

Deloitte.

12

Veranderende verwachtingen,
continue kwaliteit
Transparantieverslag 2011/2012
van Deloitte Accountants B.V.

Veranderende verwachtingen, continue kwaliteit

De brede maatschappelijke discussie over de dienstverlening van accountants, die nu al een aantal jaren zowel in Nederland als in Europa wordt gevoerd, heeft ook een belangrijke plaats gehad op de kwaliteitsagenda van Deloitte in het boekjaar 2011/2012. In dat verband heeft Deloitte het initiatief genomen om met zijn stakeholders in gesprek te gaan over de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van de rol van de accountant en de controlekwaliteit alsook de communicatie daarover via het jaarlijkse transparantieverlag. Deze gesprekken hebben ertoe geleid dat wij in het transparantieverlag van dit boekjaar voor een aantal actuele onderwerpen nadrukkelijk ingaan op onze rol en betekenis voor de maatschappij. Tevens hebben wij onze externe accountant Ernst & Young opdracht gegeven om voor een aantal onderwerpen de daarover gerapporteerde data van assurance te voorzien. Hiermee geven wij invulling aan het belang dat wij hechten om met ons transparantieverlag aan te sluiten bij de verwachtingen van het brede publiek en onze eigen doelstelling om open te zijn over onze kwaliteit.

In november 2011 presenteerde Eurocommissaris Barnier zijn hervormingsvoorstellen voor de accountancysector. In februari 2012 stemde de Tweede Kamer in met de Wet op het accountantsberoep, inclusief amendementen met betrekking tot onder meer verplichte kantoorroulatie en de scheiding van controle en advies bij organisaties van openbaar belang. Zowel in Brussel als Den Haag zijn deze wetgevende trajecten nog volop gaande. Naast de politiek en de overheid participeren toezichhoudende instanties als de AFM, koepelorganisaties als Eumedion en de beroepsorganisatie NBA nadrukkelijk in het debat over de toekomst van de accountancy.

Als deze discussie – ongeacht de uitkomst – een ding duidelijk maakt, is dat accountantsorganisaties opereren in een dynamische omgeving met een breed scala aan stakeholders. Deze hebben ieder vanuit een voor hen specifiek oogpunt gerechtvaardigde verwachtingen van accountants. Het accent varieert daarbij van een hoogstaande onafhankelijke controle bij ondernemingen tot een accountant die zich duidelijk uitspreekt richting de toezichhoudende organen en ook de maatschappij adequaat informeert over risico's die de financiële stabiliteit bedreigen.

Om aan deze veranderende maatschappelijke verwachtingen te voldoen en om te zetten in concrete initiatieven, is Deloitte voortdurend in overleg met stakeholders en werken wij proactief aan het op peil houden en verbeteren van de controlekwaliteit. Dit transparantieverlag laat zien welke stappen Deloitte Accountants B.V. heeft gemaakt in boekjaar 2011/2012, lopend van 1 juni 2011 tot en met 31 mei 2012. Zowel vanuit eigen kracht, geborgd in onze kwaliteitsbeheersingssystemen en integriteitstandaarden, als in relatie tot externe onderzoeken. Zo gaan we in dit verslag uitgebreid in op onze controlekwaliteit bij woningcorporaties, een sector die uitgebreid in de belangstelling staat.

Deloitte biedt in dit verslag ook ruimte voor externe visies en opinies. Zo vindt Arnold Schilder, voorzitter van de International Auditing and Assurance Board, dat de toegevoegde waarde van de accountant beter tot zijn recht komt als hij zich in zijn controleverklaring proactiever en explicieter uitspreekt over onzekerheden omtrent de continuïteit van een onderneming. Jean Frijns, emeritus hoogleraar Corporate Governance and Financial Markets, pleit voor een bredere reikwijdte van de accountantscontrole, waarmee de relevantie en kwaliteit ervan zullen toenemen. Ian Ball, voorzitter International Integrated Reporting Council Working Group, gaat in op de toekomst van integrated reporting als de wijze van verantwoording aan stakeholders over financiële en niet-financiële prestaties van een onderneming.

Hiermee bieden wij zowel inzicht in onze eigen inspanningen ten aanzien van de controlekwaliteit en onafhankelijkheid, als een stip aan de horizon in het maatschappelijke debat over de toekomst van de accountancy, dat zeker ook de komende periode een vervolg zal krijgen.

31 augustus 2012

Bestuur Deloitte Accountants B.V.

Peter Bommel

Cees de Boer

Inhoudsopgave

Interview met Arnold Schilder, voorzitter International Auditing and Assurance Standards Board <i>"Accountant moet durf tonen door onzekerheden en risico's te benoemen"</i>	4
Kwaliteit van de controle	9
Interview met Jean Frijs, emeritus hoogleraar Corporate Governance and Financial Markets <i>"Een bredere reikwijdte maakt de accountantscontrole relevanter"</i>	26
Integriteit en onafhankelijkheid	31
Cliënt- en opdrachtacceptatie	39
Interview met Ian Ball, voorzitter International Integrated Reporting Council Working Group <i>"Het tijdperk van Integrated Reporting is duidelijk aangebroken"</i>	50
Beoordelen en belonen	55
Kennis en kunde	60
Externe onderzoeken van toezichthouders	64
Juridische en organisatorische structuur	69
Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing	77
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	78
Bijlage: Overzicht OOB's	79

Leeswijzer

Blauwe kopjes: reguliere tekst transparantieverlag

Groene kopjes: actualiteiten in boekjaar 2011/2012

Kerntabellen: tabellen die zijn voorzien van assurance door onze externe accountant Ernst & Young

“Accountant moet durf tonen door onzekerheden en risico’s te benoemen”

De kwaliteit van de controle kan worden versterkt als de accountant zich in de controleverklaring proactiever en explicieter uitspreekt over subjectieve elementen, zoals risico’s en onzekerheden omtrent de continuïteit van een onderneming. Dán gaat de accountant beter de gewenste informatie en zekerheid leveren die de maatschappij van hem verwacht. Momenteel ligt een voorstel op tafel van de International Auditing and Assurance Standards Board, dat tot aanpassing van de controleverklaring en de communicatie naar stakeholders moet leiden. IAASB-voorzitter Arnold Schilder vertelt hoe de toegevoegde waarde van de accountant hierdoor beter tot zijn recht kan komen.



Arnold Schilder, voorzitter International Auditing and Assurance Standards Board

Toezichthouders, politiek en regelgevende instanties houden zich volop bezig met de verbetering van de kwaliteit van de controle; van Barnier in Europa en Nederlandse regelgeving tot NBA-initiatieven. Wat is volgens u de kern van het vraagstuk?

Het gaat om veel meer dan alleen een technische discussie over de kwaliteit van de controle. In breder perspectief gaat het om het beperken van onzekerheid. Publiek, analisten en betrokkenen bij ondernemingen verlangen in deze complexe maatschappij naar meer relevante informatie om hun besluiten te nemen en hebben daarbij 'hulp' nodig van deskundige experts. Accountants, die van oudsher deze rol vervullen, leveren niet voldoende wat de samenleving van hen verwacht. Dit wordt versterkt door een trend in de samenleving, van publiek tot media, waarin men steeds meer de extremen opzoekt. Er wordt daarom niet meer genuanceerd maar vrij zwart-wit naar de kwaliteit van dienstverlening gekeken.

Kan die trend worden gekeerd?

De huidige situatie biedt tegelijk een mooie positie voor de accountant. Een vergelijkbare discussie was in feite ook een belangrijke inspiratie voor het beroep. Professor Limperg schreef al in het crisisjaar 1933: "In de tijdruimten van overgang, waarin zich nieuwe verkeerseisen ontwikkelen, ontstaat er onzekerheid omtrent de inhoud der functie". We zitten nu in hetzelfde spanningsveld als tachtig jaar geleden. Beide perioden kennen veel parallellen, er speelt dezelfde worsteling. Juist in zo'n spanningsveld kun je iets doen om die verwachting in te vullen. De accountant moet directer zijn, informatiever over de uitvoering van zijn werk en zijn rol naar de maatschappij relevanter maken. Zo kun je het verstrekken van informatie aan het brede publiek naar een hoger niveau trekken, en onzekerheid beperken.

Wat is er nodig om het vertrouwen van de maatschappij in de relevantie van het werk van de accountant te versterken?

Dat hangt ervan af vanuit welke hoek je de kwaliteit van de controle bekijkt. Die kwaliteit wordt bepaald door drie fundamentele aspecten. Ten eerste heb je te maken met contextuele factoren, zoals de kaders die door de overheid, toezichthouders en wet- en regelgeving worden gegeven. Ook kun je naar de input kijken, zoals de feitelijke controle op basis van hoogwaardige standaarden en vakmanschap. De derde invalshoek, de 'output', is waar de accountant zichtbaar wordt: de

verklaring en de communicatie van de accountant. Het gaat vooral om die output-kant. De grootste 'positieve teleurstelling' komt vanuit het publiek, dat niet ziet wat die accountant allemaal doet. Ofwel: wat zien we terug in de controleverklaring van het werk wat de accountant heeft gedaan en van de afwegingen die hij daarbij heeft gemaakt? Wat communiceert hij naar toezichthoudende organen als de Raad van Commissarissen en de Audit Commissie? Dat is op zichzelf in beginsel prima geregeld in de International Standard on Auditing (ISA) 700 wat betreft de controleverklaring, en in de ISA 260 als het gaat om de communicatie naar toezichthoudende organen. De kern van de positieve teleurstelling van het publiek is dat de accountant veel meer moet delen met de maatschappij vanuit zijn kennis en inzicht in de onderneming en dus zijn controleverantwoordelijkheid. Daarbij is een belangrijke uitbreiding noodzakelijk: van intern (richting de Audit Commissie) naar extern, het grote publiek. Daar wordt de toegevoegde waarde van de accountant te weinig gezien

Waar mag je de accountant op aanspreken?

Alle partijen in deze 'kwaliteitsdriehoek' hebben een rol: informatieverschaffers, accountants, in- en externe toezichthouders, organisaties die de standaarden ontwikkelen, ministeries, politiek. Deze partijen moeten elk een bijdrage leveren om de controlekwaliteit maximaal te verstevigen. In concrete vraagstukken moet de accountant in de controleverklaring waarde toevoegen voor al die partijen, in het bijzonder het bredere maatschappelijk verkeer. Door de situatie die op een bepaald moment speelt vakinhoudelijk kritisch te beoordelen en ook door meer vooruit te kijken. Het kan ook echt spannend zijn in de hitte van het vuur, bijvoorbeeld als het gaat om complexe waarderingen of continuïteitsvraagstukken.

Heeft Eurocommissaris Barnier deze invalshoek ook voldoende in zijn voorstellen meegenomen?

Barnier vraagt in zijn voorstellen expliciet om een uitspraak van de accountant over de continuïteit ('going concern') van de onderneming in de controleverklaring. In de recente IAASB voorstellen wordt daar een richting voor aangegeven. Van medewerkers van de heer Barnier heb ik begrepen dat dit een heel belangrijk punt in Brussel is, wat is bevestigd door Europarlementariërs.

Is dat niet een taak van het management, om in de jaarrekening iets te zeggen over de continuïteit?

De accountant moet zeker niet doen wat het management hoort te doen, maar dient een zelfstandige afweging te maken. Dat is al zo onder de huidige ISA 570. De accountant moet de 'going concern' veronderstelling van het management beoordelen. De verkregen controle-informatie resulteert in een conclusie of er een onzekerheid van materieel belang is die twijfel doet ontstaan over deze continuïteitsveronderstelling. Maar de buitenwacht hoort of ziet niets over deze afweging. In de recente IAASB publicatie 'Improving the Auditor's Report: Invitation to Comment' stellen wij voor dat de accountant die conclusie expliciet maakt, zowel ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling als de relevante onzekerheden. De accountant moet dus een meer zichtbare rol hebben ten aanzien van de financiële stabiliteit dan op dit moment in de gangbare opvattingen over de uitvoering van een wettelijke controle is besloten.

“In de controleverklaring moet de accountant expliciet zijn conclusie uitspreken over de toetsing van de continuïteitsveronderstelling van de onderneming”

Is het gewenst dat de accountant zijn bevindingen betreffende risicobeheersing en -rapportering, gehanteerde controleaanpak, materialiteit en kwaliteit van de verslaggeving aan het brede publiek in zijn controleverklaring rapporteert?

Het is belangrijk dat de accountant daar meer informatie over geeft. In de bovengenoemde discussienota geeft de IAASB vijf heel verschillende voorbeelden voor aanpassing van de controleverklaring. Waar het om gaat is dat de accountant zelf bepaalt,

per controle en jaarlijks opnieuw, wat het meest belangrijk is om met de buitenwacht te delen. Dat kan bijvoorbeeld een beknopte selectie zijn van zaken die aan de Audit Commissie zijn gerapporteerd. Dit zal dus per geval anders zijn, en daarom uniek qua inhoud. Accountantsrapporten worden dan heel relevant voor bijvoorbeeld aandeelhouders en andere externe gebruikers. We denken dat dit in elk geval verplicht zou moeten worden voor Organisaties van Openbaar Belang (OOB's).

Wordt deze visie breed gedragen buiten de IAASB?

Met vele stakeholders heeft afstemming plaatsgevonden en dat proces is nog steeds volop gaande. Niet alleen Commissaris Barnier zit op de lijn dat de controleverklaring moet worden uitgebreid. Ook de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) in de VS bestudeert dit onderwerp en komt naar verwachting in het najaar met voorstellen. Organisaties als het Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), de International Organization of Securities Commissions (IOSCO) en de Public Interest Oversight Board (PIOB, het eigen toezichtsorgaan van de IAASB) zijn zeer geïnteresseerd. Maar de consultatie over deze voorstellen, inclusief diverse roundtables in verschillende werelddelen, is net begonnen. Je kunt dus nog niet zeggen dat dit al breed gedragen wordt. Ik verwacht zeker ook kritische commentaren, variërend van 'dit gaat te ver' tot 'dit gaat niet ver genoeg'!

Wanneer gaat dit allemaal spelen?

De eerste voorstellen liggen er nu. In het ideale scenario kan dit medio 2013 uitmonden in een concept aangepaste standaard ISA 700 over de controleverklaring en ISA 260 over de communicatie naar toezichthoudende organen, waar dit gedachtengoed in is opgenomen. Medio 2014 zou dit dan definitief kunnen worden, dus dan hebben we het over de controle van 2015. De grotere accountantskantoren kunnen hierin zeker een voortrekkersrol vervullen, en ik meen die bereidheid ook te bespeuren.

Wie kunnen, naast de accountant zelf, daaraan bijdragen?

Alle stakeholders in de kwaliteitsdriehoek hebben hierin een rol. Toezichhouders, investeerders, analisten etc. Ik kan mij aarzelingen rondom de nieuwe controleverklaring voorstellen bij Directies en Raden van Commissarissen. Individuele accountantsorganisaties en de beroepsorganisatie NBA kunnen hierin een stimulerende rol vervullen, door actief het belang van deze ontwikkeling uit te dragen. Naast het aanpassen van de controlestandaarden door de IAASB, zullen regelgevers en toezichhouders hier via hun toezicht op inspelen. De AFM besteedt op dit moment in zijn toezicht op de financiële verslaglegging al expliciet aandacht aan risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële continuïteit. Dat zorgt ook weer voor een stimulans voor de accountant om zich nadrukkelijker hierop te richten.

Wat gaat dit betekenen voor de accountant?

Het accent in zijn werk ligt nu nog sterk op de reactieve invulling van zijn rol, de controle van harde cijfers in de jaarrekening en een simpele verklaring daarover. Binnenskamers geeft de accountant uiteraard meer commentaar. Dat verschuift steeds meer naar 'zachtere', proactieve en subjectieve elementen zoals risico's en onzekerheden omtrent de waardering van complexe balansposten, de continuïteit van de onderneming, de beoordeling van 'andere informatie' en specifieke aandachtspunten in de controle. Voor de accountant ligt er dus de uitdaging om zich hierover explicieter uit te spreken naar de maatschappij. Dat vraagt vooral om durf te tonen. Dan gaat de accountant de output leveren die de maatschappij van hem verwacht. Dat is dringend nodig om het begrip bij derden over de controlekwaliteit en de relevantie van de accountantscontrole naar het gewenste niveau te brengen.

Reflectie door Peter Bommel, voorzitter Raad van Bestuur:

"Een bredere invulling van de rol van de accountant is zonder meer wenselijk. Ik kan me dan ook zeker vinden in het initiatief van de IAASB om te komen tot een aanpassing van de controleverklaring. Gezien de al in gang gezette consultatie en het grote aantal betrokken partijen, zie ik de uitkomst met vertrouwen tegemoet. Wat mij betreft hoe sneller, hoe beter."

"Accountants kunnen de toekomstgerichte signaleringsfunctie inhoud geven door duidelijker hun mening te geven. Over risico's die verbonden zijn aan de continuïteit van de onderneming, maar ook over andere zaken die hij/zij tijdens de controle constateert. Daar hebben interne en externe stakeholders ook behoefte aan; zij willen meer informatie dan alleen over de financiële stabiliteit van de onderneming. De accountant beschikt over veel informatie en fungeert als de ogen en oren van het audit committee. Hij moet die rol zelf proactief oppakken door een uitgesproken mening te geven en die te rapporteren richting commissarissen en audit committees. De nieuwe regelgeving stimuleert deze ontwikkeling. Een interessante gedachte is dat het audit committee aan het brede publiek gaat communiceren op basis van de management letter van de accountant, zodat zo een transparante rapportage aan de maatschappij ontstaat."

"Om die nieuwe rol goed in te vullen, is een breder denkende en geëquipeerde accountant nodig, die beschikt over vaardigheden om risico's te signaleren en proactief te communiceren. Deloitte gaat hier de komende jaren hard mee aan de slag. We zijn in een vergevorderd stadium met het opzetten van de Deloitte University, een geavanceerd Europees opleidingscentrum. Binnen het geplande curriculum besteden we aandacht aan de benodigde gedragsverandering in het accountantsberoep. De afgelopen periode hebben we al stappen gemaakt door onze dienstverlening te innoveren. Met name op het gebied van data analytics om met benchmarks meer geobjectiveerd risico's te kunnen benoemen, maar ook met nieuwe vormen van assurance. Daarnaast zijn we vorig boekjaar wereldwijd overgestapt op Deloitte Audit, een nieuwe controleaanpak. Een dieper begrip van de business door een industry-gerichte benadering en nog meer focus op risicoanalyse zijn daarin belangrijke elementen."

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 stond de dienstverlening door de accountant nadrukkelijk op de agenda, zowel in Nederland als in Europa. Prominente ontwikkelingen waren onder meer de voorstellen voor een verordening en een richtlijn door de Europese Commissie en het Tweede Kamerdebat over de rol van accountants. Naast het leveren van topkwaliteit bij de controle van historische financiële informatie verwacht de maatschappij meer van de accountant dan voorheen. Namelijk dat hij ook een mening vormt over de kwaliteit van het risicomanagement en de duurzaamheid van het businessmodel van de onderneming.

Uitgangspunten kwaliteit van de controle

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

1. Kwaliteit is de basis voor vertrouwen in de dienstverlening van de accountant.
2. Een uitgebreide dialoog met onze belangrijkste stakeholders is de basis voor een goed begrip van de verwachtingen van deze stakeholders, en is daarmee uitgangspunt voor onze eigen kwaliteitsagenda.
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.

Actueel

Focus op woningcorporaties

De financiële positie van woningcorporaties en de verslaggeving daarover staat al langere tijd volop in de maatschappelijke schijnwerpers. Belangrijke thema's daarbij zijn onder meer de leiderschapsstijl en governancestructuur, de omvang en waardering van

strategische grondposities en het gebruik van financiële instrumenten.

Het afgelopen jaar is tevens veel gesproken over de dienstverlening door de accountant bij woningcorporaties. Over boekjaar 2011/2012 is Deloitte bij 132 woningcorporaties aangesteld als controlerend accountant (2010/2011: 141). Dit relatief grote marktaandeel schept verantwoordelijkheid gezien het maatschappelijk belang van dit type organisaties. Deloitte beseft dat zij aan verwachtingen van de maatschappij moet voldoen. De afgelopen boekjaren heeft Deloitte in dit marktsegment dan ook diverse initiatieven ingezet om ervoor te zorgen dat we topkwaliteit kunnen leveren. Een constante monitoring van deze kwaliteit is de basis om doorlopend de kwaliteit van ons werk te kunnen onderhouden.

Overzicht woningcorporaties	2011/2012		2010/2011	
Totaal aantal woningcorporaties	132	100%	141	100%
Aantal woningcorporaties met een verhoogd risicoprofiel	18	14%	15	11%

Verloop in het aantal woningcorporaties 2011/2012

Totaal aantal woningcorporaties 1 juni 2011	141
Aantal opdrachten die niet zijn voortgezet	(19)
Aantal nieuwe opdrachten bij woningcorporaties	10
Totaal aantal woningcorporaties 31 mei 2012	132

Woningcorporaties zijn onderdeel van een maandelijkse Portfolio Risk Review. Hierna volgen enige voorbeelden van initiatieven gericht op het borgen van kwaliteit en de opvolging die daaraan is gegeven tijdens de afgelopen boekjaren.

Heroverweging van risicoprofielen

Gedurende vorig boekjaar (december 2010) hebben de Audit Risk Leader en de Industry Leader Wonen & Ruimte individuele besprekingen gevoerd met alle partners van Deloitte die woningcorporaties bedienen. Hierbij is het risicoprofiel van de portefeuille met woningcorporaties heroverwogen. Alle individuele woningcorporaties zijn tegen het licht gehouden, waarbij specifieke aandacht is besteed aan onder

meer de kwaliteit van de governancestructuur, het gebruik van financiële instrumenten en de omvang en complexiteit daarvan, de aard en omvang van strategische grondposities. Van deze gesprekken zijn schriftelijke vastleggingen gemaakt. Op basis van deze gesprekken zijn diverse risicoclassificaties geactualiseerd. Ook zijn gerichte aanvullende kwaliteitswaarborgen getroffen, waaronder het laten uitvoeren van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling en de inzet van specialisten.

Continuering van controleopdrachten

De maand juni is traditioneel de periode waarin lopende controles bij woningcorporaties zijn of worden afgerond en Deloitte besluit over het wel of niet continueren van lopende controleopdrachten. Deze besluitvorming vindt plaats op basis van een risicoanalyse. De betrokken externe accountant doet hiervoor een voorzet, gevolgd door een kritische beoordeling door onder meer de Partner Professional Issues, de Audit Risk Leader en de Function Leader Audit. Om deze besluitvorming goed te kunnen faciliteren zijn alle professionals frequent voorzien van ondersteuningsmateriaal. Onderstaand kader geeft een overzicht van de aandachtspunten die zijn betrokken in de besluitvorming over woningcorporaties en de indeling daarvan in risicocategorieën.

Aandachtspunten risicoprofielen woningcorporaties

- Wat is de omvang van strategische grondposities?
- Wat is de omvang van het aantal onverkochte koopwoningen?
- Wat is de omvang van de niet-verkochte bouwprojecten?
- Wat is de rentedekkingsgraad?
- Wat is de samenstelling van de woningportefeuille uitgesplitst naar sterke en zwakke wijken?
- Maakt de cliënt gebruik van financiële instrumenten en zo ja, hoe complex zijn deze?

Benchmarking op portefeuille met woningcorporaties

Om blijvend grip te houden op ontwikkelingen in het risicoprofiel van woningcorporaties en te variëren in de middelen die we daarvoor gebruiken heeft Deloitte in november 2011 een cijfermatige benchmarking uitgevoerd op de totale portefeuille met woningcorporaties. Het totale bestand aan woningcorporaties uit heel Nederland is daarbij vergeleken met de kengetallen van de woningcorporaties waar Deloitte de wettelijke controle verzorgt.

Kengetallen die zijn gebruikt voor de benchmark betreffen onder meer de solvabiliteit, liquiditeit en rentedekkingsgraad. Ook is hierin de relatieve positie van bepaalde posten ten opzichte van het balanstotaal meegenomen, zoals de grondpositie, de belastinglatentie en de omvang van de onverkochte woningportefeuille. Verder is daarbij aandacht besteed aan de vraag of de woningcorporatie gebruikmaakt van derivaten. Onderstaande tabel illustreert bijvoorbeeld dat gedurende boekjaar 2011/2012 bij 45 woningcorporaties (2010/2011: 43) sprake is van derivaten, variërend van zeer beperkt tot relatief grote posities.

Overzicht woningcorporaties	2011/2012		2010/2011	
Totaal aantal woningcorporaties	132	100%	141	100%
Aantal woningcorporaties met derivatenposities (variërend van zeer beperkte tot relatief grote posities)	45	34%	43	30%

Voor woningcorporaties met relatief opvallende kengetallen heeft door of namens de Audit Risk Leader een gesprek plaatsgevonden met de betrokken partner en is de risicoclassificatie van de betreffende woningcorporatie heroverwogen.

De centrale benchmarking is gebruikt als input voor de centrale analyse of er indicaties bestaan voor verhoogde risicoprofielen bij woningcorporaties waar Deloitte de wettelijke controle verzorgt. Ook zijn deze gegevens beschikbaar gesteld aan controleteams om te kunnen gebruiken als input voor de initiële cijferanalyse bij individuele controleopdrachten.

Transparante communicatie over risicobeheersing

Deloitte is naar aanleiding van de kredietcrisis een initiatief gestart waarin controleteams in januari 2012 zijn voorzien van gerichte suggesties voor de communicatie over risicobeheersing met bestuurders en commissarissen van woningcorporaties, inclusief diverse publicaties ter ondersteuning bij lopende jaareindecontroles. Hiermee geeft Deloitte een antwoord op de maatschappelijke vraag om zich in de communicatie uitdrukkelijker te richten op het identificeren van kwetsbare plekken en strategische bedrijfsrisico's en deze bespreekbaar te maken.

Een ander initiatief in dit verband is dat Deloitte het risicomanagement actief op de agenda plaatst van het overleg met bestuur en toezichhoudende organen. Voorbeelden van relevante thema's uit de afgelopen periode zijn de frauderisico's rond vastgoedtransacties bij woningcorporaties, toegenomen onzekerheden door wijzigingen in wet- en regelgeving en dat de markt voor grondposities en nieuwbouw onder druk blijft staan. Ook het effect van de lage rentestand op liquiditeitskwesaties is daarvan een voorbeeld.

Gedane suggesties voor de versterking van het verslag van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties

- Rapporteren over de wijze waarop het toezichhoudend orgaan met het bestuur van de woningcorporatie overeenstemming heeft bereikt over de aard en mate van risicobereidheid.
- Een eigen oordeel van het toezichhoudend orgaan over de interne risicobeheersing bij de woningcorporatie.
- Een eigen oordeel van het toezichhoudend orgaan over de wijze waarop de compliance- en internal auditafdelingen zijn opgezet en functioneren.
- Het extern communiceren door de woningcorporatie over de belangrijkste punten uit de accountants- en internal auditrapportages en het contact met externe toezichhouders en hoe het toezichhoudend orgaan daarmee is omgegaan (opvolging en conclusies).

Gedane suggesties voor de versterking van het bestuursverslag van woningcorporaties

- Opnemen van een risicobeoordeling in het verslag van de bestuurder en het door de woningcorporatie gekozen risicoprofiel.
- Opnemen van een vergelijking tussen het eigen risicoprofiel ten opzichte van de desbetreffende risico's in de markt, operationele risico's, strategische risico's etc.
- Toelichten van de gevoeligheid van het resultaat voor de stand van de rente, plus gevoeligheid voor operationele risico's.
- Uiteenzetten van de risico's die samenhangen met de financiële structuur, in het bijzonder herfinanciering en liquiditeit (logisch voortvloeiend uit de bedrijfseconomische analyse).

Controleteams zijn in januari 2012 expliciet verzocht alert te zijn of de woningcorporaties transparant en evenwichtig rapporteren over risico's aan de buitenwereld, bijvoorbeeld in de risicoparagraaf van het jaarverslag. Tevens zijn controleteams voorzien van gerichte suggesties met als doel bestuurders en commissarissen van woningcorporaties actief te kunnen stimuleren in het versterken van de manier waarop zij communiceren over kwetsbare plekken en strategische bedrijfsrisico's (zie kaders).

Rapportering over risico's

In januari 2012 vormde het onderwerp 'Communicatie met het management en met de Raad van Commissarissen' als maandthema een specifiek aandachtspunt bij de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen en de Engagement Quality Control Reviews. Aan de kwaliteitsbeoordelaars is gevraagd erop toe te zien dat controleteams in hun rapporteringen aan het management en aan de Raad van Commissarissen voldoende aandacht besteden aan de rapportering over risico's. Dit is een van de instrumenten die Deloitte tijdens boekjaar 2011/2012 heeft ingezet om de toepassing van uitgevaardigde instructies te kunnen monitoren.

Uit centrale interne rapportages over bevindingen bij de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen en de Engagement Quality Control Reviews uit januari/februari 2012 is gebleken dat controleteams en kwaliteitsbeoordelaars veelvuldig hebben gediscussieerd over de communicatie aan het management en de Raad van Commissarissen. Deze uitkomst vormt voor Deloitte een intern signaal dat het hanteren van dit maandthema bij de kwaliteitsbeoordeling zichtbaar effect heeft gehad. De interne rapportages over de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen en de Engagement Quality Control Review zijn een vast agendapunt van het maandelijkse overleg tussen het Bestuur, de Compliance Officer, de Audit Risk Leader en de Professional Practice Director. Rapportages met betrekking tot het kwaliteitsstelsel worden ook periodiek besproken met de Raad van Commissarissen van Deloitte.

Centrale ondersteuning bij controle van derivatenposities

Om controleteams te ondersteunen bij het controleren van derivatenposities van woningcorporaties is een centrale aanpak ontwikkeld die in de periode februari-maart 2012 is uitgerold. Deze aanpak bestond onder meer uit een notitie met aandachtspunten voor de jaarrekeningcontrole, een presentatie over de centrale aanpak en een proactieve benadering van controleteams door derivatenexperts.

Tussentijdse Practice Review: beoordeling op kwaliteit van lopende controles

Gezien het maatschappelijk belang heeft Deloitte in maart 2012 bij 38 dossiers (29% van de totale portefeuille) een tussentijdse Practice Review uitgevoerd. De aanleiding hiervoor bestond uit de aanhoudende maatschappelijke onrust over woningcorporaties, de toegenomen liquiditeitsrisico's bij corporaties met een derivatenportefeuille en de gebeurtenissen rond Vestia. Het primaire doel van de tussentijdse Practice Review was om vast te stellen of belangrijke onderdelen uit lopende jaarrekeningcontroles voldoen aan de eisen. Ook hebben wij de uitkomsten kunnen gebruiken als basis om de AFM te informeren over de stand van zaken.

Hoewel de geselecteerde opdrachten nog niet waren voorzien van een controleverklaring, plaatste deze aanpak de betrokken controleteams in de unieke positie om eventuele op- en/of aanmerkingen uit de tussentijdse Practice Review mee te nemen in de

afronding van de controle. De tussentijdse Practice Review richtte zich op de volgende aandachtspunten:

- Voldoen aan specifieke wet- en regelgeving en statutaire bepalingen;
- Juiste waardering van (strategische) grondposities en vastgoed;
- Juiste en volledige verwerking en toelichting van financiële instrumenten in de jaarrekening;
- Volledige verantwoording van (huur)opbrengsten;
- Verantwoording van materiële aan- en verkooptransacties conform interne bepalingen en in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving (risico van fraude en overtreding WWFT);
- Gebruikmaken van derden (waarderingsdeskundigen of andere accountants bijvoorbeeld, voor zover van toepassing).

Bij het beoordelen van de controle op bovengenoemde onderwerpen is aan de dossierbeoordelaars gevraagd expliciet aandacht te besteden aan de professioneel-kritische instelling en de betrouwbaarheid van controle-informatie.

Op basis van goede praktijkvoorbeelden en aandachtspunten die uit de tussentijdse Practice Reviews naar voren kwamen zijn twee tussentijdse nieuwsberichten beschikbaar gesteld. Dit stelde alle controleteams in de periode mei-juni 2012 in staat om tijdens de lopende controleopdrachten te kunnen profiteren van de observaties uit de tussentijdse dossierbeoordelingen en hun controleaanpak te versterken.

Wat gaat goed, wat kan beter?

Onderstaande tabel rangschikt de observaties uit de tussentijdse Practice Review naar onderwerp en geeft voorbeelden van de bevindingen.

Tussentijdse observaties wettelijke controles boekjaar 2011 woningcorporaties - sterke punten		
COS Standaard	Onderwerp	Voorbeelden sterke punten
315	Risicoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Controleteams onderkennen een significant risico bij de controle van derivatencontracten
220	Kwaliteitsbeheersing	<ul style="list-style-type: none"> • Controleteams maken veelvuldig gebruik van werkprogramma's die specifiek zijn toegesneden op bepaalde risicogebieden

Tussentijdse observaties wettelijke controles boekjaar 2011 woningcorporaties – sterke punten

250	Branchekennis over wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Controleteams zijn bij de controle alert op de naleving van (branche)specifieke wet- en regelgeving voor woningcorporaties
620	Deskundigen	<ul style="list-style-type: none"> • Controleteams nemen specifieke deskundigen op in het controleteam ter beoordeling van de juiste verwerking van derivaten

De voorbeelden van sterke punten uit de tussentijdse Practice Reviews hebben ons geleerd dat de diverse initiatieven uit het afgelopen boekjaar zichtbaar effect hebben gehad en dat veelvuldig gebruik is gemaakt van het aangeboden ondersteuningsmateriaal.

Tussentijdse observaties wettelijke controles boekjaar 2011 woningcorporaties – verbeterpunten

COS Standaard	Onderwerp	Voorbeelden verbeterpunten
220	Kwaliteitsbeheersing	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdigheid van de partnerbetrokkenheid
230	Controledocumentatie	<ul style="list-style-type: none"> • Versterking controledocumentatie (wijze van vastleggingen m.b.t. naleving controlestandaarden etc.)
240/315	(Fraude)risicoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Versterking van de risicoanalyse (bijvoorbeeld frauderisico's)
330	Wijze van inspelen op ingeschatte risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistenties tussen de planning, bepaling en uitvoering van het controlewerk, bijvoorbeeld bij de uitvoering van systeemgerichte controles en/of • Steekproefomvang van het gegevensgerichte werk op financiële instrumenten
620	Deskundigen	<ul style="list-style-type: none"> • Versterking van de beoordeling van het werk van de ingeschakelde specialist (reikwijdte, competentie, uitkomsten)

Bij diverse lopende controles heeft de tussentijdse Practice Review geleid tot aanbevelingen rond het versterken van dossiervastleggingen. Hoewel deze observaties deels zullen samenhangen met het tussentijdse karakter van de dossierbeoordeling zien deze aanbevelingen op verschillende onderwerpen. Deze variëren van versterkingen in onderlinge dossierverwijzingen, verbetering van de toegankelijkheid van het controledossier tot verduidelijkingen in de documentatie van gemaakte afwegingen.

Ook heeft de tussentijdse Practice Review geleid tot aanbevelingen aan sommige controleteams om de risicoanalyse te versterken. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarbij een bestuur is vertrokken. Aan controleteams is teruggekoppeld dat de aanstelling van een nieuw bestuur niet automatisch een verbetering van het risicoprofiel hoeft te betekenen. De relatieve onbekendheid bij nieuwe bestuurders met de woningcorporatie en haar interne beheersing kan soms bijvoorbeeld een indicatie zijn voor een zwakke(re) controle-omgeving. Ook de consistentie in de opzet en uitvoering van het controlewerk rondom het steunen op de interne beheersing van een woningcorporatie is in een enkele controle op basis van de tussentijdse dossierbeoordeling bijgestuurd.

Bij een enkele kleine en/of middelgrote corporatie bestaat soms de indruk dat een afgesproken budget aan de krappe kant is. Uit de tussentijdse Practice Review hebben wij geen signalen ontvangen dat een ogenschijnlijk krap budget ertoe leidt dat controleteams noodzakelijke stappen in de controle achterwege laten. Wel leert dit ons om nader onderzoek te doen waar de ondergrens ligt om een controle van een woningcorporatie te kunnen uitvoeren conform de eisen die wet- en regelgeving daaraan stelt.

Opvolging van geconstateerde verbeterpunten

Deloitte heeft de uitkomsten van de tussentijdse Practice Reviews op de dossiers van woningcorporaties zorgvuldig bestudeerd. Waar nodig zijn direct aanvullende initiatieven ingezet om daarmee gericht in te spelen op de hiervoor genoemde verbeterpunten. Geconstateerde observaties tijdens de tussentijdse reviews zijn teruggekoppeld aan de controleteams, meegenomen in de uiteindelijke afronding van de controle en betrokken in de Opdrachtgerichte

AFM: Wat stuurt accountants en controleteams tot goede kwaliteit en de juiste kritische instelling? Hoe krijgt Deloitte de hele organisatie mee?

Barbara Majoor en Rik Roos (Compliance Officers): "Een kritische houding is het fundament van goede kwaliteit. Dit vraagt meer dan hier en daar 'tikken uitdelen' als zaken fout gaan. Bij Deloitte sturen we bewust op het aanwakkeren en bestendigen van een positieve kwaliteitscultuur. Tegelijkertijd vinden wij het soms best lastig om de juiste balans te vinden tussen aanmoedigen enerzijds en sanctioneren anderzijds. We stimuleren het debat rondom praktijkvoorbeelden. Door hierover te discussiëren, kunnen we van elkaar leren. Vorig jaar zijn wij gestart met de Audit Cafés, die we dit jaar concreter maken in het programma Mindset on Quality. Hierbij krijgen 'quality ambassadors' de rol om op de werkvloer vaker en op verschillende momenten, bijvoorbeeld tijdens teamoverleg, praktijkdilemma's te benoemen en bespreekbaar te maken. Daarmee willen wij het kwaliteitsdenken in het DNA van al onze professionals vastleggen."

Kwaliteitsbeoordelingen en de Engagement Quality Control Reviews. Sommige van de geconstateerde verbeterpunten hadden zonder tussentijdse bijsturing kunnen leiden tot bevindingen rond de toereikendheid van controle-informatie (standaard 500), een situatie die hiermee is vermeden.

Enkele controleteams zijn gestimuleerd tot consultatie met het vaktechnisch bureau, bijvoorbeeld over de juistheid en volledigheid van toelichtingen in de conceptjaarrekening (toelichting over de waardering van een gegarandeerde lening) of over de (voorlopige) wijze van verwerking van 'verkopen onder voorwaarden' in de conceptjaarrekening. Waar nodig zijn onderdelen van het beleid versterkt, zijn individuele professionals voorzien van extra ondersteuning en zijn correctieve maatregelen getroffen.

Tevens zijn de uitkomsten van de tussentijdse reviews een basis voor de (her)evaluatie van ons systeem van kwaliteitsbeheersing. Voor de geconstateerde verbeterpunten vindt op dit moment een gedetailleerde oorzaakanalyse plaats om zo goed mogelijk richting te kunnen geven aan toekomstige kwaliteitsinitiatieven. Deloitte stimuleert het uitvoeren van oorzaakanalyses en heeft daarvoor een aanpak ontwikkeld die aandacht schenkt aan een breed scala aan relevante facetten van het kwaliteitsbeleid, waaronder de leiderschapstijl, de organisatiestructuur, bezetting van opdrachten etc.

Practice Review: jaarlijkse extra toetsing achteraf

Naast de aanvullende, tussentijdse Practice Review voor woningcorporaties in boekjaar 2011/2012 voert Deloitte in breder perspectief elk jaar reguliere Practice Reviews uit naar de kwaliteit van de jaarrekeningcontroles. De Practice Review omvat een toetsing van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en dossiers volgens voorschrift van de internationale Deloitte-organisatie (DTTL). 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 van de reviews is in handen van ervaren professionals met minimaal het functieniveau manager. De onafhankelijkheid van de reviewers is geborgd door hen uitsluitend te laten reviewen buiten hun eigen kantoor en regio. Voor het uitvoeren van de reviews maakt Deloitte gebruik van door DTTL samengestelde vragenlijsten. Deze vult Deloitte Nederland waar nodig aan met extra vragen in verband met de specifieke situatie in de Nederlandse praktijk.

Actueel

Practice Review in boekjaar 2011/2012

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. Telkens wordt het meest recente dossier onderzocht.

In de Practice Review, uitgevoerd in boekjaar 2011/2012, is het aantal 2-scores toegenomen ten opzichte van boekjaar 2010/2011 (51 versus 33). Dit is het gevolg van een verder aangescherpte instructie voor de reviewers. De 3-, 4- en 5-scores (5-score is niet gegeven in 2011/2012 en 2010/2011) worden individueel besproken met het bestuur en met de binnen DTTL verantwoordelijke persoon voor de Practice Review. Elke partner met een 3-, 4- of 5-score heeft in beginsel een normoverdragend gesprek met de Function Leader en de Professional Practice Director Audit (PPD). Ook dient een individueel actieplan te worden opgesteld. In boekjaar 2012/2013 zullen voor deze partners extra dossiers worden gereviewd als onderdeel van de Practice Review. Alle uitkomsten van de Practice Review worden opgenomen in het Quality Performance Dashboard. De 3-, 4- of 5-scores wegen in belangrijke mate mee in het beoordelingsproces. Zie hiervoor het hoofdstuk Beoordelen en belonen. De uitkomsten van de Practice Review over het boekjaar 2011/2012 zijn zeer recent gerapporteerd, waardoor nog geen besluitvorming heeft plaatsgevonden ten aanzien van eventuele correctie maatregelen naar aanleiding van de individuele dossiers.

Kwaliteit is een van de strategische pijlers van ons beleid, waarbij wij de lat hoog leggen. Hoog in die zin dat wij in ambitieniveau streven naar een 1-score op dossierniveau. Tegelijkertijd zullen wij ook komend jaar initiatieven zoals de aanscherping van instructies voor dossierbeoordelingen verder doorzetten. Wij zijn ons bewust van het eventuele spanningsveld tussen beide doestellingen. Wij zijn daar alert op door dit zorgvuldig te monitoren via waarborgen in het proces voor de Practice Reviews, waaronder de onafhankelijkheid van reviewers en escalatiemogelijkheden.

Wat betekenen de 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 toereikend dossier met een beperkt aantal bevindingen met een marginale impact op de kwaliteit van het dossier, terwijl bevindingen bij een 3-score van meer serieuze aard zijn.

Score 4 geeft Deloitte 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.

Kerntabel 1: Uitkomsten Practice Review

Samenvatting uitkomsten Practice Review¹

Scores ²	1	2	3	4	5
Boekjaar 2010/2011 ³ : aantal jaarrekeningcontroles	68	38	6	2	0
Boekjaar 2011/2012: aantal jaarrekeningcontroles	42	51	5	2	0

1. De uitkomsten van de jaarlijkse reguliere practice review betreffen alleen de resultaten van de review van jaarrekeningcontroles.
2. Voor een toelichting op de betekenis van de scores zie: 'Wat betekenen de scores?'
3. De opgenomen data in deze tabel over het boekjaar 2010/2011 zijn niet door de externe onafhankelijke accountant van assurance voorzien.

Beoordeling stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het stelsel van kwaliteitsmaatregelen is ook onderdeel van de Practice Review, met als doel om na te gaan in hoeverre Deloitte zijn eigen 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. Een score 1 betekent dat het stelsel over de gehele linie aan de binnen Deloitte geldende eisen voldoet

Scores	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Stelsel van kwaliteitsbeheersing	1	1

De uitkomsten en bevindingen van de reviews van zowel de dossiers als het stelsel worden opgenomen in een managementletter, inclusief een actieplan met aanbevelingen tot verbetering. 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 boekjaar.

De belangrijkste verbeterpunten betreffen:

- Verdere verbetering in documentatie van de Practice Review door invoering van nieuw systeem.
- Extra aandacht voor training op het gebied van Ethics, ook voor nieuw personeel.
- Diverse acties op het gebied van Independence (zie hiervoor het hoofdstuk Ethiek en onafhankelijkheid).
- Meer proactieve werkzaamheden op het gebied van risk management door gebruikmaking van data-analyses. Dit heeft geresulteerd in een aanzienlijk hoger aantal cliënten met een classificatie van het beroepsrisico in 'meer dan normaal'.
- Diverse wijzigingen ter verbetering van de kwaliteit van de Engagement Quality Control Review (beoordeling van de jaarrekening en het controledossier door een onafhankelijke reviewer alvorens de controleverklaring wordt afgegeven).
- Meer geïntegreerde behandeling door het vaktechnisch bureau (AAC) van controle- en verslaggevingsaspecten verbonden aan consultaties.
- Verdere verbetering van de professioneel-kritische beoordeling met betrekking tot de jaarlijkse

continueren van cliëntrelaties, waarbij de afdeling Risk Management van het vaktechnisch bureau in sterke mate betrokken is.

- Directe monitoring van tijdige archivering van de controledossiers door het vaktechnisch bureau.

Kwaliteitsbewustzijn stimuleren

Deloitte beschikt over gedragslijnen en procedures om een interne bedrijfscultuur te bevorderen, waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren. De bestuursvoorzitter en het topmanagement stimuleren dit actief en zijn verantwoordelijk voor de juiste 'tone at the top'. Het is een van hun kernverantwoordelijkheden om de betrokkenheid van onze organisatie en mensen bij de hoogste integriteits- en kwaliteitsstandaarden te benadrukken en uit te dragen. 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.

Het bevorderen van een kwaliteitsgerichte interne bedrijfscultuur start met duidelijke, logische en regelmatig terugkerende maatregelen en signalen. Naast reguliere aandacht in nieuwsbrieven is hierbij onder meer gebruikgemaakt van een aansprekende postercampagne op alle vestigingen. Centrale thema's waren onder meer het belang van partnerbetrokkenheid bij de opzet en uitvoering van de controle, het

Focus op partnerbetrokkenheid



Cultuur gericht op kritisch nadenken



Transparant zijn over risico's richting cliënt en stakeholder



Voorbeelden uit de postercampagne gericht op het stimuleren van een kwaliteitscultuur.

stimuleren van een professioneel-kritische instelling en een focus op transparante rapportering over risico's aan cliënten en stakeholders.

Vanzelfsprekend is ons beleid erop gericht 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.

Bewaking van ontwikkelingen in het risicoprofiel

Deloitte bewaakt ontwikkelingen in het risicoprofiel van de portefeuille met wettelijke controles via een maandelijkse centrale Portfolio Risk Review, gevolgd door een bespreking daarvan met het Bestuur, de Compliance Officer, de Audit Risk Leader en de Professional Practice Director (zie hiervoor ook het hoofdstuk Client- en opdrachtacceptatie). Deze dynamische risicobenadering stelt ons in staat waar nodig a tempo te kunnen reageren op tussentijdse ontwikkelingen op zowel macro- als microniveau. Voorbeelden hiervan zijn het verloop van de conjunctuur, eventuele voorgestelde wijzigingen in wet- en regelgeving, publiciteit, verwachtingen van het maatschappelijk verkeer, alsook mutaties in de governancestructuur.

Reguliere kwaliteitsbeheersinginstrumenten

Deloitte beschikt, naast de jaarlijkse Practice Review, over een adequaat instrumentarium voor een continue optimale kwaliteitsbeheersing. De belangrijkste hiervan komen hieronder kort aan de orde.

Overzicht met voorbeelden van instrumentarium voor de continue beheersing van de kwaliteit

Deloitte Policy Manual	Naleving wet- en regelgeving	Interne kwaliteitsreviews
Onze kwaliteitsmaatregelen en -procedures zijn vastgelegd in het Deloitte Policy Manual. Hierbij gaat het onder meer over onze controleaanpak, geheimhouding, tekenbevoegdheden, rapportering, melding van fraude en ongebruikelijke transacties, bemensing van controles, consultatie, permanente educatie, dossiervorming, archivering en interne kwaliteitsreviews. Deze voorschriften worden voortdurend geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.	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.	Deloitte beschikt over een samenhangend systeem van interne kwaliteitsreviews waarmee wij voortdurend onze kwaliteitsstandaard bewaken. Voordat Deloitte een verklaring afgeeft bij een (wettelijke) controle vindt altijd een beoordeling plaats van de kwaliteit door een professional buiten het controleteam (Engagement Quality Control Review). De uitgebreidere Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) vindt plaats bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) en bij wettelijke controles met een meer dan normaal risico. Bij de Practice Review gaat het om de beoordeling van dossiers achteraf. Deze combinatie van reviews bevorderen een hoog kwaliteitsniveau van de accountantscontroles en vormen een structurele bron van informatie om verbeteringen door te voeren. Bij slechte scores spreekt Deloitte partners en medewerkers aan op hun verantwoordelijkheid.

Overzicht met voorbeelden van instrumentarium voor de continue beheersing van de kwaliteit

Consultatienetwerk	Klachtenregelingen	Schendingenregister
<p>Deloitte beschikt over een laagdrempelig consultatienetwerk (AAC). Professionals kunnen hier terecht met vragen over de interpretatie van wet- en regelgeving en procedures op het gebied van controle en verslaggeving. Het consultatienetwerk wordt aangevoerd door de Professional Practice Director (PPD) en bestaat uit diverse experts met specialistische kennis op gebieden als IFRS, controlestandaarden en specifieke overheidsvoorschriften.</p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta); • Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta); • International Standard on Quality Control (ISQC) over klachtenbehandeling; • Nederlandse Corporate Governance Code. <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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 via de eigen interne Practice Reviews.</p> <p>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.</p>

Consultatie als teken van kracht

Deloitte stimuleert een cultuur waarin consultatie wordt gezien als een teken van kracht. In algemene zin spelen consultaties een rol bij zaken die nieuw of complex van aard zijn.

Het is verplicht het consultatienetwerk (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 onder meer:

- Strijdigheid tussen een wettelijk voorschrift en een voorschrift van de toepasselijke regelgever (Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) of International Accounting Standards Board (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 al 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 cliënten in de publieke sector, 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).

Consultaties in boekjaar 2011/2012

Afgelopen boekjaar is het consultatienetwerk 1.198 keer benaderd, verdeeld over de volgende categorieën:

Kerntabel 2: Consultaties¹

Adviescategorieën ² consultatienetwerk	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011 ³
Audit	396	418
Accounting	296	280
Onafhankelijkheid	491	200
Rechtmatigheid	6	10
Overig (o.a. specifieke regelingen)	9	4
Totaal	1.198	912

1. In de tabel zijn opgenomen de schriftelijk ingediende verplichte en onverplichte consultaties bij het AAC en de Independence-afdeling volgens de geldende procedures.
2. In de gevallen dat een consult betrekking heeft op meerdere adviescategorieën, is het consult ingedeeld op basis van de categorie waarop de vraag primair betrekking heeft.
3. De opgenomen data in deze tabel over het boekjaar 2010/2011 zijn niet door de externe onafhankelijke accountant van assurance voorzien.

Het aantal onafhankelijkheidsconsultaties is meer dan verdubbeld. Voor een toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk Integriteit en onafhankelijkheid.

Politiek: Wat vindt Deloitte de kern van het maatschappelijk debat?

Barbara Majoor en Rik Roos (Compliance Officers): "Dat de maatschappelijke relevantie van de accountant buiten elke discussie moet staan en dat daarover bij de maatschappij geen enkele twijfel mag bestaan. In de dynamiek van de maatschappelijke en economische ontwikkelingen is een simpel antwoord niet voorhanden. Wel ervaren wij het als een gezonde uitdaging om in het debat de juiste toon en insteek te kiezen. Dat sluit ook aan bij de kern van een professioneel-kritische instelling. Vanuit zijn maatschappelijke relevantie moet een accountant het bestuur van een organisatie tegenwicht geven als het nodig is, vanuit een open mindset controle-informatie verzamelen en waar nodig zich in concrete bewoording uitspreken in de controleverklaring. Als compliance officers challengen we daar onze partners op."

Actueel

Actueel

Schendingen boekjaar 2011/2012

Wat waren over boekjaar 2011/2012 de hoofdlijnen, welke maatregelen heeft Deloitte getroffen en wat waren daarbij de overwegingen? Het afgelopen boekjaar heeft Deloitte ruim 3.000 wettelijke jaarrekeningcontroles uitgevoerd. Het aantal situaties over boekjaar 2011/2012 waarbij een schending is vastgelegd, betreft ongeveer 0,3 % van het totaal aantal wettelijke controles dat Deloitte heeft verzorgd. Verder is een aantal situaties vastgelegd met op zichzelf geringe tekortkomingen, maar waarbij sprake was van een rode draad in de interne bevindingen. Waar nodig zijn maatregelen getroffen om de ontstane situatie te herstellen en herhaling te vermijden. De tabel op deze en volgende pagina's geeft hiervan een overzicht.

Schendingen	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Percentage van totaal aantal wettelijke controles	0,3%	0,2%

Voorbeelden van schendingen over boekjaar 2011/2012

#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
1	<p>Algemene uitkomsten Practice Reviews</p> <p>Gedurende het boekjaar 2011/2012 is uit de reguliere practice- en themareviews een aantal algemene bevindingen naar voren gekomen die cumulatief aandacht behoeven; individueel zijn de bevindingen qua aard of impact niet ernstig. Hiervan is desondanks een vastlegging gemaakt in het schendingenregister vanwege de rode draad die uit deze bevindingen is gebleken.</p> <p>Voorbeelden zijn aspecten uit de uitvoering van cijferanalyses (COS Standaard 315.6/520.3), vastleggingen over de inzet van deskundigen (620.5) of opmerkingen over fraudebesprekingen (240.10, 15, 17, 24). In een enkel geval was versterking mogelijk in de diepgang van de controle (voorraden, gebruik van serviceorganisatie) of was sprake van een (beperkte) tekortkoming in de jaarrekening (waardering software, waardering materiële vaste activa of de toepassing van RJ 640). Tijdens dit boekjaar is opnieuw geconstateerd dat cliënten in enkele gevallen de tekst van de afgegeven originele controleverklaring in een gedrukt jaarverslag niet volledig hebben overgenomen (bijvoorbeeld een ontbrekende datum, adressering of vestigingsplaats).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bevindingen zijn door controleteams opgevolgd, zoals uitvoering van aanvullende analyses, versterking van controledocumentatie en evaluatie van bevindingen. • Uitkomsten zijn transparant vastgelegd in een afzonderlijke sectie van het dossier. Hiermee stimuleren we de juiste kwaliteitscultuur. • Dossierbeoordelaar heeft de aanvullende analyses beoordeeld en vastgesteld dat de oorspronkelijke bevindingen voldoende zijn weggenomen. • Waar nodig zijn aanvullende dossiers van het betreffende controleteam beoordeeld. 	Geen OOB

Eerder in dit verslag staat een samenvatting van de uitkomsten van de Practice Review, een toelichting op de scores en de getroffen maatregelen richting betrokken externe accountants.

Voorbeelden van schendingen over boekjaar 2011/2012

#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdpijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
2	<p>Individuele gevallen waarbij een tekortkoming in de jaarrekening is geconstateerd</p> <p>Tijdens boekjaar 2011/2012 is uit interne kwaliteitsbeoordelingen of uit vaktechnische consultaties incidenteel gebleken dat een jaarrekening een of meerdere tekortkomingen bevat, terwijl al een goedkeurende controleverklaring was verstrekt.</p> <p>Voorbeelden daarvan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een jaarrekening waarin vergelijkende cijfers in de resultatenrekening ontbreken, evenals het mutatieoverzicht financiële vaste activa, tezamen met enige afwijkingen in de toepassing van de vermogensmutatiemethode. • Een jaarrekening waarbij de omzet en kostprijs is verantwoord alsof de entiteit handelt voor eigen rekening en risico (principaal), terwijl feitelijk (primair) sprake is van een fiscaal gedreven (tussen)houdstermaatschappij die handelt als agent, tezamen met een onzorgvuldig geformuleerde toelichting over transacties tussen verbonden partijen en verbeterpunten in het jaarverslag. • Een jaarrekening waarbij een fusie wel is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, maar niet in de enkelvoudige jaarrekening. • Een jaarrekening waarbij een 'put optie' en een 'call optie' op het verkrijgen van aandelen in een deelneming onjuist zijn verwerkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deze bevindingen zijn door controleteams opgevolgd en de aanvullende analyses op de jaarrekening zijn transparant vastgelegd in een aparte sectie van het controledossier. Deze aanvullende analyses en herstelwerk zijn beoordeeld door een professional buiten het controleteam. • Het bestuur van de entiteit is geïnformeerd en gevraagd een eigen positie in te nemen of de bevinding de directie aanleiding geeft de jaarrekening te herstellen en zo ja op welke manier. Ook heeft intern binnen Deloitte in alle gevallen vaktechnische consultatie plaatsgevonden over de invloed van de geconstateerde afwijkingen. • In het merendeel van de gevallen is sprake van een belangrijke fout, echter zonder dat de jaarrekening in ernstige mate tekortschiet in het geven van het vereiste inzicht. In die gevallen is met de cliënt afgesproken op transparante wijze foutenherstel door te voeren in de jaarrekening van een volgend boekjaar. • In twee gevallen is er in overleg met de directie van de cliënt voor gekozen de situatie meteen te herstellen en daarover een mededeling te plaatsen in het handelsregister van de Kamer van Koophandel. 	Geen OOB

Bij genoemde voorbeelden is de primaire aanleiding een discussie op het gebied van externe verslaggeving. Deloitte heeft besloten deze voorbeelden vast te leggen in het schendingenregister omdat uit de interne evaluatie is gebleken dat de controle op het moment van afgifte van de verklaring op genoemde onderdelen van de jaarrekening niet (geheel) in overeenstemming met de controlevoorschriften was uitgevoerd. Het kan soms ook gebeuren dat een jaarrekening achteraf een

omissie blijkt te bevatten, echter zonder dat dit uit de controle had kunnen of hoeven blijken. Bijvoorbeeld omdat Deloitte door de cliënt onjuist is geïnformeerd en dit niet op andere wijzen uit de controle had kunnen blijken. In die gevallen vindt geen aantekening in het schendingenregister plaats.

Voorbeelden van schendingen over boekjaar 2011/2012			
#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
3	<p>Individuele tekortkoming in de controle</p> <p>Tijdens boekjaar 2011/2012 zijn uit interne kwaliteitsbeoordelingen incidenteel tekortkomingen gebleken in de uitvoering van de controle of rapportering daarover:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een controle waarbij een verschil tussen de voorraadadministratie en de jaarrekening onopgemerkt is gebleven doordat de verkeerde kolom uit de voorraadadministratie op de financiële administratie was aangesloten. • Een controle waarbij per abuis twee alinea's ontbreken in de afgegeven controleverklaring: een alinea uit het onderdeel 'verantwoordelijkheid van de accountant' en een alinea uit het rechtmatigheidsoordeel. Gebruikers is overigens geen relevante informatie onthouden; de strekking van de verklaring was en bleef goedkeurend. 	<ul style="list-style-type: none"> • In beide gevallen heeft direct overleg plaatsgevonden met de cliënt. • In het geval van de voorraadadministratie is het risicoprofiel van de opdracht bijgesteld, aanvullend controlewerk uitgevoerd en door de cliënt een gewijzigde jaarrekening opgesteld. Dit laatste was mogelijk aangezien deze nog niet was vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en nog niet was gedeponereerd bij het handelsregister. • In het geval van de ontbrekende alinea's in de verklaring is de cliënt verzocht om de onvolledige versie van de verklaring niet langer te gebruiken en is het handelsregister van de Kamer van Koophandel geïnformeerd over de ontstane situatie en alsnog de juiste versie van de controleverklaring aangeboden. 	Geen OOB

Voor elk van de casussen is een oorzaakanalyse uitgevoerd en is nagegaan of de individuele casus een signaal kan vormen voor bredere kwaliteitskwesies. Waar nodig is het stelsel van kwaliteitsbeheersing aangepast. Voorbeelden van oorzaken voor de geconstateerde omissies zijn (al dan niet in samenloop) de eerste toepassing van IFRS, onvoldoende onderkenning en/of weging van de relevante feiten en omstandigheden, wisselingen in controleteams en/of ruis in de communicatie. In alle gevallen is een evaluatie gemaakt hoe het komt dat de schending heeft kunnen ontstaan ondanks de kwaliteitsbewaking door een professional buiten het controleteam (Engagement Quality Control Review of Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling). Dit heeft in een enkel geval bijvoorbeeld geleid tot de conclusie dat de kwaliteitsbeoordeling met onvoldoende diepgang was uitgevoerd.

Corrigerende maatregelen en overwegingen daarbij

De overwegingen bij het opleggen van een maatregel aan het betrokken controleteam en/of aan de betrokken kwaliteitsbeoordelaar zijn altijd gerelateerd aan de specifieke feiten en omstandigheden. In algemene zin weegt Deloitte bij de besluitvorming over het opleggen van een maatregel de volgende elementen mee:

- Het algemeen maatschappelijk belang: de mate waarin de schending het vertrouwen in Deloitte Accountants B.V. en/of in de financiële markten kan schaden;
- De omvang en ernst van de schending: overtreding van een interne regel versus een overtreding die leidt tot acties met externe werking, zoals het moeten terugkomen op een reeds afgegeven controleverklaring;
- De mate waarin de schending van invloed is en/of schade toebrengt aan de relatie van Deloitte Accountants B.V. met zijn controlecliënt respectievelijk met toezichthoudende organen en regelgevers;
- De ingrijpendheid van de voorgenomen disciplinaire maatregel(en);
- Het niveau en de functie van de betrokkene;

- De wijze waarop en de snelheid waarmee de betrokkene opvolging heeft gegeven aan de geconstateerde schending. Het verzuim van betrokkene om onmiddellijk de schending op te volgen, dan wel een gebrek aan medewerking om vragen naar waarheid te beantwoorden en/of benodigde informatie aan te leveren, kan een zwaardere disciplinaire maatregel tot gevolg hebben.
- Het feit of bij de betrokkene eerder sprake is geweest van onvolkomenheden. Het bij herhaling plegen van een schending gedurende een korte periode en/of een schending waardoor de betreffende cliënt (materiële) schade lijdt, alsmede schendingen die van wezenlijk of essentieel belang zijn voor betrokkene of voor de betreffende cliënt, kan een zwaardere disciplinaire maatregel tot gevolg hebben.

In alle gevallen heeft de Audit Risk Leader en/of de Function Leader Audit met het betrokken controleteam en/of de kwaliteitsbeoordelaar een norm-overdragend gesprek gevoerd waarvan een aantekening is gemaakt in het Quality Performance Dashboard van de betrokkenen. Deze aantekening heeft een belangrijke weging in de jaarlijkse evaluatie van de prestatiebeoordeling en beloning. Om de maatregel zo goed mogelijk te kunnen toespitsen op de oorzaak van de schending is in een enkel geval - aanvullend op het normoverdragend gesprek - een studieopdracht opgelegd en/of is de accreditatie opgeschort om interne kwaliteitsbeoordelingen te kunnen uitvoeren.

In het transparantieverlag over boekjaar 2010/2011 heeft Deloitte gemeld dat uit interne kwaliteitscontroles is gebleken dat cliënten in enkele gevallen de tekst van de afgegeven originele controleverklaring in een gedrukt jaarverslag hebben overgenomen zonder alle basiselementen. Zo ontbrak in de gedrukte versie (in tegenstelling tot de werkelijk getekende verklaring) bijvoorbeeld soms de adressering van de originele verklaring, de datum, de persoonsnaam van de accountant of de vestigingsplaats van de accountant. Aan dit onderwerp is opvolging gegeven door cliënten hierop aan te spreken, de alertheid van controleteams op drukproeven te versterken en hier in diverse interne nieuwsberichten aandacht aan te besteden. In geen van de gevallen betrof dit overigens een Organisatie van Openbaar Belang.

Actueel

Tijdens boekjaar 2011/2012 zijn opnieuw interne kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd om het effect van de ingezette maatregelen te monitoren. Uit deze aanvullende reviews is gebleken dat de ingezette maatregelen van kwaliteitsbewaking zichtbaar effect hebben gehad. Het aantal bevindingen is substantieel afgenomen. In een enkel geval zijn in meer of mindere mate vergelijkbare bevindingen geconstateerd. Dit heeft geresulteerd in een norm-overdragend gesprek met de betrokken externe accountant en in een geval tot een schriftelijke waarschuwing. Verder wordt verwezen naar het hoofdstuk Beoordelen en belonen.

Tijdens het opstellen van dit transparantieverlag waren twee casussen in onderzoek. Hoewel het onderzoek nog niet is afgerond en Deloitte daarom nog geen conclusie kan trekken of wel/geen sprake is van een schending is uit zorgvuldigheid en transparantie in het schendingenregister een voorlopige aantekening gemaakt met de status 'in onderzoek'. In een geval betrof dit een Organisatie van Openbaar Belang.

Klachtenafwikkeling boekjaar 2011/2012

De klachtencommissie heeft als taak om een vertrouwelijke en zorgvuldige afhandeling van klachten van zowel medewerkers van Deloitte als van derden 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.

Klachtinstantie	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Deloitte		
Klachtenregeling		
- Interne klachten	3	8
- Externe klachten	3	3
Tuchtklacht (accountantskamer)	1	1
Civiele procedure	1	0

Deloitte Klachtenregeling

In totaal is zes keer gebruik gemaakt van de klachtenregeling. De drie interne klachten (van medewerkers) hadden betrekking op persoonlijke bejegening dan wel intimidatie door een collega of leidinggevende. Van de drie externe klachten (van cliënten of derden) hadden er twee betrekking op de dienstverlening aan controlecliënten van Deloitte en fouten die daarbij zouden zijn gemaakt. Eén klacht is gevolgd door een tuchtprocedure bij de Accountantskamer, die hieronder wordt toegelicht. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruikgemaakt. Ten aanzien van twee interne klachten en één externe klacht heeft de klachtencommissie de Raad van Bestuur geadviseerd deze gegrond te verklaren en naar aanleiding daarvan een maatregel te nemen. De overige drie klachten, één interne en twee externe, heeft de klachtencommissie geadviseerd af te wijzen. De Raad van Bestuur heeft in alle gevallen het advies overgenomen.

Tuchtzaken

Bij de Accountantskamer te Zwolle is in boekjaar 2011/2012 één tuchtprocedure aanhangig gemaakt tegen een aan Deloitte verbonden externe accountant. Deze tuchtprocedure houdt geen verband met een wettelijke controle maar met een mededeling die is verstrekt bij een prospectus en een daarvan in omloop gebrachte onjuiste versie.

SOBI heeft in juli 2012 (FY13) bij de Accountantskamer een tuchtklacht ingediend tegen de externe accountant van Vestia wegens goedkeuring van de jaarrekeningen over 2008 en 2009. De klacht heeft betrekking op de controle en verwerking van de derivaten in deze jaarrekeningen.

De Vereniging van Effectenbezitters (VEB) heeft in juni 2012 (FY13) een tuchtklacht bij de Accountantskamer ingediend tegen drie van de in 2008 zittende bestuursleden van Deloitte Accountants B.V. De klacht gaat over de vraag of deze accountants zich hebben gehouden aan de Verordening Gedragscode en of zij zich in 2008 integer (eerlijk en oprecht) hebben opgesteld toen de kwestie aan de orde kwam bij welke Deloitte-entiteit de VEB haar vordering namens de gedupeerde Ahold-beleggers moest stuiten.

In het kader van de Vestia-controle en de VEB-zaak is ook een incidentmelding gedaan bij de AFM. In het hoofdstuk 'Externe onderzoeken toezichhouders' volgt een toelichting op de incidentmeldingen.

Civiele procedures

In het boekjaar 2011/2012 is door de Vereniging Effectenbezitters (VEB) een civiele procedure opgestart tegen Deloitte Accountants B.V., maten van de (voormalige) maatschap Deloitte & Touche accountants, en enkele andere rechtspersonen en personen wegens vermeend onrechtmatig handelen jegens beleggers in Ahold in verband met de controle van de jaarrekeningen van Ahold N.V. over de jaren 1999 tot en met 2001 en een bij USF, een Amerikaanse dochter van Ahold, geconstateerde fraude met leverancierskortingen. In deze procedure vordert de VEB een groot aantal verklaringen voor recht, die er in de kern genomen toe strekken dat de gedaagden onrechtmatig hebben gehandeld jegens beleggers in aandelen Ahold en uit dien hoofde jegens hen aansprakelijk zijn voor de door hen geleden schade. De door VEB in de procedure gedaagde partijen zijn van mening dat er geen sprake is geweest van enig onrechtmatig handelen, onder meer niet omdat door USF op een zodanige wijze werd samengespannen om de fraude voor de externe accountant verborgen te houden, dat deze niet kenbaar was ondanks dat adequate controlemethoden waren ingezet. In deze civiele procedure spelen ook de verwijten van VEB, inzake beweerde misleiding als elders in dit transparantieverslag onder het kopje incidentmeldingen weergegeven, een rol.

“Een bredere reikwijdte maakt de accountantscontrole relevanter”

Een eenzijdige focus op alleen de jaarverslaggeving, met name of de gepresenteerde cijfers inderdaad de juiste zijn, geeft een te smal beeld van de financiële kwaliteit van de onderneming. Dat vindt Jean Frijs, tot voor kort bijzonder hoogleraar Corporate Governance and Financial Markets Vrije Universiteit Amsterdam en voormalig voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Vanuit zijn visie op de governance van ondernemingen staat hij een bredere reikwijdte van de accountantscontrole voor, waarmee de relevantie en kwaliteit ervan zullen toenemen.



Jean Frijns, emeritus hoogleraar Corporate Governance and Financial Markets

Wat vindt u de rol van de accountant?

In het rapport van de commissie-Tabaksblat werd de rol van de accountant tamelijk breed gedefinieerd. Vervolgens ontstond de discussie over de in control-verklaring van het bestuur, waarop de accountant ondernemingen moet aanspreken. Onder druk van de toenmalige CFO's en juristen is de interpretatie daarvan heel smal gehouden. Risicomanagement, compliance en governance vielen er eigenlijk buiten. Jammer genoeg, want ik ben ik er van overtuigd dat de kwaliteit van het werk van de accountant relevanter wordt als de reikwijdte niet te smal is. Een eenzijdige focus op alleen de jaarverslaggeving, met name of de gepresenteerde cijfers inderdaad de juiste zijn, geeft een te smal beeld van de financiële kwaliteit van de onderneming. De voorstellen die de NBA heeft gedaan om de poortwachtersfunctie van de accountant te verbreden, zou prioriteit moeten hebben om de kwaliteit van de accountantscontrole te verhogen. Niet door nog meer Sarbenes-Oxley-achtige elementen in de controle te brengen, zoals je die proeft in de voorstellen van Barnier: strengheid zonder enige materialiteit. Het gaat niet alleen maar om 'ticking the box', maar juist om het oordeelsvermogen van de accountant.

Hoe verhoudt de reikwijdte van de controle zich tot de kwaliteit?

Ik ben van mening dat de reikwijdte op dit moment een mager drietje verdient, terwijl het proces van controle binnen die smalle scope een negen is; het resultaat is dan zeg: $3 \times 9 = 27$. Mijn voorkeur heeft om de reikwijdte breder te maken, waarbij je voor lief moet nemen dat je een minder strak kwaliteitsproces rondom de controle kunt definiëren. Als je de reikwijdte verbreedt tot een zeven en de kwaliteit van het proces gaat iets terug van een negen naar een zeven, dan kom je uit op $7 \times 7 = 49$. Dat levert dus dubbel zoveel resultaat op.

Hoe zou u die versterking van de controlekwaliteit willen invullen?

De verslaggevingsregelgeving is van hoge kwaliteit. Daardoor zie je in jaarrekeningen vrij weinig lacunes meer. Dat is een goede zaak. De aandacht verschuift daarom naar de vraag of goed wordt uitgelegd hoeveel risico de onderneming neemt en waarin die risico's schuilen. Dát zijn de zaken waarom het gaat. Het is aan de accountant om een risicoanalyse van het

businessmodel te maken en te zorgen dat deze risico's zichtbaar worden gemaakt. De accountant biedt zo toegevoegde waarde; niet alleen voor het jaarverslag maar juist voor de hele onderneming. Mijn stelling is dat een accountant in het hele systeem van interne checks and balances een belangrijke rol kan spelen en daarmee dus bijdraagt aan een goede governance.

Europese regelgeving leidt tot een goede kwaliteit van de jaarrekening. Bent u er ook voorstander van dat er soortgelijke regelgeving komt om het jaarverslag te verbeteren?

Nou, stapje voor stapje. Ik vind het moeilijk om aan te geven wat nog beter kan in de jaarrekening. Misschien verplichte informatie over convenanten, dat soort zaken. Maar in het jaarverslag zijn wel heel wat mogelijkheden tot verbetering. In het poortwachter-rapport van de NBA en de aanbevelingen van de monitoring commissie corporate governance wordt gesteld dat meer onderwerpen verplicht onderdeel moeten uitmaken van het jaarverslag. Zo zou in het verslag van de Raad van Bestuur aandacht moeten worden gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en governance.

Het is alleen nog niet verplicht. Zou dat wettelijk geregeld moeten worden? Of via zelfregulering?

Dat is een lastige. Ik ben allergisch voor de overmatige regelgeving die nu op ons afkomt. Bestuurders van ondernemingen leren graag van elkaar. Dus als je de best practices breder uitrolt, dan verschuift het geheel mee. Er is een kopgroep van AEX- en Midcapfondsen die gewoon goed zijn, jaar na jaar. Tegelijk blijft er een achterhoede die consistent zwakker is. De kracht van het voorbeeld alleen blijkt dus niet voldoende. Als wettelijk vastligt dat in het jaarverslag de risico's behoren te worden geïdentificeerd, dan kan de accountant zeggen dat het jaarverslag daar wel of niet aan voldoet. Als een onderneming een extreem riskant businessmodel heeft, of een businessmodel met een financiële structuur die heel hoge risico's in zich bergt, dan hoort de accountant dat te signaleren. Dan kom je toch weer op de wetgeving uit, en zou er dus inderdaad een wet op het jaarverslag moeten komen.

“Als een onderneming een extreem riskant businessmodel heeft, of een financiële structuur die heel hoge risico’s in zich bergt, dan hoort de accountant dat te signaleren”

Het is niet zonder reden dat men zo focust op het proces van accountantscontrole. Door een heel strak normenkader te ontwikkelen, wil men voorkomen dat de accountant iets mist.

Het is de dominante politieke toon die de vraag naar strengheid aanwakkert. Daar kunnen toezichhouders zich maar moeilijk aan onttrekken. Met een ongelofelijke ijver kiest men voor strenge maatregelen die dan strikt worden gehandhaafd. Maar of ze relevant zijn... Toch zal die strengheid wel even zo blijven, vrees ik. Het is een beetje vechten tegen de politieke bierkaai.

Bij de risicorapportering gaat het over de inhoud en het proces. Het in control statement gaat over het proces. Als een onderneming geen goede checks and balances heeft, dan moet de accountant daar iets van vinden. In de publieke discussie gaat het vooral om de inhoud. Als een businessmodel niet klopt, moet iemand dat ook aankaarten.

Als je kijkt hoe de AFM zich richt op de kwaliteit van de accountant, dan gaat het erover of die de controleprocessen goed op orde heeft. Volgens mij gaat het in de publieke discussie helemaal niet over het ‘proces’ van controle, maar over de inhoud. Alle grote problemen bij ondernemingen hebben bijna altijd te maken met te riskante businessmodellen, fusies en overnames. Dan kun je naderhand wel weer een stok vinden in het proces om mee te slaan,

maar dat is meer een juridische ontknoping. Het risicomanagementproces kan prima op orde zijn, met goede checks and balances in de governancestructuur, maar vervolgens kunnen nog steeds onverantwoorde risico’s worden genomen.

Wat kan de accountant hieraan doen, zonder dat hij op de stoel van de bestuurders gaat zitten? Bewaken of de analyse transparant en inzichtelijk is, dus goed is of niet? Een minimaal aantal thema’s benoemen waarvan hij vindt dat deze in het jaarverslag aandacht moeten krijgen?

De accountant moet beoordelen of er een relevante analyse is gemaakt van de thema’s die de financiële stabiliteit van de onderneming raken. Het meest voor de hand ligt dat de accountant aan de Raad van Commissarissen meldt als thema’s niet goed zijn verantwoord in het jaarverslag, dan is het geadresseerd. Als de accountant aangeeft dat bepaalde risico’s niet goed belicht zijn en de Raad van Bestuur laat het erbij zitten, dan kan hij een geclausuleerde verklaring afgeven. Als je denkt dat het binnen twee jaar fout gaat, kun je dat maar beter doen. Ook uit het oogpunt van zelfbescherming: als bij een onderneming iets misgaat, wordt altijd de accountant erop aangekeken.

Dan doemt de hamvraag op: signaleert de accountant in de controleverklaring dat de gebruikers alert moeten zijn omdat het jaarverslag te eenzijdig is, of in elk geval dat het niet alle relevante risicothema’s bevat? Vanuit mijn opvatting dat een in control statement breed moet zijn, zouden bepaalde zaken die er niet in staan, moeten leiden tot een opmerking in de openbare accountantsverklaring.

En als je kijkt naar de relatie tussen onderneming en accountant?

Het is essentieel voor de goede governance dat er goede checks and balances zijn tussen de verschillende organen van een onderneming. Aandeelhouders spelen daarin alleen achteraf een rol, dus komt het neer op de interactie en de checks and balances tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De accountant is daarin buitengewoon belangrijk. Als er geen goede werkrelatie is met de accountant, daalt de productiviteit en effectiviteit gigantisch.

Werkt die relatie twee kanten op?

De accountant vraagt aan de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen wat zij relevante thema's vinden, en andersom. Op het moment dat de Raad van Commissarissen weet wat relevant is, zijn goede commissarissen in staat om zaken op de agenda te plaatsen en de Raad van Bestuur daarop te bevragen. Als de Raad van Commissarissen vindt dat er niet voldoende uitkomt, dan kan de accountant gevraagd worden om aanvullend onderzoek te doen.

Wat zou u aan een individuele accountant mee willen geven?

Deze dient er voor te zorgen dat hij een goede werkverhouding met de Raad van Commissarissen heeft, met name ook met de audit en risk committees. Daar moet hij ten minste een of twee keer per jaar bilateraal mee praten. De input voor zo'n gesprek kan heel goed een risicoanalyse zijn. De accountant kan dan zeggen: volgens mij zijn dit hele belangrijke risico's in uw onderneming en wij vinden daar niets van terug in het jaarverslag, of in het audit en risk committee rapport! Zo zie ik de risico's, wat vindt u hiervan? Nu hebben accountants nog een zekere neiging om hun scope smal te definiëren. Ze zullen breder moeten kijken dan alleen de jaarrekening, en gestimuleerd moeten worden om hun bevindingen breed te delen.

Reflectie door Floris Deckers, voorzitter Raad van Commissarissen:

"Voor beleggers is het belangrijk dat het bestuur van een onderneming verklaart dat zij 'in control' is. Dat gaat verder dan alleen de verklaring bij de financiële cijfers. Met Jean Frijns ben ik het in principe eens dat je de reikwijdte van de in control-verklaring moet verbreden. Wel met een kanttekening. Naarmate het in control zijn 'harder' wordt afgegeven en deels door accountants wordt gecontroleerd, is een bestuurder eerder geneigd om aan medewerkers in alle lagen van de onderneming ook een in control-verklaring te vragen om zodoende zelf zo min mogelijk risico te willen lopen. Mijn zorg is dat voorkomen moet worden dat dit leidt tot afschuifgedrag en een verstarring van het ondernemerschap."

"Om de Raad van Commissarissen in staat te stellen haar adviserende en toezichthoudende rol goed uit te oefenen, is een betere informatie-uitwisseling met de accountant wenselijk. Zeker in het licht van de wenselijke bredere reikwijdte van de in control-verklaring is een goede relatie essentieel. Het contact tussen de accountant en de Raad van Commissarissen en Audit Committee kan en mag intensiever, frequenter en ook informeler. Daarbij wel een kanttekening dat ik een tendens waarneem dat de Raad van Commissarissen in de bestuursstructuur hiërarchisch hoger wordt geplaatst dan de Raad van Bestuur. In het Nederlandse bestel houdt de Raad van Commissarissen toezicht en geeft advies. Dat is iets anders dan een onderneming op het hoogste niveau 'aansturen'. Dat is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. De accountant kan dus niet vandaag met de commissarissen datgene bespreken wat hij gisteren eigenlijk met de bestuurders had moeten doen."

"Zowel wat betreft de bredere reikwijdte van de in control-verklaring als voor het onderhouden van intensief contact met de Raad van Commissarissen is een ander type accountant nodig met een andere mindset. Dit vraagt om een brede oriëntatie, met zowel vaktechnische auditkwaliteiten als advies- en bestuurlijke competenties. De uitdaging voor firma's als Deloitte is de ontwikkeling van medewerkers en partners op dit vlak. Tussen Audit en Consulting bestaat een vrij strikte scheiding. Optimaal is om de vaardigheden van accountants te combineren met die van consultants; zij kunnen veel van elkaar leren."

Integriteit 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 en onze organisatie is bepalend voor onze toekomst.

Integriteit en onafhankelijkheid zijn voor een accountantsorganisatie als Deloitte cruciale thema's. In het boekjaar 2011/2012 stond onafhankelijkheid nadrukkelijk op de agenda van onze externe en interne stakeholders. De maatschappij stelt terecht hoge eisen aan de onafhankelijkheid en integriteit van accountants en de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Deloitte heeft negen principes geformuleerd waarvan wordt verwacht dat iedereen zich daaraan houdt:

Deloitte heeft een gedragscode waarin deze principes en de regels voor de professionals verder zijn uitgewerkt.

Structurele inbedding van integriteit en onafhankelijkheid

Organisatorisch vallen bij Deloitte onafhankelijkheid en integriteit onder de Risk & Reputation Leadership Office, onder verantwoordelijkheid van de Risk & Reputation Leader Barbara Majoor. 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 de borging van de onafhankelijkheid binnen Deloitte.

De negen ethische principes van Deloitte

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 zakendoen:** 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.

Borging van onafhankelijkheid

Deloitte kent een robuust systeem gericht op kwaliteitseisen, integriteitsprincipes en onafhankelijkheidsvereisten die gelden voor onze gehele organisatie. De borging van onafhankelijkheid wordt vormgegeven door:

1. Bewustzijn binnen de hele organisatie van de benodigde houding ten aanzien van onafhankelijkheid;
2. Communiceren van onafhankelijkheidsregels en verzorgen van onafhankelijkheidstrainingen;
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.

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

Actueel

Aanscherping monitoring onafhankelijkheidsregels inzake persoonlijke en financiële relaties

Deloitte heeft in boekjaar 2011/2012 een aantal verbeteringen in zijn stelsel van kwaliteitsbeheersing aangebracht. Dit is mede gebeurd naar aanleiding van de overtreding van de onafhankelijkheidsregels met betrekking tot het houden van financiële belangen in controlecliënten door de toenmalige CEO, wat aanleiding is geweest voor zijn terugtreden (zie geconstateerde overtredingen).

Tot de genomen verbetermaatregelen behoren onder meer:

- Verbetering van de kennis van de onafhankelijkheidsregels inzake persoonlijke en financiële relaties;
- Vergroting van het bewustzijn van het belang van het naleven van de onafhankelijkheidsregels;
- Verbetering van de discipline en aanscherping van de handhavingsmaatregelen inzake persoonlijke onafhankelijkheid;
- Aanscherping van de monitoring, met name voor aanvang van een managementfunctie.

Verbetering kennis en vergroting bewustzijn van persoonlijke onafhankelijkheidsregels

In april 2012 hebben alle partners, directors, senior managers en managers van het bestuur het verzoek ontvangen een Independence Self Assessment uit te voeren. Dit ter verbetering van de kennis en ter vergroting van het bewustzijn van het belang van naleving van de onafhankelijkheidsregels. Aan de hand van de vragen in het Self Assessment-formulier hebben alle betrokkenen zelf kunnen vaststellen of de persoonlijke onafhankelijkheidsregels met betrekking tot financiële belangen, zakelijke relaties en nevenfuncties zijn nageleefd. De medewerkers van het Independence Center hebben naar aanleiding daarvan vele vragen uit de praktijk beantwoord.

Aanscherping van monitoring voor aanvang van een managementfunctie

Om overtredingen te voorkomen bij nieuw benoemde partners is een 'Informatiemeeting Independence' verzorgd voor de per 1 juni 2012 benoemde nieuwe partners. Daarnaast heeft de Director of Independence in mei een onderzoek uitgevoerd naar de persoonlijke onafhankelijkheid van deze nieuwe partners, de nieuw benoemde CEO en de twee nieuw benoemde commissarissen van Deloitte.

Versterking van de communicatie over onafhankelijkheid

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

Verplichte onafhankelijkheidstrainingen

Iedere Deloitte krijgt bij indiensttreding en benoeming tot manager of partner een aantal verplichte onafhankelijkheidstrainingen. De onafhankelijkheidstraining over financiële belangen is in het voorjaar van 2012 nogmaals verplicht gevolgd door alle partners en medewerkers vanaf het niveau van manager. Daarnaast vinden ook trainingen plaats over actuele onderwerpen op het gebied van onafhankelijkheid. In de zomer van 2012 wordt bij de verplichte Summer School Audit aandacht besteed aan verschillende onderwerpen, zoals persoonlijke financiële belangen en financiële relaties, zakelijke relaties, nevenfuncties, overige dienstverlening en resultaatafhankelijke vergoedingen. De behandelde casussen zijn gebaseerd op vaak gestelde vragen aan het Independence Center.

Nieuwsbrief Onafhankelijkheid en Independence Alerts

Periodiek brengt het Independence Center de Nieuwsbrief Onafhankelijkheid uit voor alle partners en medewerkers van Deloitte Nederland. De nieuwsbrief zorgt ervoor dat professionals tijdig geïnformeerd worden over nieuwe ontwikkelingen of regelgeving. Ook bevat de nieuwsbrief aanvullende toelichting ten aanzien van vragen die veelvuldig in de praktijk voorkomen. In het boekjaar 2011/2012 is aandacht besteed aan onderwerpen als zakelijke relaties, financiële belangen, nevenfuncties, giften, onafhankelijkheidsverklaring voor uitdiensttreders, het verkrijgen van goedkeuring voor overige dienstverlening, etc.

Eumedion: Hoe gaat Deloitte om met de commerciële druk?

Barbara Majoor en Rik Roos (Compliance Officers):
"Commerciële druk is een spanningsveld, ook bij Deloitte. Gedrevenheid een opdracht te willen winnen in een tijd van economische turbulentie leidt tot relatief stevige concurrentie op de accountantsmarkt. Hierbij ontstaan wel eens situaties waarbij een geoffreerd controlebudget objectief gezien aan de krappe kant is. Ook in de publieke sector zien wij voorbeelden waarbij overheidsinstellingen in aanbestedingen primair sturen op prijs in plaats van op kwaliteit. Een gezonde vorm van concurrentie is prima. Wij zijn van mening dat een dergelijke vorm van prijserosie op termijn echter funest is voor de kwaliteit en innovatie. Wij hanteren daarom diverse mechanismen om te bewaken dat commerciële druk niet ten koste gaat van de controlekwaliteit, bijvoorbeeld door selectie aan de poort. Bij cliënt- en opdrachtacceptatieprocedures speelt de aanvaardbaarheid van de business case een rol, naast zaken zoals een evaluatie van het risicoprofiel en de vereiste deskundigheid. Ook monitoren wij gedurende de uitvoering van opdrachten bijvoorbeeld de hoeveelheid tijd die partners en directors besteden aan hun controlecliënten. Ligt deze tijdbesteding onder de norm, dan kunnen zij van ons een kritische vraag verwachten over hun betrokkenheid."

In het boekjaar zijn Independence Alerts geïntroduceerd om bepaalde doelgroepen te informeren over specifieke onderwerpen. Met de eerste Independence Alert zijn de partners onder meer geïnformeerd over wijzigingen in de interne beleidsregels voor het houden van persoonlijke financiële belangen in beleggingsfondsen. Ook is een Independence Alert uitgebracht om de medewerkers in de Audit-praktijk te informeren over de uitrol van een nieuwe systematiek voor onafhankelijkheidsdocumentatie in controledossiers.

Communicatie door het bestuur

Het bestuur communiceert over onafhankelijkheid indien het gaat om belangrijke berichten die de hele praktijk aangaan. In 2011 heeft het bestuur aan alle partners, directors, senior managers en managers verzocht om een Independence Self Assessment uit te voeren. Een ander communicatiemoment betrof de implementatie van een nieuw systeem voor aanmelding en evaluatie van zakelijke relaties. Deze berichtgeving vanuit het bestuur draagt bij aan een sterke 'tone at the top'.

Consultaties

In het afgelopen boekjaar is het Independence Center veelvuldig geconsulteerd over een grote verscheidenheid aan onderwerpen. De Director of Independence en de medewerkers van het Independence Center hebben in totaal 491 consultaties behandeld. Veel consultaties hebben betrekking op persoonlijke financiële belangen en nevenfuncties, voortkomend uit de Independence Self Assessment. Daarnaast zijn vele vragen beantwoord die betrekking hebben op toelaatbaarheid van overige dienstverlening bij controlecliënten. Andere veel voorkomende onderwerpen zijn bedreigingen voor de onafhankelijkheid die kunnen optreden bij indiensttreding bij controlecliënten, langdurige partnerbetrokkenheid, declaratieomvang en zakelijke relaties met controlecliënten.

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.

Persoonlijke relaties en financiële belangen

Voor onze professionals en hun gezinsleden is het hebben van persoonlijke financiële belangen in – en het hebben van persoonlijke relaties met – controle- en andere assurance-cliënten aan strikte regels gebonden. Het is voor een professional bijvoorbeeld niet toegestaan om dienstverlening uit te voeren bij controlecliënten waarmee hij te nauwe persoonlijke relaties onderhoudt en/of waarin hij financiële belangen heeft. Partners van Deloitte mogen volgens de interne regels geen financiële belangen houden in controlecliënten van Deloitte wereldwijd. Hiermee gaan de interne regels verder dan de externe onafhankelijkheidsvoorschriften vereisen.

De monitoring van persoonlijke relaties en financiële belangen vindt plaats via:

- De Onafhankelijkheidsverklaring;
- Het Global Independence Monitoring System (GIMS);
- De Periodieke inspectie.

Verplichte onafhankelijkheidsverklaring

Al onze professionals ondertekenen elk jaar een individuele onafhankelijkheidsverklaring waarmee ze aangeven de onafhankelijkheidsregels na te leven. Deze verklaring wordt ingevuld door zowel professionals die werkzaam zijn voor cliënten als door supportmedewerkers.

Over het boekjaar 2011/2012 is de onafhankelijkheidsverklaring door 4.576 partners en medewerkers ingevuld. Bij de controle zijn de volgende bijzonderheden geconstateerd:

- Meerdere partners en medewerkers meldden dat ze hun financiële belangen niet tijdig in GIMS hadden ingevoerd. Zij hebben dit evenwel gecorrigeerd naar aanleiding van de Independence Self Assessment, waarbij na registratie bleek dat geen sprake was van ongeoorloofde beleggingen.
- Een aantal partners meldde overtredingen van de interne onafhankelijkheidsregels, die de Interne Accountantsdienst (IAD) bij de periodieke inspectie in het najaar van 2011 had geconstateerd.
- Meerdere medewerkers meldden dat ze een nevenfunctie niet tijdig hadden aangemeld. Zij hebben dit echter gecorrigeerd naar aanleiding van de Independence Self Assessment, waarbij na onderzoek bleek dat de betreffende nevenfuncties toegestaan waren.

Actueel

- Het komt regelmatig voor dat medewerkers een vraag niet goed begrepen hebben en na uitleg konden bevestigen dat ze alle onafhankelijkheidsregels nageleefd hadden.

Verplichte registratie in Global Independence Monitoring System (GIMS)

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). 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.

Periodieke inspectie

Jaarlijks wordt getoetst of 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 te overleggen zoals belastingaangiften en bankafschriften. Bij partners betreft het een controle op rotatiebasis, bij directors en managers om een steekproefsgewijze controle.

De Interne Accountantsdienst (IAD) van Deloitte voert deze jaarlijkse toetsing uit, onder verantwoordelijkheid van de Director of Independence. De Director of Independence is intensief betrokken bij het inspectieproces, zowel door het verzorgen van een trainingssessie voor de IAD-medewerkers als bij de evaluatie van geconstateerde overtredingen van de interne onafhankelijkheidsregels. De IAD rapporteert de uitkomsten van deze periodieke inspectie onder meer aan de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, de Reputation & Risk Leader en de Director of Independence. Als bij deze jaarlijkse inspectie overtredingen van interne of externe regels worden geconstateerd besluit in beginsel het bestuur over het opleggen van een disciplinaire maatregel.

Geconstateerde overtredingen

Deloitte heeft in maart 2012 bekend gemaakt dat de CEO, in goed overleg met de Raad van Commissarissen, is teruggetreden als CEO en bestuurder van Deloitte Nederland. Directe aanleiding hiervoor was een overtreding van onafhankelijkheidsregels. De overtreding is geconstateerd bij de periodieke toetsing van de naleving van onafhankelijkheidsregels die Deloitte regulier uitvoert onder al zijn bestuurders, partners, directors en managers.

Bij dit onderzoek van de CEO, dat bij zijn aantreden is uitgevoerd, is gebleken dat er momenten waren van niet-naleving van de onafhankelijkheidsregels van Deloitte met betrekking tot het houden van financiële belangen in controlecliënten. Dit gaf aanleiding tot nader onderzoek, wat zowel intern als door een extern advocatenkantoor is uitgevoerd. Het nadere onderzoek bevestigde de initiële constatering. Uit het onderzoek is niet gebleken dat de CEO persoonlijk enige beslissingen heeft genomen over de financiële belangen in deze cliënten. Het onderzoek stelde ook vast dat de CEO niet betrokken was bij de controle van de betrokken cliënten. De betrokken cliënten zijn geïnformeerd en de onafhankelijkheid is geherevalueerd, waarbij is geconcludeerd dat de onafhankelijkheid van Deloitte als accountant van deze cliënten niet in het geding is geweest.

De CEO heeft besloten dat hij, vanwege zijn voorbeeldfunctie in het belang van de organisatie, met onmiddellijke ingang moest terugtreden als CEO en bestuurder van Deloitte Nederland. Deloitte heeft deze casus direct na constatering van de overtreding gemeld aan de AFM, de onderzoeksresultaten met de AFM gedeeld en een incidentmelding bij de AFM gedaan.

Bij het inspectieproces in het boekjaar 2011/2012 zijn voorts 13 overtredingen (zie tabel op pagina 36) van interne regels geconstateerd waarbij partners een ongeoorloofd financieel belang bleken te bezitten dat niet is toegestaan volgens de interne Deloitte-regels. Gezien het belang dat Deloitte hecht aan onafhankelijkheid gaan deze interne regels verder dan de wet- en regelgeving van onze organisatie vereist. In alle gevallen was geen sprake van een overtreding van externe wet- en regelgeving.

Het bestuur heeft naar aanleiding van de hiervoor beschreven overtredingen disciplinaire maatregelen genomen.

Actueel

Kerntabel 3: Uitkomsten periodieke inspectie

Boekjaar	Aantal overtredingen ¹	Sancties ²
Boekjaar 2010/2011 ³	7	<ul style="list-style-type: none">• 5 keer een normoverdragend gesprek• 4 keer een schriftelijke waarschuwing, al dan niet in combinatie met een normoverdragend gesprek, learning en hertesting
Boekjaar 2011/2012	13	<ul style="list-style-type: none">• 6 keer een normoverdragend gesprek, al dan niet in combinatie met hertesting• 7 keer een schriftelijke waarschuwing, al dan niet in combinatie met een normoverdragend gesprek en hertesting

1. In de tabel zijn opgenomen de overtredingen van de intern binnen Deloitte van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregels.
2. De sancties betreffen de opgelegde sancties voor overtredingen van de interne onafhankelijkheidsregels binnen Deloitte en voor ontoereikende vastlegging van financiële belangen in GIMS.
3. De opgenomen data in deze tabel over het boekjaar 2010/2011 zijn niet door de externe onafhankelijke accountant van assurance voorzien.

Monitoring van zakelijke relaties

Sommige zakelijke relaties – zoals inkooprelaties en externe inhuur, maar ook samenwerkingsverbanden met andere partijen of sponsorrelaties – kunnen een bedreiging opleveren voor de onafhankelijkheid van de accountant. Bij het aangaan van zakelijke relaties met controlecliënten toetst het Independence Center daarom of deze passen binnen de onafhankelijkheidsvoorschriften. Geregeld wijst het Independence Center aanvragen voor het aangaan van een zakelijke relatie af, als deze een bedreiging opleveren voor de onafhankelijkheid van de accountant.

Business Relations Assessment Tool

In het afgelopen boekjaar is een nieuw systeem ingevoerd voor het aanmelden, evalueren, accepteren en monitoren van zakelijke relaties: de Business Relations Assessment Tool (BRAT). Via diverse communicatie-uitingen, onder andere vanuit het bestuur, is uitgebreid aandacht besteed aan het belang ervan, om daarmee het bewustzijn in de praktijk te vergroten. Bij vragen over zakelijke relaties en het BRAT-proces fungeerde een netwerk van ambassadeurs als 'linking pin' tussen de praktijk en het Independence Center. Daarnaast zijn ondersteunende

materialen ontwikkeld die professionals op het intranet kunnen raadplegen om hun kennis over zakelijke relaties te vergroten. Dit betreft onder andere een BRAT-handleiding, een BRAT-presentatie en een BRAT Quick Reference Card.

Naast de evaluatie van nieuw aangemelde zakelijke relaties is een monitoringactie opgestart om voor alle bestaande, eerder aangemelde zakelijke relaties (ongeveer 900) vast te stellen of de informatie die in de BRAT is opgenomen nog actueel is. Dit kan aanleiding zijn een herevaluatie uit te voeren bij gewijzigde voorwaarden. Hierdoor wordt verzekerd dat continu een actuele database beschikbaar is van alle zakelijke relaties die Deloitte is aangegaan.

Samenloop met overige dienstverlening

Het totaal aantal controlecliënten over boekjaar 2011/2012 bedraagt ongeveer 7.800. De gemiddelde omvang van het aantal wettelijke controle-opdrachten per externe accountant in boekjaar 2011/2012 bedraagt 23 (boekjaar 2010/2011:25). De totale omzet van de Nederlandse Deloitte-organisatie laat zich als volgt uitsplitsen naar controle- en assurance-diensten en overige dienstverlening.

Actueel

Kerntabel 4: Omzet Deloitte Nederland

Omzet Deloitte Nederland boekjaar 2011/2012 (in € mln)¹

Cliënten	Aard dienstverlening ²						Omzet overige dienstverlening als % van totaal assurance-opdrachten
	1. Wettelijke jaarrekening-controle	2. Overige controle- en assurance-opdrachten	3. Assurance gerelateerde diensten	Subtotaal	4. Overige dienstverlening	Totaal	
Wettelijke jaarrekening-controlecliënten - OOB's	16	7	—	23	4	27	17,4%
Overige wettelijke jaarrekening-controlecliënten	92	17	5	114	42	156	
Niet-wettelijke jaarrekening-controlecliënten	—	55	3	58	16	74	
Overige assurancecliënten	—	14	1	15	14	29	
Non-assurance cliënten	—	—	42	42	310	352	
Totaal omzet	108	93	51	252	386	638	

- Onder de omzet van Deloitte Nederland wordt verstaan: de omzet van Deloitte Holding B.V. en haar geconsolideerde dochtermaatschappijen over het boekjaar 2011/2012 zoals ook verantwoord in de jaarrekening van Deloitte Holding B.V. Deze omzet is gerubriceerd naar enerzijds de aard van de door Deloitte verrichte dienstverlening en anderzijds de categorie van de betreffende cliënt:
 - De onderverdeling naar de aard van de dienstverlening is gemaakt op basis van de typering van de dienstverlening van het opdrachtnummer waarop de betreffende omzet is verantwoord in de financiële administratie, waarbij deze typen dienstverlening zijn gerubriceerd in een viertal categorieën;
 - De onderverdeling naar de categorie cliënt is gebaseerd op de classificatie van de cliënt die is gekoppeld aan het opdrachtnummer waarop de betreffende omzet is verantwoord in de financiële administratie, waarbij deze cliënten zijn gerubriceerd in een vijftal categorieën.
- Ten aanzien van de onderverdeling is aangesloten bij de gangbare begrippen vanuit de wet- en regelgeving, zoals opgenomen in de Handleiding Regelgeving Accountancy.

De totaalomzet in boekjaar 2011/2012 van 638 miljoen euro is als volgt verdeeld over de bedrijfsonderdelen:

Omzet Nederlandse Deloitte-organisatie per bedrijfsgroep (x euro 1 miljoen)	2011/2012	2010/2011
Accountants	289	312
Belastingadviseurs	175	182
Consulting	125	95
Financial Advisory Services	44	43
Innovation	4	-
Overig	1	-
Totaal	638	632

In boekjaar 2010/2011 was de omzet van Deloitte Nederland bij OOB's als volgt verdeeld over de aard van de dienstverlening:

Omzet Deloitte Nederland boekjaar 2010/2011 (in € mln)							
Cliënten	Aard dienstverlening						Omzet overige dienstverlening als % van totaal assurance-opdrachten
	1. Wettelijke jaarrekening-controle	2. Overige controle- en assurance-opdrachten	3. Assurance gerelateerde diensten	Subtotaal	4. Overige dienstverlening	Totaal	
Wettelijke jaarrekening-controlecliënten - OOB's	20	12	—	32	5	38	16,7%

Conflict of Interest check

De aard en omvang van al onze dienstverlening wordt vastgelegd in de centrale cliëntenadministratie. Op basis daarvan controleert het Acceptance Center iedere nieuwe potentiële opdracht op een mogelijke bedreiging van onze onafhankelijkheid en andere mogelijke belangenverstrengeling. Deze 'Conflict of Interest check' vormt een waarborg voor onze onafhankelijke positie, een belangrijk vereiste om een controlerende rol te kunnen vervullen.

	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Aantal Conflict of Interest checks inzake nieuwe opdrachten	15.623	15.027

Internationaal Conflict Check-systeem

Zo nodig wisselt Deloitte Nederland informatie uit met andere Deloitte member firms door middel van een mondiaal Conflict Check-systeem. Dit systeem is een integraal onderdeel van het bestaande Conflict Check-proces en ziet vooral toe op opdrachten met een internationaal karakter.

Vergeleken met boekjaar 2010/2011 heeft Deloitte in boekjaar 2011/2012 meer gebruikgemaakt van het internationale conflict check-systeem, zowel als aanvrager als uitvoerder.

Conflict Check-systeem	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Conflict Checks door Deloitte Nederland aangevraagd bij een buitenlandse member firm	1.300	700
Conflict Checks uitgevoerd door Deloitte Nederland op verzoek van een andere member firm	3.300	2.400

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.

Deloitte aanvaardt en continueert voortdurend opdrachten bij cliënten. Maar niet tegen elke prijs. Ons beleid is erop gericht relaties te vermijden met cliënten die het vertrouwen in onze organisatie of in de financiële markten kunnen schaden. 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.

Portfolio Risk Review: monitoren van risicoprofielen

Maandelijks monitoren wij ontwikkelingen in het risicoprofiel van onze portefeuille met wettelijke controlecliënten via een Portfolio Risk Review, bezien vanuit de volgende invalshoeken:

- a. Ontwikkelingen in het profiel van de opdrachtgever;
- b. Ontwikkelingen in de aard van de opdracht;
- c. Ontwikkelingen in het bedrijfsrisico van Deloitte.

Ontwikkelingen in het profiel van de opdrachtgever

Het risicoprofiel van bestaande cliënten kan tussentijds wijzigen, bijvoorbeeld door algemene economische ontwikkelingen zoals de conjunctuur, wijzigingen in wet- en regelgeving of verwachtingen van het maatschappelijk verkeer. Belangrijke invalshoeken vanuit de (potentiële) opdrachtgever zijn de maatschappelijke positie en belangrijkste stakeholders, de leiderschapsstijl, de aard en rentabiliteit van de bedrijfsactiviteiten, alsook de continuïteitsveronderstelling daarvan. Andere invalshoeken houden verband met bijvoorbeeld de complexiteit van de organisatiestructuur, verbonden partijen en omgevingsfactoren zoals landenrisico's. Ook de publieke management letters van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) zijn in boekjaar 2011/2012 gebruikt om ontwikkelingen in het profiel van opdrachtgevers te benchmarken.

Actueel

Economische turbulentie boekjaar 2011/2012

Boekjaar 2011/2012 kenmerkte zich door turbulente economische ontwikkelingen. Zo geeft de aanhoudende economische turbulentie aanleiding tot indringende vragen in de controles. Is sprake van een continuïteit in de financiering van de organisatie? Ofwel kan de gecontroleerde ook in het komende jaar in

redelijkheid voldoen aan haar financiële verplichtingen aan crediteuren en banken? Onderstaande tabel geeft een aantal voorbeelden van ontwikkelingen in het profiel van de gecontroleerde organisatie naar aanleiding van de turbulente economische ontwikkelingen.

Voorbeelden van algemene ontwikkelingen in het profiel van de gecontroleerde (niet limitatief)		
#	Opvolging via Portfolio Risk Review	Aanleiding
1	Snelgroeiende economieën; betreft primair Brazilië, Rusland, India en China	<ul style="list-style-type: none">• Openbare publicaties over potentiële onregelmatigheden• Kan cliënten raken met activiteiten in deze regio's• Verhoogde aandacht voor frauderisico's en alertheid op (on)betrouwbaarheid van controle-informatie
2	Eurocrisis; betreft primair Portugal, Ierland, Italië, Griekenland en/of Spanje (PIIGS)	<ul style="list-style-type: none">• Eurozone staat onder druk• Kan cliënten raken met operationele activiteiten in PIIGS en/of staatsobligaties• Verhoogde aandacht voor (her)evaluatie risico's en waarderingsvraagstukken
3	Algemene economische turbulentie; betreft primair continuïteitsonzekerheid	<ul style="list-style-type: none">• Opvolging van vaktechnische consultaties over cliënten met continuïteitsonzekerheid

Voor 12 cliënten met belangrijke activiteiten in snelgroeiende economieën is het risicoprofiel heroverwogen. Controleteams zijn voorzien van aanvullende instructies en de EQCR-reviewers zijn gevraagd toe te zien op de naleving daarvan. Op het gebied van de eurocrisis en de economische turbulentie zijn vergelijkbare initiatieven ingezet.

Ontwikkelingen in sectoren en het risicoprofiel van wettelijke controles

De cliëntenportfolio met wettelijke controles is binnen Deloitte onderverdeeld naar typologieën zoals productieondernemingen, vastgoedinvesteerdere, overheidsorganisaties, financieel-zakelijke dienstverleners etc. Een van de pijlers uit de maandelijkse Portfolio Risk Review is het uitvoeren van een vergelijking tussen ontwikkelingen in een bepaalde sector die blijken uit externe brancherapporten en de eventuele impact daarvan op het risicoprofiel van de cliëntenportefeuille.

Tijdens de Portfolio Risk Review in boekjaar 2011/2012 is bijvoorbeeld aandacht besteed aan de vastgoedsector vanwege de aanhoudende leegstand in de kantorenmarkt en de toenemende uitdagingen voor vastgoedbeleggers om de portefeuille te herfinancieren. Het risicoprofiel van cliënten in de transportsector waar Deloitte de jaarrekening controleert zijn doorgelicht vanwege de tegenvallende groei. Dit voornamelijk vanwege de schulden crisis in Europa, de impact van lager consumentenvertrouwen op de productie- en voorraadposities en daarmee de transportvolumes.

Onderstaande tabel geeft een aantal voorbeelden van sectoren die in boekjaar 2011/2012 in de Portfolio Risk Review zijn betrokken.

Voorbeelden van sectorgewijze ontwikkelingen in het risicoprofiel van de gecontroleerde (niet limitatief)		
#	Sectoren waaraan specifieke aandacht is gegeven n.a.v. de maandelijkse Portfolio Risk Review	Aanleiding
1	Bouwsector	<ul style="list-style-type: none">• Grote impact economische recessie• Verhoogde aandacht voor liquiditeits- en continuïteitsvraagstukken
2	Financiële instellingen	<ul style="list-style-type: none">• Aanhoudende turbulentie gaf aanleiding voor een update van risicoprofielen
3	Pensioenfondsen	<ul style="list-style-type: none">• Beheersing van uitbestedingsrelaties• Kwaliteit en effectiviteit van het bestuur• Waardering van commercieel vastgoed• Herstelplannen en voorgenomen korting op pensioenuitkeringen
4	Gemeenten	<ul style="list-style-type: none">• Impact economische crisis op gemeentelijke grondbedrijven• Governancestructuur; kwaliteit burgemeester en wethouders
5	Woningcorporaties (zie hoofdstuk Kwaliteit van de controle)	<ul style="list-style-type: none">• Leiderschapstijl en governancestructuur• Omvang en waardering van strategische grondposities• Financiële instrumenten

In november 2011 zijn individuele besprekingen gevoerd met alle partners die jaarrekeningcontroles verzorgen bij gemeenten, waarbij alle gemeenten individueel zijn doorgenomen en het risicoprofiel is heroverwogen. Hierbij is bijvoorbeeld specifieke aandacht besteed aan de impact van de economische crisis op de gemeentelijke grondbedrijven. Voor bedrijven en instellingen in de gezondheidszorg is geanalyseerd of en zo ja hoe de onzekerheid over wijzigingen in het bekostigingssysteem hun activiteiten beïnvloed, waaronder de onzekerheid die samenhangt met de afschaffing van het bouwregime, afnemende subsidiëring en de eventuele invloed daarvan op (af) waarderingsvraagstukken.

Opvolging van Portfolio Risk Review

Ontwikkelingen in het risicoprofiel van wettelijke controlecliënten kan aanleiding geven voor intensivering van de kwaliteitsbewaking, bijvoorbeeld door het leveren van ondersteuningsmateriaal of het inschakelen van specialisten. Onderstaande tabel geeft een indruk op welke manier de uitkomsten uit de Portfolio Risk Review zijn opgevolgd.

Voorbeelden kwaliteitsbewaking ter opvolging van de Portfolio Risk Review (niet limitatief)

- Ontwikkeling van ondersteuningsmateriaal gericht op bijvoorbeeld:
 - (fraude)risico's in snelgroeiende economieën;
 - controle- en waarderingsvraagstukken bij entiteiten met operationele activiteiten in de PIIGS- zone en/of staatsobligaties in PIIGS landen;
 - controle van entiteiten met onzekerheid over de continuïteitsveronderstelling.
- (Her)overweging van het risicoprofiel en uitvoering van een Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling.
- Vaktechnische consultatie en de inzet van specialisten.
- Tussentijdse interne Practice Review (zie hoofdstuk 1 over woningcorporaties).
- Gerichte instructie aan Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling of Engagement Quality Control Reviews bedoeld om de toepassing van ondersteuningsmateriaal te monitoren.

Extra aandacht voor Wwft-meldingen

Economische ontwikkelingen kunnen voor bedrijven, instellingen en/of hun werknemers leiden tot verhoogde prikkels en/of gelegenheden tot het doen van of meewerken aan transacties met een ongebruikelijk karakter. Tijdens de Portfolio Risk Review heeft Deloitte bij voortduring aandacht gevraagd voor de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Tijdens boekjaar 2011/2012 heeft dit geleid tot 16 meldingen van ongebruikelijke transacties aan de Financial Intelligence Unit, doorgaans gebaseerd op subjectieve indicatoren.

Ongebruikelijke transacties	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Aantal meldingen	16	10

Voorbeelden van meldingen op basis van subjectieve indicatoren zijn:

- Opvallend patroon in het betalingsverkeer, zoals
 - contante betalingen door controlecliënten waarvan onduidelijk is wat de daarvoor geleverde tegenprestatie is geweest;
 - relatief grote contante geldstromen uit het buitenland richting een controlecliënt zonder dat voldoende geschikte controle-informatie beschikbaar komt over de herkomst of het doel van deze gelden.
- Opvallende registraties in de financiële administratie, zoals
 - het bestaan van in- of verkoopfacturen waarvan de daarop vermelde omschrijving niet overeenkomt met de werkzaamheden die feitelijk zijn verricht;
 - transacties met een relatief hoge waarde zonder dat daaraan een schriftelijke overeenkomst of factuur ten grondslag ligt;
 - geldstromen die niet juist, tijdig en/of volledig in de financiële administratie zijn verantwoord.
- Fiscale onregelmatigheden, zoals het niet juist, tijdig en/of (on)volledig doen van fiscale aangiften.

Het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties is in onze beleving nog relatief laag ten opzichte van het aantal wettelijke controles en de verslechterde economische ontwikkelingen. Het onderwerp Wwft zal ook komend jaar tijdens de Portfolio Risk Review structurele aandacht blijven krijgen.

Opvolging publieke management letters Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) gebruikt de collectieve kennis van haar leden om vroegtijdig relevante risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren en deze weer te geven in publieke management letters. Een initiatief dat Deloitte van harte onderschrijft en waarin diverse van onze professionals participeren. De monitoring richt zich op het vroegtijdig onderkennen van signalen die kunnen duiden op structurele problemen in een specifieke sector. Het gaat primair om bestuurlijke risico's die te maken hebben met beheersing van financiële en administratieve zaken. Risico's dus met een systematisch karakter die duiden op problemen die de specifieke organisatie overstijgen en hierdoor een grote maatschappelijke impact kunnen hebben.

Publieke management letters

- a. Verzekeringen
- b. Zorgsector
- c. Pensioenen
- d. Commercieel vastgoed
- e. Glastuinbouw
- f. Gemeenten

Alle door de NBA uitgebrachte publieke management letters zijn intern opgevolgd. Zowel door het beschikbaar stellen van ondersteuningsmateriaal als door met de betrokken partners te sparren over het risicoprofiel van de wettelijke controlecliënten van Deloitte in betreffende marktsegmenten.

Ontwikkelingen in het bedrijfsrisico van Deloitte

In de maandelijkse Portfolio Risk Review wordt ook nauwlettend het risicoprofiel van onze cliëntenportefeuille ten opzichte van ons eigen bedrijfsrisico beoordeeld, waaronder:

- de inzet van voldoende mensen en middelen;
- het beschikken over voldoende expertise, zoals branchespecialisatie;

Inzet van voldoende mensen en middelen

Het leveren van kwaliteit vergt optimale betrokkenheid van partners en directors. Zij zijn immers eindverantwoordelijk voor de uitvoering van opdrachten, waaronder wettelijke controles. Maandelijks wordt de tijdbesteding bij de portefeuille wettelijke controles geanalyseerd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt functieniveau, sector, etc.

In deze analyse beoordelen wij of het beeld dat naar voren komt aansluit bij het risicoprofiel van de betreffende sector. Zo zou je bijvoorbeeld verwachten dat de meer ervaren teamleden relatief veel tijd besteden aan cliënten waarbij het risicoprofiel als verhoogd is ingeschat. Andersom kan een relatief hoge tijdbesteding van de partner op een cliënt waarvan geen bijzonderheden bekend zijn een indicatie kunnen vormen dat er een belangrijke kwestie speelt die aanleiding kan geven het risicoprofiel te heroverwegen.

Indicatie gemiddelde verdeling relatieve tijdbesteding per functiecategorie (alle sectoren samengevat)	Boekjaar 2011/2012
Partners/directors	10 %
(Senior) managers	20 %
Seniors	25 %
Staff	45 %
Totaal	100 %

Waar nodig vindt op basis van deze analyse een herallocatie van teamleden plaats om optimale betrokkenheid te waarborgen. Deloitte verwacht van zijn 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.

Voldoende expertise

Wij analyseren ook of de aard, omvang en samenstelling van de cliëntenportefeuille aansluit bij de expertise die daarvoor nodig is. Branche kennis speelt daarbij een sleutelrol. Marktonwikkelingen kunnen van invloed zijn op de continuïteitsveronderstelling van cliënten, wat kan betekenen dat het management van de cliënt onder druk staat.

Deze analyse vindt plaats op jaarbasis, waarbij wij de portefeuilles van externe accountants integraal doornemen en daarbij bijvoorbeeld het aantal sectoren inzichtelijk maken dat een externe accountant bedient. Een (te) grote spreiding bij een individuele externe accountant over verschillende sectoren zou een indicatie kunnen vormen voor een risico van onvoldoende branchekennis om de controle adequaat te kunnen uitvoeren.

Eumedion: Deloitte komt in het nieuws met casuïstiek. Hoe ontstaan 'lessons learned'?

Barbara Majoor en Rik Roos (Compliance Officers):
"Hoewel dat knaagt, gaat ook bij een organisatie als de onze wel eens wat mis. Vanuit onze doelstelling open te zijn over kwaliteit geeft dit transparantieverslag daarom ook inzicht in de aard en omvang van dergelijke praktijksituaties. Dit vormt een graadmeter voor de effectiviteit van onze kwaliteitsprocedures en de mate van zelfreinigend vermogen. Zo gebruiken wij dergelijke casussen bij het richting geven aan de inhoud van diverse kwaliteitsinitiatieven, zoals het bieden van extra ondersteuning aan professionals, het ontwikkelen van training of het gebruik van 'best practices'. Dit is niet altijd gesneden koek. Wij beseffen ons dat een kwaliteitscultuur meer omvat dan alleen het geven van een cursusje. Daarom geven wij bijvoorbeeld ook veel ruimte voor debat. Juist door te sparren over praktijkvoorbeelden kunnen professionals echt van elkaar leren."

Actueel

Uitkomsten Portfolio Risk Review

De uitkomsten van de Portfolio Risk Review zijn een vast agendapunt van het maandelijkse overleg tussen beleidsbepalers, de Compliance Officer, de Audit Risk Leader en de Professional Practice Director. Een goede risicoanalyse stelt ons in staat tijdig de juiste experts, tijd en middelen vrij te maken om cliënten excellente dienstverlening te bieden en prioriteiten te stellen in het

belang van de hoge eisen die wij stellen aan de kwaliteit van ons werk. De uitkomsten van de Portfolio Risk Review gebruikt Deloitte om ondersteuningsmateriaal voor controleteams te ontwikkelen, het risicoprofiel van opdrachten te heroverwegen, specialisten in te zetten of bijvoorbeeld gerichte instructies te geven aan de personen die de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling op wettelijke controles verzorgen.

Onderkenning verhoogd risicoprofiel

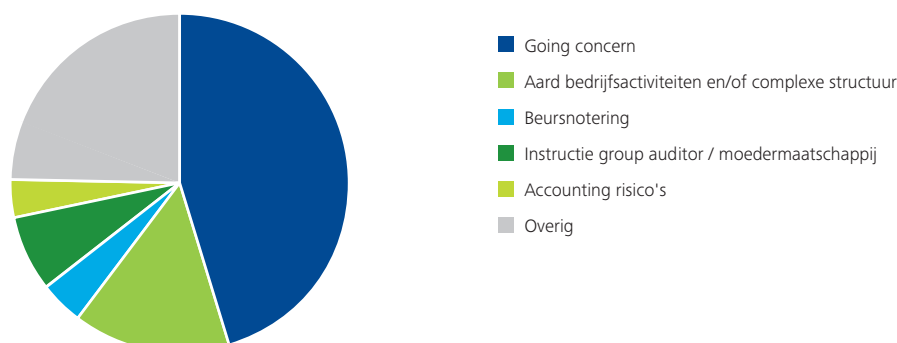
Een uitkomst van de Portfolio Risk Review is de classificatie van het risicoprofiel dat samenhangt met een wettelijke controle. Onderstaande tabel laat zien dat voor 10% van de portefeuille met wettelijke controlecliënten een verhoogd (bruto) risicoprofiel is onderkend. Deze inschatting is een van de aanknopingspunten bij het treffen van aanvullende kwaliteitswaarborgen.

Uitkomst Portfolio Risk Review	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Wettelijke controles met verhoogd risicoprofiel	10%	2%

De stijging in het aantal wettelijke controles met een verhoogd risicoprofiel hangt voor een deel samen met de economische turbulentie van het afgelopen jaar. Anderzijds is deze stijging mede een zichtbaar effect van diverse initiatieven uit het afgelopen boekjaar die erop waren gericht de professioneel-kritische instelling van professionals verder te versterken.

In een groot aantal gevallen hangt de aanleiding voor het onderkennen van een verhoogd risicoprofiel samen met onzekerheid over de continuïteitsveronderstelling ('going concern'), zo illustreert onderstaande grafiek. Een tweede categorie is de groep wettelijke controles waarbij sprake is van een relatief complexe bedrijfsstructuur en/of ondernemingsactiviteiten.

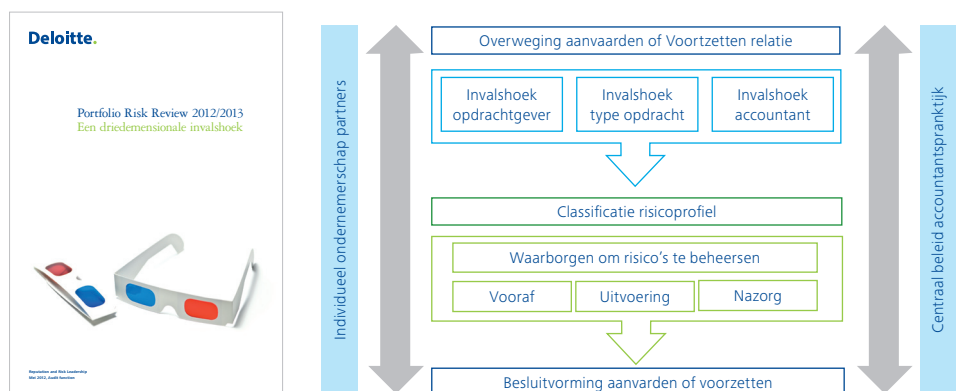
Vormen van kwaliteitsbewaking bij cliënten met een verhoogd risicoprofiel variëren van een verhoogde betrokkenheid door meer senior leden uit het controleteam, verplichte consultatie tot de inzet van specialisten en het nemen van meer tijd om de opdracht te voltooien. Voordat Deloitte de verklaring afgeeft vindt in alle gevallen ten minste een beoordeling van de controle plaats door een externe accountant die geheel los staat van het controleteam en is aangewezen namens de Compliance Officer (Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling).



Voorbeelden van waarborgen voor het beheersen van risico's		
Vooraf: waarborgen gericht op acceptatie en/of continueren	Tijdens de uitvoering: waarborgen gericht op kwaliteitsbeheersing	Na afloop: waarborgen gericht op nazorg
<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen van integriteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verplichte consultatie vaktechniek (bijvoorbeeld bij continuïteitsperikelen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne dossierinspecties
<ul style="list-style-type: none"> • Overleg met vorige accountant 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet van specialisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe verzekering
<ul style="list-style-type: none"> • Risicoanalyse (inlichtingen, cijferanalyse, observatie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Toereikend van budget en reëel tijdspad van uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht mediabeleid om reputatieschade te beperken
<ul style="list-style-type: none"> • Goedkeurings-procedures 	<ul style="list-style-type: none"> • Accreditatiesysteem IFRS en US GAAP opdrachten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beperking van aansprakelijkheid
<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken van de omvang en samenstelling van de portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Afzien van herbenoeming voor een volgend boekjaar

Portfolio Risk Review: een driedimensionale benadering
 Het effectief beheersen van ontwikkelingen in het risicoprofiel van de cliëntenportefeuille vereist volgens Deloitte een adequate mix van een professionele oordeelvorming van de individuele partners (bottom-up) in combinatie met centraal beleid vanuit Deloitte op het gebied van risico- en kwaliteitsbeheersing (top-down). Individuele partners hebben doorgaans het beste zicht

op het risicoprofiel van de bestaande of potentiële opdrachtgever. Vice versa zijn gecentraliseerde risicobeheersingsmaatregelen relevant voor bijvoorbeeld de consistentie van inschattingen en het bewaken dat de belangen van de accountantsorganisatie en de individuele partner parallel blijven lopen.



Portfolio Risk Review: Een driedimensionale benadering

Actueel

Beëindiging van de opdracht

Een van de (ultieme) waarborgen om het risicoprofiel van de cliëntenportefeuille te beheersen is het beëindigen of niet voortzetten van een relatie. Aanleidingen hiervoor zijn divers; soms ligt het initiatief bij Deloitte, soms ligt het initiatief bij de opdrachtgever.

Tijdens boekjaar 2011/2012 is negen keer sprake geweest van een tussentijdse beëindiging van een lopende wettelijke controle, dat wil zeggen voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring bij de jaarrekening. Ook is bij een aantal opdrachtgevers de relatie niet gecontinueerd. In geen van de gevallen over de boekjaren 2011/2012 en 2010/2011 betrof het een Organisatie van Openbaar Belang.

Tussentijdse opdrachtbeëindigingen en niet-voortgezette controleopdrachten	Boekjaar 2011/2012	Boekjaar 2010/2011
Tussentijdse opdrachtbeëindiging		
• Wettelijke controle bij Organisaties van Openbaar Belang	0	0
• Overige wettelijke controles	9	8
% van het totaal aantal wettelijke controles	0,3%	0,3%
Afzien van herbenoeming na afloop van het controlejaar		
• Bandbreedte aantal controleopdrachten dat niet is voortgezet*	200-300	-

*) Deloitte heeft gekozen voor het aangeven van een bandbreedte omdat in sommige gevallen waarbij de opdracht niet is voortgezet sprake is van een fusie of bijvoorbeeld een faillissement in plaats van een accountantswissel, opschoning van de cliëntenadministratie etc.

Tussentijdse opdrachtbeëindiging

Een meningsverschil met de accountant over de jaarrekening of de controle mag een opdrachtgever er niet toe bewegen zijn accountant te ontslaan. Voor elke tussentijdse opdrachtbeëindiging heeft Deloitte de AFM geïnformeerd over de ontstane situatie. Deze melding is wettelijk verplicht aangezien een tussentijdse opdrachtbeëindiging voor de AFM een aanwijzing kan vormen dat er mogelijk een probleem zou kunnen zijn.

De combinatie van de meldingsplicht met het verbod de accountant te ontslaan vanwege een meningsverschil over de jaarrekening of de controle werkt

doorgaans preventief tegen het risico van 'opinion shopping'. Het versterkt de onafhankelijkheid van de accountant als waarborg tegen de vrees een cliënt te verliezen. Het verklaart tevens waarom tussentijdse opdrachtbeëindigingen niet vaak voorkomen.

Ook wanneer de cliënt het initiatief neemt een opdracht tussentijds te beëindigen houdt dat overigens soms verband met een kwaliteitsvraagstuk. Een argument als 'tegenvallende onderlinge samenwerking' kan een reactie zijn volgend op een stevige discussie over een vraagstuk op het gebied van verslaggeving of controle.

Voorbeelden tussentijdse opdrachtbeëindiging			
#	Wie neemt het initiatief?	Voorbeelden van de opgaaf van reden	Wel/geen OOB?
1	Cliënt neemt het initiatief	<ul style="list-style-type: none">Cliënt heeft aangegeven dat de samenwerking tussen Deloitte en de eigen organisatie minder goed verloopt dan dat cliënt had verwacht.Cliënt heeft na opdrachtverstrekking besloten om alsnog gebruik te maken van BW 2: 403. De wettelijke controleplicht komt hiermee te vervallen.	Geen OOB
2	Deloitte neemt het initiatief	<ul style="list-style-type: none">Cliënt reageert niet op verzoeken om informatie om de controle adequaat te kunnen uitvoeren.	Geen OOB

Afzien van herbenoeming na afloop van het boekjaar

Het komt ook voor dat ondernemingen na afloop van de controleperiode wisselen van accountant. Hiervoor bestaan diverse legitieme redenen. Veel genoemde argumenten zijn prijsconcurrentie en mutaties op managementniveau. Als Deloitte het initiatief neemt om de band met een controlecliënt te verbreken hangt dit doorgaans samen met integriteitskwesties, onvoldoende rendement of een (te) hoog aansprakelijkheidsrisico. Denk bijvoorbeeld aan risicovolle opdrachten waarbij het honorarium onvoldoende is om de benodigde hoeveelheid mensen en middelen te kunnen inzetten. De plicht om overwegingen te melden bij de AFM geldt bij het afzien van herbenoeming niet. De hiervoor genoemde punten vragen echter een professioneel-kritische instelling van betrokkenen bij het maken van de juiste afweging rondom de (her)benoeming.

Background check nieuwe cliënten door Acceptance Center

Binnen Deloitte Nederland voert een centraal ingericht Acceptance Center voor alle potentiële nieuwe cliënten een 'background check' uit op basis van informatie uit openbare bronnen. Tevens worden de basisgegevens van deze potentiële cliënten gecheckt en vastgelegd in een centrale cliëntenadministratie. Het doel van deze stringente 'Know Your Client'-procedures is om ervoor te zorgen dat we als organisatie 'trots' op onze klanten kunnen zijn.

In het afgelopen boekjaar heeft het Acceptance Center bijna 4.700 background checks uitgevoerd. Als gevolg hiervan zijn 31 (potentiële) cliënten aangemerkt als organisaties of personen waar Deloitte geen diensten aan wil verlenen.

Actueel

Voorbeelden niet-voortgezette controleopdrachten

#	Wie neemt het initiatief?	Opgaaf van de reden	Wel/geen OOB?
1	Cliënt neemt het initiatief	Prijsconcurrentie, mutaties op managementniveau, fusie/overname, wettelijke vrijstelling, relationele sfeer.	Geen OOB
2	Deloitte neemt het initiatief	Integriteitskwesties, onvoldoende rendement of een (te) hoog aansprakelijkheidsrisico.	Geen OOB

“Het tijdperk van Integrated Reporting is duidelijk aangebroken”

Integrated Reporting wordt steeds meer gezien als een effectieve manier van verslaggeving, waarbij het doel is om heldere verbanden te leggen tussen de financiële en niet-financiële prestaties van een onderneming. Op die manier worden bedrijven gemotiveerd om besluiten te nemen die gericht zijn op meer duurzaamheid en krijgen belanghebbenden een beter inzicht in de prestaties. Door de International Integrated Reporting Council (IIRC) wordt een wereldwijd kader ontwikkeld voor geïntegreerde rapportage. Als onderdeel van een pilotprogramma doen meer dan 65 bedrijven, waaronder Deloitte Nederland, mee om een Integrated Report op te stellen. De resultaten van dit project worden gebruikt voor het opstellen van concrete richtlijnen en gedetailleerde normen die bedrijven kunnen volgen bij hun verslaggeving. Deloitte sprak met Ian Ball, CEO van de International Federation of Accountants (IFAC) en voorzitter van de IIRC Working Group. We vroegen hem naar de voortgang van het project en de toekomstige invloed van Integrated Reporting.



Ian Ball, voorzitter International Integrated Reporting Council Working Group

Hoe reageert het internationale bedrijfsleven op het pilot-programma van de IIRC voor Integrated Reporting?

We merken dat er vanuit de hele wereld veel belangstelling is. Wij zien een toenemende zorg over de volledigheid van financiële verslaggeving waar het de breedte van het functioneren van bedrijven betreft, maar pas sinds december 2010 heeft het begrip Integrated Reporting echt vorm gekregen. De vooruitgang die er sindsdien is geboekt, is opmerkelijk. Niet zozeer met betrekking tot de inhoudelijke ontwikkeling van het kader, dat een eind op weg is, als wel de mate van bijval en belangstelling in het wijzigen van het huidige rapportagemodel van bedrijven. We krijgen veel verzoeken om lid te mogen worden van de IIRC en om onze vertegenwoordigers te laten spreken op congressen. Het meest tekenend is het aantal bedrijven dat zich aanmeldt voor de pilot. Toen we daarmee begonnen, was ons doel om vijftig bedrijven mee te laten doen. Maar momenteel zijn er al zo'n zeventig bedrijven bij betrokken en het aantal groeit nog steeds. Het tijdsperk van Integrated Reporting is duidelijk aangebroken.

Wordt het met zoveel pilotbedrijven niet een hele uitdaging om voor het einde van volgend jaar een definitief kader te ontwikkelen?

Ja, en het is belangrijk dat we beseffen dat het een grote stap is om van de idee van Integrated Reporting te komen tot het daadwerkelijk opzetten van een kader dat duidelijk genoeg is om als zinvolle leidraad te dienen. Dat is een proces met input van vele belanghebbenden en organisaties, die in sommige gevallen duidelijk van mening verschillen. Om eind 2013 tot een gemeenschappelijk gedragen standpunt te komen over een eerste versie van het kader, is een zeer ambitieus doel.

Wat zijn de belangrijkste factoren die ten grondslag liggen aan de toegenomen belangstelling?

Volgens mij is die het gevolg van een aantal ontwikkelingen. Aan de ene kant is er een toegenomen erkenning dat financiële verslagen, hoewel ze van groot belang zijn, de prestaties en vooruitzichten van een onderneming niet volledig weergeven. Tegelijkertijd is er een toegenomen besef dat er onderwerpen zijn die niet aan bod komen in financiële verslagen, zoals de prestaties op milieu- en maatschappelijk gebied. Hoewel de bredere duurzaamheidsrapportage de afgelopen jaren aanzienlijk is toegenomen, loopt men het risico dat afzonderlijke duurzaamheidsrapportages als een doel op zich worden beschouwd.

Daarbij bracht de wereldwijde financiële crisis het besef met zich mee dat belangrijke risico's niet goed werden weergegeven in verslagen. Met de IIRC bestaat er nu een breed gesteunde organisatie die zich volledig hierop richt, iets dat eerder nog niet bestond. Accountants zijn nu aan zet om te bepalen wat werkelijk van belang is voor de verantwoording door bedrijven en hoe Integrated Reporting tot grotere transparantie en begrip kan leiden voor hoe een bedrijf duurzame waarde creëert.

Dus het belang van Integrated Reporting wordt breed gedragen?

Inderdaad; door verschillende groepen, met uiteenlopende belangen. Veel ngo's tonen belangstelling voor specifieke aspecten van niet-financiële rapportage, zoals milieugroeperingen of 'standard setters' die normen ontwikkelen voor zaken als management discussion & analysis (MD&A). Ook voor investeerders, bedrijven en fondsen die zich richten op verantwoord beleggen als onderdeel van hun strategieën, is het van belang. Bij andere bedrijven varieert de interesse. Sommige bedrijven nemen een voortrekkersrol en zijn zeer actief; andere zien dit slechts als een extra compliance-handeling. In sommige gevallen zijn bedrijven vooral gefocust op hun financiële prestaties op de korte termijn, en zijn ze zich niet voldoende bewust van de factoren die van invloed zijn op hun langetermijnresultaten en duurzaamheid. In de huidige fase zijn toezichthouders er minder bij betrokken, hoewel ze de ontwikkelingen op de voet volgen.

“Voor een geïntegreerd rapportageproces is geïntegreerd denken nodig en, uiteindelijk, geïntegreerd management”

Wat is de waarde van Integrated Reporting vanuit maatschappelijk perspectief?

Als onderdeel van een door de IIRC uitgevoerde consultatieprocedure bleek dat slechts een relatief klein deel van de waarde van bedrijven terugkomt op de balans. Toch heeft de maatschappij belang bij veel van de activiteiten die nu niet op balans staan. De overstap naar Integrated Reporting is per definitie een andere perceptie van wat prestaties nu eigenlijk zijn. Die verandering brengt met zich mee dat bedrijven zich anders zullen gaan gedragen en andere resultaten zullen laten zien. Daarom is dit van belang voor de maatschappij. Financiële verslagen tonen de winst en het verlies van een organisatie over een jaar. Een Integrated Report geeft een veel uitgebreider beeld van prestaties, waardoor de maatschappij beter geïnformeerd wordt over hoe organisaties presteren op de gebieden die voor hen het meest belangrijk zijn. Toch gaat het niet in de eerste plaats om de rapportage, maar om de gedragsverandering die er het gevolg van zal zijn. Omdat traditionele rapportage in spreekwoordelijke silo's gebeurt, bevordert het ook het silo-denken. Voor een geïntegreerd rapportageproces is geïntegreerd denken nodig en, uiteindelijk, geïntegreerd management.

Wat is de rol van de accountant bij Integrated Reporting?

Wil Integrated Reporting een serieuze invloed hebben, dan moet er zekerheid worden gegeven over onderdelen van de rapportage. Met het werk van de International Auditing and Assurance Standards Board ten aanzien van de uitstoot van broeikasgassen hebben we al een eerste stap in die richting gemaakt. De rol van de accountant moet zijn afgestemd op de noodzaak om zekerheid te geven over Integrated Reporting.

Uiteraard zal dit betekenen dat de accountant zekerheid geeft over cijfers die niet zijn afgeleid van het financiële systeem.

Zal het ook nodig zijn om zekerheid te geven over kwalitatieve informatie?

Naar mijn persoonlijke mening wel. De IFAC heeft bijvoorbeeld standaarden ontwikkeld die accountants in staat stellen zekerheid te geven over onze eigen resultaten. Bijvoorbeeld de 'outreach-activiteiten' op verschillende gebieden, zoals bijeenkomsten met toezichthouders. We moesten laten zien dat er sprake was van een correcte werkwijze die de accountant een basis gaf om zijn mening te vormen over de deugdelijkheid van het proces van consultaties. Dit is een voorbeeld dat waarschijnlijk zal worden overgenomen bij Integrated Reporting. Ik hoop dat Integrated Reporting bijdraagt aan de rapportage van concrete risico's en dat er in het controleproces al procedures en methodes voorhanden zijn om de aard van die risico's vast te stellen, ongeacht of het gaat om financiële of niet-financiële risico's.

Zal dit invloed hebben op de kennis en vaardigheden waarover accountantskantoren moeten beschikken om hun klanten van dienst te zijn?

Ja en nee. Grote accountantskantoren hebben al een brede kennis en expertise in huis. Er zijn al veel bedrijven die geïntegreerde rapporten maken; zo'n 500 bedrijven wereldwijd passen Integrated Reporting al in enige vorm toe en krijgen daarbij al zekerheid. Dus ik denk dat de benodigde kennis er al is. De grote verandering is dat er meer van dit soort kennis nodig is. En dat zal van invloed zijn op wat studenten aan kennis moeten hebben. We moeten ervoor zorgen dat de nieuwe generatie accountants over die vereiste kennis beschikt. Vanuit het perspectief van accountantskantoren zou ik me voor wat betreft het geven van assurance in eerste instantie richten op de governance, milieu, sociale onderwerpen en de transparantie van de rapportage. Verder is het van belang om een multidisciplinair team ter beschikking te hebben.

Is er voor toezichthouders een rol weggelegd in Integrated Reporting die vergelijkbaar is met hun rol bij financiële verslaggeving?

Ik zie geen radicale verandering in de manier waarop toezichthouders hun werk zullen doen. Bepaalde normen zijn door de IFAC bijvoorbeeld al jaren eerder ontwikkeld voordat toezichthouders er belang aan begonnen te hechten. Het is goed voor de ontwikkeling van Integrated Reporting als toezichthouders betrokken zijn. Maar er is ook een nadeel aan inmenging van toezichthouders. De vraag moet komen van investeerders, bedrijven en andere organisaties die belang hebben bij wat bedrijven doen. Ik zie toezichthouders hierbij niet vooraan staan, en ik weet niet of het zou helpen als dat wel zo zou zijn in dit prille stadium van Integrated Reporting.

Wat kunnen accountants doen om klaar te zijn voor Integrated Reporting?

Het is duidelijk dat Integrated Reporting serieus genomen gaat worden. De beroepsgroep moet nu zorgen voor voldoende kennis, kunde en capaciteit om ervoor te zorgen dat men de assurance kan leveren die de maatschappij verwacht.

Reflectie door Cees de Boer, bestuurslid en CFO/COO:

“Vanuit diverse stakeholders is er steeds meer interesse in Integrated Reporting. Dat is goed te verklaren omdat de jaarverslagen op dit moment primair financieel van aard zijn en voor bepaalde stakeholders onvoldoende inzicht geven in de prestaties en de vooruitzichten van de onderneming. De interesse sluit ook aan bij de tendens dat de maatschappij samenhang zoekt tussen de financiële en niet-financiële prestaties van een onderneming om deze goed te kunnen wegen. De afzonderlijk verslagen, zoals een maatschappelijk jaarverslag, geven deze verbanden onvoldoende aan. Ook Deloitte Nederland heeft zich opgegeven om mee te doen aan het pilotprogramma van de International Integrated Reporting Council.”

“De belangrijkste uitdaging voor accountants is om een verklaring te geven over het totale beeld dat een Integrated Report tot uitdrukking brengt. Dit naar analogie van een verklaring bij het financiële verslag, dat iets zegt over het getrouwe beeld in overeenstemming met maatschappelijke geaccepteerde normen. Op dit moment geeft de accountant nog afzonderlijke verklaringen over de financiële prestaties in bijvoorbeeld het maatschappelijk jaarverslag of een transparantieverlag. Deze verklaringen beperken zich tot met name de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie en zeggen nog niets over het totale beeld. Daar ligt uiteindelijk de toegevoegde waarde voor de stakeholders.”

“Ik denk dat een Integrated Report en een verklaring van de accountant over het totaalbeeld wel een antwoord geeft op de vraag van stakeholders naar betere rapportage en een relevantere en bredere rol van de accountant. Ten aanzien van de mogelijkheden van een accountant om een geïntegreerde verklaring over het totaalbeeld af te geven zijn er nog wel enkele stappen te nemen. Het ontbreekt voornamelijk aan regelgeving en normenkader. Maar dat betekent niet dat de accountants daar passief op moeten wachten. Deloitte Nederland probeert via het pilotprogramma van de IIRC en eigen publicaties een bijdrage te leveren aan deze uitdagingen.”

Beoordelen en belonen

De maatschappij stelt de norm voor de kwaliteit van onze dienstverlening. 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 kernwaarden van het belonings- en beoordelingsbeleid van Deloitte zijn:

- Onze cultuur; met name 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.

Iedere partner/director wordt beoordeeld en beloond op alle aspecten van zijn functioneren aan de hand van een set van vier criteria:

1. Kwaliteit
2. Dienstverlening
3. Groei van de organisatie
4. Samenwerking & Ontwikkeling van talent

Beoordelings- en beloningsproces

Het proces van beoordelen en belonen bij Deloitte kenmerkt zich door een aantal momenten:

1. Opstellen jaarplan
2. Evaluatie van prestaties
3. Beoordeling op kwaliteit
4. Vaststellen van de beoordeling via Quality Dashboard
5. Beloning partners en directors

Opstellen jaarplan

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 op elk van de vier hierboven genoemde criteria via zogenoemde Key Performance Indicators (kwalitatief en kwantitatief).

Evaluatie van de prestaties

De evaluatie bestaat uit 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

Kwaliteit

- Verbeteren van de kwaliteit van onze externe diensten
- Verbeteren van de duurzaamheid van onze diensten en interne organisatie
- Versterken van onze brand (eminence)

Dienstverlening

- Overtreffen van de verwachtingen van de klant
- Beheersing van de complexiteit van de opdracht
- Managen van tijdigheid en kosteneffectiviteit

Groei van de organisatie

- 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

- 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

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.

Beoordeling op 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 de beoordeling van accountants wordt er geen enkele relatie gelegd met het verkopen van overige dienstverlening door de desbetreffende accountant bij zijn eigen controleklanten.

Beoordeling vanuit een positieve invalshoek

Voor de beoordeling van kwaliteit worden bij externe accountants diverse indicatoren gebruikt, waaronder de score van de Practice Reviews, externe reviews, EQCR-resultaten en de PE-vereisten. Extra kwaliteitsbijdragen door partners wegen mee in de beoordeling. Voorbeelden van positieve bijdragen zijn de ontwikkeling van vaktechnische kennis van collega's via het geven van trainingen en het uitvoeren van EQCR's en 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.

AFM: Is bij Deloitte in de beoordeling mindere kwaliteit te compenseren met een geweldige cliëntservicebeoordeling?

Barbara Majoor en Rik Roos (Compliance Officers): "Zeker niet. Een tevreden klant heft een kwalitatieve tekortkoming niet op. Ook al blijkt uit onze client service assessment dat de klant positief is, dan nog kan de Practice Review of EQCR laten zien dat het dossier niet voldoet aan onze eigen kwaliteitsnormen. Kwalitatieve tekortkomingen worden ook meegenomen binnen het Quality Performance Dashboard. Partners met een 'min' zien dat terug in de partnerindeling en de daaraan gekoppelde beloning. Daar hebben we dit jaar een paar voorbeelden van gezien."

Vaststellen van de beoordeling: Quality Performance Dashboard

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, het audit management stelt in overleg met de PPD Audit de uiteindelijke beoordeling vast.

Samengevat zijn in het Quality Performance Dashboard 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	
Compliance-verplichtingen	PE/Cursussen	Neutraal/negatief
	Onafhankelijkheid	Neutraal/negatief

Uitkomsten beoordelingsproces boekjaar 2011/2012

De uitkomsten van het beoordelingsproces op basis van het Quality Performance Dashboard in boekjaar 2011/2012 zijn als volgt:

Kerntabel 5: Uitkomsten Quality Performance Dashboard			
Beoordelingsscores	Aantal externe accountants ¹ boekjaar 2011/2012	Aantal externe accountants boekjaar 2010/2011 ²	Individuele follow-up (bij DNME en MSE) boekjaar 2011/2012
Does Not Meet Expectations (DNME): voldoet niet aan de verwachtingen	1	2	Betrokken externe accountant is inmiddels uitgetreden.
Meets Some Expectations (MSE): blijft achter t.a.v. de verwachtingen	4	7	Afhankelijk van specifieke situatie diverse follow-up maatregelen, 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): voldoet aan de verwachtingen	91	81	N.v.t.
Exceeds Expectations (EE): overtreft de verwachtingen	38	37	N.v.t.
Far Exceeds Expectations (FEE): overtreft veruit de verwachtingen	0	0	N.v.t.
Totaal externe accountants	134	127	

1. Externe accountant betreft een accountant zoals bedoeld in art. 1 van de Wet toezicht accountantsorganisaties.

2. De opgenomen data in deze tabel over het boekjaar 2010/2011 zijn niet door de externe onafhankelijke accountant van assurance voorzien.

In vergelijking met boekjaar 2010/2011 is de kwaliteit, zoals vastgelegd in het Quality Performance Dashboard, verbeterd. Het aantal externe accountants met de beoordelingsscores ME en EE is vrijwel gelijk gebleven. Het aantal externe accountants met scores DNME en MSE is afgenomen.

De enige externe accountant met score DNME in boekjaar 2011/2012 is kort na het einde van het boekjaar uitgetreden. Met twee accountants die in boekjaar 2011/2012 voor het tweede achtereenvolgende jaar een

MSE-score hadden vanwege een onvoldoende Practice Review-resultaat, heeft een normoverdragend gesprek plaatsgehad met de Function Leader en de PPD Audit. Tevens zijn sanctiemaatregelen aangekondigd indien geen verbetering optreedt. Van deze partners zijn in juni 2012 opnieuw dossiers beoordeeld, met een voldoende resultaat. Ten aanzien van de externe accountants die in boekjaar 2010/2011 een DNME- of MSE-score hadden zijn afhankelijk van de specifieke situatie diverse maatregelen getroffen zoals in bovenstaande tabel genoemd.

Weging van kwaliteitsscores

De kwalificatie ME is een basisvoorwaarde voor een externe accountant om te voldoen aan de kwaliteitseisen die Deloitte aan het vaktechnisch functioneren stelt. De beoordelingscores EE of FEE op het gebied van kwaliteit hebben in beginsel 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.

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 DxNME-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.

Kwaliteitsverbetering noodzakelijk

Bij de beoordelingscores 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 verbeterd 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 langere tijd niet voldoen aan de minimale kwaliteitseisen (ME) weegt ook mee bij de beoordeling van het algeheel functioneren van een auditpartner.

Beloning partners en directors

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. Hierin is het kwaliteitsoordeel meegewogen als een van de vier criteria zoals hierboven is besproken.

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.

Beloning van directors

De beloning die een director ontvangt bestaat uit een vast deel, een variabel deel (gekoppeld aan de winstpuntwaarde over het betreffende Financial Year) 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.

Gratificatie

Bij uitzonderlijke prestaties op een of meerdere van de beoordelingscriteria kan aan een partner of director een gratificatie worden toegekend in de vorm van extra Winst Punten met een maximum van 100. 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 2011/2012 is aan zes externe accountants een gratificatie toegekend, van wie drie voor bijzondere kwaliteitsprestaties.

Actueel

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 kritisch te blijven en op de hoogte van alle nieuwe ontwikkelingen, 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. Binnen de Audit-functie biedt het interne opleidingsaanbod en de aandacht voor permanente educatie het fundament voor een kwalitatief hoogstaande controle.

Opleiding

Onze mensen, van accountants tot belastingadviseurs, zijn vakspecialisten met een gedegen bagage en met kennis van de branches waarin onze cliënten opereren. Deloitte streeft ernaar om de juiste mix van professionals met gecombineerde vak- en marktkennis op te leiden en voortdurend feedback te krijgen op de kwaliteit van dienstverlening. 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 op een adequate wijze worden ingevuld.

Opleidingen in cijfers

Iedere Deloitte krijgt per jaar opleiding in de vorm van interne cursussen, trainingen, vaktechnisch overleg en zelfstudie. 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 2011/2012 1.236 deelnemers gebruik van de interne opleidingen, waaronder zo'n 600 registeraccountants (RA's) en accountant-administratieconsulenten (AA's).

Verplichte vaktechnische trainingen boekjaar 2011/2012

Het verplichte Audit-cursusaanbod bestond in boekjaar 2011/2012 uit de volgende onderdelen:

- Audit Summerschool en Study Weeks
- E-learning
- You@Deloitte voor de nieuwe medewerkers
- Leading the Field voor Audit-staff

Actueel

Boekjaar 2010/2011										
	Study Weeks aantal deelnemers	Leading the Field aantal deelnemers	Leading the Field aantal uren per deelnemer	Blokweken aantal deelnemers	Blokweken aantal uren per deelnemer	You @ Deloitte aantal deelnemers	You @ Deloitte aantal uren per deelnemer	E-Learning aantal deelnemers	E-Learning aantal uren per deelnemer	Totaal aantal deelnemers
Audit Assistant/ Staff		52	40	508	18-24	112	64	672	6-12	672
(Senior) Manager	335							335	6-12	335
Partner/ Director	144							144	6-12	144
Totaal	479	52		508		112		1.151		1.151

Boekjaar 2011/2012										
	Study Weeks aantal deelnemers	Leading the Field aantal deelnemers	Leading the Field aantal uren per deelnemer	Blokweken aantal deelnemers	Blokweken aantal uren per deelnemer	You @ Deloitte aantal deelnemers	You @ Deloitte aantal uren per deelnemer	E-Learning aantal deelnemers	E-Learning aantal uren per deelnemer	Totaal aantal deelnemers
Audit Assistant/ Staff		59	40	618	24	91	64	768	6-12	768
(Senior) Manager	329							329	6-12	329
Partner/ Director	139							139	6-12	139
Totaal	468	59		618		91		1.236		1.236

Study Weeks en Audit Summerschool

Een deel van de verplichte cursussen wordt gegeven tijdens landelijke Study Weeks voor managers en partners en de Blokweken voor junior en senior staff-medewerkers. 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 in boekjaar 2011/2012 voor alle functieniveaus op verdieping van de kennis van de gewijzigde internationale controlestandaarden; de Clarified ISA's (Clarity) en de vertaling daarvan in de nieuwe Deloitte Audit Approach. Hiertoe is het intensieve learning-programma Audit Excellence opgezet, dat in de Audit Summerschool is uitgerold voor alle professionals in de Audit-praktijk.

Verder werd de jaarlijkse IFRS Excellence update over de verslaggevingsstandaard IFRS gegeven, evenals updates over Risk Management en Independence, Data Analytics en Frauditing voor accountants.

In de Summerschool in boekjaar 2012/2013 ligt de nadruk op het verplichte PE-onderwerp Professioneel-kritische instelling en op actuele ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, riskmanagement en independence.

Actualia-webcasts

In het najaar van 2011 zijn accountants in de jaarlijks terugkerende serie Actualia-webcasts bijgepraat op het gebied van Audit, Accounting, Tax en ondernemingsrecht.

In onderstaande tabel is de exacte inhoud van het (verplichte) vaktechnische cursusprogramma in boekjaar 2011/2012 opgenomen:

Naam training	Inhoud	Doelgroep	Toelichting
Audit Excellence 2011	Verdieping van de kennis van de nieuwe Audit Approach (Clarified ISA's) en toepassing in de praktijk	Professionals in de Audit-praktijk	Tijdens Summerschool, inclusief voorwerk via e-learning
Risk Management	Update Risk Management – Actuele ontwikkelingen	Managers t/m partners in de Audit-praktijk	Tijdens Summerschool
Independence	Update Independence – Actuele ontwikkelingen	Managers t/m partners in de Audit-praktijk	Tijdens Summerschool
IFRS Excellence 2011	Jaarlijkse Update IFRS	Managers t/m partners met IFRS-accreditatie	Tijdens Summerschool inclusief voorwerk via e-learning
US500 Technical Excellence 2011	Jaarlijkse Update US SEC (GAAS/GAAP)	Managers t/m partners met US SEC-accreditatie	Najaar 2011
APS Industry Actualia	Actualia Lokaal Bestuur, Wonen & Ruimte, Zorg, Onderwijs	Managers t/m partners in de Audit Public Sector-praktijk	Najaar 2011
Actualia Audit 2011	Actuele ontwikkelingen Audit	Professionals in de Audit-praktijk	Najaar 2011 (webcasts)
Actualia Accounting 2011	Actuele ontwikkelingen Accounting	Professionals in de Audit-praktijk	Najaar 2011 (webcasts)
Actualia Tax 2011	Actuele ontwikkelingen Tax	Professionals in de Audit-praktijk	Najaar 2011 (webcasts)
You@Deloitte The Audit Experience	Introductieprogramma nieuwe medewerkers (Deloitte Audit Approach, AS/2 etc.)	(Junior) staff	September 2011
New Field Senior Program Leading the Field	Vaktechnisch programma	Nieuwe senior staff	Juni/juli 2011
Studieweken 2011	Vaktechnisch programma	Junior t/m senior staff	Tijdens Summerschool

Carrière en opleiding: de professional aan zet

Iedere medewerker heeft zelf een belangrijk aandeel in hoe en welke opleidingen zijn of haar professionele en persoonlijke groei verder kunnen versterken. Van Deloitte 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 bijbehorend leerplan op, waarin de carrièredoelen worden gekoppeld aan leerdoelen.

Van vaktechniek naar persoonlijke ontwikkeling

De afdeling Learning biedt een breed spectrum aan interne opleidingsmogelijkheden aan. Naast vakinhoudelijke cursussen per functie en organisatiebrede cursussen gericht op kennisvergaring 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 leiderschapsontwikkeling centraal staat.

Actueel

Elke nieuwe medewerker krijgt een aantal basiscursussen als vast onderdeel van het ontwikkel- en leerplan. Deze zijn bedoeld om de Deloitte-organisatie en zijn normen en gebruiken te leren kennen en te leren werken met de diverse geautomatiseerde systemen. Bij de introductie in het najaar, traditioneel de periode waarin de meeste nieuwe medewerkers binnen de Audit-praktijk instromen, organiseert de afdeling Learning daarom een programma van twee weken (You@Deloitte), waarin nieuwe medewerkers kennis maken en leren werken met de Deloitte Audit Approach en AuditSystem/2. Voor medewerkers die gedurende het jaar instromen is er een uitgebreid zelfstudiepakket beschikbaar om zich onder andere de Deloitte Audit Approach eigen te maken.

Kennis op peil door (verplichte) educatie

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.

PE-verplichtingen boekjaar 2011/2012

Evenals voorgaande jaren heeft de afdeling AAC Learning gemonitord of alle professionals hebben voldaan aan hun learning-verplichtingen en – indien van toepassing – aan hun PE-verplichtingen. Gebleken is dat alle registeraccountants binnen Deloitte over boekjaar 2011/2012 hebben voldaan aan hun Permanente Educatie-verplichtingen.

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-clianten 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.

Opleidingstechnologie

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.

Het interne cursusaanbod wordt via Deloitte Learning Platform beschikbaar gemaakt voor iedere Deloitte. Hiermee kan iedereen zijn of haar individuele opleidingsgeschiedenis inzien en een persoonlijk leerplan aanmaken. Tegelijk kan Deloitte hiermee het kennisniveau van alle medewerkers goed monitoren.

Recruitment

Deloitte richt zich in de arbeidsmarkt op twee belangrijke doelgroepen: hbo- en wo-studenten en kandidaten met relevante werkervaring. 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.

Input van cliënten

Deloitte heeft een uitgebreid Client feedback programma, waarmee systematisch aan cliënten feedback over de geleverde diensten wordt gevraagd. Het programma richt zich op alle cliëntgroepen van Deloitte, zodat in principe elke cliënt op adequate wijze wordt uitgenodigd feedback te geven. 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 vormen belangrijke input voor ons opleidingsbeleid, zowel organisatiebreed als per function.

Externe onderzoeken van toezichthouders

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.

Actueel

Externe onderzoeken

Diverse toezichthouders hebben in boekjaar 2011/2012 bij Deloitte extern onderzoeken verricht. Naast nog lopend onderzoek heeft de AFM twee thema-onderzoeken uitgevoerd.

AFM: Themaonderzoek 'Prikkel voor kwaliteit'

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft in mei 2011 het themaonderzoek 'Prikkel voor kwaliteit' uitgevoerd. Het onderzoek had 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 zij hiermee zijn omgegaan; en
2. de prikkels 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 had een inventariserend karakter bedoeld om een beeld te schetsen hoe in de praktijk bij de OOB-vergunninghouders invulling is gegeven aan beide thema's. De AFM heeft in oktober 2011 een generiek rapport gepubliceerd over de uitkomsten van het themaonderzoek. Daarin heeft zij een aantal aanbevelingen gedaan gericht op duidelijke, eenduidige en meer restrictieve regelgeving op zowel het onderwerp benoemen, beoordelen, belonen en sanctioneren van externe accountants als het onderwerp onafhankelijkheid. Deloitte is ook voorstander van duidelijke regelgeving op dit terrein.

Vooruitlopend op het openbare rapport zijn de feiten met Deloitte afgestemd. Aangezien het een verkennend onderzoek betrof bevatte deze brief aan Deloitte geen waardeoordelen of conclusies.

AFM: Themaonderzoek woningcorporaties

De AFM heeft Deloitte op 11 mei 2012 geïnformeerd over haar voornemen om bij de vier grote accountantsorganisaties een themaonderzoek te verrichten naar de kwaliteit van de controle van de jaarrekening van woningcorporaties. Aanleiding voor dit onderzoek zijn de Vestia-affaire, de uitkomsten van de door het Centraal Fonds Volkshuisvesting uitgevoerde stresstest naar liquiditeitsrisico's bij corporaties met een derivatenportefeuille en de aanhoudende maatschappelijke onrust over woningcorporaties. Het AFM-themaonderzoek richt zich enerzijds op de kwaliteit van de wettelijke controle van een of meerdere controledossiers. Anderzijds richt het onderzoek zich op de maatregelen die door de accountantsorganisaties zijn genomen om de kwaliteit van de controles van woningcorporaties te waarborgen over 2010 en 2011. De AFM heeft Deloitte aangegeven voornemens te zijn in het najaar van 2012 over de uitkomsten generiek te rapporteren.

Kwaliteitsbeoordeling door Inspectie Onderwijs

Onder verantwoordelijkheid van de Inspectie van het Onderwijs is in december 2011 een review uitgevoerd naar de toereikendheid van de door Deloitte uitgevoerde controle van 17 jaarrekeningen 2010 en het daarbij uitgevoerde onderzoek van de bekostigingsgegevens 2010 ten behoeve van de rijksbijdrage. De reviews zijn voor het tweede jaar op één centrale locatie gehouden. Zowel de Inspectie van het Onderwijs als Deloitte zijn positief over de wijze waarop het gezamenlijke reviewproces is verlopen. De uitkomsten waren positief. In een dossier is bij het onderzoek naar de bekostigingsgegevens het oordeel 'ontoereikend' gegeven. Dit betrof een tekortkoming in de controle op de aanwezigheid van de licenties van de school, die vanzelfsprekend direct met het betrokken team is besproken.

Naar aanleiding van deze uitkomst van de reviews zijn daarnaast enkele maatregelen genomen, waarin ook de aanbevelingen van de Inspectie van het Onderwijs zijn meegenomen om de kwaliteit van de controles nog verder te verbeteren. De belangrijkste maatregelen betroffen:

- Communicatie van de uitkomsten van de reviewbevindingen 2010 aan onze medewerkers door middel van een centrale bijeenkomst en interne cursussen.
- Het vervaardigen van een notitie van de reviewbevindingen voorzien van concrete verbetervoorstellen, met name gericht op het beter documenteren van de controlewerkzaamheden, het beoordelen van het jaarverslag en de controle op het ongeoorloofd verzuim.
- Het verwerken van de reviewbevindingen in onze controledocumentatie zoals de werkljsten bekostiging en jaarrekening in onze elektronische dossiers.

Kwaliteitsbeoordelingen door IODAD

Van september 2011 tot januari 2012 hebben in het kader van Single information Single audit zes reviews plaatsgevonden op controles van gemeenten, provincies en/of gemeenschappelijke regelingen. Deze reviews vallen onder de verantwoordelijkheid van het Interdepartementaal Overlegorgaan Departementale Auditdiensten (IODAD). De reviews zijn uitgevoerd door teams die zijn samengesteld door de departementale auditdiensten.

De uitkomsten waren positief; geen enkel dossier heeft een oordeel 'ontoereikend' gekregen. Bij twee dossiers is een aanbeveling gedaan, die wij vanzelfsprekend direct met de praktijk hebben gedeeld. De aanbevelingen waren gericht op het versterken van de documentatie met betrekking tot:

- Het steunen op interne controlewerkzaamheden en de samenhang met overige werkzaamheden die in het kader van de controle van de jaarrekening door het controleteam waren uitgevoerd;
- De wijze waarop door het controleteam was vastgesteld dat de gemeente de deugdelijke totstandkoming van de opgenomen indicatoren van de Wet Participatiebudget heeft getoetst.

Politiek: Wees ervan bewust dat alles wat Deloitte doet, moet zijn gericht op het maatschappelijk belang.

Barbara Majoor en Rik Roos (Compliance Officers): "Wij zien de maatschappij als onze opdrachtgever. Dit vraagt van onze partners een goed inlevingsvermogen in de belangen van deze relatief anonieme stakeholders bij het maken van afwegingen. Ook is een gezonde dosis lef nodig om op de juiste momenten je vinger te durven opsteken. Juist vanwege dit spanningsveld geven wij bij Deloitte veel aandacht aan onze maatschappelijke rol. We kunnen nog niet achterover leunen. Zo vinden wij dat wij onze maatschappelijke relevantie nog verder kunnen uitdiepen. Bijvoorbeeld door strategische bedrijfsrisico's zoals de duurzaamheid van een bedrijfsmodel uitdrukkelijker in onze communicatie te benoemen en het brede publiek waar nodig via onze controleverklaring te attenderen op kwetsbare plekken. Vanuit onze rollen binnen Deloitte stimuleren wij daarom onze professionals om zich krachtiger over dergelijke onderwerpen uit te durven spreken. Dat vinden wij een logisch en essentieel aspect van de maatschappelijke verantwoordelijkheid."

Actueel

Incidentmeldingen bij de AFM

Naast een registratie van schendingen dienen accountantsorganisaties een incidentenregistratie bij te houden. 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.

Incidentmeldingen in boekjaar 2011/2012

Tijdens het boekjaar 2011/2012 heeft Deloitte bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) drie maal een incident, als bedoeld in de Wta, gemeld. De AFM is naar aanleiding van deze meldingen een onderzoek gestart. Twee incidentmeldingen worden hieronder toegelicht. Voor een toelichting op de incidentmelding van de voormalige CEO wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Onafhankelijkheid'.

Vereniging van Effectenbezitters

Een incidentmelding bij de AFM is gedaan in verband met publiciteit rondom de aanklacht bij het OM en de herhaalde publiciteit die de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) heeft gezocht met betrekking tot haar beschuldiging van misleiding aan het adres van Deloitte Accountants B.V., Deloitte Holding B.V. en zijn toenmalige bestuursvoorzitter. De beschuldiging komt erop neer dat zij de VEB in 2008 zouden hebben misleid met betrekking tot de vraag of de (vermeende) vordering van beleggers in verband met de controle van de jaarrekeningen van Koninklijke Ahold N.V. al dan niet was overgegaan van de maatschap Deloitte Accountants op Deloitte Accountants B.V.

Deze vraag kwam in 2008 op in verband met de stuiting van de verjaring van deze vordering en de vraag tot wie deze stuiting gericht diende te worden. De VEB is van mening dat Deloitte Accountants B.V. haar destijds actief had moeten informeren dat de schulden bij de maatschap Deloitte Accountants waren achtergebleven. Deloitte Accountants B.V. is van mening dat het aan eiseres VEB zelf was om vast te stellen wie zij als haar schuldenaar beschouwde en dat de VEB dit op eenvoudige wijze kon vaststellen omdat haar advocaat over de akte van inbreng van de maatschap in de B.V. beschikte. Dit blijkt ook uit het feit dat de VEB de stuiting in 2008 aan een groot aantal vennoten in de voormalige maatschap heeft betekend.

Deloitte Accountants B.V. heeft via een persbericht van 17 april 2012 afstand genomen van de beschuldiging van de VEB en is van mening dat noch Deloitte Accountants B.V., noch zijn toenmalige bestuursvoorzitter de VEB misleid heeft en dat de integere bedrijfsuitoefening van de accountantsorganisatie in de zin van artikel 21 Wta niet in het geding is geweest. De door de VEB gezochte publiciteit en de timing daarvan (vier jaar na dato) is naar de stellige overtuiging van Deloitte Accountants B.V. ingegeven door de eigen belangen van de VEB, te weten het uitoefenen van druk om Deloitte Accountants B.V. tot een schikking te bewegen c.q. met het oog op de publieke profilering van de VEB.

Stichting Vestia Groep

Deloitte heeft tijdens het boekjaar 2011/2012 op eigen initiatief bij de AFM een incidentmelding gedaan inzake de casus Stichting Vestia Groep, een voormalige controlecliënt van Deloitte. De melding is ingegeven vanuit de samenloop van omstandigheden die betrekking heeft op de opeenstapeling van externe en interne gebeurtenissen bij Vestia, in combinatie met ontwikkelingen in de publieke beeldvorming over de wijze waarop Deloitte in het verleden zijn rol als controlerend accountant van Vestia over boekjaar 2009 zou hebben ingevuld. Dit was voor ons aanleiding om in het licht van artikel 21 lid 2 Wta een incidentmelding te doen.

Voorbeelden van relevante gebeurtenissen bij Vestia, zonder dat Deloitte daarbij een (rechtstreekse) betrokkenheid heeft, zijn onder meer de publicaties in de media over de liquiditeit bij Vestia in relatie tot haar derivatenpositie, de arrestatie van de treasurer wegens verdenking van betrokkenheid bij omkoping, witwassen en belastingfraude, de verdenkingen tegen twee partners van het financiële bureau Fifa dat bemiddelde bij het afsluiten van derivaten, alsmede de meer recente publicaties in de media over de controle van de jaarrekening. Hierbij heeft het bericht van KPMG om de controleverklaring over 2010 niet te handhaven en de daarop volgende media-aandacht, waarbij ook de controle van Deloitte over 2009 en voorgaande jaren ter discussie wordt gesteld, voor ons de doorslag gegeven om tot melding over te gaan.

In de periode voorafgaand aan de incidentmelding heeft Deloitte de gebeurtenissen in de sector en de berichtgeving in de media nauwlettend gevolgd en waar nodig op de casus en de sector gerichte passende kwaliteitsbeheersingsmaatregelen getroffen om eventuele risico's te beheersen. Zo heeft Deloitte op basis van de nu beschikbare informatie onder meer opnieuw de controle en verslaggeving beoordeeld van de derivatenpositie zoals deze in de jaarrekening 2009 is opgenomen. Op dit moment voeren diverse partijen onderzoeken uit naar details van de aard, omvang en samenstelling van de derivatenportefeuille van Vestia. Wij volgen actief de voortgang van deze onderzoeken en zullen als de uitkomsten duidelijk zijn beoordelen of er aanleiding bestaat om onze positie te heroverwegen. Deloitte zal deze maatregelen onverminderd voortzetten en waar nodig aanscherpen in de context van de relevante feiten en gebeurtenissen.

Definitief rapport incidentonderzoek AFM naar een controle 2007

Tijdens boekjaar 2011/2012 heeft Deloitte een definitief onderzoeksrapport ontvangen naar aanleiding van een AFM-onderzoek naar een reguliere wettelijke controle over boekjaar 2007, waarbij foutenherstel en een normoverdragend gesprek hebben plaatsgevonden. Deze onderneming kwalificeerde niet als Organisatie van Openbaar Belang. Deloitte heeft een aantal belangrijke leerpunten uit deze casus getrokken.

De AFM plaatst in dit individuele geval over boekjaar 2007 bijvoorbeeld vraagtekens bij het toewijzen van een externe accountant aan een jaarrekeningcontrole. Dit terwijl bevindingen zouden bestaan over het professioneel functioneren van de desbetreffende collega, aangezien in een eerdere situatie al een financiële sanctie en schriftelijke waarschuwing hadden plaatsgevonden.

Deloitte heeft vertrouwd op de beoogde werking van ingezette kwaliteitswaarborgen. Door zware vaktechnische professionals als 'bewakers' op het dossier te zetten zou het risico van een ontoereikende uitvoering van de opdracht geminimaliseerd moeten zijn. De reikwijdte van de waarborgen bestonden uit de uitvoering van een IFRS Compliance Review door een professional met voldoende kennis, ervaring en gezag op het gebied van IFRS, in combinatie met een onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling op het controledossier door een professional met voldoende kennis, ervaring en gezag op het gebied van Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen. De reikwijdte van deze kwaliteitswaarborgen is achteraf te beperkt gebleken qua aard, reikwijdte en diepgang van de review en qua communicatie met het betrokken controleteam.

Deloitte heeft uit deze casus lering getrokken. Het systeem van uitvoering van IFRS Reviews is geanalyseerd, waarna het op de uitvoering gerichte beleid in belangrijke mate is aangepast. Ook de voorgeschreven invulling van de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling is aangepast, waarbij sinds 2010 extra capaciteit is vrijgemaakt om reviews uit te voeren. Om centraal, op gestructureerde wijze en a tempo beter inzicht te hebben in de cumulatie van belangrijke kwaliteitsprestaties bij individuele professionals is binnen Deloitte sinds 2010 een dashboard operationeel om het monitoren van de kwaliteitsprestaties van partners en directors verder te versterken. De uitkomsten en opvolging daarvan is een vast agendapunt van het maandelijks overleg tussen beleidsbepalers, de Compliance Officer, de Audit Risk Leader en de Professional Practice Director.

Bestuurlijke boete 2008 controles

In het transparantieverlag over boekjaar 2010/2011 heeft Deloitte melding gemaakt van het AFM-voornemen om een bestuurlijke boete op te leggen. Tijdens onderhavig boekjaar is de genoemde boete geëffectueerd. In betreffend transparantieverlag 2010/2011 is tevens uitgebreid ingegaan op onze reactie, de lessen die Deloitte hieruit heeft getrokken en de kwaliteitsinitiatieven die naar aanleiding hiervan zijn ingezet.

De kern daarvan was dat Deloitte een positieve invloed ervaart van de samenwerking met de AFM op de kwaliteitsbeheersing. Bij het AFM-voornemen tot het opleggen van een bestuurlijke boete hebben wij tegelijkertijd het belang benadrukt van het op een open en constructieve wijze voeren van een dialoog over de interpretatie en weging van vaktechnische standaarden. Daarom hebben wij indertijd ook aangegeven dat het ons zorgen baart 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, door te differentiëren en gradaties te onderkennen in de bevindingen en daaraan te verbinden (mogelijke) eindconclusies.

Deloitte heeft besloten hiertegen geen verder bezwaar te maken. Dit besluit is gebaseerd op onder meer de volgende overwegingen:

1. De AFM-boetefunctionaris heeft een belangrijk aantal bevindingen uit het oorspronkelijke rapport van de AFM niet overgenomen in het definitieve boetebesluit. Zo zijn bijvoorbeeld bij twee OOB's alle oorspronkelijke bevindingen uit het AFM-rapport vervallen. Verder is door de boetefunctionaris een aantal bevindingen bij de andere dossiers eveneens niet overgenomen.
2. In goed onderling overleg met de AFM is een initiatief gestart om gezamenlijk met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) een rondetafelbijeenkomst te organiseren om specifieke casuïstiek en de daarop van toepassing zijnde controlestandaarden nader te bespreken. Dit initiatief sluit goed aan bij de positie van Deloitte om actief te willen bijdragen aan de interpretatie van regelgeving. Hier zijn ons inziens zowel het maatschappelijk verkeer, accountantsorganisaties als de toezichthouder bij gebaat.

Juridische en organisatorische structuur

Onze organisatiestructuur draagt bij aan 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):

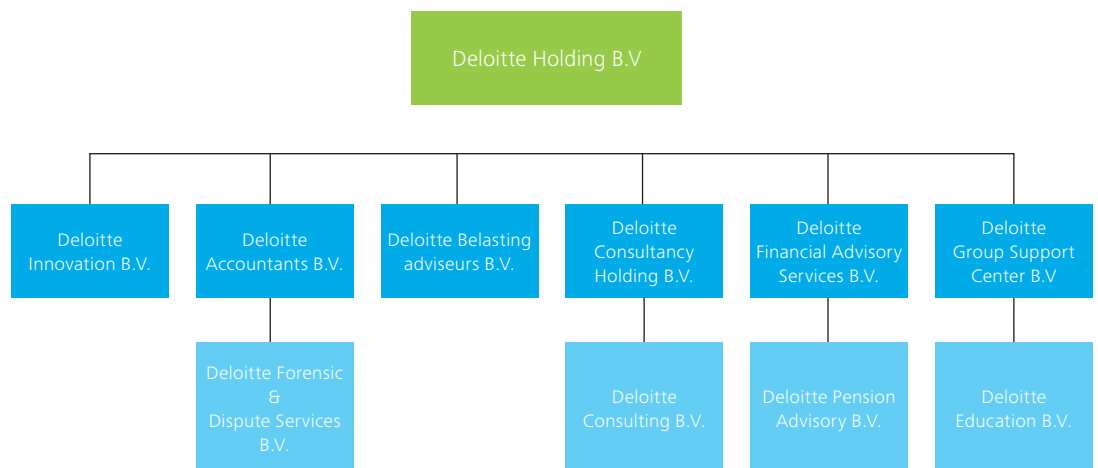
- Deloitte Accountants B.V.
- Deloitte Belastingadviseurs B.V.

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

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

Deloitte heeft 18 vestigingen in Nederland.

Juridische structuur Deloitte Nederland per 31 mei 2012 (alleen extern actieve B.V.'s)



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Deloitte is 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, de jaarrekening, het beleidsplan voor het komende jaar en de meerjarenstrategie. De aandeelhouders benoemen en ontslaan de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Eind boekjaar 2011/2012 telde Deloitte 251 partners.

Raad van Bestuur

Deloitte 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 door de aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen voor een periode van maximaal vier jaar, maar kunnen worden herbenoemd voor opeenvolgende termijnen van vier jaar. Voor de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur is een functieprofiel opgesteld dat is vastgesteld door de Aandeelhoudersvergadering. Een selectiecommissie bereidt de voordracht voor.

De Raad van Bestuur van Deloitte Holding B.V. bestond eind boekjaar 2011/2012 uit:

- Peter Bommel* (Interim Voorzitter en Function Leader Audit);
- Cees de Boer (COO/CFO);
- Richard Roovers (Function Leader Tax);
- Mario van Vliet (Function Leader Consulting);
- Wilten Smit (Function Leader FAS);
- Sandra Heuts (Managing Partner Clients & Markets Industries);
- Mennolt Beelen (Managing Partner Clients & Markets Regio's).

* Per 22 juni 2012 benoemd tot Voorzitter.

Per 1 juni 2011 is Roger Dassen, voormalig Voorzitter van de Raad van Bestuur, benoemd tot Global Managing Director Clients, Services and Talent binnen het wereldwijde Executive Committee van Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Per 22 juni 2012 is Peter Bommel benoemd tot Voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij volgde in deze functie Piet Hein Meeter op.

Het bestuur van de function-B.V.'s bestond einde boekjaar uit de betreffende Function Leader en de COO/CFO. Het bestuur van Deloitte Accountants B.V. bestond einde boekjaar 2011/2012 uit Peter Bommel en Cees de Boer.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt onafhankelijk toezicht op de Raad van Bestuur 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 het jaarverslag van Deloitte Nederland over boekjaar 2011/2012.

Specifieke taken zijn toegewezen aan vier permanente commissies:

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

Deloitte is voornemens om, in overeenstemming met de aanbevelingen als opgenomen in de Code voor Accountantsorganisaties, in het boekjaar 2012/2013 een commissie 'publiek belang' te vormen en als vijfde permanente commissie toe te voegen. Deze code sluit volledig aan bij de reeds bestaande goed functionerende governance-structuur van Deloitte.

Leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van 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.

Actueel

De Raad van Commissarissen wordt gevormd door vier externe leden en drie interne leden. In het boekjaar 2011/2012 was de samenstelling als volgt:

Externe leden:

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

Interne leden:

- Ardie van Berkel
- Jan Buné (vicevoorzitter)
- Carlo Renne

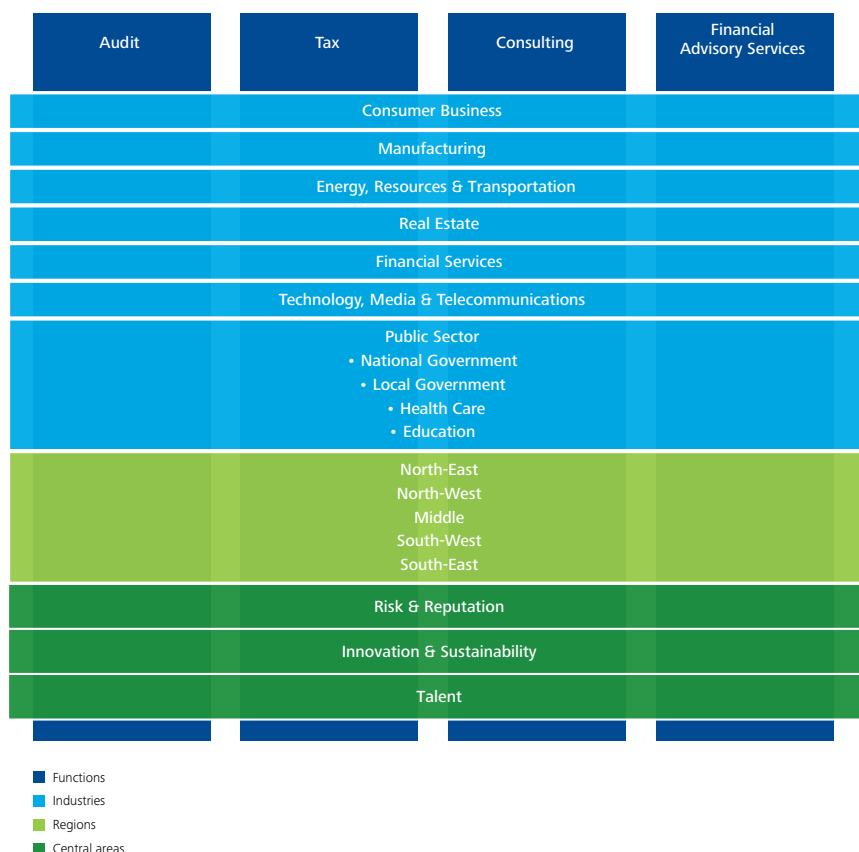
De Raad van Commissarissen heeft het afgelopen jaar 18 keer vergaderd.

In de aandeelhoudersvergadering van 22 juni 2012 is Floris Deckers benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen en is Arie Verberk als voorzitter teruggetreden.

Floris Deckers is formeel per 6 juli 2012 als voorzitter van de Raad van Commissarissen in functie getreden. Ab van der Touw is eveneens benoemd als nieuwe commissaris en hij zal per 1 oktober 2012 in functie treden.

Deloitte Nederland

Deloitte Nederland is opgebouwd als een matrix van functions enerzijds en branche-gerelateerde en geografische markten anderzijds (zie figuur). 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.



Actueel

Operationele leiding accountancy-organisatie

De dagelijkse operationele leiding van onze Nederlandse accountancy-organisatie is in handen van de Function Leader Audit, Peter Bommel.

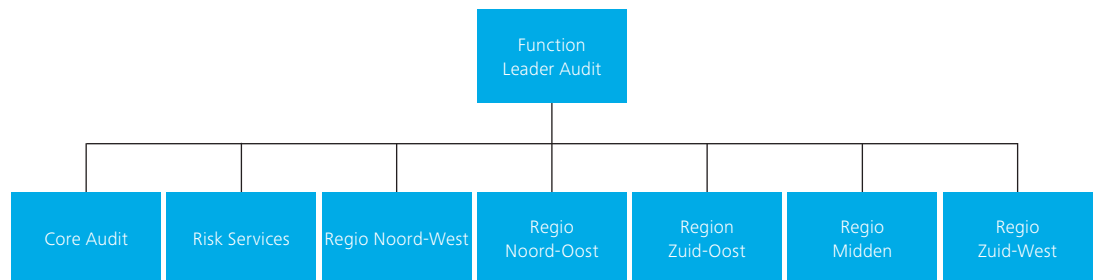
In het boekjaar 2011/2012 bestond het managementteam Audit uit:

- Peter Bommel, Function Leader Audit
- Marco van der Vegte, Service line Leader Core Audit
- Jacques Buith, Service line Leader Risk Services
- 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

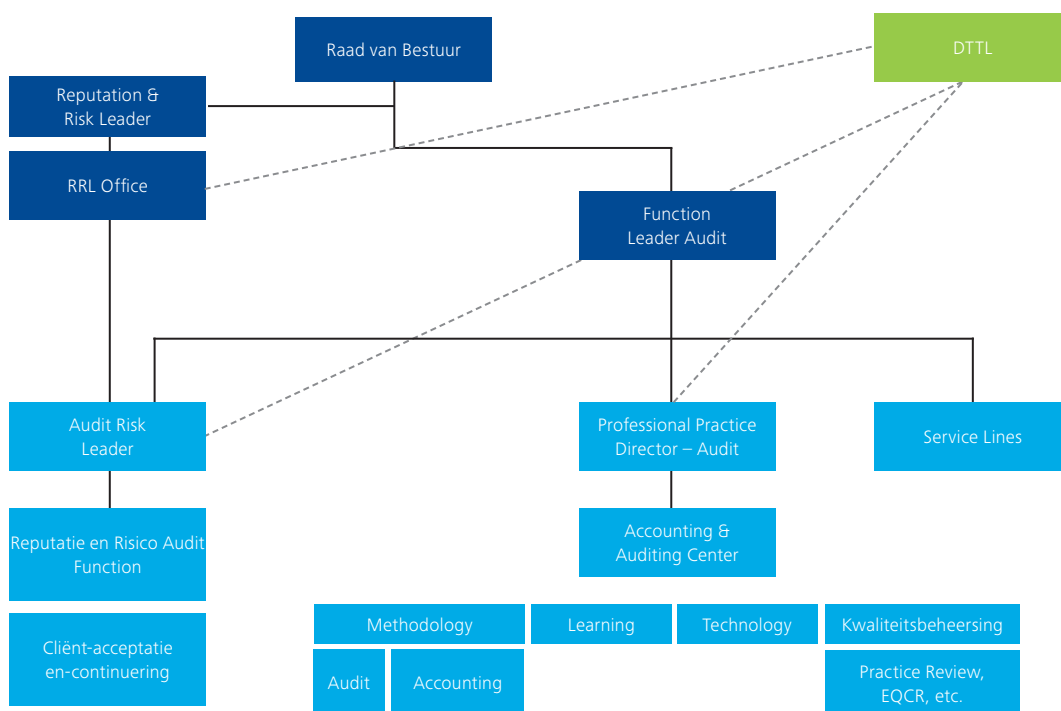
Daarnaast ziet de door het bestuur benoemde Compliance Officer, Barbara Majoor, onder andere toe op de naleving van de Wta-voorschriften. Zo adviseert zij de Raad van Bestuur, de Function Leader Audit en het managementteam Audit over de inrichting, vorming en naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, 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-functies 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 zorgen de medewerkers van de RRL Office voor een grondige verankering van het kwaliteitsbeleid binnen alle geledingen van Deloitte.

De RRL Office is stevig ingebed in de organisatiestructuur. De Director of Independence (DOI) Veerle Fruytier geeft leiding aan het Independence Center van het RRL Office. Daarnaast zijn de afdelingen Ethics, Security, Privacy, Quality, Sustainability en het Acceptance Center onderdeel van de RRL Office. Op terreinen als risicomanagement, claims, klachten en tuchtrecht wordt daarnaast nauw samengewerkt met de afdeling Juridische Zaken.

In totaal zijn 26 medewerkers (23 fte) verbonden aan de RRL Office per ultimo boekjaar 2011/2012.

RRL Office	Medewerkers boekjaar 2011/2012
Acceptance Center o.l.v. Anthony Fokker (director)	7
Independence Center o.l.v. Veerle Fruytier (director)	8
Security & Privacy Office o.l.v. Alfons Koenders (senior manager)	3
Quality Office o.l.v. Wim Saly (senior manager)	4
Ethics o.l.v. Liesbeth Mol (partner)	1
Sustainability o.l.v. Mark van Rijn (senior manager)	1
Reputation & Risk	2

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. 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.

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-functie, 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.

Per ultimo boekjaar 2011/2012 heeft het AAC en de afdeling Audit Risk een vaste bezetting van 25 fulltime en parttime medewerkers (24 fte), exclusief rotationals. Naast de vaste medewerkers worden zogenoemde 'rotationals' ingezet die één tot twee jaar fulltime of parttime bij het AAC werkzaam zijn. Met name in de verschillende kennisgebieden van de Public Sector zijn rotationals bij het AAC werkzaam.

Actueel

Actueel

Bezetting AAC en Audit Risk	Medewerkers (fulltime)	Medewerkers (parttime)	Rotationals
Accounting afdeling	4	1	
Audit & Audit Risk	6	2	2
Learning	2	1	
Technology	6		
Kwaliteit (w.o. Practice Review)	1		
Public Sector		2	21

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 zij ook werkzaam zijn voor de andere functions zoals Tax en Consulting.

Deloitte internationaal

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). Het lidmaatschap van het Deloitte-netwerk waarborgt een kwalitatief hoogwaardige gemeenschappelijke aanpak op het gebied van dienstverlening aan cliënten.

Deloitte Nederland is daarmee echter geen groepsmaatschappij of 'branche' van DTTL en handelt ook niet voor of namens DTTL of enige andere member firm. Member firms zijn lokaal opgerichte entiteiten met ieder een eigen eigendoms- en zeggenschapsstructuur, onafhankelijk van elkaar en 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. DTTL verricht geen professionele diensten aan cliënten. DTTL participeert evenmin in en bestuurt en bepaalt niet het beleid van enige member firm.

DTTL Risk en Vaktechnische structuur

DTTL ondersteunt de member firms in de uitvoering van de riskmanagement- en vaktechnische activiteiten door de ontwikkeling van een gemeenschappelijk beleid voor de implementatie van professionele standaarden en ethische principes. Daarnaast ondersteunt DTTL door de ontwikkeling van methodes en technieken en kwaliteit- en risk managementsystemen. Alle vaktechnische informatie bijvoorbeeld wordt aan de Nederlandse professionals zowel online als offline ter beschikking gesteld via de Deloitte Technical Library.

Voor de coördinatie en communicatie zijn er verschillende overlegstructuren en platforms ingericht. waarin de RRL Office en het AAC participeren. Zo bestaat er een RRL netwerk waarvan de Reputation & Risk Leaders van alle member firms lid zijn. Soortgelijke overlegstructuren bestaan voor de Audit Risk Leaders, Directors of Independence en de Ethical, Privacy en Security Officers van de member firms. DTTL Global Risk organiseert meerdere keren per jaar forums voor deze netwerken, bedoeld om actualiteiten, best practices en nieuwe ontwikkelingen te delen. Daarnaast biedt het de member firms de gelegenheid om het expertisenetwerk te versterken door met elkaar kennis en ervaring te delen.

Het AAC heeft diverse betrekkingen met de vaktechnische organisatie van DTTL. Het AAC participeert in het overlegorgaan waarin alle belangrijke wijzigingen in de audit approach, het policy manual en andere tools en guides worden besproken. Daarnaast participeert de Professional Practice Director in een overleg met alle PPD's in de EMEA-regio van DTTL en in DSE-verband (zie hierna). Ook worden de uitkomsten van de interne Practice Review en externe onderzoeken gerapporteerd aan DTTL. De Compliance Officer participeert in de Audit Quality and Regulatory Board

waaraan negen member firms deelnemen. Deze groep bespreekt op een maandelijks basis alle zaken met betrekking tot toezichthouders, waaronder de agenda van het International Forum for Independent Audit Regulators (IFIAR) en daarmee verband houdende initiatieven.

Internationale samenwerking tussen member firms

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 Frankrijk 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.

Samenwerking binnen EMEA

In boekjaar 2011/2012 is een nieuw internationaal platform gecreëerd om initiatieven tussen de member firms in Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA) beter op elkaar af te stemmen, met name op de gebieden clients, industries en offerings. De tien member firms, die door hun CEO worden vertegenwoordigd in de EMEA Council, zijn: Nederland, België, Centraal Europa, Denemarken, Frankrijk, Duitsland, Italië, Zuid-Afrika, Spanje en het Verenigd Koninkrijk. De EMEA-samenwerking zal voorlopig bestaan naast de samenwerking in DSE-verband, maar de gedachte is dat op termijn de rol van DSE zal opgaan in een bredere EMEA-samenwerking.

Actueel

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het Bestuur van Deloitte Accountants B.V. erkent zijn respectievelijke verantwoordelijkheden voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking.

Mede naar aanleiding van onderzoeken door de AFM en de continue evaluatie die Deloitte uitvoert van de kwaliteit van de controle, zoals beschreven in de hoofdstukken 'Externe onderzoeken van toezichthouders' en 'Kwaliteit van de controle', is het stelsel tijdens het rapportagejaar op enkele aspecten versterkt.

Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 31 augustus 2012 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

- Dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte Accountants B.V. zoals in dit verslag op hoofdlijnen is beschreven naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- Dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;
- Dat de vaktechnische kennis van de medewerkers en partners van voldoende niveau is en de kennis van de ontwikkelingen op hun vakgebied actueel is.

Rotterdam, 31 augustus 2012

P.J. Bommel, bestuurder Deloitte Accountants B.V.

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

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Aandeelhouders en het Bestuur van Deloitte Accountants B.V.

Opdracht en verantwoordelijkheden

De Raad van Commissarissen van Deloitte Holding B.V. heeft ons verzocht zekerheid te verschaffen bij de financiële en niet-financiële cijfers en percentages over het boekjaar 2011/2012, zoals opgenomen in de kerntabellen 1 tot en met 5: Uitkomsten Practice review, Consultaties, Uitkomsten periodieke inspectie, Omzet Deloitte Nederland en Quality Performance Dashboard (verder: kerntabellen) van het Transparantieverlag 2011/2012. Het Bestuur van Deloitte Accountants B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de kerntabellen in het Transparantieverlag, in overeenstemming met de door Deloitte Accountants B.V. toegepaste verslaggevingscriteria die gebaseerd zijn op de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Het is onze verantwoordelijkheid een assurance-rapport bij de gerapporteerde data in de kerntabellen te verstrekken. Wij hebben geen werkzaamheden verricht ten aanzien van de gerapporteerde data over het boekjaar 2010/2011 zoals opgenomen in de kerntabellen van het Transparantieverlag 2011/2012.

Verslaggevingscriteria

De door Deloitte Accountants B.V. toegepaste verslaggevingscriteria voor de gerapporteerde data zijn uiteengezet in de kerntabellen. Deze verslaggevingscriteria zijn gebaseerd op de Wet toezicht accountantsorganisatie (Wta). Het is van belang de gerapporteerde data in het Transparantieverlag in samenhang te zien met de uiteenzetting van de verslaggevingscriteria.

Werkzaamheden

We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle en beoordeling van historische financiële informatie'. Onze opdracht was gericht op het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de gerapporteerde data in de kerntabellen van het Transparantieverlag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, juist zijn weergegeven in overeenstemming met de door Deloitte Accountants B.V. toegepaste verslaggevingscriteria.

Ter verkrijging van een redelijke mate van zekerheid bij de gerapporteerde data zoals opgenomen in de kerntabellen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het vaststellen van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de gerapporteerde data in de kerntabellen.
- Het controleren van interne en externe documentatie op basis van deelwaarnemingen om te bepalen of de gerapporteerde data in de kerntabellen adequaat zijn onderbouwd.
- Interviews gehouden met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het analyseren en rapporteren van de gerapporteerde data zoals opgenomen in de kerntabellen.
- Het vaststellen van consistentie van de gerapporteerde data in de kerntabellen met externe gepubliceerde informatie: het Verslag van het Bestuur en de Jaarrekening Deloitte Accountants B.V. en het Maatschappelijk verslag van Deloitte Holding B.V.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel

Op basis van onze werkzaamheden concluderen wij dat de gerapporteerde data opgenomen in de kerntabellen 1 tot en met 5: Uitkomsten Practice review, Consultaties, Uitkomsten periodieke inspectie, Omzet Deloitte Nederland en Quality Performance Dashboard, zoals opgenomen in het Transparantieverlag 2011/2012 over het boekjaar 2011/2012, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in de kerntabellen.

Amsterdam, 31 augustus 2012

Ernst & Young Accountants LLP

drs. O.E.D. Jonker RA

Bijlage: Overzicht OOB's

Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2011/2012 (werkzaamheden ten behoeve van) een wettelijke controle is (zijn) verricht door Deloitte Accountants B.V. (in alfabetische volgorde):

ACCELL GROUP N.V.	GMAC INTERNATIONAL FINANCE B.V.	NEPTUNO CLO I B.V.
ACTUA SCHADEVERZEKERING N.V.	GREEN APPLE B.V.	NEPTUNO CLO II B.V.
AD PEPPER MEDIA INTERNATIONAL N.V.	GRONTMIJ N.V.	NEPTUNO CLO III B.V.
ALGARVE INTERNATIONAL B.V.	HANIEL FINANCE B.V.	OCTOPLUS N.V.
ALTHAIA CDO B.V.	HARBOURMASTER CLO 4 B.V.	ODEON ABS 2007-1 B.V.
AMSTEL SECURITISATION OF HIGHGRADE	HARBOURMASTER CLO 5 B.V.	ONDERLING FONDS "SLIEDRECHT" B.A.
ANKER VERZEKERINGEN N.V.	HARBOURMASTER CLO 6 B.V.	ONDERLINGE WAARBORGMAATSCHAPPIJ
ASM INTERNATIONAL N.V.	HARBOURMASTER CLO 7 B.V.	CENTRAMED B.A.
ASML HOLDING N.V.	HARBOURMASTER CLO 8 B.V.	ONDERLINGE WAARBORGMAATSCHAPPIJ DSW
ASTIR B.V.	HARBOURMASTER CLO 9 B.V.	ONDERLINGE WAARBORGMAATSCHAPPIJ SAZAS U.A.
ATLANTEO CAPITAL B.V.	HARBOURMASTER CLO 10 B.V.	PORTUGAL TELECOM INTERNATIONAL
ATOMIUM MORTGAGE FINANCE 2003-I B.V.	HARBOURMASTER CLO 11 B.V.	RBS HOLDINGS N.V.
ATRADIUS CREDIT INSURANCE N.V.	HARBOURMASTER PRO-RATA CLO 1 B.V.	REA FINANCE B.V.
ATRADIUS FINANCE B.V.	HARBOURMASTER PRO-RATA CLO 2 B.V.	REED ELSEVIER N.V.
AURORA FINANCE B.V.	HIMALAYAN FUND N.V.	RENOIR CDO B.V.
BANK TEN CATE & CIE. N.V.	HITT N.V.	REPSOL INTERNATIONAL FINANCE B.V.
BASE CLO I B.V.	HOF HOORNEMAN INVESTMENT FUNDS N.V.	STAD HOLLAND ZORGVERZEKERAAR ONDERLINGE
BBVA GLOBAL MARKETS B.V.	IMPERIAL MOBILITY FINANCE B.V.	WAARBORGMAATSCHAPPIJ U.A.
BLUEWATER HOLDING B.V.	INTEREFFEKT INVESTMENT FUNDS N.V.	STICHTING MARS 2006
BNP PARIBAS ARBITRAGE ISSUANCE B.V.	INVESCO CONISTON B.V.	STICHTING MEMPHIS 2005-I
BNP PARIBAS BANK N.V.	INVESCO GARDA B.V.	STICHTING MEMPHIS 2006-I
BOIRO FINANCE B.V.	INVESCO MEZZANO B.V.	STICHTING ORANGE LION III RMBS
BRUNEL INTERNATIONAL N.V.	KAZAKHSTAN TEMIR ZHOLY FINANCE B.V.	STICHTING ORANGE LION IV RMBS
CAIXA CATALUNYA INTERNATIONAL	KEMPEN BEST SELECTION EUROPEAN PROPERTY	STICHTING ORANGE LION V RMBS
CHEYNE CREDIT OPPORTUNITY CDO I B.V.	KEMPEN EURO CREDIT FUND N.V.	STICHTING SME LION I
CID FINANCE B.V.	KEMPEN EUROPEAN HIGH DIVIDEND FUND N.V.	STICHTING UIVER 2002
CITCO BANK NEDERLAND N.V.	KEMPEN EUROPEAN PARTICIPATIONS N.V.	SUNDIAL (SENIOR) 2004-1 B.V.
CITYMORTGAGE MBS FINANCE B.V.	KEMPEN EUROPEAN SMALLCAP FUND N.V.	SUNDIAL 2004-1 B.V.
CLONDALKIN INDUSTRIES B.V.	KEMPEN GLOBAL BOND FUND N.V.	TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.
CSM N.V.	KEMPEN GLOBAL HIGH DIVIDEND FUND N.V.	THE ECONOMY BANK N.V.
DE NEDERLANDSE INVESTERINGSBANK VOOR	KEMPEN ORANGE FUND N.V.	TKH GROUP N.V.
ONTWIKKELINGSLANDEN N.V.	KEMPEN ORANJE PARTICIPATIES N.V.	TOMTOM N.V.
DEXIA FUNDING NETHERLANDS N.V.	KEMPEN SENSE FUND N.V.	VAN LANSCHOT GLOBAL INDEX FUND N.V.
DPA GROUP N.V.	KONINKLIJKE AHOLD N.V.	VASTNED RETAIL N.V.
DSW ZIEKTEKOSTENVERZEKERINGEN N.V.	KONINKLIJKE WESSANEN N.V.	VIMETCO N.V.
EFM ONDERLINGE SCHEPENVERZEKERING U.A.	MDC - GMTN B.V.	WAHA AEROSPACE B.V.
EURO-GALAXY CLO B.V.	MORGAN STANLEY B.V.	ZOO ABS II B.V.
EURO-GALAXY II CLO B.V.	N.V. ARGENTA NEDERLAND	
EUROLOAN CLO 1 B.V.	N.V. ARGENTA-LIFE NEDERLAND	
FAB CBO 2002-1 B.V.	N.V. BEVER HOLDING	
FAB CBO 2003-1 B.V.	N.V. SCHADEVERZEKERING METAAL EN TECHNISCHE	
FAB CBO 2005-1 B.V.	BEDRIJFSTAKKEN	
GLASASSURANTIE MAATSCHAPPIJ MIDGLAS N.V.	N.V. VERZEKERINGSBEDRIJF GROOT AMSTERDAM	
GLOBAL SENIOR LOAN INDEX FUND 1 B.V.		

In boekjaar 2010/2011 betrof het 140 OOB's. Hiervan zijn er 42 komen te vervallen. In boekjaar 2011/2012 betrof het 120 OOB's, waarvan 22 nieuwe. De wijzigingen in OOB's zijn als volgt:

Nieuwe OOB's in boekjaar 2011/2012 Totaal aantal: 22	Wel OOB in boekjaar 2010/2011, maar vervallen in boekjaar 2011/2012 (geen controlecliënt meer of status OOB gewijzigd) Totaal aantal: 42
ASTIR B.V. DPA GROUP N.V. GLOBAL SENIOR LOAN INDEX FUND 1 B.V. GRONTMIJ N.V. HARBOURMASTER CLO 4 B.V. HARBOURMASTER CLO 5 B.V. HARBOURMASTER CLO 6 B.V. HARBOURMASTER CLO 7 B.V. HARBOURMASTER CLO 8 B.V. HARBOURMASTER CLO 9 B.V. HARBOURMASTER CLO 10 B.V. HARBOURMASTER CLO 11 B.V. HARBOURMASTER PRO-RATA CLO 1 B.V. HARBOURMASTER PRO-RATA CLO 2 B.V. HOF HOORNEMAN INVESTMENT FUNDS N.V. KAZAKHSTAN TEMIR ZHOLY FINANCE B.V. MDC - GMTN B.V. STICHTING ORANGE LION III RMBS STICHTING ORANGE LION IV RMBS STICHTING ORANGE LION V RMBS STICHTING SME LION I WAHA AEROSPACE 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 2007-1 B.V. ARRAN CORPORATE LOANS NO 1 B.V. BRISA FINANCE B.V. CAIXA FINANCE B.V. CAJA MADRID S.D. FINANCE B.V. CIMPOR FINANCIAL OPERATION B.V. COMPLETEL EUROPE N.V. CONCORDE CLO I B.V. CRUCCELL N.V. DRAKA HOLDING N.V. EUROPEAN MORTGAGE SECURITIES VII B.V. EUROPEAN MORTGAGE SECURITIES VIII B.V. INNOCONCEPTS N.V. KAZKOMMERTS FINANCE 2 B.V. KAZKOMMERTS INTERNATIONAL B.V. MARS 2004 B.V. MASTERMIX GLOBAL MIX FUND N.V. MATCH I (2002-1) B.V. MERLIN CDO I B.V. PHOENIX FUND N.V. SHIELD I B.V. SMILE 2005 SYNTHETIC B.V. SMILE SECURITISATION COMPANY 2001 B.V. SMILE SECURITISATION COMPANY 2007 B.V. STICHTING BLUE LION RMBS STICHTING EUROPEAN MORTGAGE SECURITIES V STICHTING MEMPHIS CASH 2007 STICHTING ORANGE LION II RMBS STICHTING ORANGE LION RMBS STICHTING RED LION RMBS STICHTING WHITE LION RMBS SUCCESS-2005 B.V. TRACTEBEL INVEST INTERNATIONAL B.V. VASTNED OFFICES/INDUSTRIAL N.V. VERBUND-INTERNATIONAL FINANCE B.V. VPV INCOME FUND N.V. (HOF HOORNEMAN INCOME FUND N.V.) VPV EUROPEAN VALUE FUND N.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 195.000 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.