



Transparantieverlag 2010/2011
van Deloitte Accountants B.V.

Highlights 2010/2011



“Borgen van een duurzame bedrijfsvoering en signaleren van risico’s”

Audit Quality Master Plan: grondige interne evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing

“Professioneel-kritische houding doorslaggevend voor onafhankelijkheid”



Ruim 4.500 Deloitters vullen jaarlijks een onafhankelijkheidsverklaring in



± 2.500 deelnemers,
onder wie 600 RA's en
AA's, aan interne Audit-
opleidingen

Alle partners en medewerkers up-to-date met
nieuwe wereldwijde Deloitte Policy Manual
Independence

Iedereen altijd de Controle- en
Overige Standaarden op zak
met 'NV COS in your pocket'



“Kwaliteit
mag nooit
wijken voor
commercie”

Duurzame kwaliteit als drijfveer

De accountancywereld is sterk in beweging. De maatschappij neemt de rol van accountants stevig onder de loep en stelt kritische vragen over het publiek belang, kwaliteit van de controle en de toegevoegde waarde van de dienstverlening van accountants. Tevens speelt de vraag of de onafhankelijkheid van de professional kan worden gewaarborgd in het multidisciplinaire businessmodel van accountantsorganisaties.

Dit zijn wezenlijke vragen die wij serieus nemen. Kwaliteit is voor ons een essentiële randvoorwaarde bij de uitvoering van onze dienstverlening. Wij nemen de bevindingen van de AFM ter harte. Dit verslag bespreekt hoe wij zijn omgegaan met de bevindingen van het onderzoek van de AFM van afgelopen jaar.

Het belang van een goed en transparant debat met onze stakeholders is essentieel voor het vinden van de juiste antwoorden op deze terechte vragen vanuit de maatschappij. Op dit moment is het debat volop gaande en doen wij op een proactieve wijze mee, vanuit het vertrouwen dat op basis van een goed begrip van de opvattingen van onze stakeholders en betrokkenheid van alle partijen een solide fundament voor de toekomstige rol van de accountant wordt gelegd. In dit verslag vindt u een aantal visies op deze toekomstige rol en de daarbij behorende kerncompetenties van de accountant.

In die veranderende omgeving stelt Deloitte kwaliteit en transparantie voortdurend voorop. Het belang dat wij hieraan hechten, komt tot uitdrukking in de verankering van kwaliteit in onze strategische doelstellingen. Hiermee is het een duurzame drijfveer voor onze organisatie en mensen.

Wij zijn van mening dat transparantie over structuur, governance, ethische standaarden en kwaliteitsbeheersingssystemen een essentieel aspect is van de wijze waarop wij kwaliteit invullen en onze verantwoordelijkheid naar onze stakeholders nemen.

Vandaar dat wij met genoegen ons vijfde transparantieverlag aanbieden, dat hoofdzakelijk betrekking heeft op onze accountantsorganisatie (Deloitte Accountants B.V.) in de periode 1 juni 2010 tot en met 31 mei 2011. Dit verslag toont ons commitment om onze auditkwaliteit voortdurend op peil te houden en te verbeteren, hoe we daar het afgelopen jaar concreet aan hebben gewerkt en welke verbeterpunten we in de toekomst voor ons zien.

Dit verslag onderscheidt zich van voorgaande jaren door een meer gedetailleerde en transparante uitwerking van onze inspanningen en de door ons gesignaleerde verbeterpunten op het gebied van kwaliteit en onafhankelijkheid. Kwaliteit valt of staat met mensen die zich daar dagelijks voor inzetten. Daarom gaan we ook in op het investeren in de kennis en kunde van onze mensen en ons beoordelings- en beloningssysteem waarin kwaliteit een prominente factor is.

Hiermee hopen wij voor alle stakeholders nog beter inzichtelijk te maken op welke wijze Deloitte op duurzame wijze invulling geeft aan de voor het accountantsberoep cruciale grondslagen: integriteit, vakbekwaamheid en onafhankelijkheid van onze medewerkers en dienstverlening.

31 augustus 2011

Bestuur Deloitte Accountants B.V.

Roger Dassen

Cees de Boer

Jorrit Volkers

Function Leader Audit

Peter Bommel

Inhoudsopgave

Een relevante accountant kijkt vooruit	6
Interview met Arie Verberk, voorzitter Raad van Commissarissen, en bestuursvoorzitter Roger Dassen	
Kwaliteit van de controle	10
Onafhankelijk is gebaat bij professioneel-kritische accountants	28
Interview met Huub Wieleman en Peter Bommel, respectievelijk voormalige en nieuwe Function Leader Audit	
Ethiek en onafhankelijkheid	32
Cliënt- en opdrachtacceptatie	38
Kwaliteit mag nooit wijken voor commercie	40
Interview met bestuurslid Jorrit Volkers en Barbara Majoor, Reputation & Risk Leader	
Beoordelen en belonen	44
Kennis en kunde	48
Externe onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten	52
Juridische en organisatorische structuur	58
Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing	66
Bijlage 1: Omzet Deloitte Accountants B.V.	67
Bijlage 2: Overzicht OOB's	68



Interview met Arie Verberk, voorzitter Raad van Commissarissen, en Roger Dassen, bestuursvoorzitter Deloitte Accountants B.V.

Roger Dassen

Een relevante accountant kijkt vooruit

Worden de juiste vragen gesteld in het debat over de toekomst van de accountancy? Wat is de beste weg naar een duidelijke meerwaarde voor klanten en samenleving? Roger Dassen (bestuursvoorzitter Deloitte Accountants B.V.) en Arie Verberk (voorzitter Raad van Commissarissen Deloitte) in gesprek over schijnbewegingen, relevantie en respect.

Hoe ziet u de toekomst van het vak?

Roger Dassen: Hernieuwde relevantie

"Sleutelbegrippen zijn wat mij betreft inhoud en relevantie. Accountants zijn onder vuur komen te liggen omdat ze de ontwikkelingen die tot de kredietcrisis leidden niet hebben zien aankomen. Strikt genomen was dat de taak ook niet. De samenleving verwacht nu meer signaleringskracht, wat gevolgen heeft voor de rol van de accountant. De accountant gaat zich in bredere zin meer bezighouden met de risico's en voorwaarden waaronder een bedrijf zich duurzaam ontwikkelt. En zal publiekelijk zijn vinger opsteken als hij risico's signaleert. Dit in het belang van de cliënt én van de samenleving. Er is gesuggereerd om de audit- en overige diensten van organisaties als de onze te splitsen. Die suggestie raakt niet de kern van de kwestie. Het zijn schijnbewegingen, net als de huidige discussies over kantoorroulatie en joint auditing. Het gaat om de herijkte inhoud van het vak en de hernieuwde opdracht aan de accountant rondom risicobeheersing en duurzame bedrijfsvoering."

Arie Verberk: Bezinnen op het vak

"Ik beschouw die voorgestelde splitsing ook niet als een goed idee. Voor klanten valt het meeste voordeel te beleven aan een geïntegreerd Deloitte met een mix van activiteiten. Zie deze thematiek ook in perspectief. De bekende expectation gap bestaat al tientallen jaren en is nu door de crisis en de nasleep ervan groter dan ooit. De samenleving heeft duidelijk aangegeven niet meer uit de voeten te kunnen met verklaringen van accountants. Laten we eerlijk zijn; welke communicatieve meerwaarde heeft een volledig juridisch dichtgetimmerde controleverklaring nog? Daarmee zijn we aan de slag gegaan. Als je zaken niet meer voldoende kunt uitleggen, moet je niet verbaasd zijn dat er kritische vragen worden gesteld. Loop daar dan niet voor weg en bezin je op je vak."

Een bezinning die draait om meerwaarde en transparantie?

Roger Dassen: Raad en daad

"Natuurlijk, met een paar kanttekeningen. De accountancy staat in een 130-jarige traditie van controleren en verklaren. Gezien alle turbulente ontwikkelingen en kritische geluiden uit de samenleving en van de AFM moeten we opnieuw kijken naar onze taken, ons vak en onze toegevoegde waarde. De toekomstige accountant moet in zijn nieuwe positie klanten bijstaan met raad en daad. Vooral als het gaat om het borgen van duurzame bedrijfsvoering, signaleren van risico's en het duiden daarvan voor alle belanghebbenden. Onze toegevoegde waarde daarbij zichtbaarder maken, levert tegelijk een transparantiedilemma op. Die meerwaarde reikt, hoe groot ook, nu vaak niet verder dan de beslotenheid van de bestuurskamer. Aan de andere kant van het spectrum staat volledige openheid. In hoeverre moet een accountant zijn bevindingen, adviezen en soms pittige discussies met cliënten voor het grote publiek uitmeten? Dat vraagt steeds weer om het vinden van de juiste balans."

“Het gaat om de herijkte inhoud van het vak en de hernieuwde opdracht aan de accountant rondom risicobeheersing en duurzame bedrijfsvoering”

Arie Verberk: Meerwaarde voorbij de cijfers

“Wij dragen transparantie hoog in het vaandel, maar dan wel goed gedoseerd. Want informatie moet bijdragen aan het kennisbeeld van de ontvanger. De meerwaarde van de toekomstige accountant zie ik op termijn minder in het cijfermatige, aangezien dat steeds meer geautomatiseerd verloopt. Het zal meer gaan over de beoordeling en het terzijde staan van een organisatie die achter haar langetermijnambities aan gaat. Vanuit die gedachte zijn er wel een paar kritische noten te kraken. Bijvoorbeeld over nut en noodzaak van kwartaalberichten, die vooral reacties op de korte termijn oproepen.”

Roger Dassen: Van terug- naar vooruitkijken

“De besluitvormingswaarde van een jaarrekening is niet meer wat die was. Tegelijk wordt het almaar belangrijker om risico's en trends tijdig scherp in beeld te hebben. Ik ben ervan overtuigd dat terugkijken op cijfers gaat evolueren naar vooruitkijken in bredere zin. Daar wordt het vak niet eenvoudiger van, en ook niet minder risicovol. Alle stakeholders moeten eerst aan tafel om de benodigde randvoorwaarden vast te leggen. En daarbij moeten we voorkomen dat zorgen over risico's de relevantie van het vak en de beroepsgroep in de weg gaan staan. Als we het risicoprofiel van de vooruitblikkende accountant zo dicht mogelijk bij nul willen houden, zal de relevantie ver te zoeken zijn.”

Roger Dassen aan het woord over de toekomst van het accountancyvak**Hoe werkt u aan relevantie?****Roger Dassen: Innovatiehandschoen opgepakt**

“Dit huis is beter geworden van het maatschappelijke debat en de daaraan parallel lopende interne discussies. In processen en manieren van werken is de laatste jaren veel verbeterd. Onderschat de veranderingen die de professionals hebben doorgemaakt niet. Het professionele oordeel van de vakman is de afgelopen decennia vervangen door eerst kantoorstandaarden, vervolgens beroepscodes en nu een wettelijk kader met strikt toezicht. Er wordt beoordeeld op materieel geleverde kwaliteit én op formele compliance. Dat valt de inhoudelijk gedreven professional niet altijd mee. Daarom voeren we hier indringende gesprekken over en zijn systemen als Deloitte Audit ingericht in lijn met de nieuwe kwaliteitseisen. We hebben de innovatiehandschoen opgepakt. Door deze omslag is onze relevantie gegroeid. Of we dat op een goede manier doen is aan alle stakeholders, van commissarissen tot en met aandeelhouders en toezichthouders.”

Arie Verberk: Professioneel oordeel

“De techniek gaat ons helpen. Vooruitgang in ICT geeft meer adviesruimte en maakt kwalitatief hoogstaander werk mogelijk. Door ontwikkelingen als continuous auditing zijn de cijfers straks dagelijks beschikbaar. Ook vanuit die hoek is er dus een stimulans om meer op de inhoud te gaan zitten. Dat onderstreept dat we naast kwaliteit in formele zin, het professionele oordeel van de vakman moeten koesteren. In plaats van het afvinken van wettelijke vereisten wordt dat het front waar vertrouwen en respect worden opgebouwd.”

Roger Dassen: Respect en visie

“Meer dan ooit geldt dat respect verdiend moet worden. Daar moet je professionals voor hebben met een gezonde obsessie voor inhoud. Specialististen die begrijpen hoe wezenlijk maatschappelijke relevantie is. In die zin draagt het extern toezicht bij aan het scherp houden van de professional. Over een jaar of tien weten we niet beter dan dat systemen nodig zijn voor de formele compliance en dat vooruitdenkende vakmensen zich met de toekomst van klanten bezighouden. Niet dat er dan nooit iets fout kan gaan, want die bekende *black swans* blijven vroeg of laat steeds weer opduiken. Maar het grote verschil zal zijn dat er dan gewerkt wordt vanuit een context van vertrouwen in gerespecteerde professionals met een krachtige visie.”



Arie Verberk

Kwaliteit van de controle

Het handhaven en continu verbeteren van de kwaliteit en relevantie van de controle is één van de hoofddoelstellingen van Deloitte. Kwaliteitsbeheersing is daarom een nadrukkelijk deel van de dagelijkse praktijk.

Het afgelopen jaar is er veel gesproken over de toegevoegde waarde van de dienstverlening door de accountant. De conclusie is dat, naast het leveren van topkwaliteit bij de controle van historische financiële informatie, van de accountant meer wordt gevraagd. Namelijk een mening over de kwaliteit van het risicomanagement en de duurzaamheid van het businessmodel van de onderneming. Eén van de meer prominente initiatieven was de publicatie van de 'Green Paper' over de toekomst van de accountancy door de Europese Commissie.

Deloitte beseft dat zij aan deze verwachtingen van de maatschappij moet voldoen. Onze acties op dit gebied zijn:

1. Kwaliteit is en blijft de basis voor vertrouwen in de dienstverlening van de accountant. Het afgelopen jaar zijn diverse initiatieven gestart om er voor te zorgen dat we topkwaliteit kunnen leveren. Een constante monitoring van deze kwaliteit is de basis voor het continu verbeteren van de kwaliteit van ons werk. Hierna wordt daar meer gedetailleerd op ingegaan.
2. Een uitgebreide dialoog met onze belangrijkste stakeholders is naar onze mening de basis voor een goed begrip van de verwachtingen van deze stakeholders, betrokkenheid van beide partijen en vertrouwen in de toekomstige rol van de accountant. We zijn begonnen aan deze dialoog met de volgende belangrijke thema's:
 - Rapportage over de werkzaamheden van de accountant aan toezichthouders van de onderneming, en de relatie tussen de accountant en de toezichthouders.
 - De scope van de accountantscontrole, waarbij stakeholders meer focus verwachten op risicomanagement, duurzaamheid van businessmodellen en geïntegreerde rapportage (niet-financiële aspecten).

3. We zijn actief betrokken bij het debat over de kwaliteit van de accountantscontrole en onafhankelijkheid op zowel nationaal als internationaal niveau. We zijn een groot voorstander van een sterk en transparant systeem van toezicht op accountants, gebaseerd op een consistente aanpak op Europees niveau, dat bewaakt of aan de verwachtingen van de maatschappij tegemoet wordt gekomen.

Kortom, wij nemen deel aan het debat en de dialoog met onze stakeholders vanuit een proactieve insteek. Hierbij realiseren we ons terdege dat we diverse stakeholders hebben, waaronder een brede groep gebruikers van onze dienstverlening, regelgevers, interne en externe toezichthouders, onze opdrachtgevers en onze medewerkers.

Kwaliteitsbewustzijn

Deloitte beschikt over gedragslijnen en procedures om een interne bedrijfscultuur te bevorderen, gebaseerd op de erkenning dat kwaliteit essentieel is bij de uitvoering van opdrachten. Als het gaat om kwaliteit zijn de beleidsbepalers en het overige management van Deloitte verantwoordelijk voor het zetten van de 'tone at the top'. Het is een van hun kernverantwoordelijkheden om de betrokkenheid van onze organisatie en onze mensen bij de hoogste integriteits- en kwaliteitsstandaarden te benadrukken en uit te dragen. De bestuursvoorzitter en het topmanagement stimuleren actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren.

Naast het leiden, motiveren en inspireren van de professionals gaat het ook om het opzetten van structuren en processen waarin deze belangrijke thema's op alle niveaus en in de volle breedte van de organisatie zijn geborgd. Tevens is ons beleid erop gericht ervoor zorg te dragen dat alle partners en medewerkers handelen conform de bij en krachtens de wet gestelde eisen, waaronder de Wet toezicht accountantsorganisaties en de verordeningen en nadere voorschriften van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.

Audit Quality Master Plan (AQMP)

In het boekjaar 2010/2011 was kwaliteit en de beheersing daarvan één van de topprioriteiten binnen de Audit-function. Deloitte onderstreept het grote belang van kwaliteitsbeleid door dit continu te evalueren. Deze analyse vindt maandelijks plaats op basis van bevindingen uit het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing en eventuele externe signalen. Dit stelt ons in staat vroegtijdig signalen op te vangen en deze, waar nodig, te vertalen in maatregelen om de kwaliteit te versterken.

Accountants zijn werkzaam in een continu veranderende omgeving. Het constant onderhouden van kwaliteit is daarom essentieel om aan te sluiten bij ontwikkelingen in de maatschappij, de economie en in wet- en regelgeving. Tijdens het afgelopen boekjaar hebben wij het stelsel van kwaliteitsbeheersing geëvalueerd vanuit drie invalshoeken:

- a. Hoe sterk is het signalerend vermogen van het eigen stelsel van kwaliteitsbeheersing? Dat wil zeggen: hoe robuust zijn systemen zoals de Practice Review en de Engagement Quality Control Review in het tijdig signaleren, analyseren en redresseren van alle relevante afwijkingen van kwaliteitsnormen?
- b. Welke individuele afwijkingen van kwaliteitsnormen zijn er gedurende het jaar intern geconstateerd, wat hebben wij daarvan geleerd, welke rode draad is te onderkennen en wat zijn daarvan de oorzaken?
- c. Wat is de aard en omvang van bevindingen die door externe toezichthouders zijn gerapporteerd, wat is daarbij de rode draad en welke oorzaken zijn daarvoor aan te wijzen?

Roger Dassen aan het woord over het AQMP

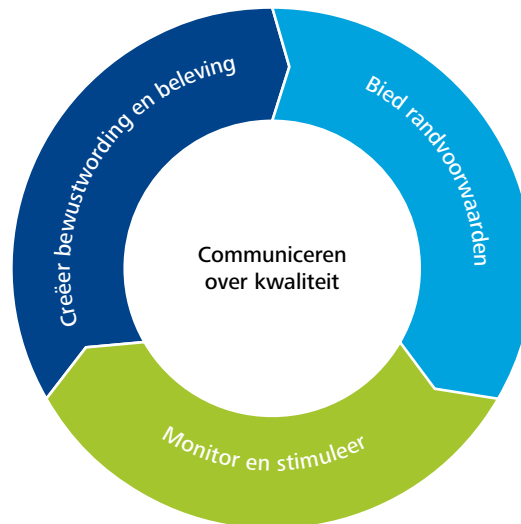


Op hoofdlijnen zijn uit deze interne evaluaties drie pijlers voortgekomen waarbij ruimte bestond voor onderhoud:

1. Creëer bewustwording en beleving
2. Bied randvoorwaarden
3. Monitor en stimuleer

Deze pijlers uit de interne analyses zijn gehanteerd als uitgangspunt bij het opstellen van acht concrete initiatieven uit het Audit Quality Master Plan dat tijdens het boekjaar 2010/2011 is geïmplementeerd. In de komende paragrafen gaan we nader in op deze pijlers en bijbehorende thema's en lichten we verschillende initiatieven toe die zijn genomen.

De drie pijlers van het Audit Quality Master Plan



- Onze beleving intensiveren
Uitdagen op kwaliteit
- Evenwichtige verdeling van taken
Kennis verhogen en onze controleaanpak verduidelijken
Coachingsprogramma aanbieden
- Het kwaliteitssysteem optimaliseren
Onafhankelijkheid: monitoring nagaan
Waarderen

AQMP-pijler 1: Creëer bewustwording en beleving

Een professioneel-kritische houding is voor de accountant cruciaal bij het adequaat kunnen vervullen van de rol als poortwachter. Uit de jaarlijkse interne evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing kwam naar voren dat ruimte bestaat voor verdere versterking van de professioneel-kritische houding, bijvoorbeeld wat betreft het risico-denken en bij het beoordelen van de betrouwbaarheid van controle-informatie. Het afgelopen jaar zijn deze thema's handen en voeten gegeven via het intensiveren van de cultuur en het uitdagen op kwaliteit. Dit met als doel om de professioneel-kritische instelling en het kwaliteitsbewustzijn van de professional te verscherpen.

Deloitte Audit Café

In het Deloitte Audit Café komen partners en directors maandelijks bijeen om te discussiëren over vaktechnische kwesties, aan de hand van door hen zelf ingebrachte casuïstiek. Hierbij staan kwaliteit en vakmanschap centraal. Professionals dagen elkaar uit en helpen elkaar verder aan de hand van ingewikkelde vraagstukken en kritische vragen. Het Deloitte Audit Café is gericht op het versterken van de professioneel-kritische instelling en het risicobewustzijn. Kruisbestuiving, nieuwe inzichten en beargumenteren waarom je een bepaalde aanpak kiest, helpen de kwaliteit van de dienstverlening continu te versterken. De cultuur rondom het thema professioneel-kritische houding is gedurende het jaar kracht bijgezet door het voeren van een intensieve postercampagne op alle kantoren van Deloitte met prikkelende stellingen of een knipoog rondom dit thema.

Thema	Doel	Initiatieven boekjaar 2010/2011
Intensiveren van de cultuur	Verscherpen van de professioneel-kritische instelling en het kwaliteitsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none">• Deloitte Audit Café als platform voor discussies tussen partners, directors en managers• Maandelijks online bijeenkomst (live meeting) rondom kwaliteit• Postercampagne gericht op thema's zoals professioneel-kritische instelling en betrouwbaarheid van controle-informatie
Uitdagen op kwaliteit	Stimuleren van een positieve houding over COS-compliance en effectieve uitvoering van controles	<ul style="list-style-type: none">• Verankering beloning kwaliteit in reguliere systemen zoals Practice Review en Engagement Quality Control Review (EQCR)• Oproepen om positieve benchmarks in de uitvoering van het vak te melden• Periodieke erkenning geven aan bijzondere bijdragen via eervolle vermelding en in het beoordelingsstelsel• Zowel persoonlijke als teamprestaties erkennen op COS-compliance, effectiviteit en teamwork

Voorbeelden uit de postercampagne bij het Audit Quality Master Plan



Kwaliteit Perceptie Monitor

Om te monitoren of professionals kwaliteit ook beleven als een van de belangrijke pijlers uit de Deloitte-strategie is de Kwaliteit Perceptie Monitor ingevoerd. Medewerkers van verschillende functieniveaus wordt periodiek in een onderzoek gevraagd naar hun oordeel over verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid, zoals 'tone at the top' en 'ethiek'. De uitkomsten bieden een goed beeld hoe professionals kwaliteit op verschillende aspecten beleven en wat zij relevante thema's vinden. Deze informatie biedt het Management Team Audit inzicht om het kwaliteitsbeleid gericht te versterken en bepaalt mede de daartoe te nemen vervolgstappen. De resultaten van het onderzoek worden na analyse teruggekoppeld aan medewerkers in de function.

AQMP-pijler 2: Bied randvoorwaarden

Het leveren van kwaliteit vergt een optimale betrokkenheid van partners en directors. Zij zijn immers eindverantwoordelijk voor de uitvoering van opdrachten, waaronder wettelijke controles.

De volgende thema's stonden in het boekjaar 2010/2011 centraal om de randvoorwaarden bij het uitvoeren van controleopdrachten te versterken:

- Evenwichtige verdeling van taken
- Kennis verhogen en controleaanpak verduidelijken
- Coachingprogramma aanbieden

Thema	Doel	Initiatieven boekjaar 2010/2011
Evenwichtige verdeling taken	Versterken van betrokkenheid van partners en directors bij opdrachten	<ul style="list-style-type: none">Beoordeling en herverdeling van alle cliëntenportefeuilles op partner- en directorniveau
Kennis verhogen en controleaanpak verduidelijken	Vergroten van detailkennis van de controlestandaarden	<ul style="list-style-type: none">Lancering 'NV COS in your pocket' ter verduidelijking van de samenhang tussen de controleaanpak van Deloitte en de standaarden van de beroepsorganisatie
Coachingprogramma aanbieden	Ondersteuning bij versterken van eigen vaktechnische competentie	<ul style="list-style-type: none">Coachingprogramma

Evenwichtige verdeling van taken

Om tot een evenwichtige taakverdeling te komen, zijn alle cliëntenportefeuilles beoordeeld vanuit zowel een kwantitatieve als kwalitatieve invalshoek. Dit heeft ertoe geleid dat bij 24 partners en directors een herallocatie van cliënten heeft plaatsgevonden.

Aangezien opdrachten veelal in teamverband worden uitgevoerd vindt Deloitte het belangrijk dat partners en directors zich ervan overtuigen dat het opdrachtteam als geheel beschikt over de juiste capaciteiten en beschikt over voldoende tijd om de opdracht te kunnen uitvoeren in overeenstemming met de vaktechnische richtlijnen en met de door wet- en regelgeving gestelde eisen.

Voorbeelden van punten die van belang zijn voor de samenstelling van teams zijn:

- Inzicht in en praktische ervaring met soortgelijke opdrachten qua aard en complexiteit, verkregen door de juiste training en deelname aan dergelijke opdrachten;
- Inzicht in de vaktechnische richtlijnen en de door wet- en regelgeving gestelde eisen;
- De juiste vaktechnische kennis, waaronder kennis van de van belang zijnde informatietechnologie;
- Branchekennis;
- Het vermogen om vakkundige oordeelvorming toe te passen;
- Inzicht in het kwaliteitsbeleid van Deloitte.

Tevens verwacht Deloitte van haar partners en directors dat zij eindverantwoordelijkheid nemen voor de leiding, het toezicht op en de uitvoering van controleopdrachten. Een voorbeeld daarvan is actieve betrokkenheid bij de planning van de controle, inclusief de planning van en de deelname aan belangrijke besprekingen tussen de leden van het opdrachtteam, bijvoorbeeld over het identificeren van belangrijke risicogebieden. Een teveel aan cliënten en overige taken zou deze verantwoordelijkheden van onze partners en directors kunnen belemmeren.

Omvang wettelijke controle per externe accountant	Gemiddelden in boekjaar 2010/2011
Gemiddeld aantal wettelijke controles per externe accountant	25
Gemiddelde omzet per externe accountant (wettelijke controle)	€ 950.592,-
Gemiddelde omvang van de professionele staf per externe accountant (span of control)	13

Omzet (wettelijke controle) naar omvang portefeuille*	Aantal externe accountants in boekjaar 2010/2011
100.000 euro of lager	10
> 100.000 euro tot 250.000 euro	7
> 250.000 euro tot 500.000 euro	17
> 500.000 euro tot 1 miljoen euro	34
> 1 miljoen euro	47

* Portefeuilles kunnen andere dienstverlening omvatten dan uitsluitend wettelijke controles.

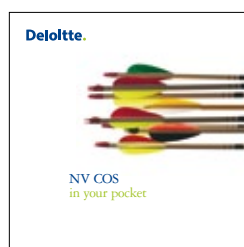
Kennis verhogen en controleaanpak verduidelijken

Wereldwijd hanteert Deloitte een eigen controle-aanpak, die in overeenstemming is met de International Standards on Auditing (ISA) en is verwerkt in het Deloitte Audit Approach Manual. Bij deze controleaanpak hoort een elektronisch expertsysteem (AuditSystem2) dat professionals ondersteunt bij het plannen, uitvoeren en evalueren van de controle. Waar nodig is de controleaanpak en het elektronische controledossier toegespitst op de Nederlandse situatie om ook de naleving van specifieke Nederlandse wet- en regelgeving te waarborgen.

Uit interne analyses is gebleken dat bij dossiervorming veel nadruk heeft gelegen op het voldoen aan de Deloitte-specifieke methodologie. Een versterking bleek mogelijk wat betreft de focus op de Nederlandse Controle- en Overige Standaarden, zoals uitgegeven door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, bijvoorbeeld qua terminologie en om het belang van bepaalde controlestappen te benadrukken. Voor een kwalitatief hoogwaardige controle is het belangrijk dat de dossiers zowel formeel als materieel volledig voldoen aan de Nederlandse controlestandaarden, inclusief de documentatie van gemaakte afwegingen tijdens het controleproces ('NV COS'). Om hierin verder tegemoet te komen is 'NV COS in your pocket' ontwikkeld. Deze publicatie maakt voor elke stap in de opzet, uitvoering en evaluatie van de controle op eenvoudige wijze inzichtelijk welk onderdeel van de Controle- en Overige Standaarden wordt afgedekt en vice versa.

De publicatie 'NV COS in your pocket' past niet letterlijk in de binnenzak, de iPhone echter wel. Met een speciaal ontwikkelde app kunnen Deloitte-professionals, waar zij zich ook bevinden, de inhoud van de Nederlandse controlestandaarden raadplegen.

Het eerste exemplaar van 'NV COS in your pocket' is uitgereikt door bestuursvoorzitter Roger Dassen om het belang van kwaliteit te benadrukken. Een voorbeeld hoe Deloitte op innovatieve wijze werkt aan het stimuleren van een positieve kwaliteitscultuur.



Coachingprogramma

Als 'lerende organisatie' wil Deloitte partners en directors ondersteunen bij het voldoen aan de kwaliteitsnorm, die steeds hoger komt te liggen. Er is een coachingprogramma beschikbaar, en door de Professional Practice Director in sommige gevallen verplicht gesteld, gericht op de versterking van de eigen vaktechnische competentie.

AQMP-pijler 3: Monitor en stimuleer

In een veranderende omgeving is kwaliteit geen gegeven, maar vergt constant onderhoud. Dit geldt ook voor de eigen systemen die onderdeel uit maken van het kwaliteitsbeleid. Onderdeel van het Audit Quality Master Plan was het onderwerpen van de eigen kwaliteitssystemen aan een interne stresstest. De thema's die daaruit naar voren zijn gekomen, zijn in het afgelopen boekjaar geïmplementeerd.

Tijdens het boekjaar 2010/2011 zijn de volgende initiatieven ingevoerd om kwaliteit te monitoren en te verbeteren:

- a. Kwaliteitssysteem optimaliseren
- b. Onafhankelijkheid versterken
- c. Waarderen

Thema	Doel	Initiatieven boekjaar 2010/2011
Kwaliteitssysteem optimaliseren	Versterken van het signalerend vermogen van de eigen kwaliteitssystemen	<ul style="list-style-type: none">• Gedetailleerde analyses van alle AFM-bevindingen ten opzichte van eigen systemen• Implementatie van aanbevelingen en acties om interne signalering te versterken
Onafhankelijkheid	Werking van onafhankelijkheid in praktijk versterken	<ul style="list-style-type: none">• Versterking van documentatie van onafhankelijkheid en training
Waarderen	Goede kwaliteit herkennen en stimuleren	<ul style="list-style-type: none">• Versterken van prikkels om vaktechnische kwaliteit actief te belonen

Kwaliteitssysteem optimaliseren

Eén van onze kwaliteitsmaatregelen vereist dat een professional die geen lid is van het controleteam, toetst of de accountant redelijkerwijs tot zijn conclusie heeft kunnen komen. Deze professional (reviewer) neemt hiertoe de betreffende verantwoording onder de loep, de controleplanning en -strategie, specifiek gevoelige jaarrekeningposten, de uitkomsten van de werkzaamheden zoals verwoord in het afsluitend (controle)memorandum, inclusief foutenevaluatie en eventuele overige stukken die hij noodzakelijk acht. Pas na goedkeuring mag de voor de opdracht verantwoordelijke collega het betreffende stuk uitbrengen aan de cliënt.

Dit gebeurt standaard bij nagenoeg elke verklaring die onze organisatie verlaat, met als doel dat de professionals controleopdrachten op adequate wijze uitvoeren. Afgelopen jaar is het signalerend vermogen verstevigd. Er is onder andere gekeken naar zaken zoals de gewenste diepgang, het beste moment om deze beoordeling uit te voeren en de deskundigheidseisen die gelden voor de kwaliteitsbeoordelaars. Aanbevelingen die hieruit naar voren zijn gekomen, hebben onder meer geleid tot het invoeren van maandthema's bij de kwaliteitsbeoordeling en tot meer diepgang in de kwaliteitstoetsing.

Bij controleopdrachten bij OOB's en bij wettelijke controles met een meer dan normaal risico is een Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) noodzakelijk. Van een meer dan normaal risico is bijvoorbeeld sprake als er een vermoeden is van fraude, of als onzekerheid over de continuïteit van de bedrijfsvoering bestaat. De beoordeling wordt uitgevoerd door een director of partner die niet betrokken is bij de uitvoering van de betreffende wettelijke controle. Vanwege de complexiteit kunnen interne of externe specialisten worden ingeschakeld, bijvoorbeeld fiscale of fraude-experts. De bevindingen worden eerst besproken met de verantwoordelijke accountant, voordat het akkoord wordt gegeven om deze te bespreken met de cliënt.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is een belangrijke randvoorwaarde om te kunnen fungeren als controlerend accountant. Deloitte hanteert diverse systemen die erop zijn gericht om deze onafhankelijke positie continu te bewaken. Om te zorgen dat in elk individueel controledossier goed is gedocumenteerd wat de afwegingen zijn geweest en welke maatregelen de onafhankelijke positie waarborgen, is in het afgelopen boekjaar uitgebreid stilgestaan bij de toepassing van onafhankelijkheidsregels. Dit is gebeurd via diverse webinars, tijdens de jaarlijkse study weeks, via nieuwsbrieven en door een interne beoordeling van de dossierstukken.

Waarderen

Deloitte hecht eraan dat het beloningssysteem zodanige prikkels bevat dat partners en directors goede kwaliteit herkennen en ook stimuleren. Om dit goed te kunnen monitoren, is afgelopen boekjaar bijvoorbeeld een individueel Partner Quality Dashboard ontwikkeld waarmee via KPI's kan worden gestuurd op kwaliteit (zie hoofdstuk Beoordelen en belonen). Tevens zijn de prikkels versterkt om vaktechnische kwaliteit actief te belonen.

Reguliere kwaliteitsbeheersinginstrumenten

Met de uitvoering van het Audit Quality Master Plan heeft kwaliteitsbeheersing in het boekjaar 2010/2011 extra aandacht gekregen. Naast deze aanvullende maatregelen beschikt Deloitte over een adequaat instrumentarium voor een optimale kwaliteitsbeheersing. Deze komen hieronder kort aan de orde.

Consultatienetwerk

Deloitte beschikt over een laagdrempelig consultatienetwerk. Professionals kunnen hier terecht met vragen over de interpretatie van wet- en regelgeving en procedures op het gebied van controle en verslaggeving. Het consultatienetwerk (AAC) wordt aangevoerd door de Professional Practice Director (PPD) en bestaat uit diverse experts met specialistische kennis op gebieden als IFRS, controlestandaarden en specifieke overheidsvoorschriften.

Deloitte stimuleert een cultuur waarbij consultatie wordt gezien als een teken van kracht. In algemene zin spelen consultaties een rol bij zaken die nieuw of complex van aard zijn. Er is een verplichting het AAC te consulteren voor een aantal onderwerpen die materiële impact hebben op de verslaggeving of van belang zijn voor de rapportering van de accountant. Dit betreft:

- Strijdigheid tussen een wettelijk voorschrift en een voorschrift van de toepasselijke regelgever (RJ of IASB);
- Een afwijking in de jaarrekening van een stellige uitspraak in de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (voor kleine dan wel grote en middelgrote rechtspersonen) of van de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (Commissie BBV);
- Een belangrijk interpretatieverschil of onzekerheid binnen het engagement team inzake de toepassing van wet- en regelgeving;
- Aanwijzingen voor fraude;
- Constatering van een fout of een mogelijke fout in een jaarrekening of in een ander financieel overzicht waarbij door Deloitte reeds een verklaring is afgegeven;
- Een verklaring die afwijkt van de binnen Deloitte beschikbare voorbeeldteksten (interoffice rapportages uitgezonderd). Dit betreft bijvoorbeeld controleverklaringen met een continuïteitsparagraaf, controleverklaringen met beperking, afkeurende controleverklaringen en controleverklaringen van oordeelonthouding vanwege een andere reden dan dat de interne organisatie niet op economisch verantwoorde wijze zodanig kan worden ingericht dat door accountantscontrole op rationele wijze de vereiste zekerheid kan worden verkregen. (Voor de niet-goedkeurende controleverklaringen bij public-sectorcliënten waarbij de niet-goedkeuring uitsluitend betrekking heeft op het rechtmatigheidsaspect is geen consultatie bij het AAC vereist.)
- Tussentijdse beëindiging van een wettelijke controleopdracht, of dreiging daarvan;
- Een redelijk vermoeden van een ongebruikelijke transactie in de zin van de Wet ter voorkoming van Witwassen en Financiering van Terrorisme (Wwft).

Afgelopen jaar is het consultatienetwerk (ook voor andere consultaties dan de verplichte) ruim 900 keer benaderd, verdeeld over de volgende categorieën:

Adviescategorieën consultatienetwerk	
Audit	418
Accounting	280
Onafhankelijkheid	200
Rechtmatigheid	10
Overig	4
Totaal	912

Handboek voor beroepsuitoefening

Onze kwaliteitsmaatregelen en -procedures zijn vastgelegd in een handboek voor de beroepsuitoefening, het DTTL Policies Manual-Audit (DPM-Audit) en het Deloitte Audit Approach Manual (DAAM). De hierin opgenomen regels zijn bindend voor alle medewerkers en partners van Deloitte Nederland. Het handboek bevat zowel internationaal geldende regelgeving voor accountants als specifieke aanvullingen ten aanzien van de Nederlandse praktijk en regelgeving. Hierbij gaat het onder meer over onze controleaanpak, geheimhouding, tekenbevoegdheden, rapportering, melding van fraude en ongebruikelijke transacties, bemensing van controles (inclusief kwaliteitseisen ten aanzien van de teams en de roulatie van medewerkers), consultatie, permanente educatie, dossiervorming, archivering en interne kwaliteitsreviews. Deze voorschriften worden voortdurend geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

Naleving wet- en regelgeving

Partners zijn via hun contract met Deloitte gehouden om hun werkzaamheden in overeenstemming met de op hun beroepsuitoefening van toepassing zijnde wettelijke en andere regelingen uit te oefenen. Het bestuur heeft de bevoegdheid om de aansluitingsovereenkomst te beëindigen indien de partner handelt in strijd met de statuten, reglementen of besluiten van (enig orgaan van) Deloitte, dan wel indien de partner Deloitte op onredelijke wijze benadeelt.

Interne kwaliteitsreviews

Deloitte beschikt over een samenhangend systeem van interne kwaliteitsreviews waarmee voortdurend onze kwaliteitsstandaard wordt bewaakt. De Engagement Quality Control Review (EQCR) wordt bij elke (wettelijke) controle uitgevoerd, de uitgebreidere Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) bij OOB's en bij wettelijke controles met een meer dan normaal risico. Zowel de EQCR als de OKB vinden plaats voordat een controleverklaring wordt afgegeven. Bij de Practice Review gaat het om de beoordeling van dossiers achteraf. Deze combinatie van reviews bevordert een hoog kwaliteitsniveau van de accountantscontroles en vormen een structurele bron van informatie om verbeteringen door te voeren. Bij slechte scores worden partners en medewerkers aangesproken op hun verantwoordelijkheid en worden gerichte maatregelen genomen.

Practice Review: extra toetsing achteraf

Bij de Practice Review worden jaarlijks bij minimaal een derde van de zelfstandig tekenbevoegde accountants twee tot vier dossiers (inclusief andere opdrachten dan jaarrekeningcontroles) onder de loep genomen. In het afgelopen boekjaar zijn 114 jaarrekeningcontroles (zowel wettelijke als niet-wettelijke dossiers) onderzocht van 58 zelfstandig tekenbevoegde accountants. Het gaat om dossiers waarbij de controleverklaring is afgegeven in de periode juni 2010 tot en met mei 2011. Telkens is het meest recente dossier onderzocht.

De Practice Review wordt uitgevoerd op basis van de procedures zoals omschreven in de Audit Practice Review Manual. Andere member firms

van de internationale Deloitte-organisatie (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) passen een soortgelijke procedure toe. De Practice Review vindt plaats onder leiding van de Professional Practice Director Audit en onder toezicht van een daarvoor aangewezen partner van een andere, buitenlandse DTTL member firm. De uitvoering is in handen van ervaren professionals met minimaal het functieniveau manager. Hun onafhankelijkheid wordt bevorderd door hen uitsluitend te laten reviewen buiten hun eigen kantoor en regio. Voor het uitvoeren van de reviews wordt gebruikgemaakt van door DTTL samengestelde vragenlijsten. Deze worden waar nodig aangevuld met extra vragen in verband met de specifieke situatie in de Nederlandse praktijk.

Samenvatting uitkomsten Practice Review						Totaal dossiers
Scores	1	2	3	4	5	
Jaarrekeningcontroles 2010/2011	68	38	6	2	0	114
Jaarrekeningcontroles 2009/2010	74	45	16	5	0	140

Toelichting scores

De scores geven de kwaliteit van de beoordeelde dossiers weer. Score 1 betekent dat het dossier in zijn geheel voldoet aan de voorgeschreven auditprocedures en/of interne voorschriften. Bij de scores 2 tot en met 4 is sprake van bevindingen. Bij een score 2 is sprake van een beperkt aantal bevindingen met een marginale impact op de kwaliteit van het dossier. Score 4 wordt gegeven als sprake is van een belangrijk aantal uitzonderingen ten aanzien van de toepassing van de voorgeschreven auditprocedures en/of interne voorschriften, waarbij de rapportering van de accountant overigens niet tekortschiet. Bij score 5 bevat de rapportering van de accountant tekortkomingen en/of is de controle niet in alle belangrijke onderdelen gepland en uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor geldende voorschriften, waarbij aanvullende werkzaamheden noodzakelijk zijn.

Als maatregel naar aanleiding van de uitkomsten van de Practice Review 2009/2010 loopt er een sanctietraject om aan drie partners conform het reglement correctie-maatregelen een financiële maatregel op te leggen en hebben drie directors en één senior manager geen variabele beloning ontvangen.

De uitkomsten van de Practice Review 2010/2011 zijn zeer recent gerapporteerd, waardoor nog geen besluitvorming heeft plaatsgevonden ten aanzien van eventuele correctiemaatregelen.

Bij de Practice Review wordt ook nagegaan in hoeverre Deloitte de diverse interne kwaliteitsprocedures naleeft. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de juiste teamsamenstelling op basis van ervaring, accreditatie voor bepaalde werkzaamheden en roulatievereisten. De procedures zijn ook dit jaar zowel centraal als bij drie kantoren beoordeeld. Net als bij opdrachten wordt een scoreschaal van 1 tot en met 5 gebruikt. In het afgelopen boekjaar heeft Deloitte in de Practice Review voor het stelsel van kwaliteitsprocedures een score 1 gekregen. Dat houdt in dat het stelsel over de gehele linie voldoet aan de daarvoor geldende eisen.

De uitkomsten van de reviews worden opgenomen in een managementletter inclusief een actieplan. Daarin worden de bevindingen en aanbevelingen tot verbetering vastgelegd, aangevuld met de door de Function Leader en het bestuur van de Audit-organisatie vastgestelde maatregelen. Afgelopen jaar is een aantal verbeteringen doorgevoerd in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, mede op grond van de uitkomsten van de Practice Review van het vorig jaar.

De belangrijkste punten zijn opgenomen in het Audit Quality Master Plan zoals hiervoor behandeld.

Schendingen en incidenten

Accountantsorganisaties moeten schendingen door medewerkers van de regels uit hoofde van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) centraal vastleggen. Deze schendingen worden veelal intern geconstateerd door het eigen stelsel van kwaliteitsbeheersing, bijvoorbeeld de eigen interne Practice Review. Accountantsorganisaties zijn verplicht om incidenten onverwijld te melden, incidenten zien op situaties die ernstige gevolgen hebben voor het bedrijf. Zij kunnen verband houden met wettelijke controleopdrachten, maar dat hoeft niet. Hieronder wordt ingegaan op enkele geconstateerde schendingen, incidentmeldingen en op maatregelen die naar aanleiding hiervan zijn getroffen.

Wta-schendingen

Wta-schendingen komen doorgaans intern naar boven vanuit de eigen kwaliteitssystemen. Het overzicht met Wta-schendingen vormt een graadmeter voor de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en geeft een illustratie van het zelfreinigend vermogen van een accountantsorganisatie.

Schendingen kunnen bijvoorbeeld aanleiding geven professionals extra ondersteuning te bieden, training te ontwikkelen, het kwaliteitsbeleid te verbeteren en fouten te herstellen. Dergelijke voorbeelden helpen de beroepsuitoefening continu te verbeteren.

De tabel op pagina 22-23 geeft op hoofdlijnen enkele voorbeelden van schendingen die in het boekjaar 2010/2011 in het register zijn opgenomen en die bekend zijn bij de Compliance Officer en bij het bestuur van de accountantsorganisatie. Tevens zijn de hoofdlijnen weergegeven van de getroffen maatregelen. Voor elk van de casussen is een oorzaakanalyse uitgevoerd en is nagegaan of de individuele casus een signaal kan vormen voor bredere kwaliteitskwesties. Waar nodig is het stelsel van kwaliteitsbeheersing aangepast. Deze oorzaakanalyse is in onderstaand overzicht niet bij elk voorbeeld herhaald.

Het afgelopen boekjaar heeft Deloitte ruim 3.000 wettelijke jaarrekeningcontroles uitgevoerd. Het aantal situaties over boekjaar 2010/2011 waarbij op basis van de individuele casus een schending is vastgelegd, betreft ongeveer 0,2 % van het totaal aantal wettelijke controles dat Deloitte heeft verzorgd.

Voorts is een aantal situaties niet individueel als schending vastgelegd. Dit betrof situaties met op zichzelf geringe tekortkomingen, maar waarbij sprake was van een rode draad in de interne bevindingen. Dergelijke bevindingen hadden betrekking op verbeterpunten in geïsoleerde deelaspecten van de dossiervorming en op het ontbreken van enkele formeel technische aspecten in sommige afgegeven controleverklaringen, bijvoorbeeld een adressering of een vestigingsplaats. Waar nodig zijn maatregelen getroffen om de ontstane situatie te herstellen en herhaling te vermijden.

Voorbeelden van schendingen over boekjaar 2010/2011

Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen	Wel/geen OOB
<p>Versterking in de dossiervorming</p> <p>Versterking van controledocumentatie heeft betrekking op thema's zoals onafhankelijkheid, fraude, cijferanalyses, verbonden partijen, gebeurtenissen na balansdatum en documentatie van belangrijke besprekingen.</p> <p>Uit interne kwaliteitscontroles binnen Deloitte is gebleken dat bij meerdere dossiers aanscherping nodig is van vastleggingen over het uitgevoerde werk en de overwegingen daarbij.</p> <p>Daarnaast bleek het in enkele dossiers op een of meerdere onderdelen nodig om de controle-informatie aan te vullen, en/of was interne consultatie met het vaktechnisch bureau nodig over de wijze van verslaggeving ten aanzien van een of meer onderdelen van de jaarrekening.</p>	<p>Voor individuele gevallen waarbij op dossierniveau aanvullend werk nodig was, is dat direct doorgevoerd conform de eisen die de Nederlandse controlestandaarden daar aan stellen. Een voorbeeld van aanvullend werk betreft het opstellen van een aanvullend memo waarin de accountant een aantal overwegingen die hij tijdens de controle heeft gemaakt, maar nog onvoldoende heeft vastgelegd, alsnog aan het papier toevertrouwt en toevoegt aan het controledossier.</p> <p>Hierbij is ervoor gekozen de drempel voor het uitvoeren van aanvullend werk bewust laag te houden vanwege het leereffect dat daarvan uitgaat, mede om daarmee het kwaliteitsdenken te benadrukken.</p> <p>De uitkomsten van het aanvullend werk, zoals het opstellen van aanvullende memo's, is beoordeeld door de oorspronkelijke kwaliteitsbeoordelaars, die geen relatie hebben met het controleteam.</p> <p>Ook zijn de uitkomsten gedurende het proces van aanvulling van het dossier op individuele basis teruggekoppeld aan het vaktechnisch bureau, dat hierdoor de voortgang van het proces kon bewaken.</p>	Geen OOB
<p>Basiselementen verklaringen in gedrukte jaarverslagen</p> <p>Uit interne kwaliteitscontroles binnen Deloitte is gebleken dat cliënten in enkele gevallen de tekst van de afgegeven originele accountantsverklaring in een gedrukt jaarverslag hebben overgenomen zonder alle basiselementen. Zo ontbreekt soms bijvoorbeeld de adressering op de verklaring, de datum, de persoonsnaam van de accountant of de vestigingsplaats van de accountant.</p>	<p>Er is aanvullend intern onderzoek uitgevoerd naar basiselementen uit openbaar beschikbare accountantsverklaringen, primair gericht op situaties waarbij deze zijn opgenomen in gedrukte jaarverslagen.</p> <p>Onzorgvuldigheden met betrekking tot basiselementen in een verklaring blijken veelal te ontstaan in het proces van de drukproef door onvoldoende alertheid. In alle gevallen waarin hiervan sprake was, zijn de bevindingen individueel teruggekoppeld met betrokken partners/directors. Ook zijn procesafspraken gemaakt met betrokken cliënten om herhaling te vermijden in de drukproef van het financiële jaarverslag over boekjaar 2011.</p> <p>In incidentele gevallen is contact met de cliënt opgenomen waarin is gewezen op de verantwoordelijkheid van de cliënt om (alsnog) de juiste versie van de accountantsverklaring te deponeren, waarin wel alle basiselementen zoals datum, vestigingsplaats etc. zijn opgenomen.</p>	Geen OOB

Voorbeelden van schendingen over boekjaar 2010/2011

Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen	Wel/geen OOB
<p>Individuele casus; tekortkomingen in de controle</p> <p>In een geïsoleerd individueel dossier is uit een interne kwaliteitscontrole binnen Deloitte gebleken dat bij een controleopdracht tekortkomingen zijn geconstateerd in verband met:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Vastleggingen van specifieke risico's met betrekking tot de opbrengstverantwoording;b. Evaluatie van de (mogelijke) impact van het niet kunnen steunen op de geautomatiseerde gegevensverwerking;c. Controlemaatregelen van de voorraden;d. Evaluatie van het na afgifte van de verklaring constateren dat de tekst van de verklaring in de definitieve jaarrekening afwijkt van de aan de cliënt verstrekte verklaring (verklaring t.a.v. geconsolideerde jaarrekening – het woord 'enkelvoudig' ontbreekt in de uitgebrachte jaarrekening en de datering wijkt twee dagen af van de verstrekte verklaring).	<ol style="list-style-type: none">1. Er is een analyse gemaakt van de bedreigingen en waarborgen voor fundamentele beginselen uit de Verordening Gedragscode. Dit resulteerde in een bedreiging voor de objectiviteit als gevolg van de tekortkomingen in de controle. De tekortkomingen in het controledossier zijn geanalyseerd en hersteld in overleg met een professional buiten het controleteam.2. Wijzigingen in het controledossier zijn op transparante wijze vastgelegd in een aparte dossiersectie, voorzien van een memo waarin is uiteengezet (conform NV COS 230.31):<ol style="list-style-type: none">a. de omstandigheden die zich hebben voorgedaan;b. de werkzaamheden die zijn uitgevoerd, de daaruit verkregen controle-informatie en de daaruit getrokken conclusies;c. wanneer en door wie de daaruit voortvloeiende wijzigingen in de controledocumentatie zijn aangebracht en beoordeeld.3. De herstelwerkzaamheden na beoordeling zijn gearhiveerd.4. Afwijking van de werkelijke datering van de verklaring en het ontbreken van het woord 'enkelvoudig' in de jaarrekening is geëvalueerd. Afdoende is vastgesteld dat in de twee tussenliggende dagen geen gebeurtenissen hebben plaatsgevonden die zouden moeten leiden tot afgifte van een nieuwe accountantsverklaring. Afwijking in de tekst heeft in materiële zin geen effect op gebruikers. Dit is besproken met de cliënt, om naar de toekomst toe deze situatie te voorkomen. De soort van de afgegeven accountantsverklaring is wel akkoord.	Geen OOB

Naast een registratie van schendingen dienen accountantsorganisaties een incidentenregistratie bij te houden. Dit boekjaar ging het om twee incidenten, als bedoeld in de Wta, die hierna worden toegelicht.

Incidenten

De integriteit van personen en instellingen die actief zijn op de financiële markten is van invloed op het maatschappelijk vertrouwen in deze markten en de instellingen die hierop handelen. Ook accountantsorganisaties die wettelijke controleopdrachten uitvoeren, vervullen een maatschappelijke rol. Vertrouwen in de accountantsorganisatie is van invloed op het adequaat functioneren van kapitaalmarkten. Daarom heeft Deloitte de bedrijfsvoering zodanig ingericht dat deze een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf waarborgt en voert Deloitte actief beleid op het vermijden van incidenten.

Tijdens het boekjaar 2010/2011 heeft Deloitte bij de AFM tweemaal een incident gemeld.

1. Het eerste incident hield verband met betrokkenheid van een externe accountant en een medewerker van Deloitte bij handelingen van een voormalige cliënt van Deloitte. De betrokken ex-client is geen Organisatie van Openbaar Belang. Op basis van onderzoek door de FIOD, is bij de FIOD de verdenking gerezen dat die handelingen strafbare feiten zijn. In dit kader zijn de externe accountant en de medewerker van Deloitte verhoord. Zorgvuldigheidshalve is dit aangemeld als incident.
2. Het tweede incident houdt verband met de relatie tussen Deloitte Accountants B.V. (Deloitte) en een (voormalige) cliënt, waarbij een zodanige samenloop van feiten en omstandigheden is ontstaan dat Deloitte meent dat deze het vertrouwen in de accountantsorganisatie kan schaden als bedoeld in het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) artikel 32 lid 2 en 4. De samenloop van omstandigheden heeft betrekking op de opeenstapeling van externe en interne gebeurtenissen bij de (voormalige) cliënt, een Organisatie van Openbaar Belang, in combinatie met ontwikkelingen in de publieke beeldvorming over de wijze waarop Deloitte zijn rol als controlerend accountant zou hebben ingevuld. In de periode voorafgaand aan de incidentmelding heeft Deloitte de gebeurtenissen bij deze (voormalige) cliënt voortdurend nauwlettend gevolgd en waar nodig op de casus gerichte passende kwaliteitsbeheersingsmaatregelen getroffen om eventuele risico's te beheersen.

Publicaties

De Wet toezicht accountantsorganisaties en het Besluit toezicht accountantsorganisaties zijn relatief jong. De praktische toepassing en uitwerking zijn niet volledig uitgekristalliseerd, hoewel enige uitleg in de parlementaire geschiedenis is opgenomen en de AFM zich inspant om kaders aan te geven. Om onze bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het accountantsvak heeft Deloitte diverse publicaties verzorgd over de begrippen schendingen en incidenten. Ook heeft Deloitte een training verzorgd voor compliance officers van kleinere accountantsorganisaties. Deloitte meent hierdoor een bijdrage te leveren aan de interpretatie van de regelgeving in de praktijk.

Preventieve werking accountantscontrole

De interne kwaliteitssystemen rondom de accountantscontrole zijn ingericht om fouten tijdig te constateren en te corrigeren, voordat de accountant zijn controleverklaring verstrekt. Hieronder zijn twee praktijkvoorbeelden opgenomen van fouten die de cliënt heeft gecorrigeerd naar aanleiding van de accountantscontrole. Hiermee draagt de accountantscontrole op een voor de buitenwereld onzichtbare wijze bij aan versterking van de kwaliteit van financiële verslaggeving door cliënten.

Voorbeeld 1	Aard en impact van gecorrigeerde onjuistheden
Fouten in de financiële administratie hersteld	Deloitte verzorgt de jaarrekeningcontrole bij een groepsonderdeel van een multinationalaal concern met een beursnotering. Tijdens de jaarrekeningcontrole over boekjaar 2010 zijn door Deloitte in de financiële administratie diverse fouten aangetroffen met een materiële impact op het resultaat over het boekjaar 2010. Deze fouten waren gerelateerd aan diverse zaken zoals een onjuiste berekening van voorziening voor garantieverplichtingen, een onjuiste verwerking van vrachtkosten en een onjuiste waardering van de voorraad. Deze aspecten heeft de cliënt op verzoek van Deloitte bij het opstellen van de jaarrekening over boekjaar 2010 alsnog op de juiste wijze verwerkt. De cijfers die zijn gepresenteerd aan het grote publiek zijn hierdoor in overeenstemming met de eisen die daaraan gesteld mogen worden.
Voorbeeld 2	Aard en impact van gecorrigeerde niet juist onderbouwde besluiten
Management fee	Een ondernemer/algemeen directeur (die niet 100% van de aandelen bezit) ontvangt een management fee. Doordat het enorm goed gaat met het bedrijf wordt de management fee substantieel verhoogd, zonder adequate onderbouwing en zonder goedkeuring van Raad van Commissarissen. Echter, door de verhoging van de management fee wordt direct de winstdeling naar het personeel in negatieve zin beïnvloed. Deloitte geeft aan 'met de wijze van communicatie (zonder adequate onderbouwing) moeite te hebben' en dit in ieder geval te willen melden bij de RvC. De ondernemer/DGA wil dit bij voorkeur niet. Na diverse bijeenkomsten, onder andere met de RvC, wordt in goed overleg een oplossing gevonden en wordt aan het personeel recht gedaan.

Klachten- en klokkenluidersprocedure

Deloitte heeft een klachten- en klokkenluidersregeling die van toepassing is op de behandeling van klachten van medewerkers van Deloitte en derden. De klachtenregeling is onder meer gebaseerd op en vloeit voort uit de volgende bepalingen:

- Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)
- Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta)
- International Standard on Quality Control (ISQC) over klachtenbehandeling
- Nederlandse Corporate Governance Code

De klokkenluidersprocedure is bedoeld om het melden van eventuele misstanden door medewerkers in de organisatie op een zorgvuldige manier te borgen. Medewerkers hebben de mogelijkheid een klacht of klokkenluidersmelding anoniem via een vertrouwenspersoon in te dienen. De klachtenregeling is bedoeld voor het melden van klachten over de uitgevoerde dienstverlening. Voor de behandeling van de klachten die via de klachten- en klokkenluidersregeling binnenkomen is een klachtencommissie ingesteld.

Klachtencommissie

De klachtencommissie heeft als taak om een vertrouwelijke en zorgvuldige afhandeling van klachten te waarborgen. De commissie bestaat uit partners en medewerkers en vormt zodoende een goede afspiegeling van de organisatie van Deloitte. De Reputation & Risk Leader en de Ethical Officer hebben beiden zitting in de klachtencommissie.

De klachtencommissie neemt geen besluiten over ontvangen klachten, maar adviseert de Raad van Bestuur over de mogelijke afwikkeling van een klacht. Voor het adviesrecht is gekozen in verband met de zeer verschillende aard van de klachten.

Klachtenafwikkeling

In het boekjaar 2010/2011 zijn acht interne klachten ontvangen en drie externe klachten. Ter vergelijking: in boekjaar 2009/2010 ging het in totaal om acht klachten, in boekjaar 2008/2009 om vijf klachten.

Van de acht interne klachten (van medewerkers) hadden vijf klachten betrekking op persoonlijke intimidatie door een collega en drie klachten op (de uitwerking van) arbeidsvoorwaarden. Twee externe klachten (van cliënten of derden) hadden betrekking op de dienstverlening aan controlecliënten van Deloitte en fouten die daarbij zouden zijn gemaakt. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruik gemaakt.

Van de in totaal elf klachten zijn er vier afgewikkeld zonder dat de Raad van Bestuur daarover behoefde te worden geadviseerd, doordat er in de praktijk alsnog in overleg tot een oplossing kon worden gekomen. Ten aanzien van drie klachten heeft de klachtencommissie de Raad van Bestuur geadviseerd deze gegrond te verklaren en naar aanleiding daarvan een maatregel te nemen. Bij drie klachten heeft de klachtencommissie geadviseerd deze af te wijzen. Een klacht is door klager ingetrokken voordat de Raad van Bestuur kon worden geadviseerd.

Tuchtzaken

Tijdens het vorige boekjaar is eenmaal bij de Accountantskamer te Zwolle een tuchtprocedure aanhangig gemaakt tegen een aan Deloitte verbonden externe accountant. Deze tuchtprocedure houdt overigens verband met een ontslagzaak en is niet gerelateerd aan een wettelijke controleopdracht.

Civiele procedures

In 2010/2011 zijn er geen civiele procedures aanhangig gemaakt tegen Deloitte Accountants B.V. en/of een externe accountant in verband met een wettelijke controleopdracht.

Onafhankelijkheid is gebaat bij professioneel-kritische accountants



Peter Bommel

Interview met Peter Bommel en Huub Wieleman,
respectievelijk nieuwe en voormalige Function Leader Audit



Onafhankelijkheid en kwaliteit staan onverminderd hoog op de agenda. Terecht, gezien alle dynamiek rondom het accountantsvak. Peter Bommel en Huub Wieleman, respectievelijk de nieuwe en voormalige Function Leader Audit, in gesprek over de samenleving als klant, een onafhankelijke beroepsuitoefening en de toekomst van het vak.

Hoe zien jullie de rol van de accountant anno 2011?

Peter Bommel: Geschreven en ongeschreven verwachtingen

“In de wet- en regelgeving is de verantwoordelijkheid van accountants vastgelegd. Maar de verwachtingen van de bijdrage van accountants reiken verder. Cruciale thema’s als onafhankelijkheid en kwaliteit benaderen wij dan ook vooral vanuit het publiek belang en de verwachtingen en behoeften van onze externe omgeving. Kwaliteit leveren betekent primair dat we beantwoorden aan de geschreven en ongeschreven verwachtingen en behoeften van onze stakeholders, waarvan de samenleving natuurlijk een heel belangrijke is.”

Huub Wieleman: De samenleving als klant

“Dat de politiek zich nadrukkelijker met onze beroepsgroep is gaan bezighouden, is begrijpelijk. Zowel de politiek als andere maatschappelijke stakeholders hebben naar aanleiding van de kredietcrisis luid en duidelijk uitgesproken dat verwachtingen niet zijn ingelost en sectorrisico’s niet zijn gesignaleerd. Wij hebben hieruit geconcludeerd dat niet alleen de geschreven regels maar ook de maatschappelijke verwachtingen centraal moeten staan. Die hebben we als kader en richtsnoer genomen om het bewustzijn en de gedragsnormen van de organisatie naar een hoger plan te tillen.”

Wat is uiteindelijk de doorslaggevende factor voor onafhankelijkheid?

Huub Wieleman: Professioneel-kritische houding

“Een persoonlijke, professioneel-kritische houding. Kritisch, niet alleen in de uitvoering van je controles maar vooral ook in de manier waarop je optreedt.

Een standaard volgen is één ding. Iets anders is laten zien dat je vanuit eigen kracht op een onafhankelijke manier je vak uitoefent. Daar werken wij ook aan op basis van het Plan van Aanpak van de NBA, voorheen het NIVRA, en met ons eigen Audit Quality Master Plan dat we vorig jaar hebben gelanceerd. Daar is een verbeterde monitoring van processen en procedures uit voortgekomen. Het is ook essentieel dat je op de juiste manier als accountant in je vak staat. We noemen dat ‘het intensiveren van de beleving van je vak’. Daar begint onafhankelijkheid mee. En ik denk dat we als organisatie helemaal op het goede spoor zitten.”

Peter Bommel: Robuust systeem

“De cultuur bij Deloitte is echt veranderd. Zeker de jongere generatie vindt het volstrekt normaal dat je je vak beoefent vanuit vragen en signalen die vanuit de samenleving op je afkomen. Wij doen er alles aan om deze houding te stimuleren en waar mogelijk te verbeteren. De NBA-voorstellen op dit punt volgen wij vol overtuiging. Ook die noodzaak van onafhankelijkheid is tot in de haarvaten doorgedrongen. We hebben een robuust systeem om onze onafhankelijkheid te monitoren. Dat is verankerd in ons SAP-systeem. Elke binnenkomende opdracht wordt onder eindverantwoordelijkheid van de betreffende Lead Partner nauwkeurig bekeken en gecheckt door het Acceptance Center. Internationaal gebruiken we het DESC-systeem (Deloitte Entity Search and Compliance) om op elk moment te kunnen nagaan hoe wij bij een onderneming internationaal betrokken zijn. We monitoren de rotatie van partners op hun opdrachten. De Director of Independence ziet nauwkeurig toe op de toepassing van de onafhankelijkheidsregels. Ook kennen we het Global Independence Monitoring System. Iedere Deloitte vanaf niveau Manager is verplicht daarin zijn of haar

aandelenbezit of andere mogelijke belangen te melden. Staan die haaks op bepaalde opdrachten, dan kan het belang niet worden aangehouden. Partners en medewerkers bevestigen daarnaast jaarlijks hun onafhankelijkheid en volgen verplichte onafhankelijkheidstrainingen. Wij durven de conclusie te trekken dat deze cultuur en systemen onze onafhankelijkheid uitstekend waarborgen.”

Huub Wieleman: Tone at the top

“We stellen ons op als permanent lerende organisatie. In onze training gebruiken we daar vooral praktische cases voor, zodat mensen het bijna aan den lijve ondervinden wat er bij de borging van onafhankelijkheid komt kijken. Kan het wel of niet door de beugel om van een adviesklant met korting een iPhone te kopen? Al onze Audit-medewerkers, inclusief de ervaren mensen, hebben via e-learning een opfriscursus doorlopen waar dit soort vragen aan de orde kwam. Iedereen beschouwt deze trainingen als de normaalste zaak van de wereld. Ook is de documentatie verhelderd en is het sanctiebeleid verder aangescherpt. Bovendien houden we onszelf voortdurend een spiegel voor. We meten met onze Perceptiemonitor hoe belangrijk onze medewerkers kwaliteit en onafhankelijkheid vinden. De score voor onafhankelijkheid was 4,6 op een schaal van 5. De thematiek leeft dus sterk. Ten slotte realiseren we ons heel goed dat het management met een duidelijke ‘tone at the top’ een voorbeeldfunctie vervult. Als management hebben wij de verantwoordelijkheid de noodzaak van onafhankelijkheid en het belang van een professioneel-kritische houding voortdurend uit te dragen.”

De toekomst voor de accountancy is ongewis; waar gaat het heen?

Peter Bommel: Trots op kwaliteit

“Het is goed dat er discussie is over de toekomst van het accountantsberoep. We moeten er voor zorgen dat we als accountants relevant blijven en invulling blijven geven aan de behoeften die er in de samenleving bestaan. Denk bijvoorbeeld aan de versterking van de signalerende rol van de accountant richting Raden van Commissarissen en Audit Committees op het gebied van risicobeheersing, de (financiële) stabiliteit van een onderneming en in het verlengde daarvan de controle van duurzaamheidsverslagen en rapportages op het gebied van risico's. We zien uit naar de uitwerking van het groenboek Barnier, dat in elk geval voor helderheid zorgt. Dat wil niet zeggen dat we warm lopen voor alles wat daarin wordt voorgesteld. In een verplichte totale splitsing tussen audit- en adviesdienstverlening zien we bijvoorbeeld weinig. Dat zou de kwaliteit van onze dienstverlening ondermijnen, want die is nou net gebaat bij een mix van disciplines en expertise. Van de andere kant zien we ook genoeg constructieve punten. Zo ondersteunen we de idee van een versterkte rol voor de Audit Committee en de Raad van Commissarissen bij de benoeming van de accountant. Dat komt de onafhankelijkheid zeker ten goede. Bij elk debat over de voors en tegens van de diverse suggesties voor nieuwe wetgeving zou je bijna vergeten hoezeer we er als organisatie bovenop zitten. Dagelijks zie ik collega's om mij heen die hun uiterste best doen om hun werk perfect uit te voeren. Er is echt sprake van een cultuur waarin onze mensen trots zijn op de kwaliteit die ze samen leveren.”

Huub Wieleman: Toezicht met tanden

“In Nederland klinkt de roep om toezicht met tanden. Dat gaat vast niet leiden tot minder regels. Sommige mensen hebben de neiging om te klagen over veranderende eisen en uitdijende regelgeving. Ik zie dat anders: de nieuwe ontwikkelingen zijn een trampoline om te veranderen en te verbeteren.”

Peter Bommel nieuwe Function Leader Audit

Per 1 juni 2011 heeft Peter Bommel de rol van Function Leader Audit overgenomen van Huub Wieleman. Peter Bommel is sinds 1999 als accountant actief bij Deloitte, vervulde van 2002 tot 2007 de rol van Industry Leader Energy & Utilities bij Deloitte Nederland en was de afgelopen drie jaar Global Industry leader Energy & Resources.

“De nieuwe ontwikkelingen zijn een trampoline om te veranderen en te verbeteren”



Huub Wieleman

Ethiek en onafhankelijkheid

De maatschappij verwacht van accountants een onbevooroordeelde en kritische mening ten aanzien van de jaarrekening die zij controleren. Het vertrouwen van de maatschappij in onze professionals is bepalend voor onze toekomst en onze publieke functie.

De negen ethische principes van Deloitte

Kwaliteitsbeheersing valt of staat niet alleen met goede systemen en procedures, maar ook met mensen die zich daar dagelijks voor inzetten. Van alle medewerkers van Deloitte wordt dan ook verwacht dat zij zich houden aan negen ethische principes die voortkomen uit onze gedeelde waarden.

1. Eerlijkheid en integriteit: we handelen op een eerlijke en integere wijze.
2. Professioneel gedrag: we handelen naar de letter en de geest van de toepasselijke wet- en regelgeving.
3. Competentie: we leveren een passende deskundigheid en bekwaamheid voor elke opdracht.
4. Objectiviteit: we streven naar objectiviteit bij het formuleren van onze professionele opinies en het advies dat we geven.
5. Vertrouwelijkheid: we respecteren de vertrouwelijkheid van informatie.
6. Oprecht zaken doen: we committeren ons aan een oprechte manier van zakendoen.
7. Maatschappelijke verantwoordelijkheid: we onderkennen de impact die we hebben op de wereld om ons heen en nemen die serieus.
8. Respect en gelijke behandeling: we behandelen al onze collega's met respect, hoffelijkheid en op gelijke wijze.
9. Verantwoordelijke besluitvorming: we geven het goede voorbeeld met onze gedeelde waarden als gemeenschappelijke basis.

Integriteit en onafhankelijkheid zijn voor een accountantsorganisatie als Deloitte cruciale thema's. De afgelopen jaren en ook in het boekjaar 2010/2011 stond onafhankelijkheid nadrukkelijk op de agenda van externe en interne stakeholders.

De maatschappij neemt de rol van accountants serieus onder de loep en is kritisch ten aanzien van de kwaliteit van de controle. Tevens speelt de vraag of onafhankelijkheid van de professional onder druk staat in het huidige businessmodel van accountantsorganisaties. Dit omdat zij zich steeds meer kenmerken door vanuit meerdere disciplines onder één dak dienstverlening te verrichten. Eurocommissaris Barnier heeft in zijn groenboek, dat in december 2010 is gepubliceerd, vragen gesteld die ingaan op deze thematiek. Hierin stelt hij onder andere de combinatie van controle en adviesdienstverlening, de duur van het auditmandaat en de wijze van benoeming van de accountant aan de orde. Wij nemen actief deel aan dit debat, waarbij wij voorstander zijn van consistente regelgeving gebaseerd op de internationale standaarden van de IFAC met een robuuste borging van de onafhankelijke positie van de accountant.

Structurele inbedding van ethiek en onafhankelijkheid

Deloitte kent een robuust systeem gericht op kwaliteitseisen, ethische principes en onafhankelijkheidsvereisten die gelden voor onze gehele organisatie. Specifiek voor de Audit-praktijk hanteert Deloitte aanvullende kwaliteitsbeheerssystemen.

Organisatorisch vallen bij Deloitte onafhankelijkheid, ethiek en integriteit onder de Reputation & Risk Leadership Office, onder verantwoordelijkheid van de Reputation & Risk Leader Barbara Majoer. Liesbeth Mol, partner Tax, is als National Ethics Officer verantwoordelijk voor het Ethics & Compliance-programma.

Veerle Fruytier, director Audit, is als Director of Independence van Deloitte verantwoordelijk voor het monitoringsysteem waarmee Deloitte de naleving bewaakt van de onafhankelijkheidsregelgeving. Het Independence Center voert hiertoe verschillende controleprocedures uit.

Stimuleren van integriteit en onafhankelijkheid

Om het belang van ethiek en onafhankelijkheid bij medewerkers te benadrukken, heeft Deloitte een gedragscode. Deze gedragscode beschrijft in detail de regels rond gedrag van de professionals, rekening houdend met de lokale gewoonten en regelgeving. Op deze manier onderstrepen wij het belang dat we hechten aan integriteit en onafhankelijkheid.

Borging van onafhankelijkheid

De borging van onafhankelijkheid wordt vormgegeven door activiteiten die zich richten op:

1. Bewustzijn binnen de hele organisatie van de benodigde houding ten aanzien van onafhankelijkheid
2. Communiceren van onafhankelijkheidsregels en -trainingen
3. Individuele compliance ten aanzien van financiële belangen en nevenfuncties
4. Interne monitoring van financiële belangen door periodieke inspectie
5. Rapportering door medewerkers van kennelijke inbreuken op onafhankelijkheid
6. Het opvolgen van overtredingen en waar nodig het treffen van disciplinaire maatregelen
7. Monitoring van de reikwijdte van de dienstverlening voor controlecliënten
8. Monitoring van zakelijke relaties

Communicatie over onafhankelijkheid

Deloitte communiceert met zijn medewerkers nadrukkelijk en op verschillende manieren over het onafhankelijkheidsbeleid.

Intranet

Op de intranetsite is een aparte pagina ingericht met uitgebreide informatie over alle aspecten van onafhankelijkheid. Deze pagina wordt voortdurend geactualiseerd op basis van de nieuwste inzichten en regelgeving.

Nieuwsbrief Onafhankelijkheid

Een ander medium waarmee Deloitte onafhankelijkheid onder de aandacht brengt, is de periodieke Nieuwsbrief Onafhankelijkheid. In 2011 is besloten deze nieuwsbrief aan alle medewerkers te sturen, omdat kennisname van zaken die spelen op het gebied van onafhankelijkheid vaak voor het brede Deloitte-publiek van belang is. In deze nieuwsbrief is in het boekjaar 2010/2011 regelmatig aandacht besteed aan onderwerpen als zakelijke relaties, financiële belangen, nevenfuncties, nieuwe tools voor onafhankelijkheidsdocumentatie en het proces om conflicten te beheersen. Ook is een toelichting gegeven op de jaarlijkse ronde van onafhankelijkheidsverklaringen en is gerapporteerd over de uitkomsten van de periodieke controle op naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften door de interne accountantsdienst.

Personeelsblad

Het personeelsblad De Deloitter bevat elke editie de rubriek 'Ethische dilemma's'. De Compliance & Ethics Officer, de vertrouwenspersonen en de director Client Acceptance behandelen hierin ethische kwesties in de dagelijkse praktijk. In 2010/2011 kwamen onderwerpen aan de orde als 'Klanten graag, maar niet tegen elke prijs' en 'Intimidatie? Uit den boze!'.

Consultatienetwerk

Professionals kunnen voor vragen over onafhankelijkheid terecht bij het Independence Center, dat een ondersteunende rol vervult bij de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften in de praktijk. In het afgelopen jaar is de afdeling veelvuldig geconsulteerd over een grote verscheidenheid aan onderwerpen. Dit varieerde van de toelaatbaarheid van overige dienstverlening bij controlecliënten tot vraagstukken over financiële belangen, nevenfuncties, indienstredingen bij cliënten, partnerroulatie en zakelijke relaties.

Voor ruggespraak beschikt de Director of Independence over een uitgebreid consultatienetwerk. Dit bestaat uit experts verbonden aan de Global Independence-afdeling van de overkoepelende DTTL-organisatie en Directors of Independence van andere Deloitte landenfirma's.

Zakelijke relaties

Sommige zakelijke relaties kunnen een bedreiging opleveren voor de onafhankelijkheid van de accountant. Bij het aangaan van zakelijke relaties met controlecliënten wordt daarom onder andere getoetst of deze passen in het kader van de gewone bedrijfsuitoefening van beide partijen en of geen sprake is van een belangrijk financieel belang voor Deloitte of de controlecliënt. Geregeld worden aanvragen voor het aangaan van een zakelijke relatie door het Independence Center afgewezen, als deze een bedreiging opleveren voor de onafhankelijkheid van de accountant.

Zo is in het afgelopen jaar op eigen initiatief binnen Deloitte een intern vraagstuk opgekomen over ontwikkelingen in de aard en omvang van een reeds bestaande leveranciersrelatie met een controlecliënt, waarbij mogelijke bedreigingen voor de beeldvorming over onafhankelijkheid zijn geëvalueerd. In nauw onderling overleg met de Raad van Commissarissen van Deloitte is besloten dat Deloitte de relatie met de leverancier verder wil kunnen uitbouwen en zich omwille van de beeldvorming rondom de onafhankelijkheid van accountant met ingang van boekjaar 2011 niet beschikbaar stelt voor een herbenoeming als controlerend accountant van deze leverancier.

Deloitte heeft het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan het inventariseren en evalueren van zakelijke relaties met andere partijen. Dit betreft op de eerste plaats inkooprelaties die Deloitte heeft met bestaande cliënten. Daarnaast gaat het om samenwerkingsverbanden met andere partijen waarbij diensten van Deloitte gecombineerd worden met diensten van deze derde partijen, vaak om gezamenlijk de markt te benaderen of om invulling te geven aan een verzoek van een gezamenlijke cliënt. Ook vallen sponsorrelaties van Deloitte hieronder.

Voor de partners van Deloitte Consulting is een verplichte training over dit onderwerp verzorgd. De reden hiervoor is dat samenwerkingsverbanden met andere partijen geregeld vanuit Consulting worden opgezet. Doel van deze training was meer bekendheid met dit onderwerp te realiseren.

In het vorige boekjaar was het proces om zakelijke relaties aan te melden, te registreren en te monitoren al versterkt. In het afgelopen jaar is een aantal acties uitgevoerd om de bestaande zakelijke relaties verder in kaart te brengen. Naast een praktijkinventarisatie zijn verdere afspraken gemaakt met centrale afdelingen, waaronder de inkoopafdeling en de afdeling die zich bezighoudt met sponsoring.

Verplichte onafhankelijkheidstrainingen

Iedere Deloitte krijgt bij indiensttreding een verplichte onafhankelijkheidstraining. Aanvullend krijgen managers en partners bij benoeming een verplichte onafhankelijkheidstraining, die gericht is op de detailregels met betrekking tot het houden van financiële belangen. Dit helpt bij het herkennen en voorkomen van situaties die tot onafhankelijkheidsrisico's of overtredingen kunnen leiden.

Tijdens de verplichte Audit Study weeks in de zomer van 2010 is een training gegeven over actualiteiten op het gebied van onafhankelijkheid, waaronder de nieuwe Code of Ethics van de International Federation of Accountants (IFAC), die per 1 januari 2011 effectief is geworden. Daarnaast is aandacht geschonken aan documentatie omtrent onafhankelijkheid in de controledossiers.

In het voorjaar van 2011 is een verplichte e-learning uitgerold onder alle managers, directors en partners van de wereldwijde Deloitte-organisatie. Dit hing samen met het van kracht worden van een nieuw Deloitte Policy Manual voor Independence, waarbij het interne Deloitte-beleid volledig in overeenstemming is gebracht met de nieuwe internationaal geldende IFAC Code of Ethics. Hierbij is ook ingegaan op het houden van financiële belangen, waar het Deloitte-beleid strenger is dan de IFAC Code en daarmee ook strenger is dan de Nederlandse regelgeving.



Toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften

De onafhankelijkheid van onze professionals, die is geborgd in specifieke onafhankelijkheidsvoorschriften, wordt via een systeem van monitoring zorgvuldig bewaakt.

Controle van financiële belangen

Voor onze professionals en hun gezinsleden is het hebben van persoonlijke financiële belangen aan strikte regels gebonden. Dit is niet toegestaan als de professional onderdeel uitmaakt van het controleteam of een belangrijke bestuursfunctie binnen Deloitte vervult. Partners van Deloitte mogen volgens de interne regels geen financiële belangen houden in controlecliënten van Deloitte wereldwijd. Hiermee gaan de interne regels veel verder dan de externe onafhankelijkheidsvoorschriften vereisen.

Alle (senior) managers, directors, partners en externe leden van de Raad van Commissarissen zijn verplicht hun persoonlijke financiële belangen te registreren en bij te houden in het DTTL Global Independence Monitoring System (GIMS). Met behulp van dit geautomatiseerde systeem wordt nagegaan of het bezit van een financieel belang in een specifiek bedrijf al of niet toegestaan is. Wekelijks maakt het Independence Center rapportages waaruit blijkt of sprake is van ongeoorloofde financiële belangen, bijvoorbeeld doordat een bedrijf controlecliënt van Deloitte is geworden. Als hiervan sprake is, moet de medewerker dit financiële belang binnen tien werkdagen verkopen.

Verplichte onafhankelijkheidsverklaring

Al onze professionals ondertekenen elk jaar een individuele onafhankelijkheidsverklaring waarmee ze aangeven de onafhankelijkheidsregels na te leven. Hiermee verbindt iedere professional zich aan de externe regels en de additionele interne regels voor onafhankelijkheid. Dit geldt voor zowel professionals die werkzaam zijn voor cliënten als voor supportmedewerkers.

In het afgelopen boekjaar is de verklaring door 4.733 medewerkers ingevuld. Bij de controle zijn hierbij de volgende bijzonderheden geconstateerd:

- 7 medewerkers bleken een nevenfunctie nog niet aangemeld te hebben, waarbij na onderzoek bleek dat de betreffende nevenfuncties toegestaan waren.
- 1 medewerker had zijn financiële belangen nog niet adequaat in GIMS ingevoerd, waarbij na registratie bleek dat geen sprake was van ongeoorloofde beleggingen.
- 5 medewerkers hadden een vraag niet goed begrepen en konden na uitleg bevestigen dat ze alle onafhankelijkheidsregels nageleefd hadden.

Periodieke inspectie

Jaarlijks wordt getoetst of bestuurders, partners, directors en managers van Deloitte de onafhankelijkheidsregels met betrekking tot financiële belangen, zakelijke relaties en nevenfuncties correct naleven. Bij deze inspectie dienen de betrokken personen een uitvoerige vragenlijst in te vullen en persoonlijke informatie zoals belastingaangiftes en beleggingsoverzichten te overleggen. Partners en directors worden op rotatiebasis onderzocht. Managers worden steekproefsgewijs gecontroleerd.

Deze jaarlijkse toetsing wordt, onder verantwoordelijkheid van de Director of Independence, uitgevoerd door de Interne Accountants Dienst (IAD) van Deloitte. De IAD rapporteert de uitkomsten van deze periodieke inspectie onder meer aan het bestuur van Deloitte Accountants B.V., de RvC en de Director of Independence. Als bij deze jaarlijkse inspectie overtredingen van interne of externe regels worden geconstateerd, worden deze gerapporteerd aan de Raad van Bestuur die besluit over het opleggen van een disciplinaire maatregel.

Bij het inspectieproces in boekjaar 2010/2011 zijn de volgende overtredingen van interne regels geconstateerd waarvoor een sanctie is opgelegd:

Nr.	Bevinding	Sanctie	Verbeteractie
1.	Het bezit van een ongeoorloofd financieel belang (volgens interne Deloitte-procedures) in een beleggingsfonds, dat niet was ontdekt doordat dit fonds met een verkeerde omschrijving in GIMS was vastgelegd*	Norm-overdragend gesprek	Communicatie in Nieuwsbrief Onafhankelijkheid over de hulp die het Independence Center kan bieden bij het identificeren van het juiste fonds in GIMS
2.	Het bezit van ongeoorloofde financiële belangen (volgens interne Deloitte-procedures) in twee beleggingsfondsen, doordat met de vermogensbeheerder een overeenkomst was gesloten die geen waarborgen bood dat niet in verboden fondsen zou worden belegd*	Schriftelijke waarschuwing	Duidelijke afspraken maken met vermogensbeheerders voor diverse partners
3.	Het bezit van ongeoorloofde financiële belangen (volgens interne Deloitte-procedures) in twee beleggingsfondsen, wat niet was ontdekt doordat deze per abuis niet in GIMS waren ingevoerd*	Schriftelijke waarschuwing	Onderzoeken of een afdeling ingericht kan worden die de partners kan ondersteunen bij het beheer van hun GIMS-accounts
4.	Ongeoorloofd aandelenbezit voor een zeer gering bedrag (volgens interne Deloitte-procedures), verkregen uit een claimemissie, wat niet was ontdekt na onvolledige uitvoering van een verkooporder door de bank*	Norm-overdragend gesprek	Geen, betrof een eenmalig geïsoleerd geval
5.	Ongeoorloofd aandelenbezit (volgens interne Deloitte-procedures) door een nieuw benoemde partner, waarbij verkoop van deze aandelen een paar dagen later dan de vereiste tien werkdagen heeft plaatsgevonden*	Norm-overdragend gesprek	Nieuw benoemde partners ontvangen voortaan voorafgaand aan toetreding informatie over de onafhankelijkheidsaspecten die verbonden zijn aan toetreding, waaronder het moeten verkopen van ongeoorloofde financiële belangen
6.	Ongeoorloofd aandelenbezit (volgens interne Deloitte-procedures) door een nieuw toetredende partner, waarbij verkoop van deze aandelen veel te laat heeft plaatsgevonden en niet adequaat opvolging is gegeven aan een daartoe strekkend verzoek van het Independence Center*	Norm-overdragend gesprek, schriftelijke waarschuwing, verplichte e-learning en her-test in volgend boekjaar	Nieuw benoemde partners ontvangen voortaan voorafgaand aan toetreding informatie over de onafhankelijkheidsaspecten die verbonden zijn aan toetreding, waaronder het moeten verkopen van ongeoorloofde financiële belangen
7.	Het niet adequaat bijhouden van GIMS gedurende langere tijd, waarbij geen sprake is geweest van bezit van ongeoorloofde financiële belangen*	Norm-overdragend gesprek, schriftelijke waarschuwing en her-test in volgend boekjaar	Geen, betrof een eenmalig geïsoleerd geval

* Deloitte kent interne voorschriften die verder gaan dan dat wet- en regelgeving van onze organisatie vereist. Wij hechten eraan te vermelden dat alle genoemde voorbeelden overtredingen betreffen van (meer stringente) interne voorschriften, waarbij geen sprake was van een overtreding van externe wet- en/of regelgeving. Dit illustreert het belang dat Deloitte hecht aan onafhankelijkheid.

Clïent- en opdrachtacceptatie

Om vanuit een volkomen onafhankelijke positie onze controlerende rol te kunnen vervullen, bekijken we nauwgezet welke (potentiële) cliënten en opdrachten we wel en niet kunnen accepteren of continueren.

Vanzelfsprekend accepteert en continueert Deloitte graag nieuwe en lopende opdrachten bij cliënten. Voor een excellente dienstverlening aan onze cliënten is een goede risicoanalyse cruciaal. De uitkomst daarvan stelt Deloitte in staat tijdig de juiste experts, tijd en middelen vrij te maken om de onderkende risico's af te dekken en de cliënt optimaal te kunnen bedienen. Ook biedt het de mogelijkheid keuzes te maken en prioriteiten te stellen in het belang van de hoge eisen die de buitenwereld stelt aan de kwaliteit van ons werk.

Binnen Deloitte Nederland is daarom een centraal Acceptance Center ingericht dat potentiële nieuwe cliënten onderwerpt aan een 'background check' op basis van informatie uit openbare bronnen. Tevens worden de basisgegevens van deze potentiële cliënten door het Acceptance Center gecheckt en vastgelegd in een centrale cliëntenadministratie. Het doel van deze stringente 'Know Your Client'-procedures is om ervoor te zorgen dat we als Deloitte-organisatie 'trots' op onze klanten kunnen zijn. In het afgelopen boekjaar heeft dit er in enkele gevallen toe geleid dat we een persoon of organisatie niet als cliënt hebben geaccepteerd.

Opdrachtacceptatie

Voor alle potentiële nieuwe opdrachten gaat het Acceptance Center na of er sprake zou kunnen zijn van een mogelijke aantasting van onze onafhankelijkheid. Het waarborgen van onze onafhankelijke positie is immers een belangrijk vereiste om een controlerende rol te kunnen vervullen. Om onze onafhankelijkheid te kunnen bewaken, legt Deloitte Nederland de aard en omvang van onze dienstverlening in de centrale cliëntenadministratie vast. Op deze manier is steeds de meest actuele informatie beschikbaar over onze (potentiële) cliënten en de (potentiële) dienstverlening bij die cliënten.

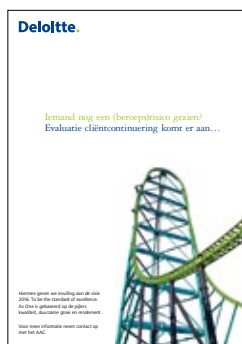
Zo nodig wordt informatie uitgewisseld met andere Deloitte member firms door middel van een mondiaal Conflict Check-systeem. Dit systeem, bestaande uit verschillende specifieke tools, is recentelijk ontwikkeld als een integraal onderdeel van het bestaande Conflict Check-proces, en ziet vooral toe op opdrachten met een internationaal karakter. Deloitte Nederland heeft in het boekjaar 2010/2011 circa 700 internationale Conflict Check-verzoeken geïnitieerd en heeft ongeveer 2.400 Conflict Check-verzoeken ontvangen van andere member firms.

Client Portfolio Risk Review

Vanuit risico- en reputatiemanagement vereist het internationale Deloitte-netwerk dat alle aangesloten onderdelen jaarlijks een centrale 'Portfolio Risk Review' uitvoeren. Deze review is gericht op het identificeren van cliënten en/of opdrachten die Deloitte kwetsbaar kunnen maken, met als doel om vast te kunnen stellen dat Deloitte de juiste beheersmaatregelen treft. Pijlers voor deze analyse zijn onder andere de mate van maatschappelijk belang, een goed begrip van potentiële risico's voor de accountantspraktijk, de beschikbaarheid van de juiste bemensing van opdrachten, marktrisico's en bijvoorbeeld de economische ontwikkelingen.

Ook Deloitte Nederland voert deze analyse jaarlijks uit. De Audit Risk Leader heeft vooraf criteria uiteengezet voor het identificeren van cliënten en/of opdrachten die extra aandacht behoeven. Hierbij heeft hij, in overleg met de Industry Leaders, tevens vooraf informatie verstrekt aan alle medewerkers over branchespecifieke aandachtspunten en ontwikkelingen. Het proces is tevens kracht bij gezet via ondersteuningsmateriaal zoals een flyer en de landelijke postercampagne 'Iemand nog een (beroeps)risico gezien? Evaluatie cliëntcontinuering komt eraan...'.
.

De uitkomsten van de Client Portfolio Risk Review worden besproken met het Management Team van de Audit-function, aangevuld met de Professional Practice Director en de Audit Risk Leader. Hierbij hebben omwille van consistentie ook diverse centrale analyses plaatsgevonden op de totale cliëntenportefeuille. Tevens is voor cliënten met een ogenschijnlijk hoger risicoprofiel aandacht besteed aan de toereikendheid van het beschikbare budget. Het sluitstuk van de Client Portfolio Risk Review is een actieplan, met aandacht voor onder meer de maatregelen die nodig zijn om geïdentificeerde risico's te beheersen en bijvoorbeeld een (her)evaluatie van de benodigde capaciteit om daaraan voldoende aandacht te kunnen besteden.



Samenloop met overige dienstverlening

Het aantal assurance-cliënten bij Deloitte over het boekjaar 2010/2011 bedraagt ongeveer 7.700. De omzet van Deloitte Accountants B.V. uit assurance-opdrachten in 2010/2011 bedraagt circa € 260 miljoen (€ 114 miljoen wettelijke controles en € 146 miljoen overige assurance-opdrachten en daaraan gerelateerde werkzaamheden).

De omzet bij OOB-controlecliënten inclusief verbonden partijen laat zich als volgt toelichten:

Omzet bij OOB-controlecliënten inclusief verbonden partijen boekjaar 2010/2011 (in miljoenen)		
Wettelijke controles	20,0	
Overige assurance-opdrachten en samenstelopdrachten	12,4	
Totaal assurance-opdrachten en daaraan gerelateerde werkzaamheden	32,4	32,4
Overige dienstverlening (inclusief overige functions)		5,4
Totaal omzet		37,8
Omzet overige dienstverlening als % van totaal assurance-opdrachten	16,7%	



Interview met bestuurslid Jorrit Volkers en Reputation & Risk
Leader Barbara Majoor

Barbara Majoor

Kwaliteit

mag nooit wijken voor commercie

Topkwaliteit van dienstverlening als belangrijke strategische pijler, dat vraagt van medewerkers om op topniveau te presteren. Hoe worden mensen gestimuleerd de middelmaat definitief vaarwel te zeggen? Een gesprek met Barbara Majoor (Reputation & Risk Leader Deloitte) en Jorrit Volkers (Chief Partner & People Officer Deloitte) over beoordelen en belonen van kwaliteit en het beste uit jezelf halen.

Hoe is kwaliteit in de strategie en organisatie verankerd?

Barbara Majoor: Leerervaringen

"Het is kwaliteit wat de klok slaat. Vastgelegd als pijler van onze As One-strategie willen we het thema tot in de haarvaten van de organisatie laten doordringen. We hebben het afgelopen jaar belangrijke stappen gemaakt, bijvoorbeeld door veel tijd te besteden aan de persoonlijke beleving. Coaching van elkaar op een aantal dossiers was onderdeel van de introductie van die nieuwe controleaanpak. Collega's voeren met elkaar stevige, enthousiaste gesprekken over vaktechniek, over manieren om samen oplossingen te vinden. Ik ben daar geregeld bij geweest; het zijn mooie leerervaringen voor iedereen." We zijn nog niet waar we willen zijn maar wel op de goede weg.

Jorrit Volkers: De lat ligt hoog

"Kwaliteit begint meteen bij het aannemen van een opdracht. Daarna blijft het een grote rol spelen tijdens de uitvoering en bij de reviews door onze afdelingen vaktechniek. De lat ligt hoog. Daar slaagde bijvoorbeeld de Deloitte-accountant in die geen goedkeurende handtekening onder een jaarrekening plaatste, maar desondanks van de klant grote waardering kreeg. Als een klant je aanbeveelt bij een ander is dat ook een helder kwaliteitssignaal. De systemen die wij voor de douanepraktijk hebben ontwikkeld, beveelt de Belastingdienst nu aan onder haar klanten."

Barbara Majoor: Het beste uit jezelf halen

"We hebben afgelopen periode een infrastructuur neergezet waarmee we mensen stimuleren om boven de gewoonlijke vereisten uit te komen. Kwalitatief excellente prestaties worden door ons excellent beloond. Vallen de prestaties tegen, dan zijn de consequenties daar ook naar. We gaan ook transparant om met beoordelen en belonen, zodat iedereen de verwachtingen kent en wordt aangemoedigd om het beste uit zichzelf te halen. Uitmuntende resultaten zijn niet gemakkelijk te behalen. Daarom blijven we iedereen op een enthousiaste manier op de huid zitten. Ook hiermee zetten wij kwaliteit echt op de agenda."

Jorrit Volkers: Openheid en bijleren

"Kwaliteit is ook een kwestie van openheid en van bereidheid om bij te leren. Vorig jaar hebben wij na publicatie van de AFM-bevindingen meteen de daad bij het woord gevoegd, door met de betrokken stakeholders in alle openheid om tafel te gaan. Centraal in deze gesprekken met vertegenwoordigers van Raden van Commissarissen en Audit Committeees stond wat zij van een accountant verwachten. Dat heeft ons een paar belangrijke lessen opgeleverd. In die spirit trekken we de kwaliteitsbeweging binnen Audit nu door naar Tax, Consulting en Financial Advisory Services. We zien dat die thematiek door onze medewerkers wordt omarmd. De zware rol die wij aan kwaliteit geven, is voor Deloitte vanzelfsprekend."

Bijten kwaliteit en commercie elkaar?

Barbara Majoor: Inhoud boven commercie

“Wij hebben de onverbiddelijke stelregel dat vaktechniek boven commercialiteit gaat. Door efficiënt te controleren kunnen we, ondanks prijsdruk in de markt, de geleverde kwaliteit op topniveau houden. Vakdirectie, Function Leaders en Raad van Bestuur werken vanuit een duidelijke, gezamenlijke visie. De lijnen zijn kort, iedereen is uiterst betrokken en opereert altijd vanuit het standpunt dat inhoud boven commercie gaat.”

Jorrit Volkers: Tone at the top

“Met onze medewerkers wordt geregeld over dit thema gesproken. Ook vanuit de ‘tone at the top’ laten wij er niet de geringste twijfel over bestaan dat kwaliteit nooit mag wijken voor commercie.”

Wat is goede kwaliteit en hoe worden mensen beter?

Barbara Majoor: Mensen op het schild tillen

“Het gaat altijd om een mix van competenties en gedrag, die je op diverse manieren kunt beoordelen. Naast de eigen practice reviews kennen we externe reviews vanuit de beroepsorganisatie en de AFM. Uiteraard is het naast alle procedures belangrijk wat klanten zeggen. Ook de vraag of je als individu in staat bent een inspirerende voorbeeldrol voor je collega’s te vervullen, telt mee. Nog een voorbeeld: onze As One Team Challenge, een interne competitie voor medewerkers om je op een van de strategische gebieden – waaronder kwaliteit – te onderscheiden. Teams worden uitgedaagd met plannen te komen en krijgen de kans hun ideeën voor de Raad van Bestuur te presenteren. We hebben geleerd dat je mensen stimuleert door ze op het schild te tillen. Dit is een bewezen recept om een echte kwaliteitscultuur voor elkaar te krijgen.”

Jorrit Volkers: Ontwikkeling als beloning

“Ze klinken als een open deur, maar het blijven essentiële elementen: vakmanschap, een analytische en onafhankelijke geest, stevig in de schoenen staan en een rechte rug. Kwaliteit is er bijna altijd mee gediend als mensen niet zomaar opzij stappen. Wij bieden medewerkers de ruimte om zichzelf te blijven ontwikkelen op alle terreinen. Ook dat zien zij als een beloning. We denken aan de oprichting van een Europese Deloitte University, waar onze mensen, klanten en studenten toponderwijs krijgen. Dat instituut wordt van wereldklasse.”

“Kwalitatief excellente prestaties worden excellent beloond. Vallen de prestaties tegen, dan zijn de consequenties daar ook naar.”



Jorrit Volkers

Beoordelen en belonen

Onze mensen bepalen direct de kwaliteit van onze dienstverlening. Beoordelen en belonen is essentieel voor een cultuur waarin kwaliteit positief wordt beleefd.

Kernwaarden voor belonings- en beoordelingsbeleid

De maatschappelijke verwachtingen zijn leidend in de kwaliteit van onze dienstverlening. Deze maatschappelijke verwachtingen hebben wij vertaald in onze kernwaarden die de basis vormen onder ons beoordelingsbeleid. Het beoordelingsbeleid van Deloitte berust op een aantal pijlers:

- Onze cultuur zoals vervat in onze kernwaarden integriteit, uitmuntende kwaliteit voor markten en cliënten, commitment naar elkaar en kracht uit diversiteit;
- Vaktechnische en persoonlijke kwaliteit die aansluit bij onze maatschappelijke positionering;
- Borging van ons Deloitte Practice Management, waaronder compliance met kwaliteitsvereisten.

Deloitte is zich ervan bewust dat er beperkingen zijn in de diensten die we onze cliënten kunnen aanbieden. Daarom geldt als stelregel dat er bij het beoordelen en belonen van accountants geen enkele relatie wordt gelegd met het verkopen van non-auditdiensten door de accountantsorganisatie.

Beoordelingscyclus

Jaarlijks wordt iedere partner/director beoordeeld aan de hand van een set van vier criteria: Kwaliteit (1), Dienstverlening (2), Groei van de organisatie (3) en Samenwerking & Ontwikkeling van talent (4). Deze criteria omvatten dus alle aspecten van de prestaties van de partner/director.

Iedere partner/director maakt een eigen jaarplan dat aansluit op de strategie van Deloitte Nederland. In dat jaarplan legt de professional zijn individuele afspraken vast via zogenoemde Key Performance Indicators (kwalitatief en kwantitatief) op elk van de vier hierboven genoemde criteria. Zo draagt iedere partner/director bij aan het realiseren van het jaarplan van Deloitte. Dit wordt ondersteund via een Quality Performance Dashboard (zie hierna).

Beoordelingscriteria partners en directors

Kwaliteit <ul style="list-style-type: none">• Verbeteren van de kwaliteit van onze externe diensten• Verbeteren van de duurzaamheid van onze diensten en interne organisatie• Versterken van onze brand (eminence)	Dienstverlening <ul style="list-style-type: none">• Overtreffen van de verwachtingen van de klant• Beheersing van de complexiteit van de opdracht• Managen van tijdigheid en kosteneffectiviteit
Groei van de organisatie <ul style="list-style-type: none">• Verbreden van het gezamenlijke netwerk• Versterken van het vermogen om, waar mogelijk en gewenst, het volledige dienstenpakket van Deloitte aan te kunnen bieden (Delivering the Firm)• Streven naar de nummer 1 positie in de markt (eminence)	Samenwerking & Ontwikkeling van talent <ul style="list-style-type: none">• Versterken van de As One Deloitte-cultuur• Optimaliseren van partner en people engagement• Verbeteren van aantrekken en behouden van toptalent• Verbeteren van de HR-processen en faciliteiten voor onze mensen

Periodieke evaluatie van de prestaties

De periodieke evaluatie bestaat standaard uit twee stappen: een Mid Year gesprek en een Year End gesprek. Het Mid Year gesprek vindt plaats in de periode november tot januari. Hierin wordt de voortgang van de afspraken in het jaarplan besproken. Het Year End gesprek vindt plaats tussen mei en augustus van elk jaar. Hierin wordt teruggekeken op het afgelopen jaar en een beoordeling afgegeven. De beoordeling wordt voorbereid door de partner/director, die zelf een evaluatie van het plan opstelt, en door de beoordelaars. In het Year End gesprek wordt tevens het jaarplan voor het komende jaar besproken en geaccordeerd.

De beoordelingscyclus wordt compleet gemaakt door de beoordeling te koppelen aan mogelijke competentieontwikkeling die kan helpen bij de groei, zowel in de huidige rol als ten aanzien van het gewenste toekomstperspectief.

Weging van kwaliteit

Kwaliteit in de breedste zin van het woord is een integraal onderdeel van de beoordeling van onze externe accountants. Dit betreft zowel kwaliteit in dienstverlening als het vakinhoudelijk niveau van werkzaamheden. De mate waarin een accountant continu hoge kwaliteit levert, speelt een grote rol in de beoordeling. Bij externe accountants worden diverse indicatoren gebruikt, waaronder de score van de Practice Reviews, externe reviews, EQAR-resultaten en de PE-vereisten.

Beoordeling vanuit een positieve invalshoek

Deloitte vindt het belangrijk om bij de beoordeling van professionals het belonen van kwaliteit als uitgangspunt te nemen. Dit past in de continue aandacht voor kwaliteitsverbetering die wij beogen. Positieve bijdragen door partners wegen mee in de beoordeling.

Voorbeelden van positieve bijdragen zijn uitmuntende scores bij reviews, het bijdragen aan de ontwikkeling van vaktechnische kennis van collega's via het geven van trainingen en het uitvoeren van Practice Reviews. Maar ook bijzondere kwaliteitsprestaties tellen mee, zoals het vervullen van een voorbeeldrol in de (bij)scholing van collega's en/of een vaktechnisch coachende rol voor collega's, dan wel een voorbeeldrol in de oplossing van een complex vaktechnisch vraagstuk in de uitvoering van de controle. Het totaal van deze kwaliteitscriteria is direct van invloed op de beoordeling en draagt bij aan de vaststelling van de vaste en variabele beloning. Vanzelfsprekend is bij het benoemen van professionals in deze functie bewezen vakinhoudelijke kwaliteit een voorwaarde.

Kwaliteitsdashboard

De Professional Practice Director Audit (PPD Audit) houdt voor iedere professional die tekeningsbevoegd is (waaronder externe accountants) het Quality Performance Dashboard bij. Hierin neemt de PPD centraal beschikbare informatie over de prestaties op het gebied van kwaliteit (zoals hiervoor genoemd) op, aangevuld met de door de individuele professional zelf aangedragen relevante informatie. De informatie in het Quality Performance Dashboard leidt tot een beoordeling van de prestaties op het gebied van kwaliteit. De beoordeling is een uitkomst van professionele weging van de informatie en prestaties op de diverse kwaliteitsindicatoren. De PPD Audit doet een advies voor de beoordeling, de Function Leader Audit stelt in overleg met de PPD Audit de uiteindelijke beoordeling vast.

Samengevat zijn in het kwaliteitsdashboard de volgende indicatoren opgenomen waarbij een positieve, neutrale en negatieve score kan worden gegeven.

KPI's Quality Performance Dashboard	Omschrijving	Mogelijke beoordeling
Bijdrage aan kwaliteit (kwalitatief)	Specifieke rol-invulling	Positief/neutraal
	Specifieke prestaties op opdrachten	Positief/neutraal/negatief
	Tekortkomingen (onder andere schendingen/claims)	Neutraal/negatief
Ratings (kwantitatief)	Interne ratings	Positief/neutraal/negatief
	Externe ratings	Positief/neutraal/negatief
Compliance-verplichtingen	PE/Cursussen	Neutraal/negatief
	Onafhankelijkheid	Neutraal/negatief

Beoordeling van kwaliteit

Een kwalificatie Meets Expectations is een basisvoorwaarde voor een externe accountant om te voldoen aan de kwaliteitseisen die Deloitte aan het vaktechnisch functioneren stelt. De beoordelingsscores Exceeds Expectations of Far Exceeds Expectations op het gebied van kwaliteit hebben een positieve invloed op de beoordeling en/of indeling in een puntengroep van een externe accountant. Uiteraard is de uiteindelijke beoordeling/beloning van een externe accountant afhankelijk van de verdere rolinvulling van de betreffende professional en de prestaties op andere gebieden, voor zover afgesproken in het kader van het jaarplan. Bijzondere prestaties op het gebied van kwaliteit kunnen aanleiding zijn voor het toekennen van een gratificatie.

Beoordelingsscores		
FEE	Far Exceeds Expectations	Overtreft de verwachtingen veruit
EE	Exceeds Expectations	Overtreft de verwachtingen
ME	Meets Expectations	Voldoet aan de verwachtingen
MSE	Meets Some Expectations	Blijft achter t.a.v. de verwachtingen
DNME	Does Not Meet Expectations	Voldoet niet aan de verwachtingen

Kwaliteitsverbetering noodzakelijk

Bij de beoordelingsscores MSE en DNME op het gebied van kwaliteit is de externe accountant verplicht een actieplan op te stellen dat ertoe leidt dat het komende jaar ten minste weer een ME-score wordt behaald. Als een partner zijn performance niet verbetert en voor het tweede achtereenvolgende jaar een MSE (of lager) scoort op het gebied van kwaliteit, leidt dat in beginsel tot een financiële maatregel op basis van het Reglement Correctiemaatregelen. Een DNME-score leidt in beginsel eveneens tot een financiële maatregel. Het niet voldoen aan de minimale kwaliteitseisen (ME) weegt mee bij de beoordeling van het algeheel functioneren van een auditpartner.

Score FY11	Aantal externe accountants	Individuele follow-up (bij DNME en MSE)
Does Not Meet Expectations (DNME)	2	Normoverdragend gesprek, volgend jaar opnieuw in selectie en voorstel voor een financiële sanctie.
Meets Some Expectations (MSE)	7	Diverse follow-up waaronder: schriftelijke waarschuwing conform sanctiebeleid, normoverdragend gesprek, studieopdracht, uitsluiting van internationale opdrachten, voor alle gevallen geldt dat zij volgend jaar weer in selectie voor practice review zijn opgenomen.
Meets Expectations (ME)	81	N.v.t.
Exceeds Expectations (EE)	37	N.v.t.
Far Exceeds Expectations FEE	0	N.v.t.
Totaal externe accountants	127	N.v.t.

Partnerbeloning

De beloning die een partner ontvangt is afhankelijk van de puntengroep waarin hij of zij is ingedeeld en de winst van Deloitte. Elk jaar wordt na afloop van het boekjaar de Winst Punt Waarde (WPW) vastgesteld. Deloitte kent negen puntengroepen. Partners worden jaarlijks of tweejaarlijks ingedeeld in één van de groepen. Jaarlijks wordt in een indelingsvergadering besloten over de partnerindelingen voor het komende boekjaar. De indelingsvergadering is een bijeenkomst van de Function Leaders, Industry Leaders, Regiomarktleiders, Professional Practice Directors en de Reputation & Risk Leader met het bestuur als eindverantwoordelijke beslisser. Als resultaat van het beoordelingsproces kan de indeling met een groep toe- of afnemen c.q. gelijk blijven.

Sanctiebeleid

Bij het niet nakomen van de vereisten van ons kwaliteitsbeleid c.q. het als partner eindverantwoordelijk zijn voor evidente fouten, kan het bestuur besluiten tot het doorvoeren van een tijdelijke financiële sanctie van maximaal 25% van het aan de betrokken partner op grond van de geldende indeling toe te kennen bijdragepunten.

Beoordeling en beloning van directors

De beloning die een director ontvangt bestaat uit een vast deel, een variabel deel (gekoppeld aan de winstpuntwaarde over het betreffende boekjaar) en bij uitzonderlijke prestaties een gratificatie. Minimaal een persoonlijke beoordelingsscore van ME is vereist om recht te hebben op de volledige uitkering. Bij een MSE-score wordt 25% uitgekeerd. Bij mindere prestaties wordt geen variabele beloning uitgekeerd.

Voor directors (externe accountants) geldt dat het beoordelingselement kwaliteit herleidbaar van invloed is op de eindbeoordeling. Bij een DNME-score of twee maal achtereen een MSE-score op het aspect kwaliteit in de Year End beoordeling, kan geen algehele ME-score meer worden gehaald. Een director heeft eveneens geen recht op variabele beloning indien deze een DNME-score dan wel twee maal achtereen een MSE-score behaalt op het aspect kwaliteit in de Year End beoordeling. Deze regeling geldt op basis van het kwaliteitsdashboard van Audit.

Gratificatie

Bij uitzonderlijke prestaties op een of meerdere van de beoordelingscriteria kan aan een partner of director een gratificatie worden toegekend van een aantal WPW. Toekenning van een gratificatie gebeurt door het bestuur op voordracht van de Function Leader en Leaders vanuit de industries en/of regio's. In boekjaar 2010/2011 is aan twaalf externe accountants (partners) een gratificatie toegekend, waaronder zes gratificaties voor bijzondere kwaliteitsprestaties.

Kennis en kunde

Goede medewerkers zorgen voor excellente kwaliteit. Permanente, professionele ontwikkeling van onze mensen is daarom een speerpunt in ons kwaliteitsbeleid.

Om onze klanten met de nieuwste kennis en inzichten optimaal te kunnen bedienen, zijn onze professionals nooit uitgeleerd. Continu studeren om 'bij' te blijven, binnen en buiten hun vakgebied, is dan ook een must. Onze mensen bepalen immers voor een groot deel de kwaliteit van onze dienstverlening. Om de kennis en vaardigheden van medewerkers op peil te houden en verder aan te scherpen, investeert Deloitte voortdurend in opleidingen voor onze professionals.

Onze mensen zijn vakspecialisten, van accountants tot belastingadviseurs, met kennis van de branches waarin onze cliënten opereren. Deloitte streeft ernaar altijd de juiste mix van professionals met gecombineerde vak- en marktkennis te werven en voortdurend feedback te krijgen op de kwaliteit van dienstverlening.

Recruitment

Deloitte richt zich in de arbeidsmarkt op twee belangrijke doelgroepen: hbo- en wo-studenten en kandidaten met relevante werkervaring. Het werven van ondersteunde (mbo-)functies heeft Deloitte uitbesteed. Onze recruiters werven kandidaten via (campus)evenementen, social media, plaatsing van online vacatures, binnen de netwerken van Deloitte-collega's en incidenteel met behulp van een (executive) search bureau. Alle geschikte kandidaten (van stagiair tot partner) krijgen een (online of dag-) assessment en voeren minimaal twee gesprekken met Deloitte. Alleen de beste kandidaten ontvangen een aanbod voor een dienstverband met vele ontwikkelmogelijkheden.

Feedback door cliënten

Met ingang van 2011 heeft Deloitte een nieuw en uitgebreid Client feedback programma, waarmee systematisch aan cliënten feedback over de geleverde diensten wordt gevraagd. Het programma richt zich met verschillende methodes op verschillende cliëntgroepen van Deloitte, zodat in principe elke cliënt op adequate wijze wordt uitgenodigd feedback te geven. Het Deloitte Client feedback model bestaat uit drie componenten: de Engagement review, de Client Service

Assessment (CSA) en het Groepsmarktonderzoek. Voor de audit-dienstverlening bedroeg de score in het boekjaar 2010/2011 een 7,2 – een verbetering met 0,4 punt ten opzichte van het jaar ervoor. De ontvangen feedback wordt zowel geanalyseerd op structurele verbeterpunten voor de organisatie als één op één met de betrokken professionals besproken, waarna mogelijke verbeteringen worden doorgevoerd.

De resultaten van deze feedback zijn ook een belangrijke input voor ons opleidingsbeleid, zowel organisatiebreed als per function. Binnen de Audit-function bieden het interne opleidingsaanbod en aandacht voor permanente educatie het fundament voor een kwalitatief hoogstaande controle.

Hieronder gaan we in op de opleidingsorganisatie binnen Deloitte, de zelfstandige rol van de professional in het opleidingsbeleid, de invulling van permanente educatie (waaronder verplichte cursussen) en de inzet van technologie.

Van vaktechniek naar persoonlijke ontwikkeling

De afdeling Learning biedt een breed spectrum aan interne opleidingsmogelijkheden aan. Naast vakinhoudelijke cursussen per function en organisatiebrede cursussen gericht op kennisvergarig van specifieke markten waarin onze cliënten opereren, kunnen medewerkers programma's volgen die zijn gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling. Cursussen uit de laatste categorie zijn onder andere het LEAD-programma voor senior managers en directors en de Manager Development Journey voor managers, waarin leiderschapontwikkeling centraal staat.

Bij de samenstelling van de opleidingsprogramma's wordt gebruikgemaakt van de expertise en kennis van alle disciplines – accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies – binnen de organisatie. Actuele ontwikkelingen of lacunes op bepaalde kennisgebieden kunnen zodoende eenvoudig op kwalitatieve wijze worden ingevuld.

Carrière en opleiding: de professional aan zet

Hoewel Deloitte als werkgever de professional ondersteunt op het gebied van opleidingen, heeft iedere medewerker zelf een belangrijk aandeel in hoe en welke opleidingen zijn of haar professionele en persoonlijke groei verder kunnen versterken.

Van Deloitters wordt verwacht dat zij zelf hun carrièreplannen ontwikkelen door jaarlijks een persoonlijk ontwikkelplan op te stellen. Vervolgens stellen ze in overleg met hun leidinggevende een bijhorend leerplan op, waarin de carrière-doelen worden gekoppeld aan leerdoelen.

Voor nieuwe medewerkers maakt een aantal basis cursussen een vast onderdeel uit van het ontwikkel- en leerplan. Deze zijn bedoeld om de Deloitte-organisatie en haar normen en gebruiken te leren kennen en te leren werken met de diverse geautomatiseerde systemen.

Kennis op peil door (verplichte) permanente educatie

Om permanent het hoge kwaliteitsniveau van onze dienstverlening te kunnen garanderen, verwachten wij van onze mensen dat zij hun kennis en vaardigheden op peil houden en waar mogelijk uitbreiden. Deloitte stelt kwantitatieve eisen aan het aantal uren dat iedere medewerker aan opleiding en ontwikkeling besteedt. Aansluitend bij de Nadere Voorschriften Permanente Educatie van de beroepsorganisatie NBA betreft dit minimaal veertig uur educatie per jaar.

Permanente Educatie-verplichtingen

Voor accountants gelden de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), voorheen NIVRA en NOvAA, voorgeschreven Permanente Educatie (PE) verplichtingen als een minimumeis. Evenals voorgaande jaren heeft de afdeling AAC Learning gemonitord of alle professionals uit de doelgroepen hebben voldaan aan hun learning-verplichtingen en – indien van toepassing – aan hun PE-verplichtingen. Gebleken is dat alle registeraccountants binnen Deloitte in 2010 hebben voldaan aan hun Permanente Educatie-verplichtingen.

Audit Excellence 2010

Niet alleen PE-vereisten leiden tot een opleidingsverplichting. Op basis van de actualiteit wordt binnen de Audit-functie elk jaar een aantal vaktechnische cursussen verplicht gesteld die bijdragen aan kwaliteitsverbetering. De focus hierbij lag dit boekjaar voor alle functieniveaus op de Clarified ISA's (Clarity) en de vertaling daarvan in de nieuwe Deloitte Audit Approach.

Opleidingen in cijfers

Gemiddeld besteedt iedere Deloitte'er per jaar 100 uur aan learning in de vorm van cursussen, trainingen en congressen. Deloitte-breed biedt de afdeling Learning meer dan 2.000 opleidingen, trainingen, cursussen, webcasts en e-learningmodules aan, waarvan enkele honderden klassikaal. Binnen de Audit-functie maakten in het boekjaar 2010/2011 circa 2.500 deelnemers gebruik van de tientallen interne opleidingen, waaronder zo'n 600 registeraccountants (RA's) en accountant-administratieconsulenten (AA's).

Hiertoe is het intensieve learning-programma Audit Excellence 2010 opgezet, dat in de Study Weeks 2010 is uitgerold voor alle professionals in de Audit-praktijk. Dit programma is ook een belangrijke basis geweest voor de invulling van het verplichte PE-onderwerp 2010 (Clarity), aangevuld met een aantal webcasts over de meer algemene wijzigingen in de ISA's.

Het verplichte Audit-cursusaanbod valt uiteen in de volgende onderdelen:

Study Weeks

Een deel van de verplichte cursussen worden onder de noemer Study Weeks gegeven tijdens landelijke Study Weeks voor managers en partners en de Blokweken voor junior en senior stafmedewerkers. In 2010 stond de Study Weeks in het teken van de gewijzigde Internationale controlestandaarden en de implementatie van de nieuwe Deloitte Audit Approach. Verder werd de jaarlijkse IFRS Excellence update over de verslaggevingsstandaard IFRS gegeven, evenals updates over Risk Management en Independence.

Actualia-webcasts

In het najaar van 2010 zijn accountants in de jaarlijks terugkerende serie Actualia-webcasts bijgepraat op het gebied van Audit, Accounting, Tax en ondernemingsrecht.

Industry-cursussen

Vast onderdeel van het opleidingsaanbod waren het afgelopen jaar de zogenoemde industry-cursussen. Hierin komen onderwerpen aan de orde die van belang zijn binnen specifieke bedrijfstakken of sectoren, bijvoorbeeld de publieke sector.

Accreditaties voor specifieke werkzaamheden en cliënten

Deloitte kent een systeem van accreditaties voor specifieke werkzaamheden en cliënten. Voorbeelden zijn werkzaamheden voor aan de Amerikaanse beurs genoteerde SEC-clients en het uitgeven van verantwoordingen volgens verslaggevings- en controlestandaarden IFRS en US GAAP/GAAS. Door het volgen van vereiste opleidingen en het opdoen van ervaring moet men zich eerst accrediteren, voordat bepaalde werkzaamheden (zelfstandig) mogen worden uitgevoerd.

Overzicht verplichte trainingen			
Naam training	Inhoud	Doelgroep	Toelichting
Audit Excellence 2010 the New Audit Approach	Kennisneming van de nieuwe Audit Approach (Clarified ISA's)	Professionals in de Audit-praktijk	Tijdens Study Weeks, inclusief voorwerk via e-learning
Audit Excellence 2010 Group Audits	Kennisneming van de nieuwe Audit Approach, in het bijzonder Group Audits (ISA 600R)	Managers t/m partners in de Audit-praktijk	Tijdens Study Weeks, inclusief voorwerk via e-learning
Risk Management	Update Risk Management – Actuele ontwikkelingen	Managers t/m partners in de Audit-praktijk	Tijdens Study Weeks
Independence	Update Independence – Actuele ontwikkelingen	Managers t/m partners in de Audit-praktijk	Tijdens Study Weeks
IFRS Excellence 2010	Jaarlijkse Update IFRS	Managers t/m partners met IFRS-accreditatie	Tijdens Study Weeks inclusief voorwerk via e-learning
US500 Technical Excellence 2010	Jaarlijkse Update US SEC (GAAS / GAAP)	Managers t/m partners met US SEC-accreditatie	Najaar 2010
APS Industry Actualia	Actualia Lokaal Bestuur, Wonen & Ruimte, Zorg, Onderwijs	Managers t/m partners in de Audit Public Sector-praktijk	Najaar 2010
Actualia Audit 2010	Actuele ontwikkelingen Audit	Professionals in de Audit-praktijk	Najaar 2010 (webcasts)
Actualia Accounting 2010	Actuele ontwikkelingen Accounting	Professionals in de Audit-praktijk	Najaar 2010 (webcasts)
Actualia Tax 2010	Actuele ontwikkelingen Tax	Professionals in de Audit-praktijk	Najaar 2010 (webcasts)
Verplicht PE-onderwerp Clarity 2010	Kennisneming Clarified ISA's	RA's	Ingevuld met diverse cursussen gedurende 2010
You@Deloitte The Audit Experience	Introductieprogramma nieuwe medewerkers (Deloitte Audit Approach, AS/2 etc.)	(Junior) staff	September 2010
New Field Senior Program Leading the Field	Vaktechnisch programma	Nieuwe senior staff'ers	Juni/juli 2010
Blokweken 2010	Vaktechnisch programma	Junior t/m senior staff	Tijdens Study Weeks

Opleidingstechnologie

Om opleidingen zo efficiënt mogelijk aan te bieden, maakt Deloitte volop gebruik van technologie.

Cursussen worden zowel klassikaal aangeboden als via webcasting en e-learning. Een toenemend aantal cursussen wordt gegeven in zogenoemde 'virtual classrooms', waarbij cursisten vanachter hun computer in een virtueel klaslokaal plaatsnemen. Zo nemen zij niet alleen individueel kennis van de lesstof, maar kunnen zij die kennis ook delen met andere cursisten.

Eén van de hulpmiddelen bij het toegankelijk maken van het interne cursusaanbod is de learning portal, beschikbaar via het intranet. Op dit zogeheten Deloitte Learning Platform kan iedere Deloitte online binnen alle beschikbare cursussen zoeken, zich direct inschrijven voor opleidingen, zijn of haar individuele opleidingsgeschiedenis inzien en een persoonlijk leerplan aanmaken. Tegelijk kan Deloitte hiermee het kennisniveau van alle medewerkers goed monitoren.

Externe onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten

Kwaliteit vloeit niet alleen voort uit interne beheersingssystemen, maar wordt ook gevoed door beoordeling van buitenaf. Een open en constructieve dialoog met de toezichthouder draagt bij aan een juiste interpretatie en inbedding van vaktechnische standaarden binnen onze organisatie.

In deze paragraaf komen reguliere en bijzondere onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten aan de orde.

Regulier onderzoek Autoriteit Financiële Markten

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft op 17 december 2010 aan Deloitte schriftelijk verslag uitgebracht over het doorlopend toezicht van de AFM waarbij veertien wettelijke controledossiers zijn onderzocht die betrekking hebben op het boekjaar 2008. Vergelijkbaar onderzoek heeft de AFM uitgevoerd bij andere Big-4 accountantsorganisaties.

Onderstaande tabel rangschikt de observaties naar onderwerp en geeft voorbeelden van de in het AFM-onderzoek geconstateerde verbeterpunten bij een of meerdere reguliere wettelijke jaarrekeningcontroles over 2008. In het onderzoek van de AFM naar jaarrekeningcontroles over boekjaar 2008 zijn enkele Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) betrokken. De onderste tabel op pagina 53 geeft separaat een overzicht met voorbeelden van de geconstateerde verbeterpunten bij OOB's.

Observaties AFM bij reguliere wettelijke controles (geen OOB) over boekjaar 2008, gerangschikt naar onderwerp

COS Standaard	Onderwerp	Voorbeelden verbeterpunten
Algemene uitgangspunten en verantwoordelijkheden		
200.15	Professioneel-kritische instelling	<ul style="list-style-type: none"> Versterking van documentatie waaruit blijkt dat cliënt voldoet aan voorwaarden voor consolidatievrijstelling
220	Kwaliteitsbeheersing	<ul style="list-style-type: none"> Versterking documentatie-onafhankelijkheid Versterking betrokkenheid externe accountant Aanscherping in de inschatting van het beroepsrisico Versterking vastlegging beoordeling integriteit
230	Documentatie	<ul style="list-style-type: none"> Versterking in de toegankelijkheid van het controledossier, om de toezichthouder beter in staat te stellen zelfstandig inzicht te verkrijgen in de uitkomsten van de controle en in de verkregen controle-informatie
250	Het belang van wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> Versterking van de overwegingen rondom de opvolging van een aanwijzing voor overtreding door de cliënt van wet- en regelgeving Versterking controle-informatie over de naleving door de cliënt van wet- en regelgeving
260	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Versterking van de documentatie van het accountantsverslag ex 2: 393 BW
Risico-inschatting en het inspelen op ingeschatte risico's		
300.2	Planning	<ul style="list-style-type: none"> Versterking in het separaat van elkaar plannen van te onderscheiden omzetstromen
315.2	Risicoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Verdieping mogelijk in het verkrijgen van kennis van de entiteit, specifiek over de wijze van naleving van wet- en regelgeving
320.12	Materialiteit	<ul style="list-style-type: none"> Versterking van documentatie over de evaluatie van niet-materiële controleverschillen
330.23	Effectieve werking interne beheersing	<ul style="list-style-type: none"> Versterking van documentatie rondom de effectieve werking van een detailmaatregel uit de interne beheersing die onderdeel uitmaakt van een groter geheel aan beheersingsmaatregelen dat goed werkt

Observaties AFM bij reguliere wettelijke controles (geen OOB) over boekjaar 2008, gerangschikt naar onderwerp

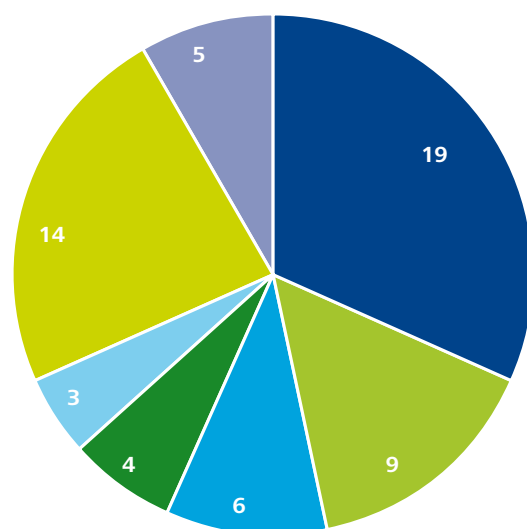
COS Standaard	Onderwerp	Voorbeelden verbeterpunten
Controle-informatie		
500.2	Controle-informatie	<ul style="list-style-type: none">Een voorbeeld waarbij versterking van cijferanalyse mogelijk was met aanvullende controle-informatieIndividuele voorbeelden waarbij versterking mogelijk was in de controle-informatie over posten zoals de voorraad, het onderhanden werk en transacties met verbonden partijenVersterking controle-informatie over posten zoals de voorraad, het onroerend goed, het onderhanden werk en transacties met verbonden partijenToereikende controle-informatie over de presentatie van schulden en liquide middelen en over de financiële gevolgen van processen en claims
560.5	Gebeurtenissen na balansdatum	<ul style="list-style-type: none">Een voorbeeld waarbij versterking mogelijk is in de vastlegging over gebeurtenissen na balansdatum
580.5	Schriftelijke bevestiging	<ul style="list-style-type: none">Een voorbeeld waarbij een gesignaleerd controleverschil (niet materieel) ontbrak in de bijlage bij de schriftelijke bevestiging
Gebruikmaken van de werkzaamheden van anderen		
600	Gebruikmaken van andere accountants	<ul style="list-style-type: none">Een voorbeeld waarbij de externe accountant in het geval van een tussenhouderstermaatschappij, die overigens geen geconsolideerde jaarrekening opstelt, een meer diepgaande betrokkenheid had kunnen laten zien in de betrokkenheid van de controle van het kapitaalbelang
610	Interne accountants	<ul style="list-style-type: none">Versterking documentatie initiële beoordeling van de Interne Accountantsdienst
620	Deskundige	<ul style="list-style-type: none">Versterking documentatie beoordeling objectiviteit deskundige
Controleverklaring		
700.11	Controleverklaring	<ul style="list-style-type: none">Een voorbeeld waarbij ruimte was om de evaluatie te versterken van de impact van tekortkomingen in de AO/IC op de strekking van de controleverklaring

Observaties AFM bij wettelijke controles bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB) over boekjaar 2008, gerangschikt naar onderwerp

Standaard	Onderwerp	Voorbeelden verbeterpunten
Algemene uitgangspunten en verantwoordelijkheden		
200.15 en 545.3	Professioneel-kritische instelling	<ul style="list-style-type: none">Versterking van controle-informatie over een niet materiële toelichting op de jaarrekening. Het betrof een toelichting die vrijwillig was opgenomen, dat wil zeggen niet vereist onder IFRS.
230.16	Vastlegging gespreksverslag	<ul style="list-style-type: none">Uitbreiding van documentatie van een bespreking met het management. In de documentatie was overigens wel opgenomen wanneer de bespreking plaatsvond, met wie is gesproken en over welke onderwerpen.
Risico-inschatting en het inspelen op ingeschatte risico's		
320.12	Evaluatie controleverschillen	<ul style="list-style-type: none">Versterking van documentatie over de evaluatie van niet materiële controleverschillen; deze evaluatie was gemaakt in het dossier van een werkmaatschappij, maar niet overgenomen in het dossier van de houdstermaatschappij.
330.23	Effectieve werking interne beheersing	<ul style="list-style-type: none">Versterking van documentatie rondom de effectieve werking van een detailtest die onderdeel uitmaakte van een groter geheel aan beheersingsmaatregelen waarvan is geconstateerd dat deze goed werken.

De aard en ontstaansgrond van de bevindingen uit het AFM-rapport over controles met betrekking tot boekjaar 2008 zijn uitgebreid geanalyseerd en besproken met de beleidsbepalers. Wij zien een grote diversiteit in de omvang, aard en het gewicht van de gerapporteerde bevindingen in relatie tot de achterliggende controles en specifieke omstandigheden. Onderstaande grafiek illustreert dat het merendeel van de AFM-bevindingen zich concentreert rond thema's als 'professioneel-kritische instelling', 'betrouwbaarheid van controle-informatie', 'partnerbetrokkenheid', alsmede de documentatie daarvan.

Bevindingen AFM over boekjaar 2008 naar frequentie per categorie



- 200 Professioneel-kritische instelling
- 220 Kwaliteitsbeheersing (o.a. partnerinvolvement)
- 230 Documentatie (kwaliteit dossier)
- 240/250 Fraude en Wet- en regelgeving
- 260 Accountantsverslag (niet uitgebracht)
- 500 Betrouwbaarheid controleinformatie
- Gebruikmaking van anderen (accountants, deskundigen etc.)
- Overig

Een oorzaak voor de AFM-bevindingen is enerzijds gelegen in de zwaarte van omvang en samenstelling van cliëntenportefeuilles en anderzijds in het meer alert en bewust zijn op nauwgezette naleving van regelgeving. Waar nodig zijn lopende het AFM-onderzoek al passende maatregelen genomen om portefeuilles te evalueren. In vier gevallen heeft Deloitte op eigen initiatief intern aanvullend dossieronderzoek gedaan. Ook is er een voorbeeld waarbij een externe accountant zelfstandig heeft besloten geen wettelijke controles meer te verzorgen en binnen de Deloitte-organisatie een andere rol op te pakken. In geen van de door de AFM of Deloitte onderzochte dossiers is het noodzakelijk gebleken cliënten tot aanpassing van bestaande jaarrekeningen te bewegen.

Voornemen tot handhaving

De AFM heeft, op basis van de gerapporteerde bevindingen met betrekking tot de jaarrekeningcontroles over boekjaar 2008, aangegeven voornemens te zijn aan Deloitte een bestuurlijke boete op te leggen. Zoals gezegd, ervaart Deloitte het overleg met de AFM als constructief en gaat daarvan een positieve invloed uit op onze kwaliteitsbeheersing. Wij zijn van mening dat het belangrijk is om op een open en constructieve wijze een dialoog te voeren over de interpretatie en weging van vaktechnische standaarden. Het baart Deloitte daarom zorgen dat de AFM detailbevindingen niet (zichtbaar) weegt en niet (zichtbaar) rekening houdt met de aard, ernst en bijvoorbeeld de mate van verwijtbaarheid in de specifieke omstandigheden van het geval. Deloitte meent dat het stimuleren van een krachtige en positieve kwaliteitscultuur gebaat is bij nuance, bijvoorbeeld door meer te differentiëren en meer gradaties te onderkennen in de bevindingen en daaraan te verbinden (mogelijke) eindconclusies.

Deloitte heeft bezwaar gemaakt tegen de voorgenomen sanctie, hoofdzakelijk om de volgende redenen:

1. Onzorgvuldigheden in de feiten waarop de AFM zich baseert.
2. De eigen uitleg die de AFM geeft aan het vigerende normenkader dan wel de toepassing van een onjuist normenkader.
3. Het ontbreken van enige vorm van weging van het belang van de betreffende bevinding in de context van de controle als geheel.
4. De wijze waarop de AFM bevindingen extrapoleert.

Met dit bezwaar beoogt Deloitte bij te dragen aan het verkrijgen van helderheid over de grenzen en interpretatie van de toepasselijke regelgeving en reikwijdte van het toetsingskader. Hier zijn zowel het maatschappelijk verkeer, accountantsorganisaties als de toezichthouder bij gebaat.

Overige onderzoeken Autoriteit Financiële Markten

In twee gevallen is de AFM een bijzonder onderzoek gestart.

1. Klokkenluider

Najaar 2010 is de AFM bij Deloitte Accountants B.V. een onderzoek gestart naar aanleiding van signalen van een klokkenluider met betrekking tot de financiële verslaggeving bij een controlecliënt van Deloitte. In verband met het onderzoek hebben diverse besprekingen plaatsgevonden en heeft Deloitte aan de AFM informatie toegezonden en aanvullende vragen schriftelijk beantwoord. Het onderzoek is inmiddels afgesloten. Op grond van de door Deloitte verstrekte gegevens en toelichtingen heeft de AFM geen aanleiding gezien nader onderzoek te doen. Ook heeft de AFM aan Deloitte te kennen gegeven geen aanleiding te hebben om een onderzoeksrapport uit te brengen.

2. Incidentonderzoek

Voorjaar 2011 heeft de AFM op basis van een door Deloitte gedane melding in het boekjaar 2009/2010 een concept onderzoeksrapport uitgebracht naar aanleiding van een incidentonderzoek met betrekking tot een wettelijke controle over boekjaar 2007. Dit betrof een casus waarbij Deloitte op basis van eigen intern onderzoek serieuze tekortkomingen had geconstateerd in een jaarrekening en in de kwaliteit

van de daarop uitgevoerde accountantscontrole. Hiervan heeft Deloitte de AFM in kennis gesteld. De AFM heeft aangegeven dat het op basis van de uitkomsten van het incidentonderzoek in de lijn der verwachting ligt dat de AFM in dit dossier geen formele handhavingsmaatregelen zal toepassen. Mede naar aanleiding van de bevindingen uit het incidentonderzoek heeft Deloitte waar nodig maatregelen genomen op dossierniveau en op het niveau van de betrokken individuele professionals. Daarnaast zijn enkele structurele verbeteringen doorgevoerd in onder andere het systeem van IFRS Compliance Reviews. De AFM is een onderzoek gestart naar het incident dat verband houdt met de relatie Deloitte Accountants B.V. en een (voormalige) cliënt, zoals toegelicht op pagina 24.

Themaonderzoek 'Prakkels voor kwaliteit'

De AFM heeft dit voorjaar (mei 2011) een themaonderzoek 'Prakkels voor kwaliteit' uitgevoerd. Het onderzoek heeft tot doel bij alle OOB-vergunninghouders inzicht te verkrijgen in:

1. de mate waarin (de aard en de omvang van de) bedreigingen van de onafhankelijkheid van accountants(organisaties) zich voordoen en hoe de accountants(organisaties) hiermee zijn omgegaan; en
2. de prakkels die een rol spelen bij het benoemen, beoordelen, belonen en sanctioneren van externe accountants, in het bijzonder in welke mate kwaliteit (van wettelijke controles) daarbij een rol speelt.

Het onderzoek is inventariserend van aard. De AFM wil hiermee een beeld krijgen van hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan beide thema's. De AFM heeft het voornemen om in september 2011 een generiek rapport te publiceren over de uitkomsten van het themaonderzoek. Vooruitlopend op het openbare rapport heeft de AFM op 12 juli 2011 een brief gestuurd aan Deloitte Accountants B.V. waarin zij de feiten heeft weergegeven die zij heeft geconstateerd tijdens het onderzoek, met als doel deze feiten schriftelijk af te stemmen. Het onderzoek van de AFM is niet gericht op het vaststellen van overtreding van wet- en regelgeving. In deze AFM-brief zijn daarom geen waardeoordelen of (voorlopige) conclusies opgenomen.

Juridische en organisatorische structuur

Onze organisatiestructuur zorgt voor een nauwe samenwerking tussen de verschillende disciplines, industriegroepen en regio's. Dit stimuleert het samenwerken in multidisciplinaire teams en komt de kwaliteit ten goede.

Juridische structuur

Deloitte Nederland kent juridisch gezien een B.V.-structuur. De activiteiten van de verschillende disciplines of functions (accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies) worden verricht door afzonderlijke function-B.V.'s. Alle hieronder genoemde function-B.V.'s zijn 100% (klein)dochtermaatschappijen van Deloitte Holding B.V. (in dit rapport aangegeven als Deloitte):

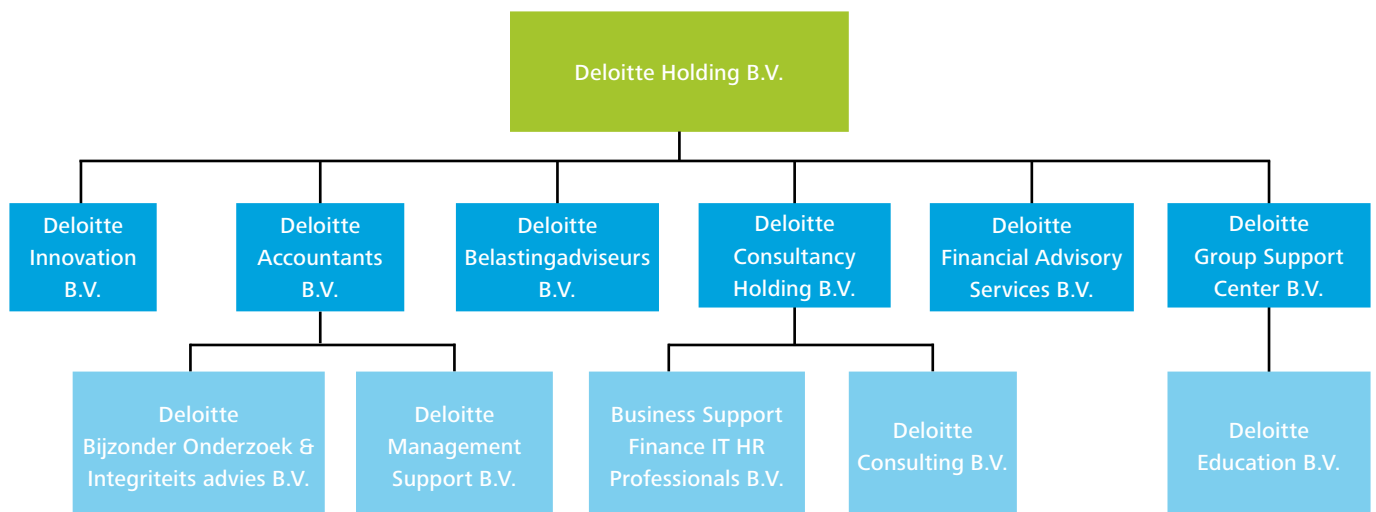
- Deloitte Accountants B.V.
- Deloitte Belastingadviseurs B.V.
- Deloitte Consultancy Holding B.V.
- Deloitte Financial Advisory Services B.V.
- Deloitte Innovation B.V.

Op 23 december 2010 zijn de (klein)dochtermaatschappijen MKB Accountancy & Advies B.V. (dienstverlening aan het midden- en kleinbedrijf) en Ctrl B.V. (online dienstverlening) gefuseerd met Deloitte Accountants B.V.

De ondersteunende diensten zijn ondergebracht in Deloitte Group Support Center B.V., eveneens een dochtermaatschappij van Deloitte.

Deloitte heeft 17 vestigingen in Nederland.

Juridische structuur Deloitte Nederland



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Van oudsher is Deloitte een partnerorganisatie. Dit betekent dat de aandelen in Deloitte uiteindelijk worden gehouden door de partners van Deloitte, ook wel aangeduid als gevolmachtigden. Alle aandeelhouders zijn verenigd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die goedkeuring moet verlenen aan zaken als de begroting en het langetermijnbeleid. De aandeelhouders benoemen en ontslaan de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Eind boekjaar 2010/2011 telde Deloitte 241 partners.

Raad van Bestuur

Deloitte Holding B.V. wordt geleid door de Raad van Bestuur, die verantwoordelijk is voor de strategie en het groepsbeleid. Daarnaast bewaakt zij de samenhang tussen de verschillende onderdelen en disciplines van de organisatie. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, maar kunnen worden herbenoemd voor opeenvolgende termijnen van vier jaar.

De Raad van Bestuur en het bestuur van alle function-B.V.'s, waaronder Deloitte Accountants B.V., bestond in het boekjaar 2010/2011 uit:

- Roger Dassen
Chief Executive Officer
- Cees de Boer
Chief Financial Officer / Chief Operations Officer
- Jorrit Volkers
Chief People & Partner Officer

Per 1 juni 2011 is Roger Dassen benoemd tot Global Managing Director Clients, Services and Talent binnen het wereldwijde Executive Committee van Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Hij combineert deze nieuwe functie met zijn huidige rol van CEO Deloitte Nederland tot het moment waarop in zijn opvolging is voorzien. Tegelijk is CFO/COO Cees de Boer benoemd tot deputy CEO van Deloitte Nederland. Jorrit Volkers blijft verantwoordelijk voor Partner matters en neemt daarnaast de portefeuille Clients & Markets op zich.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt onafhankelijk toezicht op de Raad van Bestuur van Deloitte Holding B.V. en brengt verslag uit aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Onder andere het kwaliteitsbeheersings- en onafhankelijkheidsbeleid is een punt van aandacht. Een overzicht van besproken onderwerpen is opgenomen in het bericht van de Raad van Commissarissen in ons jaarverslag over boekjaar 2010/2011.

Specifieke taken zijn toegewezen aan vier permanente commissies:

- Audit Committee
- Commissie Gevolmachtigdenaangelegenheden
- Remuneratiecommissie
- Selectie- en Benoemingscommissie

Leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht door de Raad van Commissarissen zelf. Commissarissen worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Externe leden mogen niet meer dan drie termijnen van vier jaar aanblijven, interne leden niet meer dan twee termijnen.

De Raad van Commissarissen wordt gevormd door vier externe leden en drie interne leden. In het boekjaar 2010/2011 was de samenstelling als volgt:

Externe leden:

- Arie Verberk (voorzitter)
- Hans Kombrink
- Jeltje Schraeverus
- (vacature)

Interne leden:

- Frits Barnard (vicevoorzitter)
- Jan Buné
- Frank Herreveld

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders op 24 juni 2011 is Ardie van Berkel als nieuw intern lid benoemd, onder voorbehoud van de voorgeschreven betrouwbaarheidstoetsing door de AFM. Per 2 augustus 2011 is zij definitief benoemd. Zij volgt de afgetreden Frits Barnard op.

Group Management Team

Het Group Management Team (GMT) is het reguliere overlegorgaan tussen de Raad van Bestuur en leiders van kernonderdelen van Deloitte.

In het boekjaar 2010/2011 bestond het GMT uit:

- alle leden van de Raad van Bestuur (zie boven)
- de Function Leader Audit, Huub Wieleman
- de Function Leader Tax, Piet Hein Meeter
- de Function Leader Consulting, Mario van Vliet
- de Function Leader Financial Advisory Services, Wilten Smit (per 1 oktober 2010 Ad Veken opgevolgd)
- de Clients & Markets Leader Industries, Sandra Heuts
- de Clients & Markets Leader Regio's, Gert de Best
- de Innovation Leader, Wim Scheper
- de Strategy Leader, Dereck Davey
- de Reputation & Risk Leader (RRL), Barbara Majoor

Per 1 juni 2011 is Ronald Meijers als Talent Partner toegetreden tot het Group Management Team.

Tegelijkertijd is Erik Nanninga als nieuwe Strategy Partner de opvolger in het GMT van Dereck Davey.

Per 21 juni 2011 vervangt Peter Bommel, als nieuwe Function Leader Audit, Huub Wieleman als GMT-lid.

Nederlandse Deloitte-organisatie

De Nederlandse Deloitte-organisatie is opgebouwd als een matrix van functions enerzijds en branchegerelateerde en geografische markten anderzijds (zie figuur op pagina 59). Deze organisatiestructuur maakt een nauwe samenwerking tussen de verschillende disciplines, industriegroepen en regio's mogelijk en stimuleert het samenwerken in multidisciplinaire teams. Dit zorgt voor een efficiëntere inzet van onze medewerkers. Zij kunnen meer vak- en marktkennis opdoen, kennis die ook optimaal wordt benut. Bovendien stelt dit Deloitte in staat om adequaat op marktbevingen te reageren en in te spelen op de behoeften van de cliënt. Tevens zorgt deze structuur voor een uniforme benadering van vaktechniek in kwaliteitsreviews waardoor de kwaliteitsbeheersing wordt versterkt.

Organisatiestructuur Deloitte Nederland



- Functions
- Industries
- Regio's
- Reputation & Risk

Operationele leiding accountancy-organisatie

De dagelijkse operationele leiding van onze accountancy-organisatie is sinds 21 juni 2011 in handen van de Function Leader Audit, Peter Bommel. Tot het einde van het boekjaar 2010/2011, bekleedde Huub Wieleman deze functie.

Managementteam Audit

In het boekjaar 2010/2011 bestond het managementteam Audit uit:

- Huub Wieleman, Function Leader Audit
- Herman Roose, verantwoordelijk voor accountancy in de regio's
- Jacques Buith, verantwoordelijk voor Enterprise Risk Services
- Pieter Peerlings, verantwoordelijk voor accountancy aan corporate cliënten

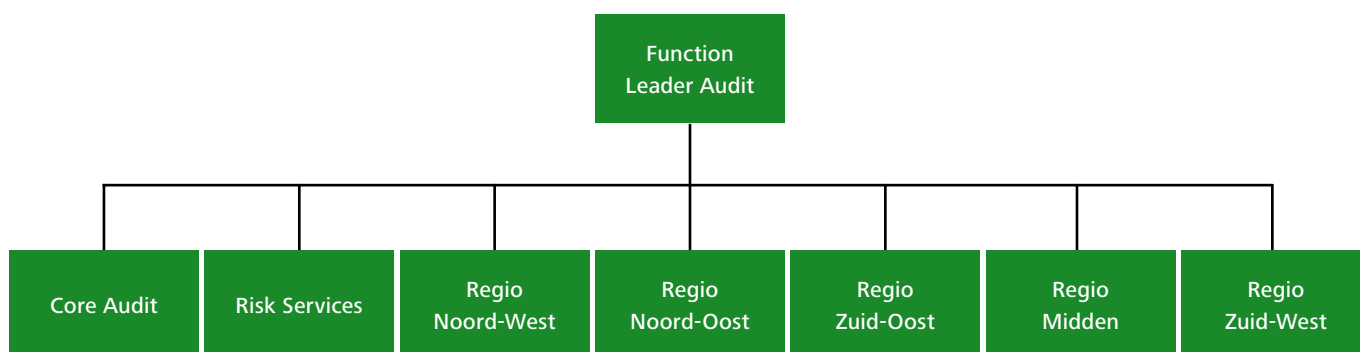
Vanaf het boekjaar 2011/2012 bestaat het managementteam Audit uit:

- Peter Bommel, Function Leader Audit
- Marco van der Vegte, Service line Leader Core Audit
- Jacques Buith, Service line Leader Risk Services (voorheen Enterprise Risk Services)
- Herman Roose, Regio Leader Noord-Oost
- John Wisse, Regio Leader Noord-West
- Martin Wabeke, Regio Leader Midden
- Rob Bergmans, Regio Leader Zuid-Oost
- Arnold van Bochove, Regio Leader Zuid-West
- Ronald Smittenberg, Professional Practice Director Audit

Compliance Officer

Daarnaast ziet de door het bestuur benoemde Compliance Officer, Barbara Majoor, onder andere toe op de naleving van de Wta-voorschriften. Zo adviseert zij de Raad van Bestuur, de Function Leader Audit en het managementteam Audit over de inrichting, vorming en naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het onafhankelijkheidsbeleid en het integriteitsbeleid. Plaatsvervangend Compliance Officer is Rik Roos.

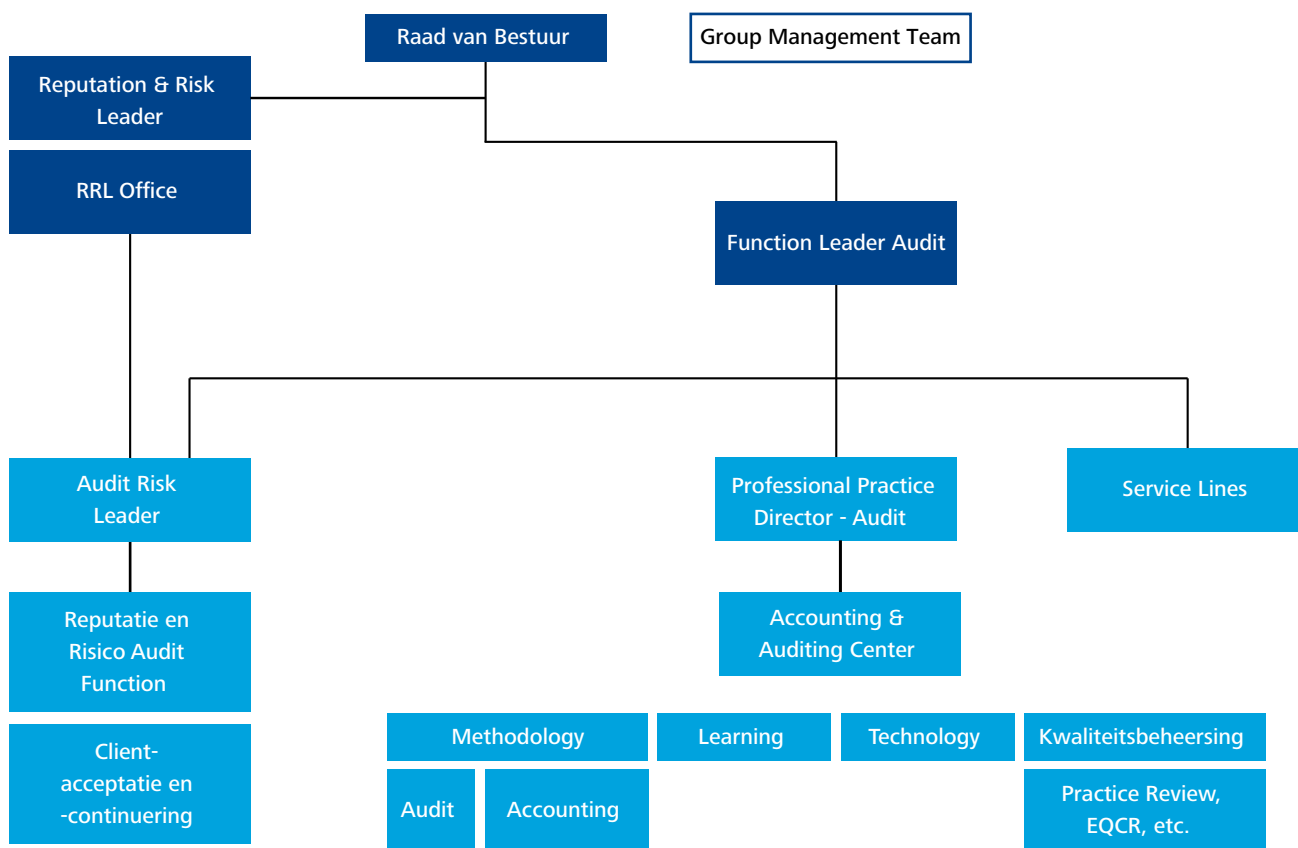
Structuur Audit per 1 juni 2011



Risk en Vaktechnische structuur

In de accountantsorganisatie vervullen vier partners een fulltime rol op het gebied van kwaliteitsbeheersing, risicomanagement en naleving van regelgeving. Dit betreft Ronald Smittenberg (Professional Practice Director), Barbara Majoor (Reputation & Risk Leader en Compliance Officer), Rik Roos (Audit Risk Leader en plaatsvervangend Compliance Officer) en Ralph ter Hoeven (IFRS Center of Excellence).

Risk en Vaktechnische structuur



Reputation & Risk Leader Office (RRL Office)

De RRL Office, onder leiding van Reputation & Risk Leader (RRL) Barbara Majoor, heeft als doel het monitoren van alle processen en activiteiten binnen alle Deloitte-functions die gericht zijn op het bewaken van onze reputatie en het beheersen van mogelijke risico's die de continuïteit van onze organisatie in gevaar kunnen brengen. Daarnaast zorgt het voor een grondige verankering van het kwaliteitsbeleid binnen alle geledingen van Deloitte. De RRL Office is stevig ingebed in de organisatiestructuur. Onder de RRL Office vallen de afdelingen Ethics, Security, Independence Center, Privacy, Process Risk Control en het Client & Engagement Acceptance Center. Op terreinen als risicomanagement, claims, klachten en tuchtrecht wordt daarnaast nauw samengewerkt met de afdeling Juridische Zaken.

Independence Center

De Director of Independence Veerle Fruytier geeft leiding aan het Independence Center van het RRL Office. Deze afdeling heeft een vaste bezetting van zes fulltime en drie parttime medewerkers, van wie de laatsten hun werkzaamheden voor het Independence Center combineren met hun werk als auditmanager in de praktijk.

Accounting & Auditing Center

Het belang dat Deloitte hecht aan kwaliteit van zijn dienstverlening blijkt uit de organisatie van het vakdirectoraat Audit, het Accounting & Auditing Center (AAC). Ronald Smittenberg, de Professional Practice Director (PPD), ondersteunt de Function Leader Audit op het terrein van kwaliteit en geeft leiding aan het AAC met een vaste bezetting van ruim twintig medewerkers. Het AAC heeft als belangrijke taak de beroepsuitoefening van alle professionals binnen de function Audit te ondersteunen. Onder meer door de behandeling van vaktechnische vraagstukken op het gebied van internationale en nationale verslaggevingsregels en op het gebied van de aanpak en de rapportering van auditopdrachten. Verder ontwikkelt het AAC producten en instrumenten, handboeken, richtlijnen en nieuwsbrieven ten behoeve van de Audit-praktijk. Daarnaast ziet het AAC toe op de kwaliteit van de beroepsuitoefening van alle accountants werkzaam bij Deloitte.

Zo wordt bewaakt of de dienstverlening voldoet aan alle professionele en vaktechnische regels en of alle accountants zich houden aan de gedragsbepalingen. In dit kader organiseert het AAC onder meer de jaarlijkse Practice Review. Naast de vaste medewerkers worden zogenoemde 'rotationals' ingezet die er één tot twee jaar fulltime of parttime werkzaam zijn. Het voordeel hiervan is dat deze medewerkers een verdieping realiseren van hun vaktechnische kennis. Deze structuur zorgt ook voor een permanente instroom van nieuwe kennis en ideeën, zowel binnen het AAC als in de controlepraktijk.

Audit Risk

De afdeling Audit Risk ziet toe op de risico- en reputatiebeheersing in de accountantspraktijk en wordt aangestuurd door de Audit Risk Leader: Rik Roos. Deze afdeling ziet onder meer toe op de cliëntacceptatie, bijvoorbeeld in situaties waarbij sprake is van een (veel) groter dan normaal beroepsrisico. De Audit Risk Leader fungeert met zijn afdeling ook als eerste aanspreekpunt bij claims en andere kwesties in de Audit-function, doet voorstellen voor de versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en levert input voor het evaluatieproces van partners op het gebied van kwaliteit en risicobeheersing. Hierbij vindt nauw overleg plaats met bijvoorbeeld de Director of Independence, de National Professional Practice Director en de directeur Juridische Zaken. De Audit Risk Leader rapporteert maandelijks rechtstreeks aan de Function Leader Audit, de Reputation & Risk Leader en het bestuur. Binnen Deloitte fungeert de Audit Risk Leader tevens als plaatsvervangend Compliance Officer.

De vaktechnische staff, het Accounting & Auditing Center en de afdeling Audit Risk vormen samen ongeveer 2,5% van de totale professionele staff van de Audit-function. Dit is exclusief de bezetting van het RRL Office, aangezien dat ook werkzaam is voor de andere functions zoals Tax en Consulting.

Internationale organisatiestructuur

Deloitte Nederland is de Nederlandse 'member firm' van het Deloitte Network, een internationaal netwerk van firma's/organisaties die lid zijn van Deloitte Touche Tohmatsu Limited, een Engelse company limited by guarantee (DTTL).

DTTL verricht geen professionele diensten aan cliënten. DTTL participeert niet in en bestuurt en bepaalt niet het beleid van enige member firm. Member firms zijn geen groepsmaatschappijen of 'branches' van DTTL en handelen ook niet voor of namens DTTL of enige andere member firm. Zij zijn lokaal opgerichte entiteiten met hun eigen eigendoms- en zeggenschapsstructuur, onafhankelijk van DTTL. De member firms die deel uitmaken van het Deloitte-netwerk verrichten professionele diensten aan cliënten in bepaalde geografische gebieden. Zij werken onder het Deloitte-merk en daaraan gerelateerde namen, waaronder 'Deloitte', 'Deloitte & Touche', 'Deloitte Touche Tohmatsu', en 'Tohmatsu'. De member firms zijn onderworpen aan de wet- en regelgeving en de professionele vereisten van de landen waarin zij opereren. Elke member firm is op eigen wijze gestructureerd in overeenstemming met, onder andere, nationale wet- en regelgeving en gebruiken.

Het belangrijkste doel van member firms om er zelfstandig voor te kiezen lid te worden van het Deloitte-netwerk is om hun benadering en aanpak op het gebied van dienstverlening aan cliënten, professionele standaarden, gedeelde waarden, methodes en technieken en kwaliteit- en risk managementsystemen te coördineren. DTTL hanteert op elk van de bovengenoemde gebieden verschillende regels en procedures om alle member firms een consistent hoog niveau van kwaliteit en professionaliteit te kunnen laten bieden, gecombineerd met een diepgaande kennis van lokale markten.

Samenwerking binnen Europa

De DTTL member firms in Denemarken, België, Duitsland, Centraal Europa en Nederland werken sinds 2007 samen binnen Deloitte Société Européenne (DSE). Dit is een regionaal samenwerkingsverband dat zich richt op het faciliteren van grensoverschrijdende dienstverlening door de member firms aan cliënten. Inmiddels hebben ook Luxemburg en Oostenrijk zich bij dit Europese Deloitte-initiatief aangesloten.

De waarde van de Europese samenwerking komt tot uiting in het samenwerken en voordelen behalen uit elkaars kennis en best practices. Door het samenwerken in DSE-verband hebben we goed toegang tot diverse specialisten uit verschillende landen. Zo kunnen we bij specifieke vraagstukken snel schakelen met de beste specialist; bijvoorbeeld werken alle IFRS-specialisten uit de DSE-landen samen om de beste dienstverlening te leveren. Ook bij het ontwikkelen van de nieuwe Audit-methodologie worden expertise en taken gedeeld. Zo kijkt het ene land meer naar de technische kant en richt het volgende land zich meer op de regels en de bijbehorende handboeken. Deze schaalgrootte levert enerzijds efficiency op en anderzijds een versterking van de kwaliteit.

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het Bestuur van Deloitte Accountants B.V. en de Function Leader Audit erkennen hun respectievelijke verantwoordelijkheden voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking.

Mede naar aanleiding van onderzoeken door de AFM, zoals beschreven in het hoofdstuk 'Externe onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten', is het stelsel tijdens het rapportagejaar op enkele aspecten versterkt.

Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 31 augustus 2011 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

- Dat het stelsel van kwaliteitsbewaking van Deloitte Accountants zoals in dit verslag op hoofdlijnen beschreven naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- Dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;
- Dat het in dit verslag beschreven beleid voor het door onze medewerkers en partners bijhouden van hun basiskennis en de ontwikkelingen op hun vakgebied is geïmplementeerd.

Rotterdam, 31 augustus 2011

R.J.M. Dassen RA, bestuurder Deloitte Accountants B.V.

C.J.G.M. de Boer RA, bestuurder Deloitte Accountants B.V.

J. Volkers, bestuurder Deloitte Accountants B.V.

P.J. Bommel RA, Function Leader Audit

Bijlage 1 Omzet Deloitte Accountants B.V.

Deloitte Accountants B.V. boekte over het boekjaar 2010/2011 een totaalomzet van 299 miljoen euro.

Omzet Deloitte Accountants B.V. (x euro 1 miljoen)	2010/2011	2009/2010
Wettelijke controles	114	111
Omzet uit overige assurance-opdrachten en daaraan gerelateerde werkzaamheden*	146	118
Overige dienstverlening**	39	46
Totaal	299	275

* De toename van de overige assurance-opdrachten en daaraan gerelateerde werkzaamheden is voor een gedeelte toe te rekenen aan de fusie eind 2010 van Deloitte MKB Accountancy & Advies B.V. (dienstverlening aan het midden- en kleinbedrijf) en Ctrl B.V. (online dienstverlening) met Deloitte Accountants B.V.

** Exclusief omzet andere functions

De genoemde totaalomzet 2010/2011 betreft de gefactureerde omzet van Deloitte Accountants B.V. Deze omzet is niet gelijk aan de omzet zoals vermeld onder 'Accountants' in onderstaand overzicht met gesegmenteerde omzetgegevens. Dit overzicht is gebaseerd op de gegevens in de geconsolideerde jaarrekening. Een belangrijke oorzaak van het verschil in omzet is dat in het onderstaande segmentatieoverzicht de omzet van enkele zuster- en dochtervennootschappen van Deloitte Accountants B.V. is meegeconsolideerd. Voor meer details verwijzen we graag naar de jaarverslagen over 2010/2011 en 2009/2010.

Omzet Nederlandse Deloitte organisatie per bedrijfsgroep (x euro 1 miljoen)	2010/2011	2009/2010
Accountants	312	331
Belastingadviseurs	182	173
Consulting	95	81
Financial Advisory Services	43	46
Totaal	632	631

Bijlage 2 Overzicht OOB's

Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2010/2011 (werkzaamheden ten behoeve van) een wettelijke controle is (zijn) verricht door Deloitte Accountants B.V. (in alfabetische volgorde):

Accell Group N.V.
Actua Schadeverzekering N.V.
Ad Pepper Media International N.V.
Algarve International B.V.
Althaia CDO B.V.
Amstel Corporate Loan Offering 2005-1 B.V.
Amstel Corporate Loan Offering 2005-2 B.V.
Amstel Corporate Loan Offering 2006 B.V.
Amstel Corporate Loan Offering 2007-1 B.V.
Amstel Securitisation of Contingent Obligations 2006-1 B.V.
Amstel Securitisation of Highgrade Exposures 2006 B.V.
Amstel Securitisation of Highgrade Exposures 2007-1 B.V.
Anker Verzekeringen N.V.
Arran Corporate Loans No 1 B.V.
ASM International N.V.
ASML Holding N.V.
Atlanteo Capital B.V.
Atomium Mortgage Finance 2003-I B.V.
Atradius Credit Insurance N.V.
Atradius Finance B.V.
Aurora Finance B.V.
Bank Ten Cate & Cie N.V.
Base CLO I B.V.
BBVA Global Markets B.V.
Bluewater Holding B.V.
BNP Paribas Arbitrage Insurance B.V.
BNP Paribas Bank N.V.
Boiro Finance B.V.
Brisa Finance B.V.
Brunel International N.V.
Caixa Catalunya International Finance B.V.
Caixa Finance B.V.
Caja Madrid S.D. Finance B.V.
Cheyne Credit Opportunity CDO 1 B.V.
CID Finance B.V.
Cimpor Financial Operation B.V.
Citco Bank Nederland N.V.
CityMortgage MBS Finance B.V.
Clondalkin Industries B.V.
CompleTel Europe N.V.
Concorde CLO I B.V.
Crucell N.V.
CSM N.V.
De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.
Dexia Funding Netherlands N.V.
Draka Holding N.V.
DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.
EFM Onderlinge Schepenverzekering U.A.
Euro-Galaxy CLO B.V.
Euro-Galaxy II CLO B.V.
Euroloan CLO I B.V.
European Mortgage Securities VII B.V.
European Mortgage Securities VIII B.V.
FAB CBO 2002-1 B.V.
FAB CBO 2003-1 B.V.
FAB CBO 2005-1 B.V.
Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.
GMAC International Finance B.V.
Green Apple B.V.
Haniel Finance B.V.
Himalayan Fund N.V.
HITT N.V.
Imperial Mobility Finance B.V.
Innoconcepts N.V.
Intereffekt Investment Funds N.V.
Invesco Coniston B.V.
Invesco Garda B.V.
Invesco Mezzano B.V.
Kazkommerts Finance 2 B.V.
Kazkommerts International B.V.
Kempen Best Selection European Property Fund N.V.
Kempen Euro Credit Fund N.V.
Kempen European High Dividend Fund N.V.
Kempen European Participations N.V.
Kempen European Smallcap Fund N.V.
Kempen Global Bond Fund N.V.

Kempen Global High Dividend Fund N.V.
Kempen Orange Fund N.V.
Kempen Oranje Participaties N.V.
Kempen SeNSe Fund N.V.
Koninklijke Ahold N.V.
Koninklijke Wessanen N.V.
Mars 2004 B.V.
MasterMix Global Mix Fund N.V.
Match I (2002-1) B.V.
Merlin CDO I B.V.
Morgan Stanley B.V.
N.V. Argenta Nederland
N.V. Argenta-Life Nederland
N.V. Bever Holding
N.V. Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakingen
N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam
Neptuno CLO I B.V.
Neptuno CLO II B.V.
Neptuno CLO III B.V.
OctoPlus N.V.
Odeon ABS 2007-1 B.V.
Onderlinge Fonds "Sliedrecht" B.A.
Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.
Onderlinge Waarborgmaatschappij SAZAS U.A.
Onderlinge Waarborgmaatschappij Zorgverzekeraar "DSW" U.A.
Phoenix Fund N.V.
Portugal Telecom International Finance B.V.
RBS Holdings N.V.
REA Finance B.V.
Reed Elsevier N.V.
Renoir CDO B.V.
Repsol International Finance B.V.
Shield I B.V.
SMILE 2005 Synthetic B.V.

SMILE Securitisation Company 2001 B.V.
SMILE Securitisation Company 2007 B.V.
Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge Waarborgmaatschappij U.A.
Stichting Blue Lion RMBS
Stichting European Mortgage Securities V
Stichting Mars 2006
Stichting Memphis 2005-I
Stichting Memphis 2006-I
Stichting Memphis Cash 2007
Stichting Orange Lion II RMBS
Stichting Orange Lion RMBS
Stichting Red Lion RMBS
Stichting Uiver 2002
Stichting White Lion RMBS
SUCCESS-2005 B.V.
Sundial (Senior) 2004-1 B.V.
Sundial 2004-1 B.V.
Telegraaf Media Groep N.V.
The Economy Bank N.V.
TKH Group N.V.
Tomtom N.V.
Tractebel Invest International B.V.
Van Lanschot Global Index Fund N.V.
VastNed Offices/Industrial N.V.
VastNed Retail N.V.
VERBUND-International Finance B.V.
Vimetco N.V.
VPV European Value Fund N.V.
VPV Income Fund N.V.
Zoo ABS II B.V.

‘Onafhankelijkheid en kwaliteit benaderen wij vanuit de geschreven én ongeschreven verwachtingen en behoeften van onze externe omgeving’

Deloitte
Wilhelminakade 1
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

www.deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2011 Deloitte The Netherlands

Designed and produced by Communications at Deloitte, Rotterdam.