreiding van de formatie van IT-specialisten en zetten de arbeidsmarktcampagne in 2019 voort, terwijl er ook aan nieuwe initiatieven wordt gewerkt.

Vaktechnische kennis

Naast een opleidingsprogramma per functiecode en rol in de organisatie van de medewerkers, zijn in vervolg op de webbased trainingen over de International Standards on Auditing (ISAs) in 2015, 2016 en 2017, in 2018 vanuit GTIL verdiepende trainingen

aangeboden in Nederland. Omdat de kennis van de controlestandaarden van groot belang is, zijn de trainingen verplicht gesteld voor functieniveau V (junior manager) en hoger. De overige collega’s mogen de trainingen vrijwillig volgen. Naast deze ISA-trainingen is in 2018 de LEAP-methodologie alsmede de tool getraind. Dit betreft e-learnings, maar ook een week klassikale training ‘Audit 360’, voor zowel de methodologie als de toepassing daarvan in de tool.

Actuele kennis voor iedereen

In 2018 zijn verschillende verplichte assurance-bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij is onder meer de evaluatie van het kwaliteitsstelsel 2017 besproken en de terugkoppeling van de AFM-onderzoeken naar de kwaliteit van wettelijke controles. Veel actualiteiten, alsmede interne instructies worden gecommuniceerd via nieuwsbrieven. In 2018 zijn de nieuwsbrieven door de LEAP-flashes tot een minimum beperkt.

Permanente educatie

2018 is het laatste jaar van de 3-jaarscyclus. Alle gekwalificeerde accountants in de assurance-praktijk voldoen over 2018 aan de minimale eis van 20 gecertificeerde PE-uren, alsmede de 3-jaarsverplichting.



100%

voldaan aan eis
gecertificeerde PE-uren

Dossiermentoring

Binnen Grant Thornton wordt dossiermentoring aangeboden aan zowel externe accountants als managers. In 2018 zijn deze sessies vervangen door het bijwonen van de scoping meetings door BVT en terugkomdagen voor de praktische toepassing van LEAP. Hiermee ondersteunt BVT de teams bij de toepassing van de controlemethodologie LEAP en de tool.

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 2018 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.

Innovatie in de controle

In 2018 is onderzoek gedaan naar diverse tools die grote hoeveelheden data kunnen controleren en hierover rapportages opstellen. De rapportages worden door gekwalificeerde medewerkers geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit ziet er veelbelovend uit en wordt vanaf 2019 concreet ingezet. Dit verbetert de accuratesse van de werkzaamheden en de inhoudelijke beoordeling van de bevindingen. Daarnaast heeft Grant Thornton een eigen tool ontwikkeld, de Btw-checker. Ook deze wordt ingezet bij controleopdrachten ter verbetering van de kwaliteit.

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 23 procent van de Wta-opdrachten sprake is van langdurige betrokkenheid van de externe accountant bij de opdracht. Op drie (2017: acht) van deze opdrachten heeft een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) plaatsgevonden. De gemiddelde 'nee-score' van deze drie opdrachten ligt, in tegenstelling tot 2017, boven het gemiddelde van de overige OKB-opdrachten. Op basis van dit andere is in 2019 nader onderzoek nodig. Andere mitigerende maatregelen waren roulatie van andere key-auditmembers en tweede lezing waarvan, vanwege de goede scores in 2017, in 2018 veel gebruik is gemaakt.

5.1.6 Cultuurmeting/medewerkersonderzoek 2018

Het medewerkersonderzoek van 2018 laat een overall score van 7,3 (2017: 7,4) een kleine verandering zien. Wij menen dat tevreden medewerkers een betere kwaliteit leveren. Daarom blijven we ook in 2019 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.

Naast ons medewerkersonderzoek hebben we in 2018, net als in 2017, een cultuurmeting voor de serviceline Assurance gedaan. Hiertoe hebben wij de door de NBA ontwikkelde cultuurmeting uitgezet. Dit geeft een goed beeld van de onderwerpen waar acties nodig zijn. Zie de tabel hiernaast voor de score per categorie. Het overall beeld op onze kwaliteitsvisie en het voorbeeldgedrag is zeer positief. Superficial audit work (steunen op de informatie of werkzaamheden van de gecontroleerde) en in iets mindere mate 'Altering procedures' (werkzaamheden niet conform planning uitvoeren) verdienen aandacht. Als organisatie hanteren wij de hoge norm dat we dit 'nooit' toestaan. Het team moet voldoende eigen oordeelsvorming toepassen en de werkzaamheden uitvoeren die nodig zijn voor de deugdelijke grondslag voor het oordeel. De sessie onder begeleiding van een externe gedragsdeskundige lijkt niet te hebben bijgedragen aan een verbetering. Wellicht wordt dit veroorzaakt door onze norm. Uit de terugkoppeling van de medewerkers blijkt namelijk dat men zich niet herkent in het feit dat 'bewust' onvoldoende werk wordt verricht. Als 'soms' wordt meegeteld zijn de scores ruim over de 90 procent. Om hier meer zicht op te krijgen, wordt de reden van 'soms' nader onderzocht en met die kennis kunnen effectieve maatregelen worden voorgesteld.

Tabel 5.1 Cultuurmeting met betrekking tot serviceline Assurance

Onderwerp	Score
A Kwaliteitsvisie is duidelijk	87%
B Voorbeeldgedrag draagt bij aan de kwaliteitsgerichte cultuur	86%
C Tijd en middelen zijn voldoende	76%
D Er is geen tijd en budget druk	74%
E Er bestaat geen kwaliteitsondermijnende druk	69%
F Positieve foutcultuur (bespreekbaarheid) aanwezig	73%
G Foutcultuur, analyse van fouten, aanwezig	68%
H Lerend vermogen van de organisatie op orde	68%
I Lerend vermogen van de medewerkers	75%
J Lerend vermogen onder collega's	86%
K Beloningsbeleid op orde	67%
L Aandacht beroepsontwikkeling aanwezig	75%
M Organizational commitment to quality aanwezig	69%
N Morele oordeelsvorming positief	57%
O Morele oordeelsvorming: geen focus on Self (Eigenbelang)	56%
P Morele oordeelsvorming: wel focus on Others (Publiekbelang)	56%
Q Uiten van je mening	75%
R Superficial audit work (Teveel steunen op informatie van client)	49%
S Altering procedures (Aftekenen zonder deugdelijke grondslag)	59%
T Premature sign-off (Aftekenen zonder uitvoering bepaalde werkzaamheden)	73%
U Underreporting of time (niet verantwoord alle gewerkte uren)	62%
V Performance	95%

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

5.2 Resultaten met betrekking tot Structuur & Sturing

5.2.1 Vaktechnische kwaliteit 2018

In 2018 is LEAP getraind en uitgerold. Daarmee is de controle-tool 'ISA-proof'. Het BVTA heeft de methodologie integraal beoordeeld en aangevuld met noodzakelijke eisen en wensen voor de Nederlandse controledossiers. Deze omvat ook de aanpassingen op basis van de interne en externe reviews, waaronder die van de AFM.

5.2.2 Uitkomsten metingen in het kader van het stelsel van kwaliteitsbeheersing 2018

Klanttevredenheidsmeting

Het oordeel van klanten over onze kwaliteit is een belangrijke graadmeter om onze dienstverlening te monitoren. Klanttevredenheid meten we via ClientVoice. In 2018 is de algemene waardering voor onze serviceline Assurance afgerond een 8.



Waardering deskundigheid in 2018

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

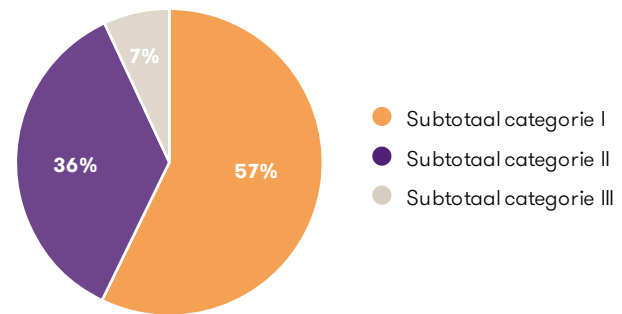
Jaarlijks beoordelen we het functioneren van de externe accountants, mede op basis van de uitkomsten van de diverse interne en externe kwaliteitstoetsingen. Afhankelijk van deze beoordeling wordt de accreditatie gecontinueerd of worden gewijzigde voorwaarden gesteld aan de accreditatie.



Categorie-indeling 2018

In 2018 is 57 procent van de externe accountants in categorie I ingedeeld (2017: 60 procent). Eén externe accountant zat in 2018 in categorie III wegens de negatieve ontwikkeling op kwaliteit. Zijn portefeuille was al overgedragen. Dit betekent dat hij geen verklaringen heeft afgegeven in 2018.

Totaalbeeld 31 december 2018



Consultaties

Er wordt regelmatig geconsulteerd, zie [bijlage 5](#) voor details. In 2018 is de fraudehelpdesk ingesteld en actief benaderd. Dit betrof uiteindelijk in geen geval een fraude, leidend tot een melding als bedoeld in artikel 26 Wvta (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.



(Internationale) reviews achteraf

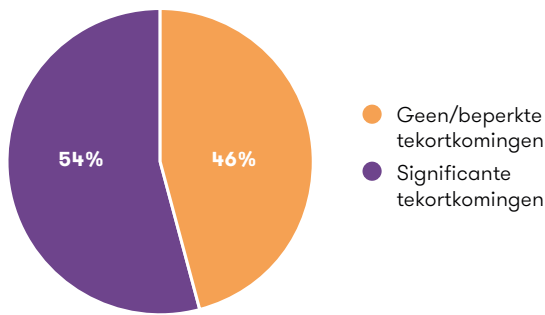
In 2018 heeft de AFM twee wettelijke controle dossiers betrokken in het onderzoek naar de kwaliteit van de wettelijke controles, hierna dossieronderzoeken.

Op basis van de voorlopige terugkoppeling van de bevindingen van de AFM zijn door Grant Thornton specifieke werkwijzen geformuleerd waaraan controleonderdelen moeten voldoen, zoals de controle van rekening-couranten. In de review achteraf (ook wel olievlekanalyse genoemd) is vastgesteld in hoeverre deze specifieke werkwijzen zijn toegepast, ook al waren deze niet eerder expliciet gecommuniceerd naar de externe accountants. Dit wijkt af van de werkwijze van voorgaande jaren. Waar voorheen dezelfde vragenlijst als de OKB-lijst wordt gehanteerd, zijn nu per wettelijke controle specifieke onderwerpen naar aanleiding van de AFM-bevindingen onderzocht. De onderwerpen waren:

- controle omzetverantwoording;
- controle debiteuren;
- controle R/C Groepsmaatschappijen;
- juiste toepassing en gebruik cijferanalyses;
- controle van schattingen.

Verder is door een externe reviewer getoetst in plaats van de interne OKB'ers. Voorstaande leidt tot een groot aantal tekortkomingen. Begin 2019 zijn de specifieke werkwijzen gecommuniceerd aan de externe accountant en controleteams. In Q2 2019 zal worden getoetst door een externe toetser of de getroffen maatregelen hebben geleid tot verbeterde kwaliteit.

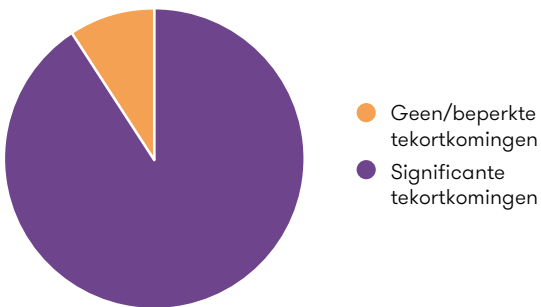
Resultaten uitgevoerde reviews achteraf



Uitgevoerde OKB's

In 2018 zijn 33 OKB's afgerond (2017: 50). De 'necescore' is gewijzigd ten opzichte van 2017, van 1,97 naar 2,91 procent. Dit is ruim onder onze norm van 3,5 procent, waardoor er weinig ernstige tekortkomingen door de OKB'ers zijn geconstateerd. De ernstige tekortkomingen die wel worden geconstateerd, zijn hersteld voor afgifte van de verklaring.

Resultaten uitgevoerde OKB's



De bevindingen uit de OKB's van 2018 hebben vooral betrekking op:

- werkzaamheden ter afdekking van gesignaleerde risico's;
- review door accountant;
- voldoen aan de RJ/T9BW2 vereisten van de jaarrekening.

Externe schendingen	Regelgeving	2018	2017
Oud format verklaring in omloop gebracht		1	-
Controledocumentatie	NV COS 230	-	1
60 dagen termijn*	11 lid 5 Bta	2	4
Klantacceptatie	Artikel 12 lid 1 Bta	1	3
Foutieve verklaring bij beoordelingsopdracht	NV COS 705	-	1
Totaal		4	9

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

(Dieperliggende) oorzakenanalyse

In 2018 zijn drie (2017: twee) dieperliggende oorzakenanalyses uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de randvoorwaarden voor het leveren van kwaliteit en de omstandigheden die de kwaliteit negatief beïnvloeden. De uitkomsten zijn afgezet tegen de NBA-drivers voor kwaliteit. De interne analyse komt grotendeels overeen met de NBA-analyse. Een belangrijke driver die wij aanvullend signaleren, is de intrinsieke motivatie om (vaktechnische) kwaliteit te leveren. Het beleid om de controle te centreren bij partners uit de serviceline Assurance wordt daarom voortgezet. Wij zien een belangrijke rol voor de volwassenheid van de controleklanten (driver 10) hieraan wordt in 2019 verder 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 afgenomen van negen naar vier. De schendingen van interne regels zijn toegenomen van 11 naar 22. Op de aspecten waar in 2017 nog interne schendingen zijn geconstateerd, is in nagenoeg alle gevallen een verbetering te constateren. Dit geeft aan dat de genomen maatregelen zijn geabsorbeerd door de organisatie en dat er daarmee lerend vermogen aanwezig is. De toename van deze interne schendingen komt vooral door de in 2018 nieuw ingevoerde maatregelen, zoals de evaluatie van de controle opdrachten (genaamd ECO). Deze evaluatie geeft inzicht in kernpunten rond de uitvoering van de controleopdracht en is in 2018 verplicht gesteld voor opdrachten met een controlefee groter dan € 60.000. In totaal zijn 35 ECO's uitgevoerd. De informatie hieruit draagt bij aan het formuleren van nieuw beleid op het gebied van kwaliteit. Het hoge aantal schendingen wordt met name veroorzaakt door de wijze waarop de maatregel is gecommuniceerd en de verschillende interpretaties die hieraan door de controleteams is gegeven. Dit heeft ertoe geleid in het vervolg maatregelen als een 'alert' te communiceren, zodat ze meer impact hebben op de organisatie. Gezien de aard en omvang van de schendingen, worden geen andere acties noodzakelijk geacht.

Interne schendingen	2018	2017
Omzet niet aangemerkt als significant risico. Akkoord BVTA niet gedocumenteerd.	-	1
Evaluatie controle-opdracht niet uitgevoerd (verplichte evaluatie op kernpunten voor opdrachten met een declaratieomvang > € 60.000)	7	-
Clientacceptatie- of continuering niet formeel goedgekeurd door CO voor start opdracht	3	-
Niet voldaan aan de interne verplichtingen rond IT (inzet IT-audit, gebruik IT-vragenlijsten)	3	1
Jaarrekeningreview BVTA niet laten uitvoeren	2	5
Interne checklisten niet opgenomen	3	-
Interne richtlijn over afwikkeling key-controls niet nageleefd	-	1
Interne richtlijn inzet OKB COS 4400 niet nageleefd	-	1
Overig	-	2
Totaal	18	11

Datalekken

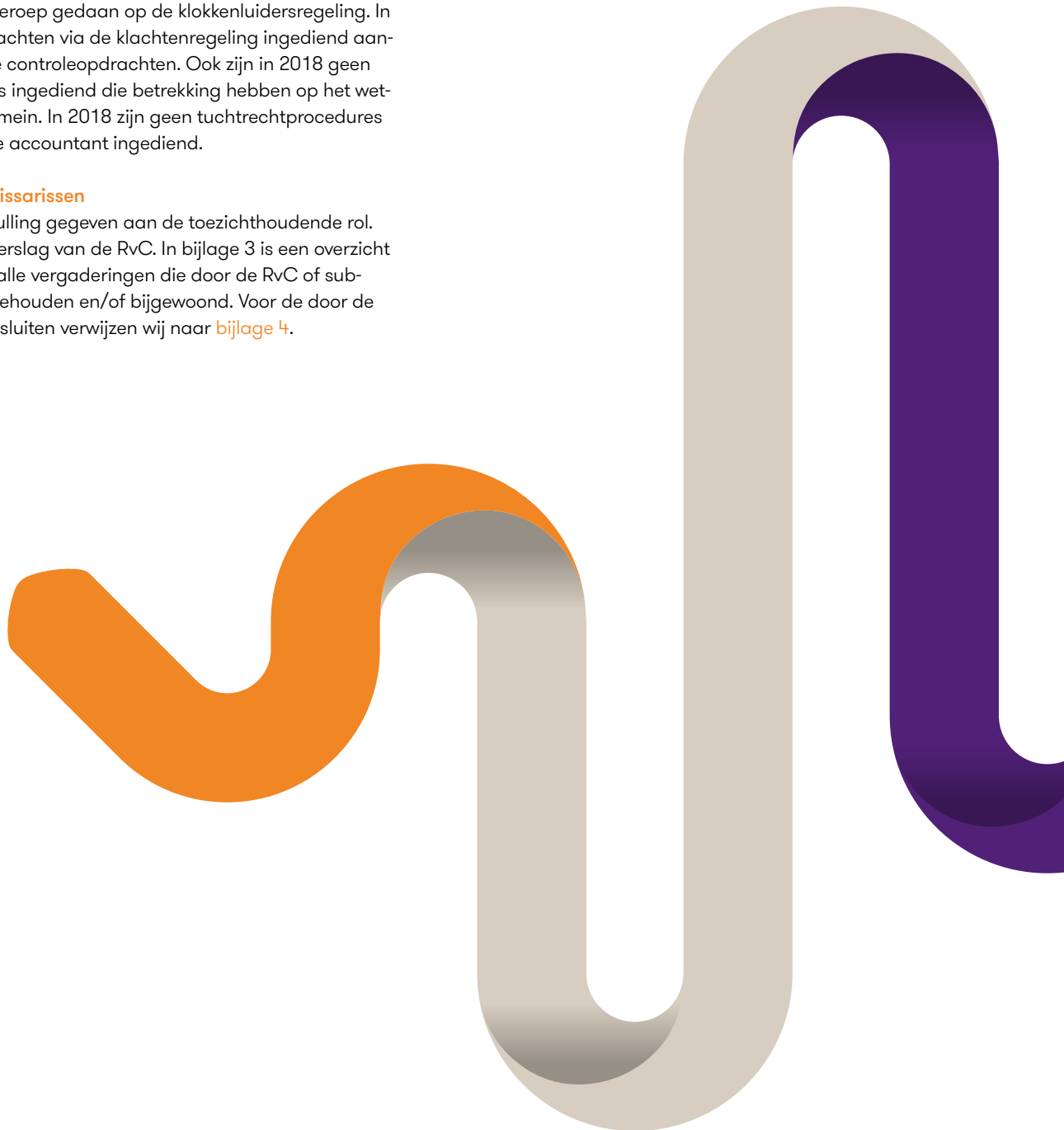
In 2018 zijn twee meldingen bij de Autoriteit Persoonsgegevens ingediend, de betrokkene is in één casus geïnformeerd. Eén datalek is veroorzaakt door een verkeerd mailadres en de andere door een verkeerd postadres. Ter voorkoming van datalekken, is de beveiliging van onze (digitale) data een continu aandachtsgedebied van de afdeling Automatisering & Informatisering. Een ander belangrijk onderdeel van de bescherming van persoonsgegevens, is het adequaat handelen van onze medewerkers. Alle medewerkers hebben wederom e-learnings gevolgd, om het onderkennen van en omgaan met aspecten van dataprotectie beter te beheersen. Periodiek is als test een phishing mail gestuurd naar alle medewerkers om de awareness te testen en te vergroten. Verder is in 2018 verdere invulling aan de Algemene verordening gegevensverwerking (AVG) gegeven, zoals het verkrijgen van bewerkersovereenkomsten.

Klachten(regeling)/civiele procedures/tuchtklachten

In 2018 is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling. In 2018 zijn geen klachten via de klachtenregeling ingediend aangaande wettelijke controleopdrachten. Ook zijn in 2018 geen civiele procedures ingediend die betrekking hebben op het wettelijke controledomein. In 2018 zijn geen tuchtrechtprocedures tegen een externe accountant ingediend.

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 subcommissies zijn gehouden en/of bijgewoond. Voor de door de RvC genomen besluiten verwijzen wij naar [bijlage 4](#).



6 Extern toezicht

Grant Thornton heeft een OOB-vergunning en valt onder het toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Hieronder volgen de uitkomsten van het toezicht in 2018.

6.1 Regulier toezicht

Begin 2018 is regelmatig overleg met de AFM geweest over de opvolging van de bevindingen uit het Dashboard 2017, de 'tussenfase monitoring', hierna tussenfase. Dit zag vooral toe op de versnelling in het veranderingsproces. Besproken zijn de uitvoering van de oorzakenanalyses en de vraag hoe het HR-beleid bijdraagt aan de kwaliteit van controledossiers. De tussenfase is afgerond per 27 september 2018.

De AFM is in 2018 een onderzoek gestart, welke bestaat uit drie onderdelen; de borging van het verandertraject, de kwaliteitswaarborgen en de kwaliteit van wettelijke controles. Door ons besluit de OOB-vergunning om te zetten naar een niet OOB-vergunning, is dit lopende onderzoek van de AFM aangepast. Het onderzoek is beperkt tot de naleving van wet- en regelgeving. Dit betekent dat de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing worden onderzocht, de twee reeds uitgevoerde dossieronderzoeken worden afgerond, maar dat het onderzoek naar de borging van ons verandertraject niet is onderzocht. Op het moment van onze besluitvorming was het veldwerk van de AFM met betrekking tot het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de borging van ons verandertraject nog niet gestart. In 2019 rondt de AFM het onderzoek af. Het voorlopig oordeel over de twee onderzochte wettelijke controles was dat de uitgevoerde werkzaamheden onvoldoende zijn geweest voor de externe accountant om tot het oordeel in zijn controleverklaring te kunnen komen. De definitieve rapportage is nog niet ontvangen. Wij hebben voor de geconstateerde tekortkomingen herstelwerkzaamheden uitgevoerd, deze hebben echter niet geleid tot een andere verklaring bij de onderzocht jaarrekeningen. Tevens zijn de bevindingen aanleiding geweest om de eerder genoemde olievlekanalyse uit te voeren (zie paragraaf 5.2.2).

Vanwege ons besluit de OOB-vergunning om te zetten naar een niet OOB-vergunning, zijn de geschiktheidstoetsingen niet afgerond.

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 2018 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;
- openbare reactie op consultatiedocumenten;
- GTIL-conferenties;
- één van onze partners is voorzitter van de afdelingskring Zuid-Holland van de NBA;
- we hebben zitting in diverse (sub) werkgroepen van de NBA-Stuurgroep Publiek Belang;
- we becommentariëren consultatiedocumenten en voorzien ze van onze visie op relevante onderwerpen en ontwikkelingen;
- daarnaast leveren we een bijdrage aan het onderzoeksinstituut Foundation for Auditing Research (FAR).

7.2 Zorgplicht 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. 60 procent van onze externe accountants zijn in loondienst, waardoor deze discussie 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 2018 waren wij voornemens een onderzoek te doen naar de financiële fitheid van de externe accountants, zijnde leden. Dit onderzoek zal in 2019 worden gestart. Ook wordt gekeken naar de eisen die moeten worden gesteld aan de beleggingen in privé. Wij participeren in de discussie en beoordelen in hoeverre de maatregelen in 2019 moeten worden doorgevoerd. Tot dat moment wordt het bestaande [beleggingsbeleid](#) gehanteerd.

7.3 Publieke belang

Onderdeel van de veranderagenda is de beoordeling van ons huidige partnermodel. Hiervoor is een interne werkgroep ingesteld die een voorstel voor een partnermodel heeft voorbereid. Dit voorstel is kritisch getoetst door de RvC. Met ingang van 1 januari 2018 is het partnermodel gewijzigd (zie het [bestuursverslag](#)).

8 Grondslag beloning voor de externe accountant/het bestuur

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

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

Voor zover de betrokkene in loondienst is, ontvangt hij/zij jaarlijks een vast salaris. Aan de hand van de per partner vastgestelde Key Performance Indicators 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 2018 waren alle leden in gelijke mate gerechtigd tot de genoemde aansluitingsvergoeding.

De bestuursleden ontvangen een vaste vergoeding voor hun bestuurstaken. Er bestaat een mogelijkheid op een variabele beloning van maximaal 20 procent op basis van de realisatie van 'op kwaliteit gerichte' lange termijn doelstellingen (KPI's). Voor 2018 is vooraf geen omvang van de variabele beloning afgesproken, uitsluitend KPI's. De bestuurdersbeloning is voor de ledenvergadering van 26 juni 2019 geagendeerd en wordt door de RvC goedgekeurd. De bestuurdersbeloning wordt in de jaarrekening 2018 vermeld. De uitgangspunten voor het beloningsbeleid 2018 zijn opgenomen op de [website](#).



9 Omzet

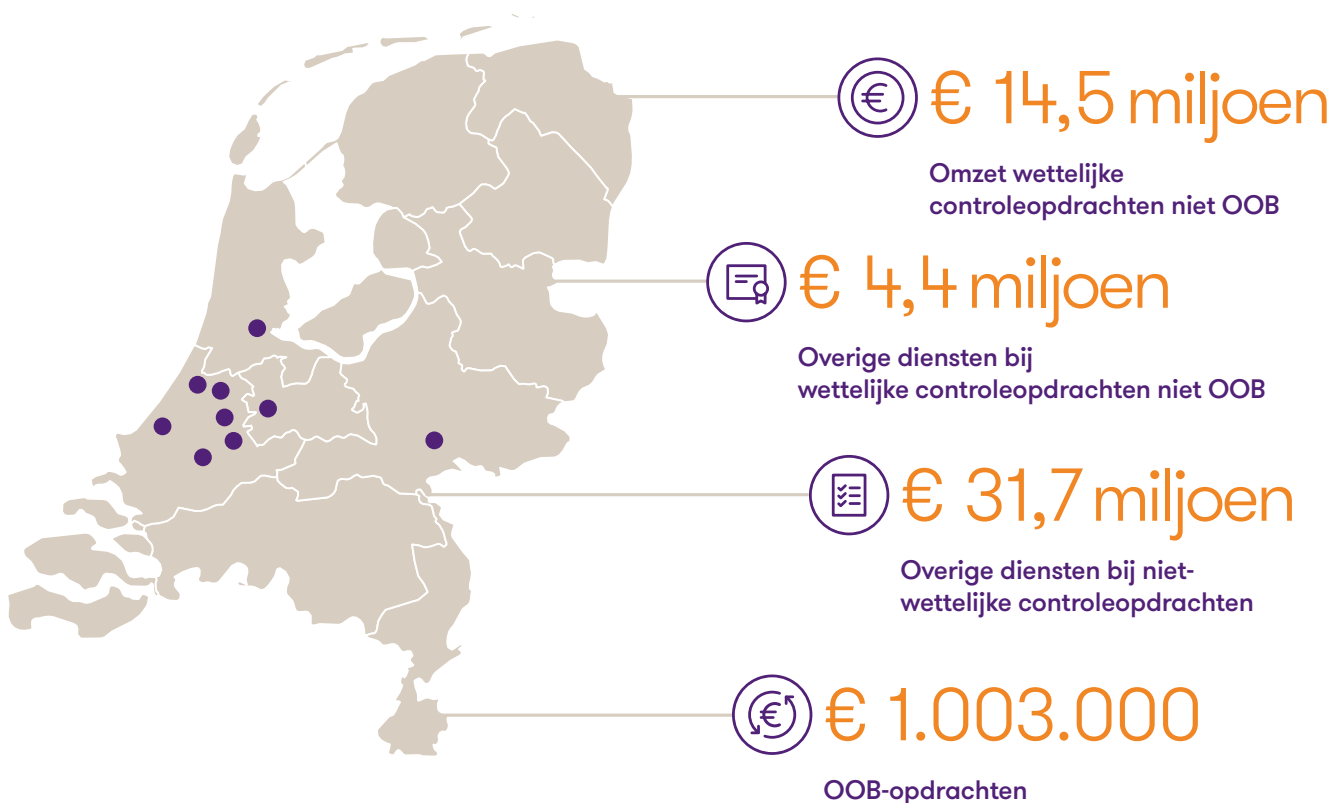
Het boekjaar 2018 van Grant Thornton loopt van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

De omzet, op basis van de EU-verordening, over het boekjaar 2018 met betrekking tot wettelijke controleopdrachten, niet OOB, bedroeg 14,5 miljoen euro (2017: 13,4 miljoen euro). Voor overige diensten bij wettelijke controleopdrachten, niet OOB, is in 2018 een bedrag van 4,4 miljoen euro gefactureerd (2017: 4 miljoen euro). De gefactureerde bedragen in 2018 aan OOB's bedroeg 1.003.000 euro (2017: 972.000 euro), er zijn geen verklaringen afgegeven bij de dochters van OOB's.

De omzet in 2018 voor overige diensten bij niet-wettelijke controleopdrachten bedroeg 31,7 miljoen euro (2017: 29,4 miljoen euro). De omzet in 2018 van de andere netwerkonderdelen van Grant Thornton in Nederland, bedroeg 4,7 miljoen euro (2017: 5,2 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 USD598m (approximately 28% of total global assurance revenues of USD2.1 billion).



Tabel 9.1 Member firms opgegeven naar de stand van 30 september 2018

Country	Legal entity
Austria	Grant Thornton Unitreu GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Belgium	Grant Thornton Bedrijfsrevisoren CVBA
Bulgaria	Grant Thornton OOD
Croatia	Grant Thornton revizija d.o.o.
Cyprus	Grant Thornton (Cyprus) Ltd
Czech Republic	Grant Thornton Audit s.r.o.
Denmark	Grant Thornton Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Estonia	Grant Thornton Baltic OÜ
Finland	Advico Grant Thornton Oy
Finland	Idman Vilen Grant Thornton Oy
Finland	Revico Grant Thornton Oy
France	AEG Finances
France	Cabinet Didier Kling & Associates
France	Carib Audit
France	Grant Thornton
France	IGEC
France	Tuillet Audit
Germany	Warth & Klein Grant Thornton AG
Germany	ATS Allgemeine Treuhand GmbH
Germany	Warth & Klein Grant Thornton GmbH & Co. KG
Germany	Sozietät Prof. Dr. Dr. h. c. W. Klein u.a., Düsseldorf
Germany	WPG Wohnungswirtschaftliche Prüfungs- und Treuhand GmbH
Germany	Warth & Klein Grant Thornton Revisionsunion GmbH
Greece	Grant Thornton SA
Hungary	IB Grant Thornton Audit Kft.
Iceland	Grant Thornton endurskoðun ehf

Country	Legal entity
Ireland	Grant Thornton
Ireland	Grant Thornton (NI) LLP
Italy	Ria Grant Thornton S.p.A.
Latvia	Grant Thornton Baltic SIA
Liechtenstein	Grant Thornton AG
Liechtenstein	ReviTrust Grant Thornton AG, Schaan
Lithuania	Grant Thornton Baltic UAB
Lithuania	Grant Thornton Baltic UAB Kauno filialas
Lithuania	Grant Thornton Baltic UAB Klaipėdos filialas
Luxembourg	Compliance & Control S.A.
Malta	Grant Thornton Malta
Netherlands	Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.
Norway	Grant Thornton Revisjon AS
Norway	Grant Thornton Økonomiservice AS
Poland	Grant Thornton Frąckowiak Sp. z.o.o. sp.k.
Poland	Grant Thornton Polska Sp. z.o.o. Sp.k.
Portugal	Grant Thornton Audit SRL
Romania	Grant Thornton Audit SRL
Slovakia	Grant Thornton Audit, s.r.o.
Slovenia	Grant Thornton Audit d.o.o.
Spain	Grant Thornton, S.L.P.
Spain	Grant Thornton Andalucía, S.L.P.
Spain	Cruces Y Asociados Auditores, S.L.P.
Spain	Grant Thornton Corporación, S.L.P.
Sweden	Grant Thornton Sweden AB
UK	Grant Thornton UK LLP

10 Overige servicelines

Het Transparantieverlag is een verplichting in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Daarom is hiervoor voornamelijk gesproken over het 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 ingezet. Een GP-accountant, ingedeeld in categorie III, moet bij onvoldoende kwaliteit, een verbeterplan opstellen dat wordt gemonitord door de servicelineleader (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 2018 heeft de NBA een review uitgevoerd. Vanwege deze review is besloten de interne review over 2018 niet uit te voeren maar in Q1 2019 een review uit te voeren om de impact van de verbetermaatregelen te toetsen. Deze review zal door een externe toetsers worden uitgevoerd. Uit de review bleek dat onze tool en de normering van de reviews niet bijdragen aan een voldoende diepgaande vastlegging van de kennis van de huishouding conform de NBA Handreiking 1136. Dit is eerst hersteld en gecommuniceerd.

10.1.2 Reviews overige servicelines

Alle servicelines hebben een systeem van dossieronderzoeken. Deze zien toe op de kwaliteit van de dienstverlening en de naleving van (interne) wet- en regelgeving. Per serviceline is een specifieke vragenlijst ontwikkeld. Wij zijn van mening dat de categorie-indeling goed werkt voor de accountants. Daarom zal deze indeling ook voor de overige servicelines worden ingevoerd. De uitkomsten van de reviews GP fiscaal 2018 worden begin 2019 gerapporteerd aan het Bestuur.

10.1.3 Opleidingen

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

10.1.4 Klachten

Onderdeel van het kwaliteitsbeheerstelsel is een klachtenre-

geling. Deze geldt voor alle servicelines. De ingediende klachten worden besproken in de RvC en in de ledenvergadering. In enkele gevallen wordt een schikking getroffen, omdat juridische procedures vaak meer kosten dan in der minne schikken. De schikkingen in 2018 waren van geringe omvang.

Hier volgt een overzicht van de klachten ontvangen in 2018:

Tabel 10.1 Overzicht van de klachten ontvangen in 2018

Klacht	Serviceline	Aantal
Te late fiscale aangifte	ST	1
Onvoldoende advisering over gevolgen 403-verklaring	ASS	1
Omvang declaratie	ASS	1
Verkeerd advies verpanding	GP	1
Onderzoek faillissement	FIS	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 gemeld. Er zijn geen incidenten op het gebied van integriteit gemeld.

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.

10.1.6 Controles externe toezichthouders

Review door	Object onderzoek
Auditdienst Rijk	onvoldoende

In 2017 hebben twee controles van Rijksdienst Audit plaatsgevonden op controledossiers inzake subsidieverklaringen. De dossiers zijn beide destijds als onvoldoende aangemerkt, met name doordat de tekortkomingen in de administratieve organisatie en interne beheersing van de klanten niet (voldoende) tot uitdrukking zijn gekomen in de verklaring. Op basis van de analyse is besloten om met ingang van 1 januari 2018 alle subsidieopdrachten door externe accountants te laten uitvoeren. Daarnaast is een specifiek OKB-regime voor deze opdrachten ingesteld. Auditdienst Rijk heeft in 2018 een dossier getoetst waarvan de verklaring is afgegeven in juli 2017 over boekjaar 2016. De getroffen maatregelen zijn niet op het getoetste dossier van toepassing geweest. Op basis van de NBA-toetsing waarbij de re-review van de uitgevoerde OKB's positief zijn beoordeeld, concluderen wij dat het OKB-regime effect heeft.

11 Verklaring van beleidsbepalers

Het Bestuur van GT Holding B.V. erkent haar verantwoordelijkheid voor het inrichten en onderhouden van een adequaat stelsel van kwaliteitsbeheersing en bewaking, ter naleving van de regelgeving van de wetgever en de NBA. Belangrijke onderdelen hiervan worden uitgevoerd door de DA en de CO. De bevindingen van de DA en de CO worden periodiek gerapporteerd aan en besproken met het Bestuur. Daarnaast zijn de extern uitgevoerde kwaliteitstoetsen een belangrijk element. De bevindingen uit de externe reviews zijn door de DA en de CO besproken met het Bestuur. In de bestuursvergadering van 30 april 2019 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, 30 april 2019

GT Holding B.V.

Frank Ponsioen (Voorzitter)

Marcel Welsink (Lid)

Sebo Havinga (Lid)

Bart Jonker (lid vanaf 1-1-2019)

Bijlage 1: Lijst van organisaties van openbaar belang

Afgegeven verklaringen met betrekking tot boekjaar 2017:

- Cable and Wireless International Finance B.V.
- Fyber N.V. (voorheen RNTS Media N.V.)
- Lavide Holding 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)

Paul Baart (man)

- Leeftijd: 68
- Beroep: niet van toepassing
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - Lid Raad van Commissarissen en voorzitter auditcommissie ProQR Therapeutics N.V., Leiden
 - Lid raad van toezicht Stichting Bijzondere Tandheekunde, Amsterdam
 - Raad in de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 oktober 2015
- Benoemingstermijn: 4 jaar

Commissaris (Lid RvC)

Tjark de Lange (man)

- Leeftijd: 51
- Beroep: dga Kapp Nederland B.V.
- Nationaliteit: Nederlandse
- Nevenfuncties:
 - Commissaris Van Gelder Groep Elburg
 - Voorzitter Bestuur Nederlands Handbal Verbond
 - Voorzitter raad van toezicht en lid International Board AMREF Flying Doctors
 - Curatorium VNO-NCW
 - Board Member/Treasurer Lisbon Council
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 januari 2017
- Benoemingstermijn: 4 jaar

Bijlage 3: Vergaderschema RvC en subcommissies

Formele vergaderingen 2018 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 24-04-2018
- RvC 12-06-2018
- RvC 24-07-2018 (volledig gewijd aan 'kwaliteit')
- RvC 12-09-2018 (vervolgessie over 'kwaliteit')
- RvC 28-11-2018

Subcommissies:

- A&R 29-05-2018
- A&R 14-11-2018
- CPB 28-02-2018
- CPB 14-11-2018
- LV/RvC 28-03-2018 (bijzondere ledenvergadering)
- LV/RvC 18-06-2018 (bijzondere ledenvergadering)
- LV/RvC 28-06-2018
- LV/RvC 12-12-2018
- RC 29-05-2018
- RC 14-11-2018

Bijlage 4: Adviezen/besluiten/ goedkeuring/voordrachten en advies 2018 RvC

- evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing;
- goedkeuring jaarrekening 2017;
- begroting 2019 Coöperatie goedgekeurd;
- beloning Bestuur 2018 goedgekeurd;
- controle-portefeuille bestuurder goedgekeurd;
- beoordeling CO goedgekeurd;
- salaris CO goedgekeurd;
- positief advies aan de ledenvergadering over de omzetting van de OOB-vergunning naar niet OOB-vergunning;
- benoemingsvoorstel partner per 1 juli 2018 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- benoemingsvoorstel partners (vier equity en zes salary) per 1 januari 2019 goedgekeurd en voorgesteld aan de ledenvergadering;
- positief advies aan de ledenvergadering over de verlening van de bestuurstermijn van de voorzitter met een half jaar;
- voordracht Bart Jonker aan de ledenvergadering ter toetreding tot het bestuur per 1 januari 2019.

Bijlage 5: Key Performance Indicators

Hieronder volgt een overzicht van alle Key Performance Indicators in 2018. Een aantal KPI's is in het verslag nader toegelicht.

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

14 externe accountants; 19 (sr) managers en 67 overige teamleden (2017: 15, 17 en 72)

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

	2018	%
Controleopdrachten OOB	2.479	1,4%
Wta-controleopdrachten niet-OOB	116.521	66,7%
Overige controleopdrachten	17.354	9,9%
Overige opdrachten	13.563	7,8%
Interne opleidingen	24.792	14,2%
Totaal	174.709	100,0%

Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

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

	2018	2017
Training en opleiding AS medewerkers (stijging veroorzaakt door LEAP)	210	164

4 Gemiddeld cijfer per cursus:

Cursus	Cijfer
LEAP	8,2
Invloed van trends in IT op het controle-e en samenstel-proces	8,1
1ste jaars jr	8,2
2de jaars jr	8,1
3de jaars jr	7,2
4de jaars jr	7,8
1de jaars medior – EV	8,4
3de jaars medior	8,0
Financiële Instrumenten	8,0
IFRS	7,9
Reviewtraining	7,2
Gemiddeld AS	7,9

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

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

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

	2018	2017
DA - Independence	60	54
BVTA - Financiële instrumenten	24	39
BVTA - Actuele kostprijs	1	6
BVTA - IFRS	32	26
BVTA - Review Externe verslaggeving	11	5
BVTA - OOB-verklaringen	8	5
BVTA - Geen SR revenues volledigheid	21	11
BVTA - Consolidatie + interne verhangingen	22	16
BVTA - Materiele cq fundamentele fout	2	10
BVTA - Tekst controleverklaring	7	8
BVTA - Pensioenen	17	16
BVTA - Intrekking controleverklaring	3	0
BVTA - Continuïteit	8	4
BVTA - Vrijstelling gebruik LEAP	26	0
BVTA - Fraude	5	0
BVTA - Teambezetting IFRS	1	0
BVTA - Overig	16	19
Totaal	264	219

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

42 stuks, 14 procent (2017: 31 stuks, 12 procent).

8 Aantal uitgevoerde OKB's in 2018:

33 stuks, 11 procent (2017: 50 stuks, 19 procent).

9 Gemiddelde tijdsbesteding per uitgevoerde OKB en per review achteraf:

8 uur voor een OKB en 10 uur voor een review achteraf (2017: idem).

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

166 uur (2016: 270 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):

2018: zeven OOB-verklaringen en 288 wettelijke controleopdrachten

2017: vijf OOB-verklaringen en 263 wettelijke controleopdrachten

12 Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden:

Er was één tussentijdse beëindiging. De werkmaatschappij was afgerond en de holding liet op zich wachten. Bij overgang naar andere accountant is ook de Holding overgedragen, terwijl die opdracht niet was afgerond (2017: geen).

13 Aantal meldingen aan de toezichthouder:

Er zijn in 2018 drie formele meldingen (twee inzake mogelijk niet integer handelen van een (voormalige) klant, één inzake de aard van de verklaring bij een OOB) en één tussentijdse beëindiging bij de AFM gedaan.

14 Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten:

In 2018 zijn geen tuchtklachten ingediend tegen externe accountants (2017: idem).



Bijlage 6: Aandeelhouders 31 december 2018 (middellijk)

M. Baks RA

E.J. Blonk AA

drs. H.E. Bootsma RE

W.A. van Es RA

drs. F.J.M. Gijzen

drs. S.M. Havinga

drs. P. den Hertog RA RV

N.H.B. Jonker RA

A.A. Kuiper RA

mr. J.A. Mook

mr. A. G.P. van Oosten

mr. Th. Ostermann

drs. C. Overduin

mr. J. Piersma

F.A.M. Ponsioen RA

drs. M.P. van Rijssel RA

mr. E.L.M. van der Sande

M.P.T.H. Verweij AA

mr. P.A. Visser

E. van Waveren RA

M.J.J. Welsink RA

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

Bijlage 7: Afkortingen

ASS: Assurance

A&R: Audit & Risk commissie

Bta: Besluit toezicht accountantsorganisaties

BVT: Bureau Vaktechniek

BVTA: Bureau Vaktechniek Accountancy

BVTF: Bureau Vaktechniek Fiscaal

BVTJ: Bureau Vaktechniek Juridisch

CBO: Centrale Back Office

CO: Compliance Officer

CPB: Commissie Publiek Belang

DA: Directeur Assurance

DNB: De Nederlandsche Bank

EPF: Engagement Profile Factor

FAR: Foundation for Auditing Research

GP: General Practice

GTIL: Grant Thornton International Ltd

HR: Human Resources

ICR: International Relationship Check

ISA's: International Standards on Auditing

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: Servicelineleader

ST: Specialist Tax

TOAC: Technisch overleg accountants

TOC: Test of Controls

VAO: Verordening accountantsorganisatie

VTO: Vaktechnisch overleg

Wta: Wet toezicht accountantsorganisaties

Wwft: Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme



www.gt.nl

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

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