

**Deloitte.**



Kwaliteit, Transparantie en  
Dialog in publiek belang  
Transparantieverlag 2012/2013  
Deloitte Accountants B.V.

# Publiek belang, transparantie en professional quality

Kwaliteit is een van de drie pijlers van de strategie van Deloitte. Deloitte streeft naar een cultuur met professionals die gedreven en integer zijn en de hoogste kwaliteit ambiëren in het bedienen van klanten en het uitvoeren van controles. Een cultuur waarin een kritische houding centraal staat. Kortom een organisatie met professionals die kwaliteit als intrinsiek onderdeel ervaren van hun werk en een organisatie die door onze stakeholders wordt erkend als firma met een uitstekende reputatie op het gebied van kwaliteit.

Het werken aan kwaliteit is een doorlopend proces, waarbij Deloitte inspeelt op verwachtingen in de samenleving, ontwikkelingen en innovatie in de economie en op wijzigingen in wet- en regelgeving. Voor ons betekent kwaliteit een open en transparante relatie en dialoog met onze stakeholders, onder andere via de recent benoemde Commissie Publiek Belang. Zoals aangegeven in het transparantieverlag van vorig boekjaar nemen wij proactief het initiatief om in gesprek te zijn met onze stakeholders over hun verwachtingen van de rol van de accountant, de controlekwaliteit en de communicatie daarover via het jaarlijkse transparantieverlag.

In dit verslag geven enkele van onze bestuurders en commissarissen hun visie op deze onderwerpen. Floris Deckers, voorzitter van de Commissie Publiek Belang, gaat in op de extra dimensie van toezicht en de spanningsvelden waarmee deze nieuwe commissie te maken kan krijgen. Peter Bommel, voorzitter van de Raad van Bestuur, vertelt hoe Deloitte structureel en meetbaar investeert in kwaliteit. En Marco van der Vegte, Function Leader Audit, legt uit welke initiatieven Deloitte neemt op het gebied van professional quality en tot welke resultaten dit heeft geleid.

Zo hopen wij met dit zevende transparantieverlag voor alle stakeholders continu transparant te maken hoe Deloitte blijft werken aan alle aspecten van kwaliteit en transparantie.

30 augustus 2013

Bestuur Deloitte Accountants B.V.

Peter Bommel

Cees de Boer

Marco van der Vegte

# Content



---

## 1. Governance vanuit een publiek belang 5

### Interview met Floris Deckers, voorzitter Commissie Publiek Belang en voorzitter Raad van Commissarissen Deloitte. 6

“Een voorwaarde voor vertrouwen is dat het publiek begrijpt wat er gebeurt”.

- a. Verslag Commissie Publiek Belang 10
- b. Juridische en organisatorische structuur 12



## 2. Professional Quality 19

### Interview met Marco van der Vegte, Function Leader Audit en lid van de Raad van Bestuur 20

“We passen al onze kwaliteitssystemen aan naar een meer risk based aanpak, waarin ook de maatschappelijke punten van zorg zijn benoemd”.

- a. Professioneel-kritische instelling
  - i. Cliënt en opdracht 24
  - ii. Kwaliteit van de controle 34
  - iii. Relevantie van de controle versterken 39



- b. Zorgvuldige processen
  - i. Integriteit en onafhankelijkheid 42
  - ii. Beoordelen en belonen 50
  - iii. Professionele educatie 56



## 3. Transparantie naar onze stakeholders 61

### Interview met Peter Bommel, voorzitter van de raad van bestuur van Deloitte 62

“Wij investeren structureel en meetbaar in kwaliteit”.

- a. Interne reviews 66
  - b. Schendingen en incidenten 69
  - c. Externe onderzoeken van toezichthouders 77
- 

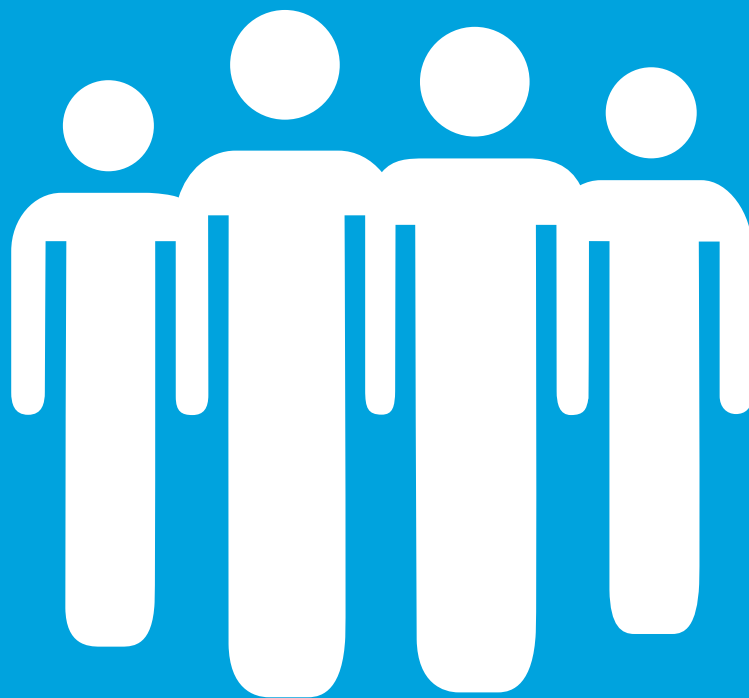


ASSURANCE

De tabellen met dit label zijn door onze externe accountant Ernst & Young van assurance voorzien.



# Governance vanuit een publiek belang



# “Een voorwaarde voor vertrouwen is dat het publiek begrijpt waar de accountant voor staat”

---

In de nieuwe Code voor Accountantsorganisaties met een OOB-vergunning komt onder meer de instelling van een Commissie Publiek Belang aan bod. Deze moet toezien op de borging van het publieke belang. Deloitte heeft inmiddels zo'n commissie ingesteld. Voorzitter Floris Deckers, oud-CEO van Van Lanschot Bankiers, over de extra dimensie van toezicht, de spanningsvelden waarmee de commissie te maken kan krijgen en omgaan met incidenten.

## **Wat is het werkgebied van de Commissie Publiek Belang?**

Voor mij is de kern van de vraag: wat verwacht het publiek en kunnen wij aan die verwachtingen voldoen? De Commissie Publiek Belang zou een extra vertrouwenslaag moeten creëren, vooral bij de externe stakeholders. De maatschappij vraagt een zeer brede invulling van de rol van de accountant, terwijl de beroepsgroep zich juist snel beroept op de nauwe en formele rol die voor de accountant is gedefinieerd, zowel vanuit de beroepsorganisatie als in opdrachtschrijvingen. Dat leidt tot een spanningsveld. Het publiek ziet de taak van de accountant als een soort additioneel toezicht in brede zin en vraagt zich bijvoorbeeld af waarom de accountant niet verantwoordelijk zou zijn voor het ontdekken van fraude. Ik vermoed dat dit soort spanningsvelden het werkgebied gaat bepalen van de Commissie Publiek Belang.

## **Bij Deloitte bestaat de Raad van Commissarissen al deels uit externe leden. Heeft Deloitte daarmee een voorsprong op anderen?**

Als je de meest brede interpretatie van het taakgebied van een Commissie Publiek Belang bekijkt, is het in feite een verzoek om bij accountantsorganisaties een Raad van Commissarissen te formeren die bestaat uit externe leden. Het taakgebied van de commissie is namelijk bijna identiek aan dat van de Raad van Commissarissen. Deloitte heeft al een Raad van Commissarissen met externe leden. Er is dus al sprake van een governance structuur die ervoor zorgt dat thema's met relatieve buitenstaanders transparant kunnen worden besproken en dat informatie op de juiste wijze wordt aangeleverd.

Het was niet logisch om daarnaast nog eens eenzelfde orgaan te formeren. Wij hebben gekozen voor hetzelfde model als onze Britse en Ierse collega's: een Commissie Publiek Belang die is samengesteld uit de externe leden van de Raad van Commissarissen.



Floris Deckers, voorzitter Raad van Commissarissen Deloitte

Er kleeft alleen wel een nadeel aan deze constructie. De maatschappij kan beweren dat Deloitte het zich te gemakkelijk maakt met de Commissie Publiek Belang, omdat de leden uit die commissie ook lid van de Raad van Commissarissen zijn, en daardoor in de perceptie twee handen op één buik. Als zich dan een incident voordoet, lijkt dat wantrouwen gerechtvaardigd te zijn. De grootste uitdaging voor de Commissie Publiek Belang is dan ook om te laten zien dat deze perceptie niet klopt.

#### Hoe wil de commissie dat laten zien?

We moeten ervoor waken dat de agenda Commissie Publiek Belang te veel of te zeer wordt geleid door de agenda van de Raad van Commissarissen. Die laatste wordt vooral bepaald door de interne structuur en de bestaande toezichtfunctie. Bij de Commissie Publiek Belang heeft toezicht een extra dimensie: die vindt niet plaats vanuit de interne organisatie en is niet specifiek gericht op de audit functie, op de belangen van aandeelhouders of de AFM, maar op een veel breder maatschappelijk belang. Een belang dat overigens nog niet helder is gedefinieerd, maar waarvan wel duidelijk is dat het soms haaks staat op de andere toezichtfunctie. Wij moeten dus een andere invulling geven aan de onderwerpen die op de agenda van de Raad van Commissarissen staan, om het vertrouwen in de bredere maatschappelijke functie te versterken. Hierbij richt de commissie zicht niet alleen op de brede maatschappelijke rol, maar ook op de nauwere

---

“Wij moeten een andere invulling geven aan de onderwerpen die op de agenda van de Raad van Commissarissen staan, om het vertrouwen in de bredere maatschappelijke functie te versterken”

interpretatie van de rol, namelijk het spanningsveld tussen het publieke belang en het individuele belang van een partner van Deloitte. Deze laatste rol wordt natuurlijk vooral gedreven door incidenten. In de transparantieverslagen van Deloitte gaan we hierover verslag uitbrengen, maar dat is pas het begin. Het doel is om aan een breed gedragen verantwoording te werken.

#### Hoe ziet die breed gedragen verantwoording eruit?

We gaan waarschijnlijk toe naar een periodieke vorm van verslaglegging, maar dat is niet voldoende als zich een incident voordoet. Bij incidenten vindt de

maatschappij dat een accountant aan de bel had moeten trekken. Maar het feit dat er iets is misgegaan, wil niet zeggen dat de accountant tekort is geschoten in zijn functioneren. We moeten dus duidelijk maken welke acties zijn ondernomen en wie welke verantwoordelijkheden draagt. Een voorwaarde voor meer vertrouwen in de accountantsfunctie is immers dat het publiek begrijpt wat er gebeurt.

### **Dus het is de vraag hoe je duidelijk kunt maken dat je niet hebt zitten slapen, want je kunt een incident niet vóór zijn.**

Ja, en dat wordt steeds moeilijker. Er zijn nu eenmaal stakeholders denkbaar die er uiteraard geen belang bij hebben om begrip op te brengen. Zij zullen bij een incident niet oordelen dat iedereen keurig zijn werk heeft gedaan en er desondanks toch iets is gebeurd. Bovendien moet je je realiseren dat een incident ook zijn eigen stakeholders kan creëren. Daarom is het belangrijk dat je als Deloitte niet alleen aangeeft het incident te betreuren en er alles aan doet om de schade te beperken. Je moet ook duidelijk kunnen maken dat de accountant zich aan de regels heeft gehouden, zijn rol vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft ingevuld en dat een kritische Commissie Publiek Belang heeft meegekeken naar het bredere maatschappelijke belang. Al ben je er dan nog steeds niet, want het blijft slecht nieuws.

### **Wat betekent die invulling van de taak van de commissie voor Deloitte? Bijvoorbeeld wanneer het belang van de partnership of een individuele partner botst met het publiek belang?**

Ik kan me heel goed voorstellen dat de Commissie Publiek Belang, in een situatie waarin een partner bijvoorbeeld bepaalde criteria op het gebied van compliance heeft overtreden of de schijn tegen heeft, een scherpe positie inneemt. De Raad van Commissarissen doet dat ook, maar met een Commissie Publiek Belang wordt het belang van een individuele partner nog meer ondergeschikt aan het publiek belang – en aan de perceptie, want die liggen in elkaars verlengde. Als het vertrouwen van het publiek in accountantsorganisaties groter moet worden, dan moet zichtbaar zijn dat een organisatie bereid is op een stevige manier de hand in eigen boezem te steken en maatregelen te treffen.

### **Is er ook een voorbeeld denkbaar van het spanningsveld tussen de korte en de lange termijn?**

De opbrengsten in de accountancy staan structureel onder druk. Tegelijkertijd is er de behoefte om de inkomenspositie van de partners zoveel mogelijk te handhaven. Dat zal waarschijnlijk leiden tot de conclusie dat het aantal partners moet worden beperkt. Die conclusie is gericht op de korte termijn en strijdig met het publiek belang. Om de kwaliteit van de dienstverlening op de lange termijn te garanderen, heb je de beste professionals nodig, en dus voldoende partners. Wellicht vind het publiek het wat minder van belang hoe zij daarvoor worden betaald.

### **Hoe kunnen we laten zien dat we een goede invulling geven aan de rol van de accountant en binnen welke grenzen we dat moeten doen?**

Er kunnen in een sector, of bij een aantal bedrijven binnen een sector, kwesties zijn die accountantstechnisch goed te verklaren zijn, maar waar toch vraagtekens bij kunnen worden gezet. Zo hebben enkele organisaties uit de publieke sector op grote schaal gebruik gemaakt van de AAA-rating van de Nederlandse overheid en hun balans gevuld met dertig jaar lopende leningen, tegen een zeer lage rente. Die leningen stijgen wellicht ver uit boven de financiële behoefte en zijn *opportunity driven*. De accountant van die banken zou vanuit zijn of haar natuurlijke adviesfunctie die balansstructuur nog eens stevig moeten bespreken met de klant en binnen de eigen organisatie. De Commissie Publiek Belang moet kritisch bekijken of de accountant zijn of haar verantwoordelijkheid zichtbaar heeft genomen, ook op dergelijke terreinen, die niet direct aan zijn mandaat voor de controle van de jaarrekening zijn gerelateerd.

### **Beantwoordt de Commissie Publiek Belang daarmee aan de maatschappelijke verwachtingen?**

Zolang niemand die maatschappelijke verwachtingen duidelijk kan omschrijven, vermoed ik dat we per definitie gedoemd blijven het publiek teleur te stellen. Verwachtingen zijn namelijk per definitie toekomstgericht. Tegelijkertijd zullen incidenten zich blijven voordoen. Maar met een Commissie Publiek Belang maak je wel duidelijk aan de maatschappij dat je onderkent dat er een spanningsveld kan bestaan tussen de enigszins nauwe opvatting van de beroepsgroep en de verwachtingen van het publiek en dat je de invulling van je beroep serieus neemt.

#### **Floris Deckers**

Voorzitter Raad van Commissarissen Deloitte





“Bij een incident moet je duidelijk kunnen maken dat de accountant zich aan de regels heeft gehouden en dat een kritische Commissie Publiek Belang heeft meegekeken naar het bredere maatschappelijke belang”

# Verslag Commissie Publiek Belang

## Visie en bevindingen

Als onderdeel van het vigerende governance systeem van Deloitte Nederland zijn de externe commissarissen inmiddels ook actief als leden van de recent geïnstalleerde Commissie Publiek Belang. Onze ervaringen zijn positief.

De rolverdeling en samenwerking tussen de medewerkers, partners, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen is naar onze mening constructief en effectief. De Raad van Commissarissen is inmiddels professioneel opgezet en krijgt toegang tot alle benodigde informatie, partners en medewerkers. De Raad neemt zijn toezicht- en adviesrol serieus. Vergaderingen hebben een relevante agenda en worden degelijk voorbereid en goed bezocht. Er is veel aandacht voor kwaliteit, compliance en risicobeheersing. De blik is daarbij in toenemende mate ook gericht op de lange termijn en de wereld om ons heen. Op maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende regelgeving en de verwachtingen van de diverse stakeholders. Wij juichen dat toe en menen dat de actieve participatie van externe commissarissen - ieder met zijn of haar eigen achtergrond en ervaring - daaraan daadwerkelijk bijdraagt.

De Commissie Publiek Belang functioneert sinds april 2013. Deze Commissie is bewust samengesteld uit de externe leden van de Raad van Commissarissen en heeft een bredere scope dan alleen het toezicht op Deloitte's Audit Function. De gedachte daarbij is dat inbreuken op kwaliteit en reputatie van een individueel groepsonderdeel rechtstreeks effect hebben op de reputatie van de groep als geheel. Wij zijn ervan overtuigd dat de Commissie Publiek Belang – in lijn met haar taakstelling – een verdere bijdrage kan leveren aan het versterken van het vertrouwen van de diverse stakeholders in onze organisatie.

Externe ontwikkelingen dwingen tot continue aandacht voor en versterking van governance, kwaliteit en publiek vertrouwen. Wij zijn positief over de stand van zaken per vandaag en hebben geen materiële zorgpunten geïdentificeerd. Het bewustzijn, binnen de gehele Deloitte organisatie, dat 'kwaliteit' de komende jaren het dominante thema zal zijn binnen accountantsorganisaties, tekent zich echter af als een groot en belangrijk aandachtsgebied.

## Rol van de Commissie Publiek Belang

De structuur en werkwijze van de Commissie Publiek Belang en het reglement van de Commissie zijn gepubliceerd op de website van Deloitte en zijn elders in dit Transparantieverlag toegelicht.

De Commissie ziet het als haar belangrijkste verantwoordelijkheid om een onafhankelijke en kritische visie en rol toe te voegen aan de governance van Deloitte, met bijzondere aandacht voor onderwerpen met een langere termijn en een bredere horizon, zoals kwaliteit, risicobeheersing, transparantie en communicatie. Doelstelling is bij te dragen aan een verdere versterking van het vertrouwen van onze cliënten en andere stakeholders in onze organisatie en diensten, en bij te dragen aan een transparante en effectieve dialoog met onze stakeholders.

## De belangrijkste activiteiten in het afgelopen boekjaar

De Commissie Publiek Belang is in april 2013 geïnstalleerd en heeft in de resterende weken van het boekjaar 2012/2013 (dus tot eind mei 2013) tweemaal vergaderd.

De Commissie heeft geconstateerd dat de meeste onderwerpen die voor de Commissie van belang zijn in het afgelopen boekjaar inhoudelijk en soms meerdere keren aan de orde zijn geweest tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, Audit Commissie en/of Remuneratiecommissie. De leden van de Commissie Publiek Belang hebben in hun rol als commissaris kennis genomen van de daarbij uitgewisselde informatie en actief deelgenomen aan het overleg.

Zonder uitputtend te willen zijn, noemen wij de volgende onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

- de belangrijkste strategische projecten van de Raad van Bestuur
- nieuwe regelgeving voor accountantsorganisaties (scheiding controle/advies en verplichte kantoorroulatie) en de gevolgen daarvan voor de strategie
- reguliere presentaties en updates over kwaliteit, compliance en grotere risicodossiers
- uitkomsten van interne onafhankelijkheid en kwaliteitsreviews



- onderzoeken en rapportages van externe toezichhouders, waaronder ook de voorbereiding van de recente onderzoek door de PCAOB, onze Amerikaanse toezichhouder, samen met de AFM
- maatregelen naar aanleiding van interne en externe reviews
- financial risk management
- het beloningsbeleid en de beoordelingsprocedure voor de bestuurders, de individuele beoordeling over het afgelopen jaar en de beloning en doelstellingen voor het komend jaar
- de periodieke indeling van de partners in het partnerremuneratiesysteem
- kwaliteitsissues (diverse)
- implementatie van de Code Accountantsorganisaties.

#### Belangrijkste agendapunten voor het komend jaar

De economische omstandigheden alsmede de kritische blik en het hoge verwachtingspatroon van onze stakeholders ten aanzien van onze rol en diensten zullen ook het komend jaar voor grote uitdagingen zorgen. De onafhankelijke en kritische visie van ons als externe Commissieleden en onze actieve dialoog met de Raad van Bestuur over public trust onderwerpen zullen daarbij van belang zijn.

Wij zullen onze focus daarbij in het bijzonder richten op de volgende aandachtsgebieden:

- dialoog met onze stakeholders, zoals onze klanten en medewerkers, financiële autoriteiten en het publiek in het algemeen
- het systeem van kwaliteitsbeheersing
- risk management (met name in relatie tot reputatierisico's)
- beloningsbeleid

#### Tot slot

De maatschappij ziet organisaties als Deloitte in toenemende mate als 'toezichhouders'. Die toezichhouder/accountant dient dan ook nog een publiek belang. Beide containerbegrippen laten veel ruimte voor interpretatie. Daarnaast: incidenten zullen zich ook in de toekomst blijven voordoen, ondanks alle inspanningen van de betrokken Deloitte-medewerkers. Tegen deze achtergrond ziet de Commissie Publiek Belang het als haar grootste taak om erop toe te zien dat binnen Deloitte alle waarborgen voor een juiste en maatschappelijk relevante rol van de accountant getroffen zijn.

#### Floris Deckers

voorzitter Commissie Publiek Belang

# Juridische en organisatorische structuur

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

## De Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Deloitte Holding B.V. bestond eind boekjaar 2012/2013 uit:

- Peter Bommel (Voorzitter)
- Cees de Boer (COO/CFO)
- Richard Roovers (Managing Partner Tax)\*
- Mario van Vliet (Managing Partner Consulting)\*
- Wilten Smit (Managing Partner FAS)\*
- Marco van der Vegte (Managing Partner Audit)\*
- Sandra Heuts (Managing Partner Clients & Markets Industries)
- Mennolt Beelen (Managing Partner Clients & Markets Regions).

Peter Bommel is per 22 juni 2012 benoemd tot Voorzitter van de Raad van Bestuur. Tot 22 juni 2012 was hij Function Leader Audit. Marco van der Vegte heeft vanaf die datum deze rol van hem overgenomen.

Het bestuur van de onderscheidenlijke function-B.V.'s, waaronder Deloitte Accountants B.V., bestond in het onderhavige boekjaar telkens uit de betreffende Managing Partner/Function Leader, de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de COO/CFO.

\* De Managing Partners worden in onze organisatie en in dit verslag ook wel aangeduid als Function Leaders.

## De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen wordt gevormd door vier externe leden en drie interne leden. In het boekjaar 2012/2013 was de samenstelling als volgt:

Externe leden:

- Floris Deckers (vanaf 6 juli 2012) (Voorzitter)
- Ab van der Touw (vanaf 1 oktober 2012)
- Jeltje Schraeverus (tot 1 juni 2013)
- (Vacature).

Interne leden:

- Ardie van Berkel
- Carlo Renne
- Sander Kloosterhof (vanaf 15 oktober 2012).

De Raad van Commissarissen heeft het afgelopen jaar tien keer vergaderd. Een overzicht van de besproken onderwerpen is opgenomen in het bericht van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag van Deloitte Nederland over boekjaar 2012/2013 dat later dit jaar gepubliceerd wordt.

## Achtergrond

### Raad van Bestuur

Deloitte wordt geleid door de Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor de strategie en het groepsbeleid. Daarnaast bewaakt hij 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.

De selectie- en benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen bereidt de voordracht voor.

### 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.



Enkele belangrijke thema's waren:

- Benoeming Function Leader Audit (Marco van der Vegte)
- De belangrijkste strategische projecten van de Raad van Bestuur
- Economische ontwikkelingen, de invloed daarvan op de resultaten van de organisatie en maatregelen naar aanleiding daarvan
- Commissie Publiek Belang, Code Accountantsorganisaties
- Risk Management, Kwaliteit, Onafhankelijkheid en Compliance
- Acquisities.

#### Commissie Publiek Belang en Code Accountantsorganisaties

Deloitte Nederland heeft sinds vele jaren een Raad van Commissarissen waarvan de meerderheid uit onafhankelijke, externe leden bestaat. Het toezicht door de Raad van Commissarissen van Deloitte Nederland omvatte de afgelopen jaren al een groot aantal aandachtsgebieden die nu in de Code Accountantsorganisaties zijn verankerd. Naar aanleiding van de invoering van die Code heeft Deloitte besloten om een Commissie Publiek Belang in te stellen, waarin het toezicht als bedoeld in de Code Accountantsorganisaties gericht is ondergebracht.

De Commissie Publiek Belang van Deloitte is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen van Deloitte Holding B.V. en bestaat uit de externe leden van die raad. De Commissie heeft als taak om toe te zien op de borging van het publieke belang binnen Deloitte Nederland. Dat toezicht is primair gericht op de accountantsorganisatie Deloitte Accountants B.V., maar ziet voor zover relevant ook - over de grenzen van de Code heen - op de andere bedrijfsonderdelen van Deloitte Nederland.

Een verslag van bevindingen van de Commissie Publiek Belang is opgenomen in het vorige hoofdstuk van dit Transparantieverslag.

Onder andere het kwaliteitsbeheersings- en onafhankelijkheidsbeleid is een punt van aandacht.

Specifieke taken zijn toegewezen aan vijf permanente commissies:

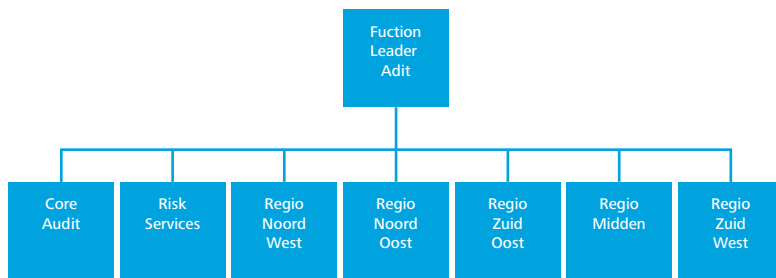
- Audit Commissie
- Commissie Gevolmachtigdenaangelegenheden

- Remuneratiecommissie
- Selectie- en Benoemingscommissie
- Commissie Publiek Belang.

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. Voor de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen is een functieprofiel opgesteld. De Selectie- en Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen bereidt de voordracht voor.

## Structuur Audit fuction



## Organisatiestructuur accountancy

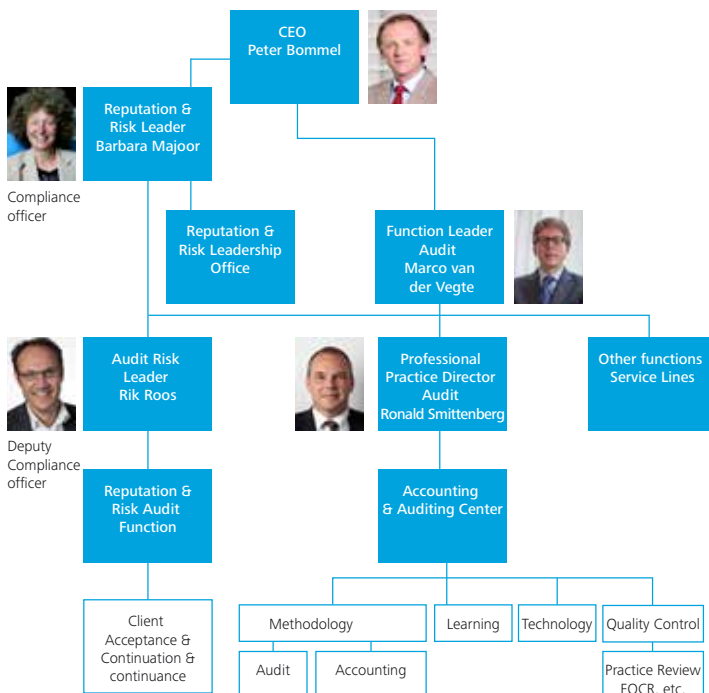
### Operationele leiding accountancy-organisatie

De dagelijkse operationele leiding van onze accountancy-organisatie is in handen van de Function Leader Audit, Marco van der Vegte.

In het boekjaar 2012/2013 bestond het managementteam Audit uit:

- Marco van der Vegte, Function Leader Audit
- Ingrid Buitendijk, 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.

## Structuur kwaliteit



### 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.

### Risk en Vaktechnische structuur

In de accountantsorganisatie vervullen vijf 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), Ralph ter Hoeven (IFRS Center of Excellence) en Frans van Schaik.

Per 1 september 2013 is Rik Roos benoemd tot PPD, vanwege de pensionering van de huidige PPD. Wiel Moonen neemt per die datum de rol van plaatsvervangend Compliance Officer op zich.



### Accounting & Auditing Center

Het belang dat Deloitte hecht aan de 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 belangrijkste 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 die werkzaam zijn 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-function, doet voorstellen voor de versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en levert input voor het evaluatieproces van partners op het gebied van kwaliteit en risicobeheersing. Hierbij vindt nauw overleg plaats met bijvoorbeeld de Director of Independence, de National Professional Practice Director en de directeur Juridische Zaken. De Audit Risk Leader rapporteert maandelijks rechtstreeks aan de Function Leader Audit, de Reputation & Risk Leader en het bestuur. Binnen Deloitte fungeert de Audit Risk Leader tevens als plaatsvervangend Compliance Officer.

Per ultimo boekjaar 2012/2013 hebben het AAC en de afdeling Audit Risk een vaste bezetting van 26 fulltime en parttime medewerkers (24 fte), exclusief de zogenoemde 'rotationals'. Deze rotationals zijn één tot twee jaar fulltime of parttime bij het AAC werkzaam, vooral in de verschillende kennisgebieden van de Public Sector.

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 (2011/2012: 2,5%). Dit is exclusief de bezetting van het RRL Office, aangezien zij ook werkzaam zijn voor de andere functions zoals Tax en Consulting.

Bezetting AAC en Audit Risk	Medewerkers (fulltime)	Medewerkers (parttime)	Rotationals
Accounting afdeling	5	1	
Audit & Audit Risk	5	2	2
Learning	4		
Technology	6		
Kwaliteit (w.o. Practice Review)	1		
Public Sector		2	21
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>23</b>

## Risk en Vaktechnische structuur

### Reputation & Risk Leader Office (RRL Office)

De RRL Office, onder leiding van Reputation & Risk Leader (RRL) Barbara Majoor, heeft als doel het monitoren van alle processen en activiteiten binnen alle Deloitte-functions die gericht zijn op het bewaken van onze reputatie en het beheersen van mogelijke risico's die de continuïteit van onze organisatie in gevaar kunnen brengen. Daarnaast 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, 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 2012/2013.

RRL Office	Medewerkers boekjaar 2012/2013
Acceptance Center o.l.v. Anthony Fokker (director)	7
Independence Center o.l.v. Veerle Fruytier (director)	12
Security & Privacy Office o.l.v. Alfons Koenders (senior manager)	3
Ethics o.l.v. Liesbeth Mol (partner)	1
Sustainability o.l.v. Mark van Rijn (senior manager)	1
Reputation & Risk	2
<b>Totaal</b>	<b>26</b>

# Achtergrond

## 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 wordt door DTTL een centrale rol gespeeld in 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 Directors of Independence, de Ethical, Privacy en Security Officers en de General Counsels van de member firms. DTTL Global Risk organiseert verschillende 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. Ook rapporteren wij de uitkomsten van de interne Practice Review en externe onderzoeken door de AFM aan DTTL.





# Achtergrond

## Internationale organisatiestructuur

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

## Internationale samenwerking tussen member firms

De DTTL member firms in Denemarken, België, Duitsland, Centraal Europa, Frankrijk, Luxemburg en Nederland werken sinds enkele jaren samen binnen Deloitte Societé Européenne (DSE). Dit is een regionaal samenwerkingsverband dat zich richt op het faciliteren van grensoverschrijdende dienstverlening door de member firms aan cliënten. Een vergelijkbare samenwerking vindt,

via een in 2011/2012 gecreëerd internationaal platform, plaats tussen een groot aantal member firms uit Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA).

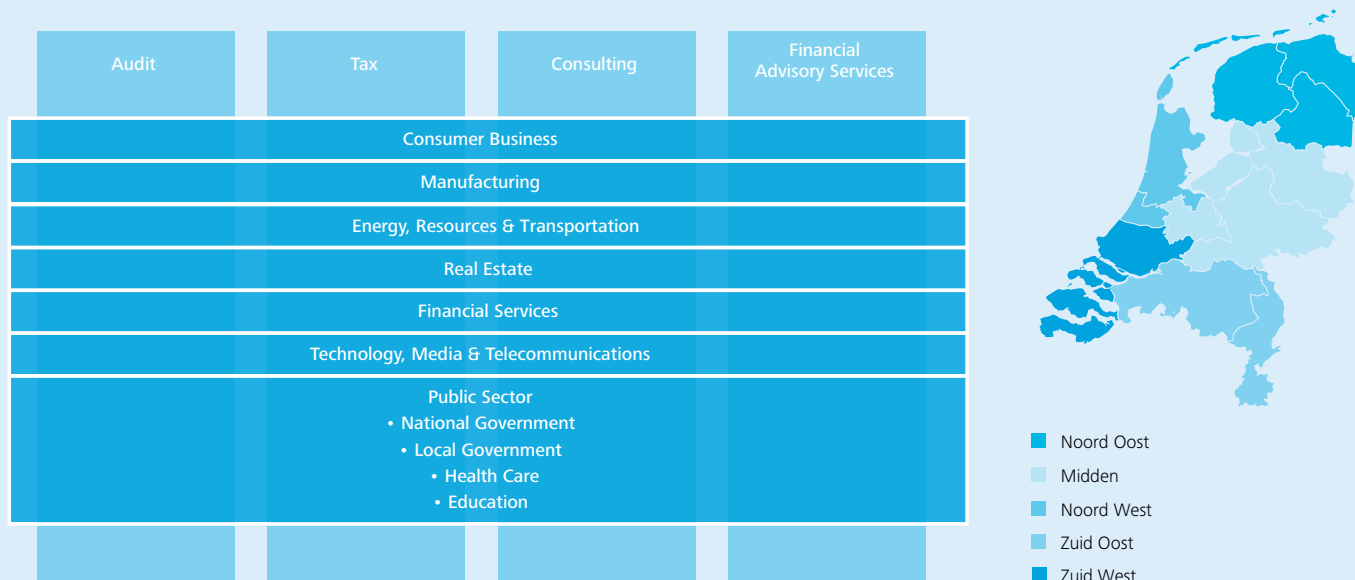
De waarde van de internationale samenwerking komt tot uiting in het samenwerken en voordelen behalen uit elkaars kennis en best practices. Door het samenwerken in DSE- en EMEA-verband hebben we een goede toegang tot diverse specialisten uit verschillende landen. Zo kunnen we bij specifieke vraagstukken snel schakelen met de beste specialist. Alle IFRS-specialisten uit de EMEA-landen werken bijvoorbeeld samen om de beste dienstverlening te leveren. Ook bij het ontwikkelen van de nieuwe auditmethodologie 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.

# Achtergrond

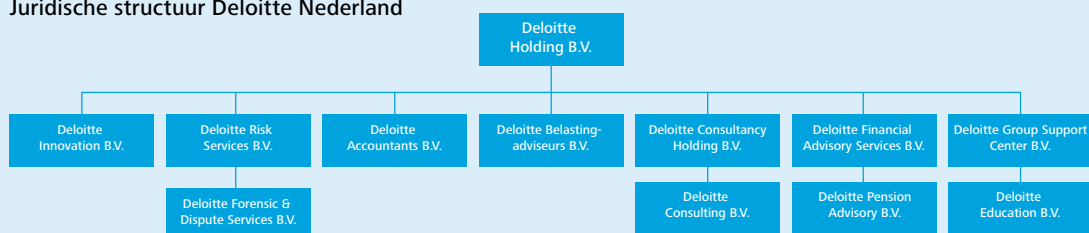
## Nederlandse Deloitte-organisatie

De Nederlandse Deloitte-organisatie is opgebouwd als een matrix van functions enerzijds en branchegerelateerde 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 efficiënte inzet van onze medewerkers, vanuit specifieke branche- en industrykennis die ons in staat stelt 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.

## Matrix van functions en branchegerelateerde en geografische markten



## Juridische structuur Deloitte Nederland



## Juridische structuur

Deloitte Nederland heeft haar activiteiten ondergebracht in verschillende B.V.'s. Al deze B.V.'s zijn 100% (klein)dochtermaatschappijen van Deloitte Holding B.V. (in dit verslag aangegeven als Deloitte).

De belangrijkste daarvan zijn:

- Deloitte Accountants B.V.
- Deloitte Risk Services B.V.
- Deloitte Belastingadviseurs B.V.
- Deloitte Consulting 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.

In boekjaar 2012/2013 is Deloitte Risk Services B.V. direct onder Deloitte Holding B.V. gehangen in plaats van onder Deloitte Accountants B.V.

Deloitte heeft 18 vestigingen in Nederland.

## 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 strategie. De aandeelhouders benoemen en ontslaan de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Eind boekjaar 2012/2013 telde Deloitte 240 partners.

# Professional Quality



Professioneel-kritische  
instelling



Zorgvuldige processen

# “Het publieke belang is gebaat bij een open dialoog met de toezichthouder”

---

Deloitte hecht veel waarde aan de kwaliteit van de door haar uit te voeren controles. Kwaliteit is dan ook een van de pijlers van het strategisch plan. Met daarbij een focus op een proactieve rol van de accountant en een bedrijfscultuur die is gericht op het leveren van hoogwaardige kwaliteit. Daarnaast heeft Deloitte continu een open oor voor geluiden uit de samenleving en bouwt een dialoog met de toezichthouder op over de interpretatie van nieuwe wetgeving. Marco van der Vegte, Function Leader Audit en lid van de Raad van Bestuur, legt uit wat er de afgelopen tijd is gedaan en tot welke successen dit inmiddels heeft geleid.

**De afgelopen jaren heeft Deloitte veel initiatieven ontplooid om de kwaliteit van audit te versterken. Deloitte kiest daarbij voor een proactieve aanpak. Hoe ziet die eruit?**

In de maatschappij leven zorgen over de rol van de accountant. Wij willen graag laten zien dat we niet afwachten wat er – bijvoorbeeld op het gebied van wetgeving - met die geluiden wordt gedaan, maar dat we proactief inspelen op wat er in onze omgeving gebeurt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de discussie rondom de scheiding van controle en advies bij Organisaties van Openbaar Belang. Daarin zijn wij in een constructieve dialoog met de AFM als toezichthouder tot een goede interpretatie van deze wetgeving gekomen en hebben we actief aan het onderzoek van de AFM meegewerkt. We zijn dan ook verheugd dat de AFM concludeert dat Deloitte op constructieve wijze heeft gereageerd op het verzoek van de AFM en het onderzoek bij Deloitte als beëindigd beschouwt.

Ook in onze signalerende functie zijn we proactief. Als we zelf iets op het spoor komen, gaan we niet eerst nadenken of we wel aan de bel moeten trekken, en of dat wel past binnen onze taak of die specifieke opdracht. We gaan meteen aan de slag met de concrete invulling en bespreken de constatering en het plan van aanpak met de directie en haar toezichthoudend orgaan.

**Hoe zorgt Deloitte voor die continue versterking van kwaliteit?**

We luisteren vooral goed naar wat er speelt en doen daarnaar zelf onderzoek, onafhankelijk van het auditteam. Welke punten van zorg en kritiek leven er bij directies en onze stakeholders? Zijn die terecht? Welke ontwikkelingen zien wij en hoe raken die de uitvoering van onze werkzaamheden? Dat doen we dan industry- of topicgericht. Denk bijvoorbeeld aan de ondersteuning van onze professionals met forensische



Marco van der Vegte, Function Leader Audit en lid van de Raad van Bestuur

accountants in de risicoanalyse van audits bij bedrijven die in emerging markets zaken doen. Of aan de toevoeging van experts aan teams op het gebied van vastgoed-, grondpositie- en derivatenwaarderingen. Dat verwerken we in onze kwaliteitsborgingssystemen, maar ook in de wijze waarop we onze professionals aansturen, informeren en opleiden. Hun drive om kwaliteit te leveren wordt daardoor gestimuleerd en ze kunnen vanuit hun eigen kracht daaraan bijdragen. Dat past binnen onze high performance cultuur.

#### **Hoe ziet die high performance cultuur eruit?**

Allereerst is 'tone at the top' natuurlijk essentieel. Daarnaast kiezen we 'champions in quality': de professional die het beste voorbeeld heeft gegeven van een professioneel-kritische instelling, de professional die de beste controle van een groepsaudit heeft geleverd, de beste auditmanager of senior manager en de beste auditmedewerker. Als management moet je het goede voorbeeld geven. Peter Bommel en ik delen regelmatig het belang van het leveren van kwaliteit met de praktijk, en op welke wijze wij daarin ondersteuning en opvolging geven. Wij hebben daarvoor acht specifieke gebieden waaraan we aandacht besteden:

---

**“We kiezen ‘champions in quality’: de professional die het beste voorbeeld heeft gegeven van een professioneel-kritische instelling”**

de Global Audit Imperatives. Onze partners en directors worden hier regelmatig op geëvalueerd. Ook gaan we alle accountants systematisch toetsen op hun kennis van NV COS en hebben we een Deloitte Young Professional Audit Quality Board ingesteld. Een ander voorbeeld is de pilot Mindset on Quality. Daarmee versterken we de 'mindset' en vaardigheden als het gaat om het leveren van kwaliteit binnen onze auditteams.

**Twee jaar geleden heeft de AFM het onderwerp ‘professioneel-kritische instelling’ op de agenda gezet. Die past naadloos binnen een high performance cultuur.**

Inderdaad. In de afgelopen tijd hebben we veel aandacht besteed aan de professioneel-kritische instelling, de PKI, over kritisch omgaan met dilemma’s en standvastig intern en extern communiceren. De PKI past bij onze houding: als we iets horen dat onze aandacht verdient, zorgen we ervoor dat onze professionals daar direct kritisch naar kijken in de controle.

**Hoe heeft dat tot nu toe uitgepakt?**

Een goed voorbeeld is de waardering van grondposities bij gemeenten. Een lastige materie, ook vanwege het langdurige karakter en de benodigde schattingen. Twee jaar geleden hebben we daarvoor al aandacht gevraagd bij de gemeenten en de controleteams. We hebben onze professionals daarbij begeleid en ervoor gezorgd dat onze accountants worden ondersteund door onze experts op het gebied van grondpositiewaardering bij gemeenten. We zien dat de wijze waarop onze accountants naar deze thematiek kijken en ook de gemeenten meenemen in hun kritische analyse, is versterkt.

**Je stipte kort aan dat Deloitte signalen uit de samenleving direct verwerkt in haar kwaliteitsborgingssystemen. Kun je daar iets meer over vertellen?**

We passen al onze kwaliteitssystemen aan naar een meer risk based aanpak, waarin ook de maatschappelijke punten van zorg zijn benoemd. Dat betekent dat als er bij opdrachten en publieke of semipublieke instellingen specifieke zorgpunten zijn, wij die direct inbedden in onze eigen kwaliteitsstandaarden. We werken dus niet op de automatische piloot. Daarnaast zorgen we ervoor dat onze partners en directors worden betrokken in de discussie en meteen ‘up to speed’ zijn. Daardoor kunnen we het maatschappelijke debat niet alleen begrijpen, maar ook vertalen naar acties, zowel intern als bij onze klanten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de wijze waarop externe accountants dit jaar in de aandeelhoudersvergaderingen verslag hebben gedaan van de controleaanpak en de bevindingen. En uit het feit dat zij besturen van ondernemingen hebben geadviseerd om de belangrijkste aanbevelingen van de accountant openbaar te maken.

**Hoe ziet de focus op risk based eruit?**

In opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen leggen we bij de selectie van opdrachten en aandachtsgebieden de focus op onderwerpen waar vanuit de maatschappij aandacht voor wordt gevraagd, naast criteria zoals partnerbetrokkenheid, risicovolle branches of ondernemingen en ervaringen uit eerdere reviews. Bij de cliënt continuïteit en opdrachtacceptatie maken we per partner een portefeuilleanalyse op basis van data analytics tools. We zorgen voor een soepele en efficiënte workflow op het gebied van klantacceptatie en opdrachtacceptatie. Daarnaast hebben we een efficiënt en effectief proces rondom ‘engagement quality review’ en ons practice review systeem, waarmee we potentiële zwakke punten op het gebied van kwaliteit kunnen signaleren. En daar bovenop een independence monitoring systeem.

**Een ander punt is de relatie met de toezichthouder. Hoe ziet Deloitte die?**

Ten aanzien van de toezichthouder zoeken we continu naar een open dialoog. Bijvoorbeeld over de toepassing van de nieuwe wetgeving op het gebied van de scheiding van controle en advies. Nadat die wet werd gepubliceerd in december 2012 hebben wij overleg gezocht met de AFM. Ook hier geldt weer: we nemen iets waar in de samenleving, ontwikkelen daar vanuit onze eigen analyse een visie op en gaan dan zelf in gesprek met de AFM. Zo kan de toezichthouder herkennen dat wij als firm kwaliteit het allerbelangrijkst vinden. Bij de implementatie van de nieuwe wetgeving zijn wij dan ook zo dicht mogelijk bij de geest van de wetgeving gebleven. Maar we hebben wel zoals eerder aangegeven constructieve gesprekken gevoerd met de AFM en vinden dat dit in de toekomst ook de juiste aanpak is bij nieuwe wet- en regelgeving. We dienen het publieke belang beter als we een goede, constructieve dialoog met de toezichthouder hebben over de interpretatie van de wetgeving. Die dialoog is daarmee een eerste vereiste voor het borgen van kwaliteit.

**Marco van der Vegte**  
Function Leader Audit



“We passen al onze kwaliteits-systemen aan naar een meer risk based aanpak, waarin ook de maatschappelijke punten van zorg zijn benoemd”

# Clïent en opdracht

---

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 accepteert en continueert uiteraard graag opdrachten bij cliënten. Een stevige risicoanalyse is de basis voor excellente dienstverlening gericht op de cliënt, op diens stakeholders en op het brede publiek. De uitkomst van deze risicoanalyse stelt ons in staat tijdig de juiste experts, tijd en middelen vrij te maken om op onderkende risico's te kunnen inspelen. Ook biedt het ons de mogelijkheid keuzes te maken en prioriteiten te stellen in het belang van de hoge eisen aan de kwaliteit van ons werk.

#### **Portfolio Risk Review als doorlopend proces**

Een 'high performance cultuur' staat voor topprofessionals die elkaar continu uitdagen en scherp houden op thema's zoals de kwaliteit van de risicoanalyse en de bijbehorende professionele oordeelvorming. Daarbij horen geen jaknikkers. Topprofessionals moeten met elkaar kunnen sparren en daarmee het beste in elkaar naar boven halen. Dat geldt ook voor het proces van cliënt- en opdrachtacceptatie.

Om invulling te geven aan onze Global Audit Imperatives monitort Deloitte maandelijks de ontwikkelingen in het risicoprofiel van de cliëntenportefeuille via een dynamische Portfolio Risk Review. Daarbij maken wij doorlopend diverse dwarsdoorsneden. Redeneren vanuit het publieke belang vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt.

De uitkomsten van de Portfolio Risk Reviews zijn een vast agendapunt van het maandelijks overleg tussen Beleidsbepalers, de Compliance Officer, de Audit Risk Leader en de Professional Practice Director. Via deze risicoanalyses houdt Deloitte grip op tussentijdse externe en interne ontwikkelingen om zo proactief te kunnen inspelen op trends in de economie en de consistentie te bewaken in risicoclassificaties. Voorbeelden zijn het verloop van de conjunctuur, eventuele voorgestelde wijzigingen in wet- en regelgeving, publiciteit, verwachtingen van het maatschappelijk verkeer en mutaties in de governancestructuur. Het is daarmee ook een manier om relaties met cliënten tegen te gaan die het vertrouwen in de accountantsorganisatie of in de financiële markten kunnen schaden - een van de eisen uit artikel 21 van de Wet toezicht accountantsorganisaties.

---

## Global Audit Imperative 2: Obtain deep understanding of the entity and its environment and improve application of the risk assessment procedures





ASSURANCE

**Tabel 1: Uitkomst Portfolio Risk Review** **Boekjaar 2012/2013**    **Boekjaar 2011/2012**

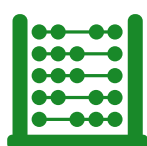
Wettelijke controles met verhoogd risicoprofiel	12%	10%
---	-----	-----

**Criteria:** Onder een portfolio risk review wordt verstaan de beoordeling van het risicoprofiel van alle controlecliënten, met inbegrip van het classificeren van het risicoprofiel. In de tabel is opgenomen het percentage van de aan het einde van het boekjaar in de financiële administratie verantwoorde wettelijke controle klanten waar een verhoogd (bruto) risicoprofiel is onderkend.

Tijdens de afsluiting van elk boekjaar hebben alle partners en directors een gesprek met een vertegenwoordiging van de afdeling Risk Management om de risicoclassificaties van de cliëntenportefeuille door te nemen voordat Deloitte een besluit neemt over de continuering van deze cliënten en opdrachten. Onze Global DTTL organisatie heeft deze Nederlandse aanpak afgelopen boekjaar wereldwijd benoemd als 'best practice'.

gesprekken is de classificatie van het risicoprofiel dat samenhangt met een wettelijke controle. Tabel 1 illustreert dat voor 12% van de totale portefeuille met wettelijke controlecliënten een verhoogd risicoprofiel is onderkend. Deze inschatting is een aanknopingspunt bij het treffen van aanvullende kwaliteitswaarborgen.

In een groot aantal gevallen hangt de aanleiding voor het onderkennen van een verhoogd risicoprofiel samen met onzekerheid over de continuïteitsveronderstelling bij de betreffende onderneming of instelling. Dat geldt ook voor de stijging van het aantal wettelijke controles met een verhoogd risicoprofiel. Een tweede categorie is de groep wettelijke controles waarbij sprake is van een relatief complexe bedrijfsstructuur of ondernemingsactiviteiten. Vormen van kwaliteitsbewaking bij cliënten met een verhoogd risicoprofiel variëren van een verhoogde betrokkenheid van meer seniorleden uit het controleteam en verplichte consultatie, tot de inzet van specialisten en het nemen van meer tijd om de opdracht te voltooien. In alle gevallen vindt in ieder geval een beoordeling van de controle plaats door een externe accountant die geheel los staat van het controleteam voordat Deloitte de verklaring afgeeft ('opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling').



# 3088

Aantal wettelijke controle  
 klanten ultimo boekjaar  
 2012/2013

Een van de tastbare indicatoren bij de maandelijkse Portfolio Risk Reviews en de jaarlijkse continueringss-

### 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
Beoordelen integriteit	Verplichte consultatie vaktechniek (bijvoorbeeld bij continuïteitsperikelen)	Interne dossierinspecties
Overleg vorige accountant	Inzet van specialisten	Externe verzekering
Risicoanalyse (inlichtingen, cijferanalyse, observatie)	Toereikend budget en reëel tijdspad van uitvoering	Gericht mediabeleid om reputatieschade te beperken
Goedkeuringsprocedures	Accreditatiesysteem IFRS en US GAAP opdrachten	Beperking aansprakelijkheid
Bewaken omvang en samenstelling portfolio	Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling	Afzien van herbenoeming voor een volgend boekjaar

Bij de maandelijkse Portfolio Risk Review fungeren de vier genoemde pijlers als belangrijke ijkpunten:

- a. Welke ontwikkelingen zijn er in het profiel van de opdrachtgevers?
- b. Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de opdracht?
- c. Zijn expertise, tijd en budget afgestemd op het risicoprofiel?
- d. Hoe is de beroepsethiek geborgd, bijvoorbeeld de onafhankelijkheid?

Ter illustratie volgt voor elk van deze pijlers een aantal voorbeelden hoe deze zijn geanalyseerd en via de Portfolio Risk Review vertaald tot tastbare kwaliteitsinitiatieven.

#### **a. Welke ontwikkelingen zijn er in het profiel van de opdrachtgevers?**

Een vast onderdeel uit de Portfolio Risk Reviews is het opvolgen van mutaties in de registratie van bestuurders of commissarissen van bestaande cliënten bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel. Als een mutatie plaats vindt, voert het Acceptance Center direct een background check uit en informeert het controleteam over de uitkomsten. Vanuit risicobeheersing vindt Deloitte het bovendien relevant om controleteams in die situaties proactief uit te dagen. Dat doen we met de vraag of de aanleiding voor deze (bestuurs)wissel van invloed zou kunnen zijn op het risicoprofiel van de opdracht of de mate van kwaliteitsbeheersing.

De relatieve onbekendheid bij nieuwe bestuurders met de controlecliënt en haar interne beheersing zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot een verhoogd interne controlerisico bij de jaarrekeningcontrole. Een reguliere pensionering van bestuurders heeft bovendien een andere invloed op het risicoprofiel van de jaarrekeningcontrole dan wisselingen die het gevolg zijn van een fusie, onenigheid of tegenvallende managementprestaties.

Een ander onderdeel uit de Portfolio Risk Review gericht op ontwikkelingen in het profiel van de opdrachtgever is het actief volgen van toezichthouders zoals de Autoriteit Consument en Markt ("ACM" en voorheen Nederlandse Mededingingsautoriteit) of bijvoorbeeld de onderwijsinspectie. Zo publiceert de ACM openbare besluiten over (voorgenomen) fusies, over onderzoeken naar marktconcentratie en eventuele

boetebesluiten. Dit kan een aanleiding vormen om met individuele controleteams in gesprek te gaan over het risicoprofiel en de kwaliteitsborging bij betreffende opdrachten. Hetzelfde geldt voor de onderwijsinspectie die overzichten publiceert van scholen die onder verscherpt toezicht staan.

Het risicoprofiel van bestaande cliënten kan tussentijds wijzigen, bijvoorbeeld door algemene ontwikkelingen in de economie, wijzigingen in wet- en regelgeving of verwachtingen van het maatschappelijk verkeer. Daarom besteedt Deloitte in de Portfolio Risk Review maandelijks ook aandacht aan conjuncturele ontwikkelingen en aan de trends in landenrisico's. Hierna volgen enkele voorbeelden hoe wij dit invullen.

#### **b. Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de opdracht?**

De cliëntenportfolio met wettelijke controles is binnen Deloitte onderverdeeld naar typologieën zoals productieondernemingen, vastgoedinvesteerders, overheidsorganisaties en financieel zakelijke dienstverleners. 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.

Afgelopen boekjaar heeft dit geleid tot diverse concrete initiatieven gericht op ontwikkelingen in het risicoprofiel van bijvoorbeeld de bouw- en transportsector (monitoren continuïteitsvraagstukken), bij pensioenfondsen (uitbestedingsrisico's, professionaliteit van de governancestructuur en kortingsvraagstukken), beleggingsondernemingen (belang van adequate vermogensscheiding) en gemeenten (grondposities, invloed van herindelingen). Het schema op de volgende pagina geeft als willekeurig voorbeeld inzicht in een aantal ontwikkelingen in de zorgsector en onderwijsinstellingen die via de Portfolio Risk Review zijn vertaald tot kwaliteitsinitiatieven.

Als reactie op de relatief turbulente ontwikkelingen in de zorgsector zijn binnen Deloitte de afgelopen jaren vanuit risk management periodiek intensieve gesprekken gevoerd met alle partners die jaarrekeningcontroles verzorgen in dit marktsegment (onder andere januari 2011, juni 2011, mei 2012, september 2012, november 2012, februari 2013 en



### Voorbeelden van sectorgewijze ontwikkelingen in het risicoprofiel

#	Sectoren die zijn opgevolgd n.a.v. de maandelijkse Portfolio Risk Review	Voorbeelden van ontwikkelingen
1	Zorgsector, waaronder ziekenhuizen (cure) en andere zorginstellingen (care)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invoering 'Grouper', een landelijk computersysteem dat vanuit het Ziekenhuis Informatie Systeem de zorgproducten en declarabele prestaties afleidt.</li> <li>- Regelonzekerheid en contractering, waaronder wijzigingen in het bekostigingssysteem en afnemende subsidiëring.</li> <li>- Schaduwbudgettering voor de opbrengstverrekening en transitiebedragen.</li> <li>- Kwaliteit van basisregistraties, interne beheersing en invulling standpunten uit de Handreiking omzetverantwoording 2012.</li> <li>- Vastgoedwaardering en (her)financiering.</li> </ul>
2	Onderwijsinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact bezuinigingen en dalende leerlingaantallen.</li> <li>- Omvang vastgoedprojecten.</li> <li>- Financiële deskundigheid van schoolbestuur en de kwaliteit van het intern toezichthoudend orgaan.</li> <li>- Kwaliteit planning &amp; control instrumentarium (o.a. beleidsrijke meerjarenbegroting en risicoanalyse).</li> <li>- Ontwikkeling publiek/private activiteiten gefinancierd met publieke middelen.</li> </ul>

april 2013). Als tastbaar resultaat zijn bijvoorbeeld 80% van alle ziekenhuizen waar Deloitte de jaarrekening controleert momenteel ingedeeld in de risicocategorie 'greater than normal'. Dit betekent dat bij deze instellingen als extra check een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling plaats vindt door een partner buiten het team, voorafgaand aan de afronding van het controlewerk en dat waar nodig specialisten zijn ingezet.

Ook zijn controleteams bijvoorbeeld voorzien van gerichte suggesties voor de communicatie over risicobeheersing met bestuurders en commissarissen van ziekenhuizen, 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 praktijkvoorbeeld zijn de onderwijsinstellingen die kampen met bezuinigingen, dalende leerlingenaantallen en de (her)financiering van omvangrijke vastgoedprojecten.

In de afgelopen jaren hebben diverse onderwijsinstellingen bouwprojecten gerealiseerd. Tegenvallende leerlingaantallen leiden echter tot diverse uitdagingen, waaronder waarderings- en (her)financieringsvraagstukken. Het komt voor dat onderwijsinstellingen daarbij tevens gebruik maken van derivaten, wat een beroep doet op de financiële deskundigheid van schoolbesturen en het toezichthoudend orgaan. Dergelijke ontwikkelingen zijn binnen Deloitte expliciet betrokken in de Portfolio Risk Review.

Dit boekjaar zijn bijvoorbeeld in september 2012 alle controleteams die onderwijsinstellingen controleren voorzien van aanvullend ondersteuningsmateriaal voor de controle. Tevens heeft een centraal team in die maand met betrokken partners alle individuele onderwijsinstellingen doorgesproken op thema's zoals de invloed van teruglopende inkomsten door bezuinigingen en dalende leerlingaantallen, vastgoedprojecten, financiering, kwaliteit van het schoolbestuur en de kwaliteit van het planning & control instrumentarium. Deloitte heeft centraal in kaart welke onderwijsinstellingen gebruik maken van derivaten. Dat aantal lijkt in de Deloitte controlepraktijk overigens beperkt: minder dan tien.

In voorkomende gevallen zijn controleteams expliciet gestimuleerd om bij de opzet en uitvoering van de controle specialisten in te schakelen op het gebied van financiële instrumenten en is in het voorjaar van 2013 opgevolgd hoe daar invulling aan is gegeven. Staat een onderwijsinstelling onder verscherpt toezicht bij de inspectie, dan leert dat ons tevens iets over het risicoprofiel bij de jaarrekeningcontrole en is expliciet met het betreffende controleteam opgevolgd welke response daarop is gegeven.

Naast trends en ontwikkelingen in bepaalde sectoren kunnen ook politieke, sociale, economische of overige gebeurtenissen in een land van invloed zijn op het risicoprofiel van een opdracht. Vandaar dat het monitoren van landenrisico's een vast onderdeel vormt van de maandelijkse Portfolio Risk Reviews.

Risico's van snelgroeiende economieën, ontwikkelingen in de eurozone, de Amerikaanse 'fiscal-cliff' en handelsbeperkingen geven aanleiding voor een kritische blik. Dat geldt ook voor cliënten met activiteiten in landen waarbij sprake is van een verhoogd risico van corruptie of ongebruikelijke transacties. Voor groepscontroles beschikt Deloitte over een Global Component Database, een centraal systeem waarbij groepsaccountants voor alle landen ter wereld eenvoudig inzage kunnen verkrijgen in de mate van regulering, opleidingsniveau, toezicht en dergelijke.

Deloitte is van mening dat het bevorderen van een kwaliteitsgerichte interne bedrijfscultuur begint met duidelijke, logische en regelmatig terugkerende maatregelen en signalen. Om grip te houden op ontwikkelingen in landenrisico's is in het afgelopen boekjaar daarom elke maand aandacht besteed aan de mate waarin landenrisico's van invloed kunnen zijn op het risicoprofiel van de jaarrekeningcontroles die Deloitte verzorgt.

#### Voorbeelden en overwegingen

Roemenië heeft een relatief hoge notering op de 'corruption perception index'. Uit diverse macro-economische analyses blijkt dat er bij Nederlandse bedrijven een toenemende interesse bestaat voor handelsbetrekkingen met dit deel van de Europese Unie. Als onderdeel van de Portfolio Risk Review is in kaart gebracht welke controlecliënten van Deloitte belangrijke activiteiten hebben in Roemenië en de manier waarop zij deze eventuele corruptierisico's beheersen.

Een goed begrip van handelsembargo's is relevant voor de risicoclassificatie van jaarrekeningcontroles en het beoordelen van cliënt- en opdrachtacceptatie. Afgelopen boekjaar golden bijvoorbeeld strenge handelsbeperkingen met Iran en golden restricties rondom het zakendoen met Libië, Syrië, Soedan, Myanmar (Birma) en Cuba en in het verleden tevens

#### Voorbeelden van sectorgewijze ontwikkelingen in het risicoprofiel

#	Landenrisico's	Voorbeelden van ontwikkelingen
3	Landenrisico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snelgroeiende economieën zoals Brazilië, Rusland, India en China (BRIC) staan volop in de schijnwerpers.</li> <li>- Aanhoudende turbulentie op de Europese financiële markten geeft aanleiding alert te zijn op ontwikkelingen bij cliënten met belangrijke activiteiten in landen zoals Portugal, Ierland, Italië, Griekenland en Spanje (PIIGS) en bij cliënten met beleggingen in staatsobligaties of andere (financiële) posities met landenrisico's (inclusief afgeleide financiële instrumenten).</li> <li>- Handelsbeperkingen opgelegd door de Verenigde Naties, door de Europese Commissie of bijvoorbeeld door de Verenigde Staten van Amerika.</li> <li>- Anti-corruptie wetgeving uit landen zoals de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Nederland en de extraterritoriale werking daarvan.</li> </ul>



voor Irak en Zimbabwe. Als onderdeel van het cliënt- en opdrachtacceptatiebeleid heeft Deloitte tijdens de Portfolio Risk Review controleteams uit de internationale controlepraktijk kritisch uitgedaagd op de manier waarop zij handelsembargo's betrekken in de risicoclassificatie van groepscontroles en in de opzet en uitvoering van de samenwerking met 'component auditors'.

Een constante monitoring van dergelijke landenrisico's is de basis om doorlopend de kwaliteit van ons werk te kunnen onderhouden, bijvoorbeeld door het proactief voorzien van controleteams met gerichte suggesties, het waar nodig (her)evalueren van risicoclassificaties en het faciliteren van specialistische kennis voor controleteams. De uitkomsten van deze initiatieven zijn centraal vastgelegd en waar nodig zijn teams voorzien van suggesties om de risicoanalyse te versterken. Dit heeft geleid tot bijstelling van het risicoprofiel en vaktechnische consultaties.

Onderstaande folders zijn voorbeelden van ondersteuningsmateriaal dat beschikbaar is voor een controleteam bij het maken van afwegingen van de risicoclassificatie van opdrachten.

Een van de pijlers van de Portfolio Risk Review is de mate waarin expertise, tijd en budget zijn afgestemd op ontwikkelingen in het risicoprofiel van een opdracht. Een paar voorbeelden uit afgelopen boekjaar.

### c. Zijn expertise, tijd en budget afgestemd op het risicoprofiel?

Kwaliteit begint bij een team dat beschikt over

#### Portfolio Risk Review

Make us proud!

Ondersteuningsmateriaal

Deloitte

Portfolio Risk Review 2013/2014  
 Make us proud!



1. Welk gebied heeft de meeste impact?



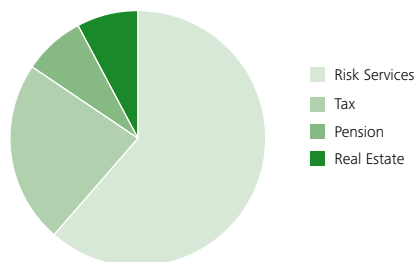
passende ervaring en competenties. De kracht van Deloitte is het vermogen een breed scala aan expertises bijeen te brengen. Een team dat uitstekend op elkaar is ingespeeld is in staat om topprestaties te leveren. Deze inzet vergt een goede planning en nauwe onderlinge afstemming: wie pakt welke rol, op welk moment en met welk doel?

In toenemende mate spelen bij de controle complexe vraagstukken die specifieke deskundigheid vereisen, zoals het controlewerk op de waardering van grondposities en vastgoedbeleggingen, het toetsen van complexe financiële instrumenten, het inschatten van risico's die samenhangen met IT-beveiliging of bijvoorbeeld fiscaliteit. Een speerpunt uit ons kwaliteitsbeleid is dat controleteams zich daarbij laten ondersteunen door interne specialisten.

## Global Audit Imperative 4: Own the work performed by internal specialists and involve specialists in planning and concluding

Als onderdeel van Global Audit Imperatives is afgelopen boekjaar een centrale aanpak ontwikkeld om partners en directors actief uit te dagen op de samenstelling van hun controleteams en de afstemming van de benodigde expertise op het risicoprofiel van de opdracht. Deze aanpak bestond onder meer uit het geven van inzicht in de aard, omvang en samenstelling van de cliëntenportefeuille, tijdbesteding van diverse specialismen en vergelijking daarvan met regionale en landelijke gemiddelden.

Inzet van interne specialisten



Ook bij offertetrajecten is de samenstelling van het controleteam een belangrijke overweging. Dit heeft als tastbaar resultaat bijvoorbeeld geleid tot het opnemen van specialisten op het gebied van Financial Advisory Services bij het controlewerk op het toetsen van waardeverminderingen op goodwill en overige immateriële vaste activa zoals bindingspremies en franchisecontracten bij een onderneming met tegenvallende financiële resultaten. Bij een onderneming met belangrijke activiteiten in zowel Engeland als het Midden Oosten zijn specialisten aan het controleteam toegevoegd met verstand van zaken op het gebied van de UK Bribery Act en bij een jaarrekeningcontrole in de horecasector is bovengemiddelde aandacht besteed aan frauderisico's.



ASSURANCE

**Tabel 2: Verdeling relatieve tijd- 2012/2013  
besteding per functiecategorie**

Partners/directors	7%
(Senior)managers	22%
Seniors	27%
Staff	44%
Totaal	100%

**Criteria:** De in de financiële administratie verantwoorde uren op opdrachten van Deloitte Accountants B.V. verdeeld naar functiecategorie, in verhouding tot het totaal aantal aan deze opdrachten verantwoorde uren. In de verantwoorde uren zijn inbegrepen de uren van andere Deloitte vennootschappen besteed aan deze opdrachten.

Deloitte verwacht van haar partners en directors dat zij eindverantwoordelijkheid nemen voor de leiding van, 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



22

Het gemiddeld aantal wettelijke controleopdrachten per extern accountant is t.o.v. vorig boekjaar afgenomen van **23** naar **22**

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

#### **d. Hoe is de beroepsethiek geborgd, bijvoorbeeld de onafhankelijkheid?**

Redeneren vanuit het brede publieke belang is een belangrijke pijler onder de Portfolio Risk Review. De beroepsethiek vormt daarbij een van de fundamentele aandachtspunten hierbij bestaan uit de fundamentele beginselen integriteit, objectiviteit (waaronder onafhankelijkheid), deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. Het gaat hierbij om zowel kwantitatieve aspecten als kwalitatieve elementen zoals de beeldvorming.

Als onderdeel van de Portfolio Risk Review besteedt Deloitte aandacht aan de fundamentele beginselen uit de Gedrags- en Beroepsregels. Zijn er bijvoorbeeld situaties waarbij Deloitte wordt geassocieerd met informatie die materieel onjuist of misleidend is, op onzorgvuldige wijze naar buiten komt of een verkeerde indruk wekt? Denk bijvoorbeeld aan de juiste, tijdige en volledige naleving van de publicatieplicht door cliënten, of de impact van ongebruikelijke transacties die Deloitte afgelopen boekjaar heeft gemeld op de aanvaardbaarheid van een (vervolg) opdracht. Ook de onafhankelijkheidsevaluatie vormt een belangrijk aandachtspunt, als uitwerking van het fundamentele beginsel 'objectiviteit'. Gelet op het belang hiervan is dit onderwerp uitgebreider toegelicht in het hoofdstuk Integriteit en onafhankelijkheid op pagina 42.



Zoals aangegeven, aanvaardt en continueert Deloitte graag 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. Het komt daarom ook voor dat opdrachten niet worden voortgezet.

### 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. Tijdens boekjaar 2012/2013 is bij een aantal gevallen sprake geweest van een tussentijdse beëindiging van een lopende wettelijke controle: voorafgaand aan de afgifte van de controleverklaring bij de jaarrekening. In geen van de gevallen betrof het een Organisatie van Openbaar Belang. Ook is bij een aantal opdrachtgevers de relatie niet gecontinueerd. De aanleidingen zijn divers. Soms ligt het initiatief bij Deloitte, soms bij de opdrachtgever.

**Tabel 3: Aantal tussentijdse opdrachtbeëindigingen**      Boekjaar 2012/2013      Boekjaar 2011/2012

Tussentijdse opdrachtbeëindiging bij:	Boekjaar 2012/2013	Boekjaar 2011/2012
Wettelijke controle bij organisaties van openbaar belang	0	0
Overige wettelijke controles	15	9
% van het totaal aantal wettelijke controles	0,4%	0,3%

**Criteria:** Aantal tussentijds beëindigde opdrachten zoals door Deloitte Accountants B.V. bij de AFM gemeld.



ASSURANCE

# Achtergrond

## Voorbeelden tussentijdse opdrachtbeëindiging

#	Wie neemt het initiatief?	Voorbeelden van de opgaaf van reden	Wel/geen OOB?
1	Cliënt neemt het initiatief	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	Cliënt reageert niet op verzoeken om informatie om de controle adequaat te kunnen uitvoeren.	Geen OOB

### Het 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. Elk van deze argumenten kent echter ook een valkuil, bijvoorbeeld het risico van een (te) laag prijsniveau ('lowballing') en een mogelijke afbreuk aan de kwaliteit van de financiële verslaggeving door onbekendheid met de ondernemingsactiviteiten.

Als Deloitte het initiatief neemt om de band met een controlecliënt te verbreken, hangt dit doorgaans samen met bijvoorbeeld integriteitskwesaties, 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.





### Voorbeelden tussentijdse opdrachtbeëindiging

#	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	Integriteitskwesaties, onvoldoende rendement of een (te) hoog aansprakelijkheidsrisico.	Geen OOB

#### 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 het verbod de accountant te ontslaan vanwege een meningsverschil over de jaarrekening of de controle in combinatie met de meldingsplicht werkt doorgaans preventief tegen bijvoorbeeld 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.

#### Acceptance center

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

# Kwaliteit van de controle

---

Het handhaven en continu verbeteren van de kwaliteit van de controle is een van de hoofddoelstellingen van Deloitte. Tastbare voorbeelden daarvan zijn de strategische doelstellingen op het gebied van kwaliteit: onze 'Global Audit Imperatives'.

## **Inleiding**

Deloitte beschikt in de basis over een stevig stelsel van kwaliteitsbeheersing. De strategische doelstellingen op het gebied van kwaliteit (aangeduid als 'Global Audit Imperatives') vormen de rode draad voor onze kwaliteitsinitiatieven en het stellen van prioriteiten. Zo stonden de Global Audit Imperatives het afgelopen boekjaar in het teken van onder meer de professioneel-kritische instelling, de kwaliteit van risicoanalyses, het samenwerken met specialisten en het aansturen van groepscontroles. Stuk voor stuk onderwerpen waar veel aandacht aan is gegeven, zowel op het niveau van centraal beleid als in de uitvoering van individuele controleopdrachten. In diverse hoofdstukken van dit transparantieverslag geven wij op elk van deze Global Audit Imperatives een toelichting hoe deze zijn geïntegreerd in de reguliere kwaliteitsprocedures en met welk resultaat.

## **Professioneel-kritische instelling: verhoogde aandacht voor de risico's van fraude en ongebruikelijke transacties**

Economische ontwikkelingen kunnen voor bedrijven, instellingen en hun werknemers leiden tot verhoogde prikkels of gelegenheid bieden tot (meewerken aan) fraude of transacties met een ongebruikelijk karakter. Afgelopen boekjaar is daarom binnen Deloitte wederom veel aandacht besteed aan de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en aan frauderisico's. Deze aandacht is een tastbaar voorbeeld van de manier waarop Deloitte invulling heeft gegeven aan de Global Audit Imperatives rond de professioneel-kritische instelling.

In het afgelopen boekjaar zijn specifieke sectoren en cliëntengroepen geselecteerd. Op basis daarvan zijn materiedeskundigen proactief en concreet met onze professionals in gesprek gegaan over het risico van ongebruikelijke transacties en fraudevraagstukken. Voorbeelden daarvan zijn cliënten met belangrijke activiteiten in landen met een relatief hoge notering op de corruption perception index. Bij deze besprekingen besteden we veel aandacht aan onderling sparren en het voorhouden van een spiegel, om zo het beste in elkaar naar boven te halen. De kracht zit daarbij in de herhaling. Deze initiatieven zijn daarom maandelijks in de spotlights gezet en ondersteund met aansprekende landelijke postercampagnes, wekelijkse voorbeelden van casuïstiek rond ongebruikelijke transacties en nieuwsberichten vanuit de beleidsbepalers om het belang hiervan te benadrukken.

Maatschappelijk verkeer en politiek vragen accountants in toenemende mate zich actief uit te spreken over zaken zoals de kwaliteit van risicobeheersing bij cliënten. Een prima ontwikkeling wat ons betreft. Deloitte heeft bij cliënten actief het debat opgezocht over de kwaliteit van de eigen frauderisicoanalyse



WWFT poster 1:  
 Merkwaardige facturatiestroom  
 gezien?



WWFT poster 2:  
 Vreemd luchtje geroken?



WWFT poster 3:  
 Psss.. miljoentje wisselen?



## Global Audit Imperative 1: Audit procedures must clearly reflect acting as an evaluator with an attitude of professional skepticism

en daarvoor handreikingen aan cliënten gegeven. Voeren de directie en/of commissarissen deze frauderisicoanalyse zelf niet uit of vindt deze onvoldoende gestructureerd plaats, dan duidt dat op een potentiële zwakke plek in de risicobeheersing. Gelet op de maatschappelijke relevantie daarvan hebben teams de opdracht gekregen cliënten aan te bevelen om het bewustzijn op het gebied van fraude en de bijbehorende interne beheersing te versterken.

Voor de identificatie van mogelijke ongebruikelijke transacties zijn zowel objectieve als subjectieve indicatoren voorhanden. Tijdens het afgelopen boekjaar heeft de accountantspraktijk van Deloitte 44 ongebruikelijke transacties gemeld (zie tabel 4) aan de Financial Intelligence Unit (2011/2012: 16), veelal op basis van subjectieve indicatoren. Wij zien een stijging

die samenhangt met tegenvallende economische ontwikkelingen. Ook zien wij het resultaat van onze initiatieven gericht op een continue verbetering van onze professioneel-kritische instelling.

### Stimuleren van kwaliteitsbewustzijn

Deloitte beschikt over gedragslijnen en procedures om een interne bedrijfscultuur te bevorderen, vanuit onze overtuiging dat kwaliteit essentieel is bij de uitvoering van opdrachten en de basis vormt voor vertrouwen in de dienstverlening van de accountant. Als het gaat om kwaliteit zijn de beleidsbepalers van Deloitte verantwoordelijk voor het zetten van de 'tone at the top'. Het is een van hun kernverantwoordelijkheden om de betrokkenheid van onze organisatie en onze mensen bij de hoogste integriteits- en kwaliteitsstandaarden te benadrukken en uit te dragen. De bestuursvoorzitter en het topmanagement stimuleren actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren. Dit gebeurt via diverse kanalen, bijvoorbeeld via Deloitte TV, nieuwsbrieven en discussieavonden. 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.

<b>Tabel 4: Ongebruikelijke transacties</b>	<b>Boekjaar 2012/2013</b>	<b>Boekjaar 2011/2012</b>
Aantal meldingen van ongebruikelijke transacties	44	16
<b>Criteria:</b> Aantal door Deloitte Accountants B.V. bij de Financial Intelligence Unit ingediende meldingen van ongebruikelijke transacties.		



ASSURANCE

Voorbeelden van meldingen op basis van subjectieve indicatoren:

- Opvallend patroon in het betalingsverkeer, zoals betalingen zonder factuur en/of zichtbare tegenprestatie.
- Opvallende registraties in de financiële administratie zoals verkoopfacturen met een onrealistisch hoge prijs.

Naast reguliere aandacht in nieuwsbrieven is hierbij onder meer gebruik gemaakt van een aansprekende postercampagne op alle vestigingen. Centrale thema's daarin waren de Global Audit Imperatives.

Vanzelfsprekend is ons beleid erop gericht ervoor zorg te dragen dat alle partners en medewerkers handelen conform de krachtens en bij de wet gestelde eisen, waaronder de Wet toezicht accountantsorganisaties en de verordeningen en nadere voorschriften van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.

### Consultatie als teken van kracht

Deloitte stimuleert een cultuur waarin consultatie wordt gezien als een teken van kracht. Afgelopen jaar is het consultatienetwerk ruim 1500 keer benaderd, verdeeld over de categorieën zoals in tabel 5 weergegeven. Wij nemen, als gevolg van de extra initiatieven gericht op het vergroten van awareness (zie pagina 43 en verder), een flinke toename waar van het aantal consultaties over onafhankelijkheid.

<b>Tabel 5: Adviescategorieën consultatienetwerk</b>	<b>Boekjaar 2012/2013</b>	<b>Boekjaar 2011/2012</b>
Audit	449	396
Accounting	254	296
Onafhankelijkheid	780	491
Rechtmatigheid	18	6
Overig	13	9
<b>Totaal</b>	<b>1.514</b>	<b>1.198</b>

#### Criteria:

1. In de tabel is opgenomen het aantal schriftelijk ingediende verplichte en onverplichte consultaties bij het Accounting & Auditing Center (AAC) en de Independence afdeling.
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.



ASSURANCE



# Achtergrond

## Consultatie

In algemene zin spelen consultaties een rol bij zaken die nieuw of complex van aard zijn. Er is een verplichting het AAC te consulteren voor onderwerpen die materiële impact hebben op de verslaggeving of van belang zijn voor de rapportering van de accountant. Dit betreft:

- strijdigheid tussen een wettelijk voorschrift en een voorschrift van de toepasselijke regelgever (RJ of IASB)
- een afwijking in de jaarrekening van een stellige uitspraak in de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (voor kleine dan wel grote en middelgrote rechtspersonen) of van de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (Commissie BBV)
- een belangrijk interpretatieverschil of onzekerheid binnen het engagement team inzake de toepassing van wet- en regelgeving
- aanwijzingen voor fraude
- constatering van een (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 om 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 uit de public 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 financieren van terrorisme (Wwft).

## De Global Audit Imperatives

- Audit procedures must clearly reflect acting as an evaluator with an attitude of professional skepticism.
- Demonstrate expertise in understanding internal controls, including understanding process flows and testing internal controls where applicable.
- Audit procedures and documentation must clearly reflect application of the guidance and relevant tools.
- Own the work performed by internal specialists and involve specialists in planning and concluding.
- Supervise and review the work of component auditors.
- Improve expertise in audit skills - yours and those of others.
- Obtain deep understanding of the entity and its environment and improve application of the risk assessment procedures.
- We all own quality - individually and together.

# Achtergrond

## Reguliere instrumenten voor beheersing van kwaliteit

Deloitte beschikt over een adequaat instrumentarium voor een optimale kwaliteitsbeheersing. Deze komen hieronder kort aan de orde.

### Overzicht met voorbeelden van algemeen instrumentarium voor de kwaliteitsbeheersing

---

#### Deloitte Policy Manual

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.

#### Interne kwaliteitsreviews

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 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 bevordert een hoog kwaliteitsniveau van de accountantscontroles en vormt een structurele bron van informatie om verbeteringen door te voeren. Bij slechte scores spreekt Deloitte partners en medewerkers aan op hun verantwoordelijkheid.

---

#### Consultatienetwerk

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

#### Naleving wet- en regelgeving

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

---



# Relevantie van de controle versterken

---

Het handhaven en continu verbeteren van de relevantie van de controle voor de maatschappij is een van de hoofddoelstellingen van Deloitte. Tastbare voorbeelden daarvan zijn de initiatieven op het gebied van de dialoog met stakeholders en risicorapportering.

Vanuit de maatschappij zijn er vragen of de accountant zijn rol wel voldoende breed invult. Deloitte neemt deze vragen serieus. Wij hebben de oproep vanuit de maatschappij om een meer zichtbare accountant dit boekjaar ingevuld door proactief de dialoog met aandeelhouders van beursfondsen te zoeken, en invulling gegeven aan de signalerende rol door inzicht te bieden in het risicoprofiel van een onderneming. Ook steunen wij de initiatieven van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) om van de controleverklaring een echt communicatiemiddel te maken.

## Informerende van stakeholders

### Aandeelhouders

Onze accountants hebben dit voorjaar bij vergaderingen van aandeelhouders van beursfondsen proactief uitleg gegeven over het uitgevoerde controlewerk en de bevindingen daarbij. Dit uiteraard aanvullend op de controleverklaring en terugkoppeling over de managementletter en het accountantsverslag. Dat is een van de manieren waarop Deloitte invulling geeft aan de maatschappelijke roep om meer transparantie en verantwoording.

Deze dialoog met aandeelhouders bestond doorgaans uit een combinatie van een specifieke presentatie over de controle bij de betreffende onderneming en het beantwoorden van vragen daarover. Relevante gespreksonderwerpen waren de reikwijdte van het controlewerk, de toepassing van het begrip 'materialiteit' en de wijze waarop Deloitte buitenlandse groepsmaatschappijen controleert en haar rol als groepsaccountant invult. Ook is gesproken over thema's zoals controlewerkzaamheden op schattingsposten en rondom de onafhankelijkheid. In

de aanloop naar deze vergaderingen heeft Deloitte er bij de directies en commissarissen op aangedrongen aandeelhouders proactief te informeren over de belangrijkste onderwerpen uit de managementletter en het accountantsverslag, waaronder eventuele tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

### Risicorapportering

Deloitte is van mening dat de oproep van de maatschappij om een meer zichtbare accountant ook betekent dat er andere nadrukken in "het accountantswerk" moeten worden gelegd. Met name:

- van terugkijkend (verklaren) van de cijfers naar vooruitkijkend (anticiperen) op basis van de huidige situatie
- aandacht voor beoordeling en het verstrekken van assurance bij niet-financiële informatie, als aanvulling op de controle van de financiële cijfers
- van risico als bijproduct naar risico-gestuurde aanpak (signaalfunctie) en rapportage over het risicoprofiel aan stakeholders.

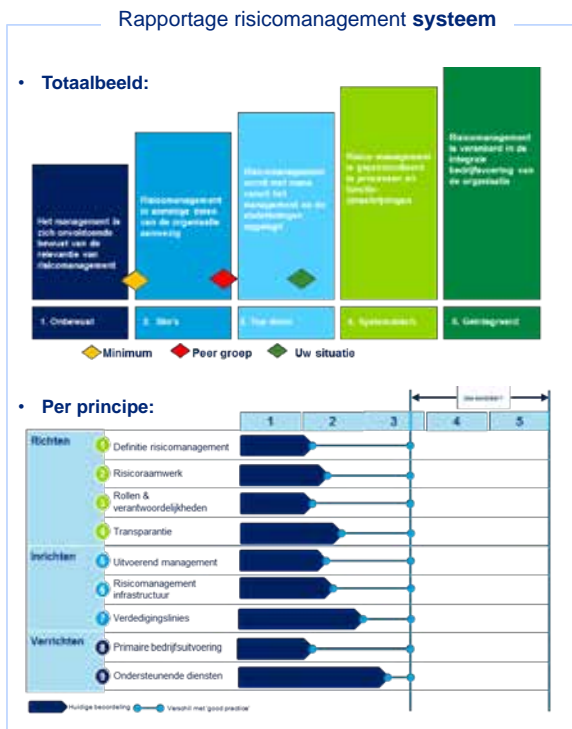
Deloitte is van mening dat de accountant de uitgelezen partij is om in eerste instantie aan de toezichthoudende organen van de cliënt een spiegel voor te houden over het risicoprofiel van een organisatie. Deze stakeholders kunnen daarmee hun verantwoordelijkheid oppakken en transparantie bieden aan de maatschappij en hun eventuele aandeelhouders.

Deloitte heeft daaraan invulling gegeven via het initiatief 'Risk Reporting als onderdeel van nieuwe Audit approach'. Met dit project hebben we een volwaardige visie en aanpak ontwikkeld ten aanzien van risicorapportering door accountants aan de toezichhoudende organen van een onderneming.

Binnen de aanpak is een universele tool ontwikkeld die kan worden ingezet bij het inzichtelijk maken van het risicomanagementproces en het risicoprofiel van een organisatie. De methodiek achter de tool is gebaseerd op de 'Negen principes van Intelligent Risicomanagement'.

## Rapportage en Assurance

Bondige rapportage - voorbeeld



### Rapportage risicomanagement inhoud

Toprisico's van de organisatie



#### Belangrijkste risico's:

1. Derivatens risico
2. Continuïteit en veiligheid van de IT systemen
3. Afhankelijk van kleine groep functionarissen
4. Ondeugdelijke producten & advies
5. Uitval van productieprocessen
6. Persoonlijke schandalen
7. Excessieve beloning
8. Ongeloofwaardige communicatie







### Maatschappij\*

Deloitte is enthousiast over de plannen van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) om van de controleverklaring een echt communicatie middel te maken. Enerzijds door het oordeel over de continuïteit van een onderneming te expliciteren. Anderzijds door de verklaring voor elke onderneming toe te spitsen op relevante feiten en omstandigheden. Maatwerk dus; weg met nietszeggende clichéschrijverij. In Engeland heeft Deloitte inmiddels al uitgebreide controleverklaringen afgegeven met meer informatie over de belangrijkste risico's die in de controle zijn betrokken, de continuïteitsveronderstelling etc. Met deze nieuwe voorstellen zet het accountantsberoep als sector wereldwijd een wezenlijke stap vooruit. Stakeholders vragen immers al een poos om meer inzicht in de kwetsbare plekken van een onderneming en hoe de accountant daar in zijn controle op anticipeert en over rapporteert.

Een positieve uitspraak van de accountant over de continuïteit vereist wel als basis dat een onderneming zijn risico identificatie op strategisch en tactisch niveau op orde heeft en daarover stelling neemt. De voorstellen voor een wezenlijk andere manier van rapporteren zijn daarmee tevens een oproep aan directies van ondernemingen; *It takes two to tango*. Hierbij gaat het om focus en versterking van de rapportering door de directie over actuele risico's waaraan de organisatie bloot staat via de toelichting op de jaarrekening en in het jaarverslag. Deze versterking kan de directie bereiken door het benoemen van tastbare risico's en deze nader te onderbouwen met feitelijke markt gegevens en informatie over de verschillende risico's samenhangend met het verdienmodel. Ook het vermelden van de potentiële impact op de financiële structuur en toekomstige cashflows zou het inzicht aanzienlijk versterken. Omarmen dus die voorstellen voor een nieuwe controleverklaring.

\* Deze tekst is nagenoeg in zijn geheel overgenomen uit een opinie in het Financieel Dagblad van 15 oktober 2012



# 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 2012/2013 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.

## 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.

## Achtergrond

### Structurele inbedding van ethiek en onafhankelijkheid

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

### 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 persoonlijke relaties met controle- en andere assurancecliënten aan strikte regels gebonden. Het is voor een professional bijvoorbeeld niet toegestaan om dienstverlening uit te voeren bij



### Vergroting professioneel-kritische instelling met betrekking tot onafhankelijkheid

Deloitte heeft in boekjaar 2012/2013 op 3 thema's inspanning geleverd om de professioneel-kritische instelling van professionals op het gebied van onafhankelijkheid te vergroten:

- Maximale awareness van professionals
- Maximale eigen verantwoordelijkheid
- Minimale compliance effort

Voorbeelden hiervan zijn het versturen van wekelijkse nieuwsbrieven en het laten invullen van self-assessments. Hierbij is vooral aandacht besteed aan de persoonlijke onafhankelijkheid, opdrachtgerelateerde onafhankelijkheid en zakelijke relaties. Deloitte heeft daarbij ingezet op maximale awareness, minimale compliance en maximale eigen verantwoordelijkheid. Een voorbeeld van eigen verantwoordelijkheid is het invullen van een self-assessment voor de persoonlijke onafhankelijkheid, voorafgaand aan de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring.

Ook heeft Deloitte bij de interne monitoring en supportprocessen voor onafhankelijkheid gewerkt aan de eigen professioneel-kritische instelling door een evaluatie van de processen uit te voeren en aan de uitkomsten doelen en actiepunten te verbinden, zoals een verbeterde doorlooptijd van de beoordeling van aangemelde zakelijke relaties en een efficiëntere uitvoering van het Inspection

& Testing proces. De opvolging van de actiepunten wordt gemonitord en hierover wordt maandelijks gerapporteerd, waarbij ook de relevantie van de actiepunten wordt getoetst aan actuele ontwikkelingen.

### Thema 1: Maximale awareness van professionals

Deloitte werkt continu aan bewustwording van professionals ten aanzien van onafhankelijkheidsrisico's op persoonsniveau en opdrachtniveau. Door regelmatige en zorgvuldig afgestemde communicatie over relevante onderwerpen wordt gewerkt aan een versterking van de compliance mindset van professionals. De naleving van onafhankelijkheidsregels is een belangrijke pijler van onze kwaliteit en het niet-naleven is schadelijk voor de reputatie van het individu, de organisatie en de maatschappij als geheel.

### Weekly Independence Updates

In september 2012 is een nieuwe wekelijkse nieuwsbrief over onafhankelijkheidsvraagstukken geïntroduceerd: de Weekly Independence Update. De nieuwsbrief is bedoeld om professionals te informeren over voor hen relevante onderwerpen op het gebied van onafhankelijkheid. Door de doelgroep steeds af te stemmen op het onderwerp van de nieuwsbrief, wordt ervoor gezorgd dat de juiste informatie op de juiste plek terecht komt. Deze gerichte vorm van communicatie bevordert de leesbereidheid van de ontvanger en daarmee de effectiviteit van de communicatie.

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. Partners mogen wel beleggen in buitenlandse beleggingsfondsen waarbij zij geen 'betrokken persoon' zijn en die voldoende gediversifieerd zijn. 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 jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring

Al onze professionals ondertekenen elk jaar een individuele onafhankelijkheidsverklaring waarmee zij aangeven de onafhankelijkheidsregels na te leven. Deze

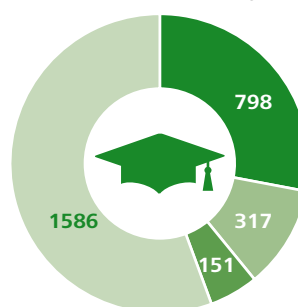


Weekly Independence Updates



- Oprichting gerelateerde onafhankelijkheid
- Persoonlijke onafhankelijkheid
- Processen
- Uitleg wet- en regelgeving en terminologie
- Zakelijke Realities

Independence e-learning



- Independence Policy Awareness
- DTTL Independence Policies on Financial Interests
- DESC: how to create and submit a service request
- Business Relations - Independence policies and processes

#### Independence e-learning

Om het belang van compliance te onderstrepen en in een zo vroeg mogelijk stadium bewustwording te creëren, dienen alle nieuwe medewerkers en partners van Deloitte kort na indiensttreding respectievelijk benoeming verplicht een of meer e-learning met betrekking tot onafhankelijkheid te volgen. Het aantal e-learning dat moet worden gevolgd, is afhankelijk van het functieniveau en de rol van de betreffende persoon. In 2013 is een nieuwe e-learning gelanceerd met betrekking tot zakelijke relaties. Ook alle bestaande managers, directors en partners hebben deze e-learning moeten volgen.

#### Spreekuren, interviews en bijeenkomsten

Met het doel om compliance toegankelijker te maken en gelegenheid te geven tot laagdrempelige, persoonlijke gesprekken over onafhankelijkheidsaangelegenheden, heeft de Director of Independence in 2012/2013 op alle Deloitte-kantoren in Nederland een 'Independence Spreekuur' gehouden. Daarnaast worden voor alle partnerkandidaten onafhankelijkheidsonderzoeken gehouden in de vorm van een persoonlijk interview, gericht op kennisoverdracht en bewustwording. Daarin wordt op basis van de actuele persoonlijke situatie van de partnerkandidaten voorafgaand aan hun benoeming vastgesteld of zij aan de onafhankelijkheidsregels voor partners voldoen. Zowel voor nieuwe partners als voor

## Achtergrond

verklaring wordt ingevuld door zowel professionals die werkzaam zijn voor cliënten als door supportmedewerkers. Externe opdrachtnemers dienen elk kwartaal een onafhankelijkheidsverklaring te ondertekenen waarmee zij bevestigen dat zij de voor hen geldende onafhankelijkheidsregels naleven.

#### 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). Het systeem geeft direct een melding aan de gebruiker wanneer mogelijk sprake is van een ongeoorloofde belegging, bijvoorbeeld omdat een entiteit een controlecliënt is geworden. Ook het Independence Center ontvangt hiervan een melding in het systeem zodat direct actie kan worden ondernomen. Indien werkelijk sprake is van een ongeoorloofde belegging dient het financiële belang binnen tien werkdagen

te worden verkocht. De betrokkene dient het transactieoverzicht waaruit de verkoop blijkt, te overleggen.



1.650

Aantal GIMS gebruikers



nieuwe managers vinden informatiebijeenkomsten plaats. In deze bijeenkomsten licht de Director of Independence de onafhankelijkheidsvereisten voor de betreffende groep toe. Dit persoonlijke contact draagt bij aan het begrip van de onafhankelijkheidsregels en –processen en creëert meer betrokkenheid.

### **Integrale toetsing persoonlijke onafhankelijkheid partners**

In 2012 zijn in het kader van de periodieke inspectie alle partners geselecteerd voor een onafhankelijkheids-onderzoek. Met de partners zijn hun financiële belangen doorgenomen, evenals de eventuele verzekeringen en regelingen waaraan beleggingen gekoppeld kunnen zijn. Daarnaast zijn nevenfuncties en zakelijke relaties in de persoonlijke sfeer aan de orde gesteld. Door het bespreken van de concrete, persoonlijke situatie van de partner kon gerichte kennisoverdracht en vergroting van het bewustzijn plaatsvinden. Wij zien in de afname van het aantal overtredingen (zie tabel 11 op pagina 68) het resultaat van onze inspanningen met betrekking tot het vergroten van de awareness over dit onderwerp.

### **Controle geaccordeerde nevenfuncties**

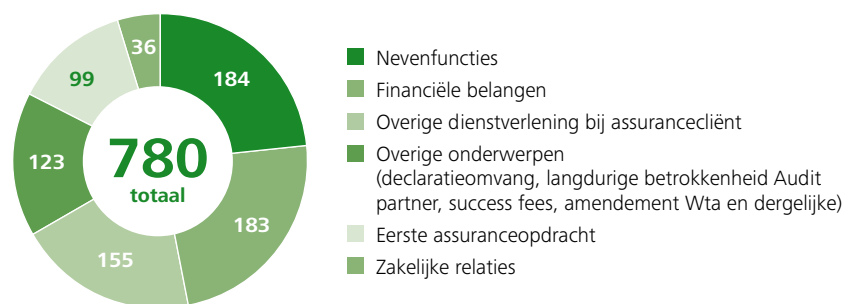
Alle medewerkers en partners hebben voorafgaand aan het verzoek om de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring te ondertekenen, ter vergroting van het bewustzijn, een overzicht ontvangen van de nevenfuncties waarvoor zij toestemming hebben gekregen van het bestuur. Hen is verzocht te controleren of dit overzicht juist en volledig is en om eventuele onjuistheden of mutaties aan het Independence Center door te geven. Medewerkers en

partners die geen nevenfuncties hebben aangemeld of van wie geen door het bestuur goedgekeurde nevenfuncties bekend zijn, hebben hiervan tevens bericht ontvangen. Op deze wijze wordt bijgedragen aan bewustwording van de onafhankelijkheidsregels die gelden voor nevenfuncties en van het belang van een juiste en volledige registratie van bestaande nevenfuncties.

### **Verplichte consultatie Director of Independence**

Deloitte heeft bepaald dat voorafgaand aan aanvaarding van een eerste controle- of assuranceopdracht bij een cliënt goedkeuring dient te worden verkregen van (onder andere) de Director of Independence. Consultatie van de Director of Independence is eveneens vereist bij een voorgenomen zakelijke relatie met een controle- of assurancecliënt. De (beoogde) Audit Partner dient een onafhankelijkheidsanalyse op te stellen waarin de mogelijke bedreigingen voor de onafhankelijkheid worden geëvalueerd, evenals de effectiviteit van de waarborgen.

### **Consultatie Director of Independence**



### **Monitoring van zakelijke relaties**

Sommige zakelijke relaties – zoals inkooprelaties, maar ook samenwerkingsverbanden met andere partijen, inhuur van externe opdrachtnemers of sponsorrelaties – kunnen een bedreiging opleveren voor de onafhankelijkheid van de accountant. Om correcte naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften te waarborgen, controleert het Independence Center voor elke aangemelde zakelijke relatie of sprake is van een assurancecliënt van Deloitte. Indien dat het geval is,

is goedkeuring van de Director of Independence vereist voorafgaand aan acceptatie van de zakelijke relatie. Het Acceptance Center controleert daarnaast voor elke nieuwe assurancecliënt of er een bestaande zakelijke relatie is met de potentiële cliënt.



# 814

Zakelijke relaties zijn er in het afgelopen boekjaar aangemeld. In 54 gevallen betrof deze zakelijke relatie een assurancecliënt.

De naleving van deze verplichting wordt gemonitord in het reguliere acceptatieproces en – steekproefsgewijs – in het Client & Engagement Acceptance Monitoring-proces.

### **Consultaties**

De Director of Independence en de medewerkers van het Independence Center behandelen gedurende het jaar diverse verplichte en vrijwillige consultaties met betrekking tot onafhankelijkheid. Hierbij wordt een vierogenprincipe gehanteerd. Dat wil zeggen dat een medewerker van het Independence Center de eerste beoordeling uitvoert en dat de Director of Independence de tweede lezing uitvoert op deze beoordeling. Met deze aanpak wordt gestreefd naar een kwalitatief goede beantwoording van consultaties en documentatie in de controledossiers. In de beantwoording van consultaties wordt daarnaast aandacht besteed aan verbetering van het begrip van de onafhankelijkheidsregels en de toepassing ervan.

### **Thema 2: Maximale eigen verantwoordelijkheid**

Een verbeterde awareness van professionals maakt een werkwijze mogelijk waarbij een beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en partners. Een duidelijke manier van communiceren is hierbij vereist. Door te sturen op eigen verantwoordelijkheid is het voor de professional noodzakelijk om zijn of haar eigen situatie te evalueren en de juiste stappen te ondernemen. Zo wordt gebruik gemaakt van het lerend vermogen van de professionals en bijgedragen aan een actieve 'compliance mindset'.

### **Independence Self-Assessment persoonlijke onafhankelijkheid**

Anders dan bij partners vindt bij benoeming van managers geen onafhankelijkheidsonderzoek plaats. Managers zijn verplicht een Independence Self-Assessment in te vullen. Deze vragenlijst bevat vragen over financiële belangen, financiële producten, nevenfuncties en zakelijke relaties. Door het invullen van de vragenlijst worden zij gestimuleerd om actief te onderzoeken waar in hun persoonlijke situatie mogelijke bedreigingen van de onafhankelijkheid kunnen bestaan en daarop actie te ondernemen.

### **Independence Self-Assessment zakelijke relaties**

Alle partners en directors hebben, in combinatie met de eerdergenoemde e-learning over zakelijke relaties, een Independence Self-Assessment met betrekking tot zakelijke relaties moeten invullen. Het doel van deze Self-Assessment was het door de betreffende partners en directors laten vaststellen of zij al hun zakelijke relaties hebben aangemeld in de Business Relationship Assessment Tool en bewustwording van de geldende procedures en de noodzaak om mutaties tijdig door te geven.



### **Thema 3: Minimale compliance effort**

Door maximale awareness en maximale eigen verantwoordelijkheid van professionals na te streven, wordt beoogd met minimale inspanning professionals optimaal te ondersteunen bij het voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Efficiëntie, effectiviteit en communicatie zijn daarbij essentieel. Door middel van interactie met de professionals in de praktijk wordt vastgesteld welke behoeften er zijn en wordt geïnvesteerd in verbetering van processen en systemen. Tegelijkertijd blijft kwaliteit voorop staan.

#### ***Templates onafhankelijkheidsanalyses***

Bij de professionals in de praktijk bestaat behoefte aan duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht in het kader van compliance. Bij controlecliënten zijn er diverse situaties die aanleiding geven tot het opstellen van een onafhankelijkheidsanalyse. Om de praktijk houvast te bieden bij het uitvoeren van een onafhankelijkheidsanalyse zijn verschillende templates ontwikkeld die voorzien in deze behoefte. Het gebruik van de templates waarborgt uitvoering van de onafhankelijkheidsevaluatie conform het conceptueel raamwerk, zodat goed gefundeerde beslissingen kunnen worden genomen. Bovendien zorgt het gebruik van de templates voor een efficiënter consultatieproces: de initiële aanlevering is beter, waardoor direct een beoordeling plaats kan vinden op de inhoud.

#### ***Optimalisatie (monitoring)processen***

Het Independence Center heeft ook haar eigen processen onder de loep genomen en geoptimaliseerd. Enerzijds uit zich dit in een aangescherpte monitoringfunctie en het hanteren van strakke deadlines voor de praktijk en anderzijds in verbeterde monitoring en rapportage over de interne processen van het Independence Center. De voortgang van activiteiten wordt continu bewaakt. Er wordt maandelijks een managementrapportage opgesteld die wordt besproken met de Risk & Reputation Leader. Daarnaast wordt elke twee maanden gerapporteerd aan het bestuur.

# Achtergrond

## Monitoring combinaties van dienstverlening voor assurancecliënten

Combinaties van assuredienstverlening met overige dienstverlening kunnen leiden tot bedreigingen voor de onafhankelijkheid van de controlerend accountant. Daarom hanteert Deloitte bij aanvang van een opdracht verschillende op elkaar afgestemde processen om de onafhankelijkheid te bewaken. Daarnaast beoordeelt Deloitte elk boekjaar steekproefsgewijs of het cliënt- en opdrachtacceptatieproces correct wordt nageleefd.

## Independence checks bij combinaties van dienstverlening

- Initiële beoordeling toelaatbaarheid van een opdracht tot overige dienstverlening voor elke bestaande assurancecliënt door het Acceptance Center (conflict of interest check).
- Controle op zakelijke relaties met de cliënt (de eerste keer dat een opdracht wordt verkregen voor een assuranceopdracht).
- Controle op nevenfuncties bij de cliënt (de eerste keer dat een opdracht wordt verkregen voor een assuranceopdracht).
- Goedkeuring Director of Independence vereist bij de eerste keer dat een opdracht wordt verkregen voor een assuranceopdracht en bepaalde vanuit onafhankelijkheidsinvalshoek risicovolle opdrachten.
- Internationale Conflict Checks als ook vanuit buitenlandse member firms opdrachten worden uitgevoerd voor de betreffende cliënt.
- Steekproefsgewijze controle op naleving cliënt- en opdrachtacceptatieproces.



# 1.055

Aantal door Deloitte Nederland aangevraagde conflict checks bij een buitenlandse Member Firm.



# 3.747

Aantal door Deloitte Nederland uitgevoerde conflict checks op verzoek van een buitenlandse Member Firm.



# 13.042

In boekjaar 2012/2013 zijn er 13.042 (mogelijk) nieuwe opdrachten aan het Acceptance Center ter controle voorgelegd.





ASSURANCE

### Omzettabel Deloitte Nederland

In tabel 6 is weergegeven hoe de totale omzet van de Nederlandse Deloitte organisatie verdeeld is naar type client en soort dienstverlening.

**Tabel 6: Omzet Deloitte Nederland (in € mln)**

Cliënten	Aard dienstverlening											
	1. Wettelijke jaarrekening controle		2. Overige controle- en assurance opdrachten		3. Assurance gerelateerde diensten		Subtotaal		4. Overige dienstverlening		Totaal	
	FY13	FY12	FY13	FY12	FY13	FY12	FY13	FY12	FY13	FY12	FY13	FY12
FY12: Boekjaar 2011/2012 FY13: Boekjaar 2012/2013												
Wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten - OOB's	15	16	9	7	0	0	24	23	3	4	27	27
Overige wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	89	92	13	17	4	5	106	114	38	42	144	156
Niet-wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	0	0	52	55	2	3	54	58	15	16	69	74
Overige assurance cliënten	0	0	11	14	1	1	12	15	18	14	30	29
Non-assurance cliënten	0	0	0	0	38	42	38	42	323	310	361	352
<b>Totaal</b>	<b>104</b>	<b>108</b>	<b>85</b>	<b>93</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>234</b>	<b>252</b>	<b>397</b>	<b>386</b>	<b>631</b>	<b>638</b>

**Criteria:**

- Onder de omzet van Deloitte Nederland wordt verstaan: de omzet van Deloitte Holding B.V. en haar geconsolideerde dochtermaatschappijen over het boekjaar 2012/2013 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.

# 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.

## 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 vakinhoudelijke 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 betreffende accountant bij zijn eigen controleklanten.

## Quality Performance Dashboard

In het Quality Performance Dashboard zijn indicatoren (zie hier onder) opgenomen die samen tot een kwaliteitsscore leiden.

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

### Wat betekenen de scores?

DNME	voldoet niet aan de verwachtingen
MSE	blijft achter t.a.v. de verwachtingen
ME-	score tussen MSE en ME
ME	voldoet aan de verwachtingen
ME+	score tussen ME en EE
EE	overtreft de verwachtingen
FEE	overtreft veruit de verwachtingen

## Boekjaar 2012/2013

In boekjaar 2012/2013 heeft ruim 90% van de externe accountants een voldoende kwaliteitsscore behaald. Ruim 30% heeft zelfs een score boven het gemiddelde behaald.

In 2012/2013 zijn tien externe accountants lager dan ME beoordeeld. Één accountant heeft een DNME score behaald, vier accountants een MSE score en vijf accountants hebben een ME- score gekregen.

De externe accountant met score DNME in 2012/2013 is kort na het einde van het boekjaar uitgetreden. Voor de vier externe accountants met een MSE score zijn, afhankelijk van de specifieke situatie, maatregelen genomen (zie de follow up in tabel 7). Één externe accountant had vorig jaar ook een MSE score en zal eind boekjaar 2013/2014 uittreden.

De vijf ME- scores houden verband met bepaalde signalen dat de kwaliteit van de praktijkvoering niet geheel aan de vereisten voldoet, maar niet zodanig om in aanmerking te komen voor een MSE of DNME score.

Eén externe accountant is per 1 mei 2013 uitgeschreven als externe accountant en is daarom niet in bovenstaand overzicht per einde boekjaar 2012/2013 opgenomen. De score in het Quality Performance Dashboard van deze accountant was DNME; deze accountant is kort na einde boekjaar uitgetreden.

In 2012/2013 zijn twee extra scores ingevoerd; ME- en ME+. Hierdoor is een vergelijking met 2011/2012 niet goed mogelijk. Vooral de afname van de EE score is een gevolg van de invoering van de ME+ score

## Follow up boekjaar 2011/2012

Van de vier externe accountants met score MSE in het boekjaar 2011/2012 is één externe accountant uitgetreden, hebben 2 externe accountants in 2012/2013 een score ME en heeft één accountant in 2012/2013 opnieuw een score MSE (zie hierboven voor de follow up voor deze externe accountant).



De uitkomsten van het beoordelingsproces op basis van het Quality Performance Dashboard in boekjaar 2012/2013 zijn als volgt:

**Tabel 7: Uitkomsten beoordelingsproces**

Beoordelingsscores	Aantal externe accountants <sup>1</sup> per einde boekjaar 2012/2013	Aantal externe accountants <sup>1</sup> per einde boekjaar 2011/2012	Individuele follow-up (bij DNME en MSE) boekjaar 2012/2013
Does Not Meet Expectations (DNME)	1	1	Betrokken externe accountant is inmiddels uitgetreden.
Meets Some Expectations (MSE)	4	4	Afhankelijk van specifieke situatie diverse follow-up maatregelen, waaronder: schriftelijke waarschuwing conform sanctiebeleid, normoverdragend gesprek, studieopdracht, uitsluiting van internationale opdrachten. Voor alle personen geldt dat zij volgend jaar weer in selectie voor practice review zijn opgenomen.
ME <sup>-2</sup> : Score tussen ME en MSE	5	N.v.t.	
Meets Expectations (ME)	78	91	
ME <sup>+2</sup> : Score tussen EE en ME	27	N.v.t.	
Exceeds Expectations (EE)	17	38	
Far Exceeds Expectations	0	0	
Geen score <sup>3</sup>	3	2	
Totaal externe accountants <sup>4</sup>	135	136	

**Criteria:**

1. Externe accountant betreft een namens Deloitte Accountants B.V. ingeschreven accountant zoals bedoeld in art. 1 van de Wet toezicht accountantsorganisaties.
2. De scores ME- en ME+ zijn met ingang van het boekjaar 2012/2013 ingevoerd; er zijn dus geen vergelijkende aantallen.
3. Twee externe accountants zijn vlak voor einde boekjaar in dienst gekomen en hebben om die reden geen score. Één externe accountant heeft geen score omdat deze werkzaam is in de internationale Deloitte organisatie.
4. De peildatum is einde boekjaar.



ASSURANCE

### **Gratificatie**

Bij uitzonderlijke prestaties op een of meer van de beoordelingscriteria kan aan een partner of director een gratificatie worden toegekend in de vorm van extra winstpunten 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 het boekjaar 2012/2013 is er een gratificatie toegekend aan vier externe accountants.

### **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 een correctiemaatregel, zoals 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 aantal bijdragepunten en/of het intrekken van de audit accreditatie. In het uiterste geval kan het bestuur besluiten om de aansluitovereenkomst te verbreken dan wel het arbeidscontract te ontbinden. In 2012/2013 is een partner om die reden uitgetreden.

## Achtergrond

### **Kernwaarden voor belonings- en beoordelingsbeleid**

Alle partners en directors worden beoordeeld en beloond op alle aspecten van hun functioneren aan de hand van vier criteria:

1. kwaliteit
2. dienstverlening
3. groei van de organisatie
4. samenwerking & ontwikkeling van talent.

Deze criteria zijn geënt op de kernwaarden van Deloitte:

- onze cultuur: vooral 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.

### **Quality**

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

### **Growing the firm**

- Verbreden van het gezamenlijk netwerk
- Versterken van het vermogen om, waar mogelijk gewenst, het volledige dienstenpakket van Deloitte aan te kunnen bieden (Delivering the firm)
- Streven naar de nummer 1 ranking in de markt-eminence

### **Client service & Delivery**

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

### **Teamwork**

- Versterken van de As One Deloitte cultuur
- Optimaliseren van partner en people engagement
- Verbeteren van HR processen en faciliteiten voor onze mensen
- Verbeteren van aantrekken en behouden van toptalent



## 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 Performance Dashboard
5. beloning van partners en directors.

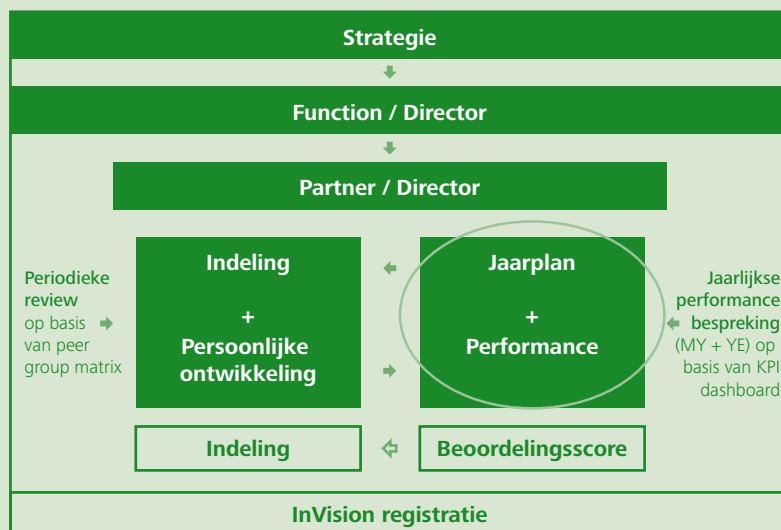
Zie de afbeelding hiernaast voor een schematische weergave van het proces:

### Opstellen Jaarplan

Iedere partner of director maakt een eigen jaarplan dat aansluit op de strategie van Deloitte Nederland. In dat jaarplan legt de professional zijn of haar individuele afspraken vast op elk van de vier criteria (Quality, Client Service & Delivery, Growing the Firm, Teamwork & Talent) via zogenoemde Key Performance Indicators (kwalitatief en kwantitatief). Daarnaast is er een apart veld voor specifieke complianceafspraken, zoals het volgen van (verplichte) trainingen, het tijdig invullen van onafhankelijkheidsverklaringen, het voldoen aan PE-vereisten, het tijdig aanleveren van cliëntinformatie voor het financiële systeem en cliënt- en opdrachtacceptatieproces.

### Evaluatie van de prestaties

De evaluatie van de gemaakte afspraken bestaat uit een Mid Year gesprek en een Year End gesprek. Tijdens het Mid Year gesprek wordt de voortgang van de afspraken in het jaarplan besproken. Bij het Year End gesprek wordt teruggekeken op het afgelopen jaar en een beoordeling afgegeven. De beoordeling wordt voorbereid door de partner of director, die zelf een evaluatie van het plan opstelt, en door de beoordelaars. In het Year End gesprek wordt tevens het jaarplan voor het komende jaar besproken en geaccordeerd. De beoordelingscyclus wordt compleet gemaakt door de beoordeling te koppelen aan mogelijke competentieontwikkeling die kan helpen bij de groei, zowel in de huidige rol als ten aanzien van het gewenste toekomstperspectief.



### Beoordeling van kwaliteit

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, of een voorbeeldrol bij 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.

# Achtergrond

## **Quality Performance Dashboard**

De Professional Practice Director Audit (PPD Audit) houdt voor iedere professional die werkzaam is in de controlepraktijk vanaf niveau manager tot en met partner (waaronder externe accountants) het Quality Performance Dashboard bij. Dit dashboard bevat alle binnen de Audit-functie relevante informatie over de performance op het gebied van kwaliteit in de brede zin van het woord. De PPD neemt hierin op alle centraal beschikbare informatie over de prestaties op het gebied van kwaliteit (zoals hiervoor genoemd). Daarnaast wordt informatie opgenomen vanuit de aandachtsgebieden van de Ethical Officer, Director of Independence, Risk & Reputation Leader, Audit Risk Leader, aangevuld met de door het management van de regio of de serviceline en ook van de individuele professional zelf aangedragen relevante informatie.

Op basis van deze informatie in het Quality Performance Dashboard wordt een beoordeling van de prestaties op het gebied van kwaliteit gemaakt. 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 Management Team Audit stelt in overleg met de ARL, RRL en PPD Audit de beoordeling op kwaliteit vast.

## *Verschillende kwaliteitsscores*

Op basis van de input op de diverse KPI's in het Quality Performance Dashboard wordt een kwaliteitsscore gegeven. De kwalificatie Meets Expectations (ME) is een basisvoorwaarde voor een externe accountant om te voldoen aan de kwaliteitseisen die Deloitte aan het vaktechnisch functioneren stelt. De beoordelingsscores hoger dan ME, en in het bijzonder Exceeds Expectations (EE) of Far Exceeds Expectations (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.

Bij een Does Not Meet Expectation (DNME) score of tweemaal achtereen een Meets Some Expectation (MSE) score op het aspect kwaliteit in de Year End beoordeling, kan als totale performance score geen ME score meer worden gehaald. Een director heeft eveneens geen recht op variabele beloning indien deze een DNME score, dan wel tweemaal 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 verbetert en voor het tweede achtereenvolgende jaar een MSE (of lager) scoort op het gebied van kwaliteit, leidt dat in beginsel tot een financiële maatregel op basis van het Reglement Correctiemaatregelen. Dan wel wordt, afhankelijk van de feitelijke situatie, de controle accreditatie ingetrokken met als mogelijk gevolg het verbreken van de aansluitingsovereenkomst of het arbeidscontract met de externe accountant. Een DNME-score leidt in beginsel eveneens tot een financiële maatregel en/of het intrekken van de controle accreditatie en mogelijk uittreden van de externe accountant

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

Jaarlijks wordt in een indelingsvergadering besloten over de partnerindelingen voor het komende boekjaar. De indelingsvergadering is een bijeenkomst van het bestuur, waarin zijn vertegenwoordigd de Function Leaders, 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 dan wel gelijk blijven.

### *Bezwaarprocedure*

Een partner die het niet eens is met zijn indeling in een bepaalde puntengroep kan het bestuur verzoeken die indeling te herzien. Op basis van de door de partner aangedragen argumenten, en na input te hebben verkregen van de bij de totstandkoming van de indeling betrokken Leaders, neemt het bestuur een gemotiveerd nieuw indelingsbesluit.

Indien de partner zich ook met dit tweede indelingsbesluit niet kan verenigen kan hij daartegen beroep aantekenen bij een commissie van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen toetst vervolgens marginaal of het besluit op zorgvuldige en evenwichtige wijze tot stand is gekomen volgens de daartoe vastgestelde procedures en of het bestuur in redelijkheid tot het genomen besluit heeft kunnen komen.

### *Beloning van directors*

De beloning die een director ontvangt, bestaat uit een vast deel, een variabel deel (gekoppeld aan de Winst Punt Waarde over het betreffende Financial Year) en bij uitzonderlijke prestaties een gratificatie. Minimaal een persoonlijke beoordelingscore 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.



5

Het aantal audit partners dat in boekjaar 2012/2013 een herzieningsverzoek ingediend hebben tegen het genomen indelingsbesluit. **1** audit partner is vervolgens ook bij de Raad van Commissarissen in beroep gegaan.

# Professionele educatie

Goede medewerkers zorgen voor een high performance cultuur. Investeren in professionele ontwikkeling is een voorwaarde om ook de accountant van de toekomst te zijn. Opleiding is daarom een speerpunt in ons kwaliteitsbeleid.

## Verplichte vaktechnische trainingen boekjaar 2012/2013

Het verplichte Audit-cursusaanbod bestond in boekjaar 2012/2013 uit de volgende onderdelen:

- Audit Summerschool 2012
- Professioneel-kritische instelling van de accountant (verplicht PE onderwerp 2012)
- Actualia 2012
- You@Deloitte voor de nieuwe medewerkers
- EMS Experience Workshop.



# 1236

In het boekjaar 2012/2013 hebben 1236 collega's uit de Audit Function, waaronder 600 RA's/AA's, deelgenomen aan verplichte vaktechnische trainingen.

De focus hierbij lag in boekjaar 2012/2013 voor alle functieniveaus op Professional Quality. Hiertoe is een omvangrijk learningprogramma opgezet, dat onder meer in de Audit Summerschool is uitgerold voor alle professionals in de Auditpraktijk. Belangrijke onderdelen van dit programma zijn Professioneel-kritische instelling van de accountant, Audit Excellence en de Quality Labs. De training Professioneel-kritische instelling van de accountant betreft de invulling die Deloitte heeft gegeven aan het verplichte PE-onderwerp 2012 met een klassikale training tijdens de Audit Summerschool en een gedragsworkshop in het najaar op de kantoren, waarbij de voorbereidingsopdracht van de NBA ook is besproken. In deze drie onderdelen stond de professioneel-kritische instelling en het daarbij behorende gedrag centraal. De professioneel-kritische instelling is ook het centrale thema geweest in de update Audit Excellence binnen de diverse auditonderwerpen die aan bod kwamen (zoals internal controls en risk-based auditing). In aanvulling op de theoretische sessies tijdens de Audit Summerschool hebben partners en directors in de Quality Labs in kleine groepen eigen dossiers gereviewd

## Achtergrond

### Carrière en opleiding: de professional aan zet

De professional neemt zelf de verantwoordelijkheid voor zijn leerdoelstellingen en welke opleidingen zijn of haar professionele en persoonlijke groei verder kunnen versterken. Op basis van een persoonlijk carrièreplan wordt ook een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld. In overleg met de leidinggevende wordt een bijbehorend leerplan gemaakt, waarin de carrière doelen worden gekoppeld aan leerdoelen. Het 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.

Met een aantal universiteiten is met ingang van het studiejaar 2013 afspraken gemaakt over verdergaande samenwerking op het gebied van de vaktechnische opleiding en de individuele monitoring van de prestaties van

de medewerkers.

Doel hiervan is om de externe opleiding tot accountant en het interne opleidingscurriculum beter op elkaar te laten aansluiten, de voortgang beter te bewaken en daarmee de kwaliteit van het totale opleidingstraject verder te verhogen. In dat kader is bijvoorbeeld een afspraak gemaakt over een specifiek voor Deloitte op ethiek en risicorapportering gerichte toevoeging aan het curriculum.





en aandachtspunten en best practices besproken.

In de Summerschool in boekjaar 2013/2014 ligt de nadruk op actuele ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, riskmanagement en independence en een verdere verdieping op onderdelen van de Deloitte Audit Approach.

Specifiek in verband met de high performance cultuur is aandacht besteed aan de Global Audit Imperatives en het zogenoemde Actions that Count programma die in 2012/2013 zijn ontwikkeld door de Global Audit organisatie. In het Actions that Count programma ligt de nadruk op het gedrag dat onderscheidend is voor een high performance cultuur. Dit gedrag wordt onderscheiden naar verschillende onderdelen van Audit Quality en omvat een aantal thema's zoals Focus on the risks, Smarter engagement management, Be the audit expert, Know your client, Innovate to differentiate, Leadership starts with me.

Het Action that Count programma vindt voor een belangrijk deel plaats via het trainen van het gedrag in praktijksituaties gedurende de controle. Ook het meten van het resultaat is een onderdeel van het programma. In 2014 zal ook via het verplichte PE-onderwerp aandacht worden gegeven aan de verdere verbetering van de controlekwaliteit. Dit is integraal onderdeel van het trainingsprogramma.

Daarnaast is een groot deel van de Auditprofessionals in de zomer van 2012 getraind in de nieuwe Audit Software EMS door middel van de EMS Experience

Workshop. EMS ondersteunt de Audit Imperatives en Actions that Count. Zo vormt de professioneel-kritische instelling van de accountant de rode draad binnen de EMS Experience Workshop. Daarnaast faciliteert EMS een robuuste risicoanalyse en hebben professionals via de database in EMS toegang tot global audit guidance en tools. Bovendien is tijdens de training uitgebreid aandacht besteed aan nauwe samenwerking tussen Auditprofessionals en experts. In de zomer van 2013 volgen alle overige Auditprofessionals de EMS Experience Workshop.

Voor een totaaloverzicht van het aantal deelnemers aan verplichte cursussen zie tabel 8 op de volgende pagina.

### Opleidingscurriculum

De afdeling Learning is verantwoordelijk voor het opleidingscurriculum. Het curriculum bestaat uit vakinhoudelijke cursussen en programma's die gericht zijn op persoonlijke groei en ontwikkeling.

De 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. Deloittebreed biedt de afdeling Learning meer dan 2.000 cursussen aan.

De programma's voor persoonlijke groei en ontwikkeling zijn opgezet voor de groep managers tot en met partners en voor een belangrijk deel onder de vlag van Deloitte University ontwikkeld. Hierin staat leiderschapsontwikkeling centraal. Deloitte University is een samenwerkingsverband van de wereldwijde Learningorganisatie van

Deloitte. Het doel van Deloitte University is het leveren van een kwalitatief hoogwaardig opleidingscurriculum dat is gestoeld op de nieuwste learningmiddelen en -technieken. Voor Deloitte Europa is een curriculum ontwikkeld en is de University op een centrale plek in Brussel gevestigd.

### Accreditaties voor specifieke werkzaamheden en cliënten

Deloitte kent een systeem van accreditaties voor specifieke werkzaamheden en cliënten. Professionals die werkzaam zijn voor



## ASSURANCE

**Tabel 8: Aantal deelnemers aan de verplichte cursussen 1 juni 2012 tot en met 31 mei 2013.**

	Introductie-programma instroom september 2012 <sup>2</sup> .	Summer school Assurance senior staff t/m partner (incl. geïntegreerde PKI Dilemma training) <sup>1</sup>	PKI Gedrags Workshop <sup>1</sup>	Summer school Assistant t/m staff <sup>1</sup>	EMS Experience workshop <sup>1</sup>	US SEC foundation <sup>1</sup>	Yearly update US SEC <sup>3</sup> .	Actualia webcasts 2012 <sup>4</sup> .	IFRS Accreditatie learning programma <sup>5</sup> .	Totaal
<b>Deelnemers</b>										
(Senior) Assistant	25			37	29					91
(Junior) (Senior) Staff	74	220	203	362	219	20	14			1.112
(Senior) Manager		301	290		78	6	43	276	103	1.097
Partner/ Director		133	114		52	2	33	130	68	532
<b>Totaal deelnemers</b>	<b>99</b>	<b>654</b>	<b>607</b>	<b>399</b>	<b>378</b>	<b>28</b>	<b>90</b>	<b>406</b>	<b>171</b>	<b>2.832</b>
<b>Nominale learning uren per programma, per deelnemer</b>										
Nominale learning uren per programma, per deelnemer	24 - 64	11	4	18 - 40	16	19	13 - 29	3	6	
<b>Totaal aantal nominale learning uren per programma <sup>6</sup>.</b>	<b>5.768</b>	<b>7.194</b>	<b>2.428</b>	<b>8.348</b>	<b>6.048</b>	<b>534</b>	<b>1.962</b>	<b>1.218</b>	<b>1.026</b>	<b>34.526</b>

**Criteria**

<sup>1</sup> De opgenomen gegevens zijn gebaseerd op de deelnemers met bijbehorend job level in het Learning Management Systeem werkzaam in de Audit Assurance praktijk voor cursussen die door het management team van Audit verplicht zijn gesteld.

<sup>2</sup> Het aantal deelnemers is gebaseerd op de tussentijdse en nieuwe instroom per september 2012. Deelnemer kan op basis van instroom niveau aan een of meerdere onderdelen van het introductieprogramma deelnemen.

<sup>3</sup> Het aantal deelnemers is gebaseerd op het aantal US Sec geaccrediteerden dat het programma verplicht heeft gevolgd ter behoud van de accreditatie.

<sup>4</sup> Het aantal deelnemers is gebaseerd op de doelgroep die deze actualia webcasts verplicht heeft gevolgd.

<sup>5</sup> Het aantal deelnemers is gebaseerd op het aantal IFRS geaccrediteerden dat het programma verplicht heeft gevolgd ter behoud van de accreditatie.

<sup>6</sup> De opgenomen gegevens zijn gebaseerd op het totaal aantal deelnemers per programma en de nominale learning uren per programma.

## Achtergrond

aan de Amerikaanse beurs genoteerde SEC-cliënten en controleklanten die voor hun verantwoordingen voldoen aan IFRS en US GAAP/GAAS verslaggevings- en controlestandaarden, worden persoonlijk geaccrediteerd. Aan deze accreditatie zijn eisen gesteld in de vorm van vereiste opleidingen en het opdoen van ervaring.

### Vakinhoudelijke cursussen

#### Basiscursussen

Elke nieuwe medewerker krijgt een aantal basiscursussen. 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 Auditpraktijk 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 en met ingang van 2013 met EMS (Engagement Management System). Voor medewerkers die gedurende het jaar instromen, is er een uitgebreid zelfstudiepakket beschikbaar waarmee zij zich onder andere de Deloitte Audit Approach eigen kunnen maken.



In onderstaand overzicht is de exacte inhoud van het (verplichte) vaktechnische cursusprogramma in boekjaar 2012/2013 opgenomen:

Naam training	Inhoud	Doelgroep	Toelichting
Audit Excellence 2012	Verdieping van de kennis van de Audit Approach en toepassing in de praktijk	Professionals in de Auditpraktijk	Tijdens Audit Summerschool
RRL Update 2012	Update Risk Management, Independence, Ethics, Security – Actuele ontwikkelingen	Professionals in de Auditpraktijk	Tijdens Audit Summerschool
US500 Technical Excellence 2012	Jaarlijkse Update US SEC (GAAS/ GAAP)	Managers t/m partners met US SEC-accreditatie	Najaar 2012
US 120 Internal Controls Workshop	Jaarlijkse Update US IC	Managers t/m partners met US SEC-accreditatie	Najaar 2012
IFRS accreditatie-programma	Jaarlijkse Update IFRS	Managers t/m partners met IFRS accreditatie	Gedurende 2012
APS Industry Actualia	Actualia Lokaal Bestuur, Wonen & Ruimte, Zorg, Onderwijs	Managers t/m partners in de Audit Public Sector-praktijk	Najaar 2012
Actualia Audit 2012	Actuele ontwikkelingen Audit	Professionals in de Auditpraktijk	Najaar 2012 (webcasts)
Actualia Accounting 2012	Actuele ontwikkelingen Accounting	Professionals in de Auditpraktijk	Najaar 2012 (webcasts)
Actualia Tax 2012	Actuele ontwikkelingen Tax	Professionals in de Auditpraktijk	Najaar 2012 (webcasts)
You@Deloitte   The Audit Experience	Introductieprogramma nieuwe medewerkers (Deloitte Audit Approach, AS/2 en dergelijke)	(Junior) staff	September 2012
New Field Senior Program   Leading the Field	Vaktechnisch programma	Nieuwe Senior Staff	Juni/juli 2012
Blokweken 2012	Vaktechnisch programma	(Junior) Staff	Tijdens Audit Summerschool

#### Audit Summerschool

Voor de Audit-functie wordt elk jaar een vaktechnische update georganiseerd tijdens de jaarlijkse Audit Summerschool met een aantal verplichte onderwerpen die zijn toegesneden op de Deloittepraktijk en die bijdragen aan de high performance cultuur.

#### Actualia-webcasts

In het najaar van 2012 zijn in de jaarlijks terugkerende serie Actualia-webcasts de ontwikkelingen op het gebied van Audit,

Accounting en Tax besproken in de context van de controle van de jaarrekening.

#### Verplichte permanente educatie

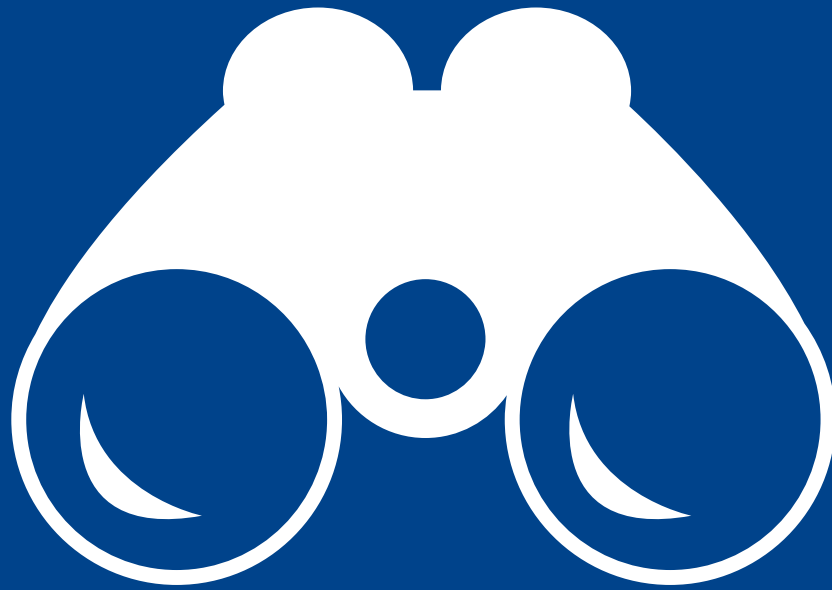
Deloitte stelt aansluitend bij de Nadere Voorschriften Permanente Educatie van de beroepsorganisatie NBA kwantitatieve eisen aan het aantal uren dat iedere medewerker aan opleiding en ontwikkeling besteedt. Dit betreft minimaal veertig uur educatie per jaar.

#### Monitoring op naleven van learningverplichtingen

De afdeling AAC Learning stelt vast of alle professionals hebben voldaan aan hun learning-verplichtingen en – indien van toepassing – aan hun Permanente Educatie-verplichtingen. Over het boekjaar 2012/2013 hebben alle accountants voldaan aan hun PE-verplichtingen.



# Transparantie naar onze stakeholders



# “Wij investeren structureel en meetbaar in kwaliteit”

---

Luisteren naar de behoeften van een samenleving die steeds meer onzekerheden kent en daarop inspelen met het ontwikkelen van nieuwe vormen van assurance en Data Analytics technieken. Deloitte Nederland doet dat alweer vijf jaar met een groep van 40 mensen. Maar ook door professionals te selecteren en verder op te leiden tot ‘accountant van de toekomst’ en een nieuwe controlemethodiek te ontwikkelen en uit te rollen binnen de auditpraktijk. Peter Bommel, voorzitter van de raad van bestuur van Deloitte, vertelt hoe Deloitte daarmee structureel en meetbaar investeert in kwaliteit.

## **Waarom is innovatie zo belangrijk?**

De As One strategie van Deloitte is gebouwd op de pijlers kwaliteit, groei en rendement. De belangrijkste daarvan is kwaliteit. De maatschappij vraagt kwalitatief hoogwaardige zekerheid van accountants en is er niet bij gebaat dat we doorgaan op de oude weg: het beoordelen van alleen de financiële jaarrekening en die van zekerheid voorzien. Dat is niet de kwaliteit die onze stakeholders zoeken. We moeten onze producten blijven vernieuwen en onze mensen en systemen blijven versterken, goed luisteren naar behoeften die in de maatschappij leven en die op de juiste manier invullen, bijvoorbeeld door te rapporteren over risico's. Dat vraagt om innovatie. Met onze innovatiegroep laten we al ruim vijf jaar zien hoe serieus we dit nemen. Deloitte Nederland investeert elk jaar zo'n 10 miljoen euro in innovatie, en daarmee in kwaliteit, en dat blijven we doen. In onze strategische outlook voor 2020 is een hoofdrol weggelegd voor innovatie.

## **Innovatie is een containerbegrip. Wat doet Deloitte concreet?**

Met onze nieuwe data analytics tools bieden we meer inzicht in data van onze cliënten. Dat stelt hen in staat om betere besluiten te nemen. Bijvoorbeeld bij het realiseren van besparingsmogelijkheden, maar ook bij het uitvoeren van gecompliceerde benchmarkonderzoeken en geavanceerde belastingtechnische analyses. We kunnen onze controles bijvoorbeeld dankzij data-analyse nog efficiënter en met meer diepgang uitvoeren. Daaraan gelieerd zijn alle nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Deloitte Digital: web, mobile en social media. Dat zijn snel ontwikkelende gebieden waar Deloitte flink in investeert.

## **Cyber security is een andere belangrijke innovatie van Deloitte. Hoe biedt Deloitte daarmee kwaliteit aan haar klanten en de maatschappij?**

Cyber security past bij veel diensten die wij verlenen. Internet is een prachtig medium, maar het maakt



Peter Bommel, voorzitter van de raad van bestuur van Deloitte

onze samenleving ook kwetsbaar voor bijvoorbeeld chantage, fraude en spionage. Criminelen kunnen de ene dag websites plat leggen en een dag later zogenoemde phishing mails sturen om wachtwoorden te ontfutselen. Door organisaties voor te bereiden en te helpen bij bescherming tegen cybercrime helpen we niet alleen hen, maar ook de samenleving. Daarom hebben we in de afgelopen tijd een uitgebreide dienstverlening opgezet, van awarenessprogramma's en penetration testing tot draaiboeken en sporenonderzoek.

#### **Nog zo'n innovatie: Process X-ray. Hoe draagt dat bij aan betere compliance?**

Process X-ray is een dienst die is gericht op het analyseren en efficiënter maken van processen. Een van onze klanten, een wereldwijde speler in de energiesector, bracht zijn ERP-systemen terug van honderd naar vijftien en harmoniseerde een groot aantal processen. Toch leverde dat niet de verwachte besparingen op. Met Process X-ray konden onze specialisten nauwkeurig in beeld brengen wat er fout

---

**“Wij investeren in de ‘accountant van de toekomst’: professionals die de business van hun klanten echt begrijpen”**

ging, extra besparingen doorvoeren en zorgen voor internationale compliance. Omdat wij al jaren veel meer in innovatie investeren dan andere professionele dienstverleners, lopen we hiermee echt voorop.

#### **Geldt dat ook voor Assuring the cloud?**

Ja, ook daarmee onderscheidt Deloitte zich. Met Assuring the cloud geven we zekerheid over de locatie van data die bedrijven door cloud providers laten beheren. Die locatie is van belang vanwege compliance met wetgeving op het gebied van privacy en specifieke

regelgeving zoals de US export controls. Daarnaast zijn bedrijven bang dat hun data in onveilige landen terecht komen, met alle gevolgen van dien, zoals spionage en het weglekken van informatie. Ze willen daarom graag zekerheid over de locatie van hun data, zodat ze gebruik kunnen maken van alle voordelen van cloud computing zonder zich zorgen te maken over de risico's. Deloitte signaleert wanneer die data zich buiten de vertrouwde zone kunnen bevinden.

**Een laatste voorbeeld van vernieuwing: integrated reporting. Kun je daarover iets vertellen?**

Integrated reporting is een nieuwe manier van rapporteren, waarbij het onderscheid tussen sustainability reporting en financial reporting komt te vervallen. Door een geïntegreerde rapportage over zowel de financiën als andere bedrijfswaarden wordt de samenhang tussen die waarden groter en worden de rapportages compacter. Bij integrated reporting draait het ook om de immateriële aspecten die nodig zijn om de geïntegreerde waarde van een onderneming te bepalen. Zoals de kwaliteit van de medewerkers, de omgang met de externe omgeving en beleid op het gebied van onder meer emissiebeheersing en afvalbeheer. Daarmee wordt duidelijker wat nu echt waarde toevoegt aan een onderneming en worden de kansen in de toekomst beter zichtbaar.

**Dit zijn allemaal voorbeelden van investeringen in producten en diensten. Maar het belangrijkste kapitaal voor een firm zoals Deloitte is talent. Hoe investeert Deloitte in de kwaliteit van haar professionals?**

Het afgelopen jaar hebben we een aantal specifieke projecten op het gebied van kwaliteitsverbetering uitgerold, zoals de mindset on quality als onderdeel van professional quality. Niet alleen binnen onze auditfunctie, maar organisatiebreed. We werken continu aan het versterken van het kwaliteitsdenken binnen Deloitte. De kwaliteit van onze mensen is namelijk het allerbelangrijkst. Wij investeren in de 'accountant van de toekomst'. Dat begint al bij onze recruitingactiviteiten. We zoeken sociaal vaardige en breed georiënteerde professionals. Geen mensen die de hele dag in een hoekje achter hun computer zitten. Ze moeten de business van hun klanten echt kunnen begrijpen. Onze industryaanpak sluit daarbij perfect

aan. Wij zijn georganiseerd via de lijnen van de business segmenten - de 'industries' - zodat we de kennis van onze professionals echt kunnen verdiepen. Hierdoor begrijpen de accountants veel beter hoe hun klanten in elkaar zitten, wat de kwaliteit van de controle ten goede komt.

**Daarnaast investeert Deloitte in een nieuwe controlemethodiek om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Wat maakt die methodiek zo bijzonder?**

Deloitte heeft wereldwijd een nieuwe controlemethodiek en controletooling ontwikkeld: Deloitte Audit, een Engagement Management System (EMS). Daarmee zijn onze klanten nog beter voorbereid op huidige en toekomstige risico's en kunnen wij snel bepalen waar onze expertise het meest noodzakelijk is. Deloitte Audit omvat uitgebreide databases met onder meer onze ervaring in specifieke branches en de nieuwste wet- en regelgeving. Daardoor kunnen we vragen beantwoorden over risico's in een bepaalde branche en wet- en regelgeving die bij een specifiek business model horen. Maar we kunnen onze klanten ook vertellen hoe ze hun operationele efficiency kunnen verhogen en wat de gevolgen zijn van een groter marktaandeel of bedrijfsgroei voor het risicoprofiel.

Het komende jaar gaan we dit state-of-the-art systeem invoeren binnen de hele praktijk, waardoor we nog meer gericht zullen zijn op risicoanalyse en gedetailleerde data-analyse. Dat betekent een nog effectievere en kwalitatief nog hoogwaardiger controle, waarbij we onze klanten ook meer inzichten bieden in hun data. Waarmee we onze missie 'to be the standard of excellence' verder invulling geven. Als Deloitte willen we de meest innovatieve dienstverlener zijn, waarbij we voortdurend streven naar de allerhoogste kwaliteit, die we leveren met de allerbeste mensen aan de allerbeste klanten. Dat is waar alle Deloitteers iedere dag met elkaar keihard aan werken.

**Peter Bommel**

voorzitter van de raad van bestuur van Deloitte





“Als Deloitte willen we de meest innovatieve dienstverlener zijn, waarbij we voortdurend streven naar de allerhoogste kwaliteit, die we leveren met de allerbeste mensen aan de allerbeste klanten. Dat is waar alle Deloitters iedere dag met elkaar keihard aan werken”

# Verslag van Interne Reviews

## Interne review van dossiers

In juni en juli 2013 zijn 54 jaarrekeningcontroles (zowel wettelijke als niet-wettelijke controle dossiers) onderzocht van 44 zelfstandig tekenbevoegde accountants. Het gaat om dossiers waarbij de controleverklaring is afgegeven in de periode juni 2012 tot en met mei 2013. Telkens is het meest recente dossier onderzocht.

Het aantal over 2012/2013 onderzochte dossiers is lager dan over het vorige boekjaar, omdat vanaf dit nieuwe boekjaar de practice review qua proces meer dynamisch wordt ingericht. Dat betekent dat de Practice Review voortaan meer gespreid over het jaar zal plaatsvinden.



Naar aanleiding van de Practice Review resultaten van vorig jaar zijn dit boekjaar een aantal acties gerealiseerd. Alle Practice Review resultaten zijn gepresenteerd aan alle professionals. Daarnaast zijn alle bevindingen verwerkt in een handboek "Aandachtspunten Controle Jaarrekening". In dit boek is per bevinding gegroepeerd naar onderdeel van de controle een toelichting gegeven gerelateerd aan de wet- en regelgeving met een praktische handreiking en documentatievereisten. Daarnaast is de review aangescherpt via uitbreiding van de instructies aan de reviewers gericht op de beoordeling van de belangrijke bevindingen tijdens de practice review. In de resultaten van de Practice Review 2012/2013 is het resultaat van deze acties door een verbetering van de score op die punten waarneembaar.

De uitkomsten van de Practice Review 2012/2013 zijn zeer recent gerapporteerd, waardoor nog geen besluitvorming heeft plaatsgevonden ten aanzien van eventuele correctiemaatregelen, m.b.t. de

non-compliant scores. Wel is een actieplan gemaakt ter verdere verbetering van de kwaliteitsmaatregelen. De Belangrijkste aandachtsgebieden vanuit de uitkomsten van de practice review en in het bijzonder bij de opdrachten met een score "Non-compliant" en "Improvements Required" zijn:

- Professional skepticism
- Risico-analyse
- Interne Controle
- Group audits

Deze aandachtsgebieden maken ook onderdeel uit van de Global Audit Imperatives van DTTL (zie pagina 37). Dit zijn gebieden waar binnen het DTTL netwerk belangrijke initiatieven op zijn gezet teneinde de kwaliteit van de audits verder te versterken. Deze gebieden staan ook centraal in het Audit Quality Plan voor het boekjaar 2013/2014 binnen de Nederlandse Accountantsorganisatie. Naar aanleiding van de specifieke bevindingen in de practice review is een specifiek aanvullend actieplan gemaakt, bestaande uit presentatie van de belangrijkste bevindingen aan alle professionals, meer specifieke training en toetsing van alle professionals op het gebied van de controlestandaarden en een gerichte monitoring door onafhankelijke opdracht kwaliteitsbeoordelaars gericht op deze specifieke bevindingen.

## Intern onderzoek interne stelsel van kwaliteitsbeheersing

De procedures zijn ook dit jaar zowel centraal als bij drie kantoren beoordeeld. De uitkomsten van de reviews zijn opgenomen in een managementletter inclusief een actieplan. Daarin zijn beperkte bevindingen en aanbevelingen tot verbetering vastgelegd, aangevuld met de in het Management team Audit vastgestelde maatregelen.

## Achtergrond

### Practice review

De Practice Review vindt binnen Deloitte plaats onder leiding van de Professional Practice Director Audit en onder toezicht van een daarvoor aangewezen partner van een andere member firm van de internationale Deloitte-organisatie. De uitvoering is beschreven in het Audit Practice Review Manual van DTTL. Andere member firms

van DTTL passen dezelfde procedure toe. De uitvoering is in handen van ervaren professionals met minimaal het functieniveau senior-manager onder leiding van een partner (teamleider). Deloitte bevordert hun onafhankelijkheid 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.

De Practice Review bestaat uit twee delen. Het eerste gedeelte van de Practice Review bestaat uit dossierreviews. Hierbij worden jaarlijks bij minimaal een derde van de



ASSURANCE

**Tabel 9: Samenvatting uitkomsten practice review boekjaar 2011/2012**

Scores	1	2	3	4	5
Aantal jaarrekeningcontroles	42	51	5	2	0

**Criteria:**

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? (2011/2012)'.



ASSURANCE

**Tabel 10: Samenvatting uitkomsten practice review boekjaar 2012/2013**

Scores	Compliant	Improvement required	Non-compliant
Aantal jaarrekeningcontroles	46	6	2

**Criteria:**

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? (2012/2013)'.

**Wat betekenen de scores? (2011/2012)**

De scores geven de kwaliteit van de beoordeelde dossiers weer. Score 1 betekent dat het dossier in zijn geheel voldoet aan de voorgeschreven auditprocedures en/of interne voorschriften. Bij de scores 2 tot en met 4 is sprake van bevindingen. Bij een score 2 is sprake van een beperkt aantal bevindingen met een marginale impact op de kwaliteit van het dossier. Score 4 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.

**Wat betekenen de scores? (2012/2013)**

De scores geven de kwaliteit van de beoordeelde dossiers weer. Score "Compliant" betekent dat er geen of een beperkt aantal bevindingen zijn met een marginale impact. Bij de score "Improvement required" is sprake een meer dan beperkt aantal bevindingen, dan wel bevindingen van betekenis, waarbij de totale impact daarvan niet tot de conclusie heeft geleid dat de audit non-compliant is, of de rapportering van de accountant tekortschiet. Ingeval van de score Non-compliant is het aantal bevindingen, of de totale impact daarvan zodanig dat is geconcludeerd dat de controle niet in alle belangrijke onderdelen is gepland en uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor geldende voorschriften. Gevolg is dat aanvullende werkzaamheden noodzakelijk zijn, dan wel dat de rapportering van de accountant niet voldoet aan de daaraan te stellen eisen.

zelfstandig tekenbevoegde accountants twee tot vier dossiers (inclusief andere opdrachten dan jaarrekeningcontroles) onder de loep genomen.

De uitkomsten van de Practice Review worden integraal verwerkt in het Quality Performance Dashboard van alle medewerkers vanaf manager tot en met

partner (inclusief externe accountants) en hebben een zeer belangrijke invloed op de uiteindelijke eindscore in het dashboard.

Een tweede onderdeel van de Practice Review omvat de diverse interne kwaliteitsprocedures. Hierbij wordt beoordeeld of Deloitte alle interne kwaliteitsprocedures naleeft, bijvoorbeeld

waar het gaat om de toewijzing van de juiste teamsamenstelling op basis van ervaring, accreditatie voor bepaalde werkzaamheden en partnerroulatievereisten.

Personen betrokken bij  
periodieke inspectie 2012



Partners



Directors (senior) manager



ASSURANCE

### Periodieke Inspectie van de persoonlijke onafhankelijkheid

De jaarlijkse inspectie van de persoonlijke onafhankelijkheid is in 2012 uitgevoerd door de Interne Accountantsdienst (IAD), onder verantwoordelijkheid van de Director of Independence. De Director of Independence was intensief betrokken bij het inspectieproces in het najaar van 2012, door het verzorgen van een trainingssessie voor de IAD-medewerkers, door het optreden als interviewer bij de onafhankelijkheidsonderzoeken en bij de evaluatie van geconstateerde overtredingen van de interne onafhankelijkheidsregels.

### Geconstateerde overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid

Bij het inspectieproces zijn twee overtredingen geconstateerd waarbij partners een financieel belang bleken te bezitten dat niet is toegestaan volgens de interne Deloitte onafhankelijkheidsregels. Deze interne regels gaan, gezien het belang dat Deloitte hecht aan onafhankelijkheid, verder dan de externe wet- en regelgeving van onze organisatie vereist. In deze twee gevallen was geen sprake van een overtreding van externe wet- en regelgeving. Het bestuur heeft naar aanleiding van de twee genoemde interne overtredingen disciplinaire maatregelen genomen. Bovendien zijn ook sancties opgelegd in twee situaties waarbij sprake was van onvoldoende discipline.

Tabel 11: Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid

Boekjaar	Aantal overtredingen <sup>1</sup>	Sancties <sup>2</sup>
Boekjaar 2011/2012	13	- 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.
Boekjaar 2012/2013	2	- 1 keer een normoverdragend gesprek (vanwege onvoldoende discipline) - 3 keer een schriftelijke waarschuwing, al dan niet in combinatie met een normoverdragend gesprek en hertesting (waarvan één vanwege onvoldoende discipline)

**Criteria:**

1. In de tabel zijn de overtredingen van de intern binnen Deloitte van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregels opgenomen, die zijn vastgesteld tijdens de periodieke inspectie die in het najaar 2012 heeft plaatsgevonden.
2. De sancties betreffen de opgelegde sancties voor overtredingen van de interne onafhankelijkheidsregels binnen Deloitte en voor ontoereikende vastlegging van financiële belangen in GIMS.

## Achtergrond

### Periodieke Inspectie van de persoonlijke onafhankelijkheid

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

bellegingsafschriften. Tijdens een persoonlijk interview wordt de specifieke situatie van de betrokken persoon doorgenomen. Bij partners betreft het in beginsel een controle op rotatiebasis, bij directors en managers een steekproefsgewijze controle. In het boekjaar 2012/2013 zijn alle partners getoetst. De Director of Independence rapporteert de uitkomsten van deze periodieke inspectie onder meer aan de Reputation & Risk

Leader, de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en aan de internationale DTTL-organisatie. 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.



# Jaarlijks verslag van schendingen en incidenten

## Schendingen

Het afgelopen boekjaar heeft Deloitte ruim 3.000 wettelijke jaarrekeningcontroles uitgevoerd. Het aantal situaties over boekjaar 2012/2013 waarbij een schending is vastgelegd, betreft ongeveer 0,3% van het totaal aantal wettelijke controles dat Deloitte heeft

verzorgd (in 2011/2012 eveneens 0,3%). Waar nodig zijn maatregelen getroffen om de ontstane situatie te herstellen en herhaling te vermijden. Bijgaand een overzicht op hoofdlijnen van de schendingen uit het afgelopen boekjaar, de getroffen maatregelen en de daaraan ten grondslag liggende overwegingen.

## Voorbeelden van schendingen over boekjaar 2012/2013

#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
1.	<p><b>Algemene uitkomsten practice reviews*</b></p> <p>Tijdens de zomer van 2012 zijn 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 tekortkomingen in documentatie van uitgevoerd controlewerk (COS 230), een voorbeeld waarbij archivering van het dossier te laat had plaatsgevonden, vastlegging van de onafhankelijkheidsoverwegingen, en documentatie van de manier waarop de deskundigheid van specialisten is beoordeeld (COS 620) of de fraudediscussie is vastgelegd (COS 240).</p> <p>In een aantal gevallen is sprake gebleken van een beperkte tekortkoming in de jaarrekening, bijvoorbeeld het ontbreken van een deel uit de toelichting. In één geval wijkt de controleverklaring in de (door Deloitte gewaarmerkte) drukproef van de jaarrekening af van de door Deloitte Accountants B.V. getekende controleverklaring (waarbij het origineel wel aan de vereisten voldeed).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevindingen zijn door controleteams opgevolgd, zoals een evaluatie van bevindingen, en soms een versterking van de controledocumentatie. Door bevindingen met een beperkte impact op te volgen, stimuleren we de juiste kwaliteitscultuur.</li> <li>- Uitkomsten zijn transparant vastgelegd in een afzonderlijke sectie van het dossier.</li> <li>- De persoon die de practice review heeft uitgevoerd heeft de gegeven opvolging beoordeeld en vastgesteld dat daarmee de oorspronkelijke bevindingen voldoende zijn weggenomen.</li> <li>- Waar nodig zijn aanvullende dossiers van het betreffende controleteam beoordeeld om uit te sluiten dat deze bevindingen breder voorkomen.</li> </ul>	Geen OOB

\*Pagina 69 van dit verslag geeft een samenvatting van de uitkomsten van de Practice Review, een toelichting op de scores en de getroffen maatregelen richting de betrokken externe accountants.

## Achtergrond

### Schendingenregister

Deloitte maakt een centrale vastlegging als medewerkers de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) schenden. Dit overzicht met schendingen vormt een graadmeter voor de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en geeft ons een beeld van het 'zelfreinigend

vermogen'. Wta-schendingen komen doorgaans intern naar boven vanuit de eigen kwaliteitssystemen, bijvoorbeeld via de eigen interne Practice Review of Opdrachtgerichte KwaliteitsBeoordeling (OKB). Schendingen kunnen bijvoorbeeld aanleiding geven om professionals extra ondersteuning te bieden, training te ontwikkelen, het kwaliteitsbeleid te

verbeteren en fouten te herstellen. Een teken van kracht dus. Dergelijke voorbeelden helpen Deloitte de beroepsuitoefening continu te verbeteren en waar nodig bij te sturen. Wat waren afgelopen boekjaar de hoofdlijnen van geconstateerde schendingen, welke maatregelen heeft Deloitte getroffen en wat waren daarbij de overwegingen?

#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
2.	<p><b>Interne proces voor opdrachtacceptatie</b></p> <p>Tijdens boekjaar 2012/2013 is uit interne analyses gebleken dat tweemaal de eigen Deloitte procedures voor opdrachtacceptatie niet adequaat zijn toegepast. Samengevat betreft dit primair de tijdigheid van interne afstemmingen door professionals over cliënt- en opdrachtacceptatie en de kwaliteit van de vastlegging van de initiële risicoanalyse.</p>	<p>-Formalisatie van de interne afstemmingen heeft alsnog plaatsgevonden, waarbij de eindconclusie over de aanvaardbaarheid is onderschreven.</p> <p>-In beide gevallen is extra aandacht besteed aan de samenstelling van het controleteam en een Special Review Partner toegewezen om de naleving van de kwaliteitsbeheersing te monitoren.</p>	OOB en niet-OOB

Hierna volgen voorbeelden uit het schendingenregister die samenhangen met afwijkingen in jaarrekeningen die zijn geconstateerd nadat daarbij al een verklaring was afgegeven. De aard, omvang en impact van die afwijkingen in de verslaggeving kunnen verschillen. Deloitte heeft desondanks besloten de genoemde

voorbeelden vast te leggen in het schendingenregister omdat uit de interne evaluatie is gebleken dat de vastleggingen met betrekking tot de controle op het moment van afgifte van de verklaring op genoemde onderdelen van de jaarrekening niet (geheel) voldeden aan de regels der kunst.

#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
3.	<p><b>Individuele gevallen waarbij een tekortkoming in de jaarrekening is geconstateerd</b></p> <p>Tijdens boekjaar 2012/2013 is uit interne kwaliteitsbeoordelingen of uit vaktechnische consultaties incidenteel gebleken dat een jaarrekening (een) tekortkoming(en) bevat terwijl daarbij al een goedkeurende controleverklaring was verstrekt.</p> <p>Voorbeeld daarvan is een jaarrekening waarin de interne herwaardering van woningen was verwerkt, terwijl dat niet is toegestaan op basis van de vigerende verslaggevingsvoorschriften.</p>	<p>- Bevindingen zijn door het controleteam opgevolgd en aanvullende analyses op de jaarrekening zijn transparant vastgelegd in een aparte sectie van het controledossier. Deze aanvullende analyse en het herstelwerk zijn beoordeeld door een professional buiten het controleteam.</p> <p>- 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.</p> <p>- Binnen Deloitte heeft een vaktechnische consultatie plaatsgevonden over de invloed van de geconstateerde afwijkingen.</p> <p>- Hoewel sprake is van een afwijking schiet de betreffende jaarrekening niet in ernstige mate tekort in het geven van het vereiste inzicht.</p> <p>- Cliënt heeft de tekortkoming op transparante wijze hersteld in de jaarrekening van het volgend boekjaar.</p>	Geen OOB



#	Voorbeeld hoofdlijn bevindingen	Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek	Wel/geen OOB
4.	<p><b>Individuele tekortkoming in de controle</b></p> <p>Tijdens boekjaar 2012/2013 zijn uit interne kwaliteitsbeoordelingen incidenteel tekortkomingen gebleken in de uitvoering van de controle of rapportering daarover.</p> <p>Een voorbeeld daarvan betreft de vastlegging van de werkwijze en rolverdeling met de ‘component auditor’ (COS 600 par. 19), het ‘challengen’ van uitgangspunten die het management hanteert bij het maken van schattingen (COS 540 par. 8 resp. 13), documentatie van de overwegingen rond de inzet van deskundigen (COS 220 par. 12 – A8 bullet 2), de werkwijze met betrekking tot de controle van journaalposten (COS 240 par. 32), de diepgang van de vastlegging van fraude-inlichtingen (COS 240 par. 17), de consistentie van het controlewerk op de interne beheersing (COS 330 par. 15) en de toegankelijkheid van het controledossier.</p> <p>Bij een ander dossier is na afgifte van de controleverklaring een onbedoelde foutboeking in de jaarrekening geconstateerd met betrekking tot de administratieve verwerking en rubricering van subsidiegelden. In goed overleg met de cliënt is onderzoek gestart naar de oorzaken en de gevolgen van de tekortkomingen voor de jaarstukken 2010. Tevens is besloten om betreffende jaarrekening niet vast te stellen. Vanuit de interne kwaliteitsbeoordeling zijn na afgifte van de controleverklaring tekortkomingen in de vastlegging van de uitgevoerde werkzaamheden geconstateerd. Deze hadden onder meer betrekking op de documentatie van de risicoanalyse. Daarnaast bevatte het dossier een aantal tekortkomingen op het gebied van de inzichtelijkheid van documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden en op het gebied van onderlinge verwijzingen tussen dossierstukken (o.a. COS 230.5 i.c.m. 330.7 en 240.10a/32, 230.7 en 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevindingen zijn door controleteams opgevolgd, zoals uitvoering van aanvullende analyses, versterking van controledocumentatie en evaluatie van bevindingen.</li> <li>- In één geval is het dossier overgedragen aan een andere externe accountant.</li> <li>- Uitkomsten zijn transparant vastgelegd in een afzonderlijke sectie van het dossier. Hiermee stimuleren we de juiste kwaliteitscultuur.</li> <li>- Een dossierbeoordelaar heeft de aanvullende analyses beoordeeld en vastgesteld dat de oorspronkelijke bevindingen voldoende zijn weggenomen.</li> </ul>	Geen OOB

# Achtergrond

Bij het stimuleren van een positieve kwaliteitscultuur past dat schendingen worden geëvalueerd en aangegrepen om professionals extra ondersteuning te bieden, training te ontwikkelen, het kwaliteitsbeleid te verbeteren en fouten te herstellen. Het komt ook voor dat Deloitte disciplinaire maatregelen inclusief financiële maatregelen ten aanzien van het betreffende individu treft.

## Corrigerende maatregelen en overwegingen daarbij

In alle gevallen waarbij een schending is geregistreerd heeft de Audit Risk Leader of een van de beleidsbepalers met het betrokken controleteam 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 bij de jaarlijkse evaluatie van de prestatiebeoordeling en beloning. Een externe accountant, aan wie in een eerder stadium vanwege schendingen al de maatregel van schriftelijke waarschuwing was opgelegd, is als gevolg van recidive op het gebied van schendingen niet langer verbonden aan Deloitte.

## Overwegingen bij het opleggen van maatregelen

De overwegingen bij het opleggen van een maatregel aan het betrokken controleteam en/of aan de betrokken kwaliteitsbeoordelaar is 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 de financiële markten kan schaden
  - 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 al afgegeven controleverklaring
  - de mate waarin de schending van invloed is en/of schade toebrengt aan de relatie van Deloitte Accountants B.V. met haar controlecliënt respectievelijk met toezichhoudende organen en regelgevers
  - ingrijpendheid van de voorgenomen disciplinaire maatregel(en)
  - niveau en functie van betrokkene
  - de wijze waarop en de snelheid waarmee betrokkene opvolging heeft gegeven aan de geconstateerde schending. Het verzuim van betrokkene 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 betrokkene eerder sprake is geweest van onvolkomenheden. Het bij herhaling plegen van een schending gedurende een korte periode en/of schending waardoor de betreffende cliënt (materiële) schade lijdt, evenals schendingen die van wezenlijk of essentieel belang zijn voor betrokkene of voor de betreffende cliënt, kan een zwaardere disciplinaire maatregel tot gevolg hebben.





## Incidenten

De integriteit van personen en instellingen die actief zijn op de financiële markten is van invloed op het maatschappelijk vertrouwen in deze markten en de instellingen die hierop handelen. Accountantsorganisaties vervullen een maatschappelijke rol. Vertrouwen in de accountantsorganisatie en de beeldvorming daarbij is van invloed op het adequaat functioneren van kapitaalmarkten. Deloitte richt de bedrijfsvoering daarom zodanig in dat deze een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf waarborgt. Ook voert Deloitte actief beleid gericht op het vermijden van incidenten, onder meer via de maandelijkse Portfolio Risk Review (meer hierover in het hoofdstuk 'Cliënt- en opdrachtacceptatie'). Tijdens het boekjaar 2012/2013 heeft Deloitte bij de AFM vier maal een incident gemeld. Een overzicht van de hoofdlijnen.

### 1. Deloittebrieven vervalst door buitenstaanders

Afgelopen boekjaar heeft Deloitte vernomen dat door een (of meer) buitenstaander(s) brieven met het logo en de naam van Deloitte Accountants B.V. zijn vervalst en in het economisch verkeer zijn gebracht als waren deze brieven afkomstig van Deloitte Accountants B.V. Voor zover Deloitte bekend betreft het brieven geadresseerd aan Stichting Thalsha en aan een of meer natuurlijke personen. De betreffende casus heeft aanleiding gegeven tot publiciteit (TROS televisie). Mede daarom heeft Deloitte deze kwestie als incident gemeld bij de AFM. Daarnaast heeft Deloitte enkele andere maatregelen genomen, onder meer gericht op het informeren van het publiek.

Inmiddels heeft de AFM aan Deloitte laten weten kennis te hebben genomen van bovenstaande maatregelen en geen aanleiding te zien tot het doen van nader onderzoek bij Deloitte.

### 2. Zakelijk geschil tussen Capgemini en Deloitte

In november 2012 deed Deloitte Accountants B.V. bij de AFM een incidentmelding in verband een juridisch geschil tussen Capgemini Nederland B.V. en Deloitte Consulting B.V. naar aanleiding van de overstap van een aantal medewerkers van Capgemini naar Deloitte Consulting en de berichten die daarover in de media (De Telegraaf) waren verschenen. Het betreffende geschil is inmiddels geschikt. Partijen hebben daarmee

het boek gesloten en hun zakelijke samenwerking weer opgepakt.

Inmiddels heeft de AFM aan Deloitte laten weten kennis te hebben genomen van genomen maatregelen en geen aanleiding te zien tot het doen van nader onderzoek bij Deloitte.

### 3. Publiciteit over Amarantis Onderwijsgroep

Afgelopen boekjaar is het onderzoeksrapport verschenen van de Commissie financiële problematiek bij de Amarantis Onderwijsgroep, een controlecliënt van Deloitte. Hierbij is er media-aandacht geweest voor de rol van de instellingsaccountant en de publieke beeldvorming over de wijze waarop Deloitte deze rol zou hebben ingevuld, vooral bij de uitvoering van wat de Commissie aanduidt als zijn 'natuurlijke adviesfunctie'. Dat is aanleiding geweest voor Deloitte om deze kwestie als incident bij de AFM te melden.

De onderzoekscommissie concludeert dat Deloitte als instellingsaccountant binnen de daarvoor geldende regels heeft geopereerd, waaronder ook het controleprotocol. Anderzijds plaatst de commissie ook kritische kanttekeningen bij de invulling van de adviesfunctie. Het bestuur van de Nederlandse beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft recent besloten deze kwestie nader te onderzoeken. Hoewel over de perceptie, inhoud en scope van die adviesfunctie een goed debat mogelijk is – wij juichen dat debat ook toe – trekt Deloitte zich het belang van een professioneel-kritische houding van accountants zonder meer aan. Dat is het afgelopen boekjaar ook een belangrijk thema geweest bij diverse kwaliteitsinitiatieven. Meer hierover is opgenomen in het hoofdstuk Professioneel kritische instelling (pagina 20 en verder).

#### 4. Vereniging van effectenbezitters

Deloitte heeft geconstateerd dat de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) herhaaldelijk de publiciteit heeft gezocht met haar beschuldiging van misleiding aan het adres van onder meer Deloitte Accountants B.V. en haar voormalige 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 moest worden gericht. De VEB heeft naar aanleiding van deze beschuldiging een aantal juridische acties ondernomen, waaronder een civiele vordering en strafrechtelijke aangifte tegen onder andere Deloitte Accountants B.V. en een tuchtklacht tegen een aantal (voormalige) bestuurders van die vennootschap.

Deloitte heeft steeds krachtig afstand genomen van de beschuldiging van de VEB. Zij is van mening dat noch Deloitte, noch de voormalige bestuursvoorzitter de VEB heeft misleid. Dat wordt bevestigd door recente rechterlijke uitspraken en ontwikkelingen. Het Openbaar Ministerie heeft aan Deloitte en de VEB laten weten dat zij op basis van de VEB-aangifte geen strafrechtelijk onderzoek zal instellen. Het Openbaar Ministerie heeft de aangifte beoordeeld en geconcludeerd dat er geen aanwijzingen zijn voor de door de VEB gestelde oplichting, valsheid in geschrifte, misleiding of lidmaatschap van een criminele organisatie. De Accountantskamer van de Rechtbank Zwolle heeft inmiddels uitspraak gedaan in de tuchtaak tegen drie (voormalige) bestuurders van Deloitte en alle klachten van de VEB niet-ontvankelijk respectievelijk ongegrond verklaard (zie ook pagina 76). De VEB heeft inmiddels beroep ingesteld tegen deze uitspraak. De Rechtbank Amsterdam heeft kort geleden de civiele misleidingclaims van de VEB integraal afgewezen. De Rechtbank oordeelde dat het de VEB volstrekt duidelijk had moeten zijn dat de (potentiële) schuld jegens beleggers niet was overgenomen door Deloitte Accountants B.V., dat betrokkenen aan de zijde van Deloitte geen mededelingsplicht jegens de VEB hebben geschonden en dat er ook verder geen aanleiding is aan te nemen dat de betreffende Deloittepartijen zich jegens de VEB of de beleggers aan onrechtmatige misleiding schuldig hebben gemaakt.

Deze procedures zijn nog steeds een nasleep van de Aholdfraude die begin 2003 aan het licht is gekomen. Eerder is al vast komen te staan dat deze fraude juist was bedoeld om de accountant, Deloitte, te misleiden.



ASSURANCE

<b>Tabel 12: Klachtinstantie</b>	<b>Boekjaar 2012/2013</b>	<b>Boekjaar 2011/2012</b>
Deloitte Klachtenregeling <sup>1</sup>		
- Interne klachten	1	3
- Externe klachten	4	3
Tuchtklachten (accountantskamer) <sup>2</sup>	9	2
Civiele procedure <sup>3</sup>	0	1

**Criteria:**

1. Betreft de in het boekjaar door de klachtencommissie van Deloitte in behandeling genomen klachten.
2. Betreft tuchtklachten die nieuw zijn ingediend bij de Accountantskamer tegen een accountant die bij Deloitte Accountants B.V. werkzaam is (geweest) of daaraan verbonden is (geweest), en verband houden met voor Deloitte verrichte werkzaamheden.
3. Onder civiele procedures worden begrepen de gedurende het boekjaar aanhangig gemaakte civiele procedures tegen Deloitte Accountants B.V. en/of een (gewezen) externe accountant van Deloitte Accountants B.V. in verband met een wettelijke controleopdracht.

### Klachtenafwikkeling boekjaar 2012/2013

In totaal is 5 keer gebruikgemaakt van de klachtenregeling. De interne klacht was afkomstig van een medewerker en had betrekking op de toepassing van de autoleaseregeling. Van de 4 externe klachten (van cliënten en derden) had er één betrekking op een afgegeven controleverklaring, twee betroffen klachten ten aanzien van accountancy dienstverlening, de vierde betrof een bejegeningklacht. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruik gemaakt.

Ten aanzien van twee externe klachten heeft de klachtencommissie de Raad van Bestuur geadviseerd deze gegrond te verklaren en naar aanleiding daarvan passende maatregelen te nemen. Met betrekking tot de interne klacht en de twee overige externe klachten heeft de klachtencommissie geadviseerd deze af te wijzen.

### Tuchtzaken

Tijdens het voorgaande boekjaar (2011/2012) is bij de Accountantskamer te Zwolle één tuchtprocedure aanhangig gemaakt tegen twee aan Deloitte verbonden accountants. Deze tuchtprocedure houdt geen verband met een wettelijke controle maar met een mededeling die in 2004 is verstrekt bij een prospectus en een daarvan in omloop gebrachte onjuiste versie. Het betreft de onderhandse uitgifte van aandelen voor het exploiteren van riviercruiseschepen (geen organisatie van openbaar belang). De Accountantskamer heeft inmiddels uitspraak gedaan en aan één accountant de maatregel van een waarschuwing opgelegd. Al in 2006 heeft deze betrokken accountant schriftelijk bij de advocaat van de vennootschap aangegeven erop te vertrouwen dat deze, zoals door hem aangekondigd, aangifte zou doen van de (mogelijke) valsheid in geschrifte gelijktijdig met eventuele andere onregelmatigheden.

## Achtergrond

### Klachten- en klokkenluidersprocedure

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

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

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

### Klachtencommissie

De klachtencommissie heeft als taak om een vertrouwelijke en zorgvuldige afhandeling van klachten te waarborgen. De commissie bestaat uit partners en medewerkers en vormt daarmee 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.

De Accountantskamer oordeelde dat deze betrokken accountant had moeten nagaan of er ook echt aangifte was gedaan en dat deze ook overigens een aantal aanvullende maatregelen had moeten treffen. De klacht tegen de andere accountant is afgewezen. Er is hoger beroep ingesteld.

#### **De Vereniging van Effectenbezitters**

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. Een tweede klacht hield in dat Deloitte SOBI destijds niet actief had geïnformeerd over wie de juiste procespartij was toen SOBI een procedure tegen Deloitte begon (welke procedure inmiddels overigens door SOBI is ingetrokken). In het kader van deze zaak heeft Deloitte zelf een incidentmelding gedaan bij de AFM. Daarvoor wordt verwezen naar hetgeen hiervoor is vermeld.

De Accountantskamer heeft inmiddels uitspraak gedaan en alle klachten niet-ontvankelijk respectievelijk ongegrond verklaard. De VEB heeft inmiddels beroep ingesteld tegen deze uitspraak.

#### **Stichting Onderzoek Bedrijfs Informatie en Vestia**

Stichting Onderzoek Bedrijfs Informatie (SOBI) heeft in juli 2012 bij de Accountantskamer een tuchtklacht ingediend tegen de externe accountant van Vestia in verband met goedkeuring van de jaarrekeningen van Vestia over 2008 en 2009. De klacht heeft betrekking op de controle en verwerking van de derivaten in deze jaarrekeningen. Ook Stichting Vestia Groep zelf heeft bij de Accountantskamer een tuchtklacht ingediend tegen de desbetreffende externe accountant. De Accountantskamer heeft deze klachten inmiddels ongegrond of verjaard verklaard.

#### **Openbaar Ministerie**

In september 2012 heeft het Openbaar Ministerie een tuchtprocedure aanhangig gemaakt tegen een aan Deloitte verbonden externe accountant.

Deze tuchtprocedure houdt verband met administratieve ondersteuning en advieswerk (financiering, herstructurering, groeimogelijkheden) bij een voormalige cliënt van Deloitte handelend in bloemen en planten (geen wettelijke controle). De Accountantskamer heeft inmiddels uitspraak gedaan en aan betrokken accountant een berisping opgelegd. Basis hiervoor is dat betrokken accountant zich bij de administratieve ondersteuning en het advieswerk volgens de tuchtrechter te lang argeloos heeft opgesteld en het in de rede had gelegen dat hij meer oog had gehad voor signalen over de gang van zaken bij deze organisatie. Tegelijkertijd concludeert de Accountantskamer dat betreffende accountant gewetensvol te werk is gegaan en dat deze stelselmatig door betrokken organisatie is misleid. Beide partijen hebben inmiddels beroep ingesteld tegen deze uitspraak. De professioneel-kritische instelling van accountants is afgelopen boekjaar een belangrijk thema geweest bij diverse kwaliteitsinitiatieven. Meer hierover is opgenomen in hoofdstuk Professional Quality - Professioneel kritische instelling.

#### **Overige klachten**

In oktober 2012 is een tuchtklacht ingediend tegen een voormalige Deloitte partner die verband houdt met een rapport feitelijke bevindingen (Standaard 4400) bij een liquiditeitsprognose van een voormalige cliënt. De Accountantskamer heeft inmiddels uitspraak gedaan en deze klacht ongegrond verklaard.

In maart 2013 is een tuchtklacht ingediend tegen een voormalige Deloitte partner die onder meer verband houdt met de administratieve verwerking van bepaalde posten bij een samenstel opdracht.

In mei 2013 is een tuchtklacht ingediend tegen een voormalige Deloitte partner die verband houdt met een controle opdracht uit de periode 2005-2008 (geen OOB) van een voormalige controle cliënt. Beide zaken zijn op dit moment onder de rechter.

#### **Civiele procedures**

In het boekjaar 2012/2013 zijn er geen civiele procedures aanhangig gemaakt tegen Deloitte Accountants B.V. en/of een externe accountant in verband met een wettelijke controleopdracht.



# 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, inbedding en naleving van vaktechnische standaarden binnen onze organisatie.

## Externe onderzoeken

Diverse toezichthouders hebben in het boekjaar 2012/2013 bij Deloitte extern onderzoek verricht. De AFM heeft naast nog lopend onderzoek twee thema onderzoeken en een joint inspection met de PCAOB uitgevoerd. Wij doen hierna verslag van deze onderzoeken voor zover nog niet besproken in het Transparantieverlag over boekjaar 2011/2012.

## Definitief rapport themaonderzoek woningcorporaties

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft tijdens het boekjaar 2012/2013 een themaonderzoek verricht bij alle Big-4 kantoren naar de kwaliteit van de controle van de jaarrekening van woningcorporaties. Tijdens boekjaar 2012/2013 heeft Deloitte van de AFM een definitief onderzoeksrapport ontvangen.

De AFM concludeert in algemene zin dat de vier grootste accountantsorganisaties verhoogde aandacht hebben voor de kwaliteit van de jaarrekeningcontrole bij woningcorporaties. Deloitte was een van de twee kantoren die al bij de controle over boekjaar 2010 - en dus eerder dan de maatschappelijke onrust naar aanleiding van Vestia - maatregelen hadden genomen om de kwaliteit van de controles te verbeteren en te bewaken. AFM heeft in haar publieke rapportage over het themaonderzoek naar woningcorporaties de vier onderzochte accountantsorganisaties gerangschikt in een volgorde A-D, waarbij Deloitte de tweede plaats kreeg, met daarbij de volgende omschrijving: "Deze accountantsorganisatie heeft vroegtijdig, dat wil zeggen voorafgaand aan de publieke bekendheid van problemen bij Vestia, onderkend dat specifieke kwaliteitsmaatregelen nodig waren om de kwaliteit van wettelijke controles bij woningcorporaties te waarborgen. Deze accountantsorganisatie heeft, om de kwaliteit van haar externe accountants proactief te ondersteunen, relatief veel kwaliteitsmaatregelen nodig

geacht. Deze accountantsorganisatie heeft meerdere tekortkomingen geconstateerd in dossieronderzoeken en daarop aanvullende kwaliteitsmaatregelen getroffen om de kwaliteit van de wettelijke controles 2011 te kunnen waarborgen."

Aanleiding voor het themaonderzoek uit voorgaand boekjaar waren 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 transparantieverlag van Deloitte over boekjaar 2011/2012 bevat een toelichting op de diverse initiatieven van Deloitte in dit marktsegment en bevat een uiteenzetting van de sterke en verbeterpunten uit diverse vormen van interne kwaliteitsbeoordelingen.

## Overgangsregeling scheiding controle en advies bij OOB's

De AFM heeft dit boekjaar een onderzoek verricht naar de wijze waarop de Big 4-kantoren zijn omgegaan met de overgangsregeling met betrekking tot de per 1 januari 2013 verplichte scheiding van controle- en adviesdiensten bij OOB-controlecliënten. Op grond hiervan mag Deloitte voor OOB's naast controlediensten geen andere werkzaamheden voor die organisaties verrichten (artikel 24b Wta). Controlediensten zijn de wettelijke controle en een aantal specifiek omschreven werkzaamheden gerelateerd aan de controle en/of andere vormen van assuredienstverlening. Tegelijkertijd is een overgangsregeling van kracht geworden die toestaat dat werkzaamheden (met uitzondering van controlediensten) mogen worden uitgevoerd tot twee jaar na de inwerkingtreding van de Wab, indien de opdracht is verstrekt voordat de Wab in werking trad.

De AFM heeft in het kader van haar onderzoek een overzicht opgevraagd van alle contracten voor niet-controlediensten die in de periode 1 november 2012 tot en met 31 december 2012 door Deloitte met (verbonden derden van) OOB-controlecliënten zijn afgesloten.

Deloitte heeft in het kader van de nieuwe wetgeving het opdrachtacceptatieproces aangescherpt om de scheiding van controlediensten en andere werkzaamheden bij OOB-controlecliënten en daarmee verbonden derden te waarborgen. Deloitte heeft extra monitoring ingericht op de beoordeling van alle werkzaamheden voor OOB's of deze passen in de definitie van controlediensten en de naleving van de overgangsregeling. Deloitte geeft daarmee proactief inhoud aan de hoge kwaliteitsnormen die zij voorstaat. Bij deze monitoring zijn geen overtredingen van de wet geconstateerd op basis van de wettekst en de toelichting in de NBA Alert.

Wij hebben de contracten beoordeeld en waar nodig zijn maatregelen getroffen. Wij hebben vier contracten geannuleerd, bij negen contracten is een addendum opgesteld ter verduidelijking van de omschreven werkzaamheden. In drie situaties heeft Deloitte in overleg met de cliënt besloten dat gebruik wordt gemaakt van de overgangsregeling voor een afbouwscenario of een transitieperiode uiterlijk tot 31 december 2014. Deloitte en cliënt hebben vastgesteld dat de overige contracten duidelijk waren.

De AFM heeft kennis genomen van de door ons uitgevoerde beoordeling en de genomen maatregelen. De AFM heeft aangegeven het onderzoek bij Deloitte als beëindigd te beschouwen.

#### **Reguliere gezamenlijke inspectie door PCAOB en AFM**

De Public Company Accounting Oversight Board is in juni 2013 (FY14) gezamenlijk met de AFM een reguliere inspectie gestart. Het veldwerk van de gezamenlijke inspectie is uitgevoerd, waarbij drie controledossiers zijn onderzocht en ook aandacht is besteed aan het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Vergelijkbare onderzoeken hebben de PCAOB en AFM dit jaar en vorig jaar uitgevoerd bij de andere Big-4 kantoren.

De AFM zal in het najaar haar eigen inspectie afronden en daarvoor nog veldwerk uitvoeren. Dit zal bestaan uit de review van een aantal controledossiers.

De AFM en de PCAOB brengen ieder afzonderlijk aan de accountantsorganisatie een rapport uit over de uitgevoerde inspectie. Het rapport van de AFM wordt verwacht na afronding van de totale inspectie inclusief het deel dat nog wordt uitgevoerd.

Het rapport van de PCAOB is naar verwachting individueel per accountantsorganisatie en bestaat uit twee delen. Een deel van deze rapportage is openbaar verkrijgbaar en een deel richt zich alleen tot de accountantsorganisatie. Het openbare deel van het inspectierapport beschrijft de inspectie en geeft een overzicht van de bevindingen die bij de individuele controledossiers zijn geconstateerd. Voorbeelden van dergelijke rapportages zijn opgenomen op de website van de PCAOB ([www.pcaob.org](http://www.pcaob.org)).

Tijdens de joint-inspectie hebben de AFM en PCAOB controles onderzocht van jaarrekeningen over boekjaar 2012. Leerpunten uit de joint-inspectie van de AFM en de PCAOB zal Deloitte gebruiken om de kwaliteit binnen onze organisatie verder te versterken. Dit vanuit onze opvatting dat een open en constructieve dialoog met toezichthouders bijdraagt aan een juiste interpretatie en inbedding van vaktechnische standaarden binnen onze organisatie.

Het deel van de rapportage dat de PCAOB te zijner tijd openbaar zal maken bevat de belangrijkste observaties bij de onderzochte controles. Zoals de PCAOB in elk van haar rapportages benadrukt, zijn haar inspecties gericht op het identificeren van zwakke plekken, gebaseerd op een relatief kleine selectie van het totaal aantal controleopdrachten dat een accountantsorganisatie uitvoert. Accountantsorganisaties zijn volgens de PCAOB-standaarden gehouden om een beoordeling te maken wat deze observaties eventueel betekenen voor de al afgegeven verklaringen en te analyseren of aanvullende acties noodzakelijk zijn. Deze acties kunnen bestaan uit het opstellen van aanvullende controledocumentatie, het uitvoeren van controlewerk of het opnieuw uitbrengen van een verklaring.



Deloitte Nederland heeft van de PCAOB nog geen schriftelijke rapportage ontvangen. Wel hebben de AFM en PCAOB een voorlopige terugkoppeling gegeven, met daarbij het voorbehoud dat de inspectie en interne kwaliteitsprocedures binnen de AFM en PCAOB nog niet zijn afgerond. Een eerste indruk van deze voorlopige mondelinge terugkoppelingen wijst erop dat observaties die door de AFM en PCAOB gezamenlijk zijn gedaan op de tijdens de joint-inspectie geïnspecteerde controledossiers, verband houden met:

- werkzaamheden gericht op de totstandkoming van de managementveronderstelling en de daaraan ten grondslag liggende data met betrekking tot een of meer posten van de jaarrekening
- werkzaamheden gericht op de opzet en effectieve werking van een of meer specifieke maatregelen van interne beheersing
- werkzaamheden gericht op de volledigheid van de omzet verantwoording
- de aansturing en beoordeling van een ingeschakelde buitenlandse accountant
- het bijhouden en monitoren van een overzicht van alle door de professionals van Deloitte Nederland aangevraagde consultaties met onderdelen van het internationale netwerk van DTTL.

#### **Kwaliteitsbeoordelingen door IODAD**

In het kader van Single information Single audit (SISA) is in het voorjaar van 2013 een beoordeling uitgevoerd op de controles van de SISA verantwoording van gemeenten, provincies en/of gemeenschappelijke regelingen. Hierbij zijn zes dossiers geselecteerd. 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. Het veld onderzoek is afgerond, maar er is nog geen eindrapportage opgesteld. Een eerste indruk van de met ons gedeelde resultaten wijst erop dat het merendeel van de onderzochte dossiers het oordeel toereikend krijgt. Observaties die met ons zijn gedeeld houden verband met;

- het steunen op (interne) controlewerkzaamheden van andere accountants
- dossiervorming met betrekking tot de uitgevoerde werkzaamheden van specifieke regelingen.

Aan het einde van het kalenderjaar wordt een rapportage verwacht. Vanzelfsprekend neemt Deloitte de geconstateerde punten mee in haar maatregelen om de SISA controles verder te versterken, onder andere door de review voorafgaand aan de afgifte van de verklaring aan te scherpen.

#### **Kwaliteitsbeoordeling door Inspectie Onderwijs**

Onder verantwoordelijkheid van de Inspectie van het Onderwijs is in december 2012 een review uitgevoerd naar de door Deloitte uitgevoerde controle van 12 jaarrekeningen 2011 en 13 uitgevoerde onderzoeken van de bekostigingsgegevens 2011 ten behoeve van de rijksbijdrage. Zowel de Inspectie van het Onderwijs als Deloitte zijn positief over de wijze waarop het gezamenlijke reviewproces is verlopen. De uitkomsten waren positief; geen enkel dossier heeft een oordeel 'ontoereikend' gekregen. De Inspectie van het Onderwijs heeft wel een aantal aanbevelingen. De belangrijkste aanbevelingen betreffen het verbeteren van de documentatie van de controlewerkzaamheden en de verscherpte aandacht voor de controle op de naleving van de wettelijke vereisten van het jaarverslag door de onderwijsinstellingen. Naar aanleiding van de uitkomsten van de reviews zijn enkele maatregelen genomen, waarin ook deze aanbevelingen zijn meegenomen om de kwaliteit van de controles nog verder te verbeteren. De belangrijkste maatregelen betroffen:

- Communicatie van de uitkomsten van de reviewbevindingen 2011 aan onze medewerkers door middel van een centrale bijeenkomst en interne cursussen.
- Het vervaardigen van een notitie over de reviewbevindingen voorzien van concrete verbetervoorstellen, met name gericht op documentatie van de controlewerkzaamheden, het beoordelen van het jaarverslag en de controle op de naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijnen.
- Het verwerken van de reviewbevindingen in onze controledocumentatie zoals de werklijsten bekostiging en jaarrekening in onze elektronische dossiers.

# 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 de continue evaluatie die Deloitte uitvoert van de kwaliteit van de controle zoals beschreven in dit verslag is het stelsel tijdens het rapportagejaar op enkele aspecten versterkt. Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 30 augustus 2013 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

- Dat het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte Accountants 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, 30 augustus 2013

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

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

M.J. van der Vegte, bestuurder Deloitte Accountants B.V.





# Bijlage: Overzicht Organisaties van Openbaar Belang



ASSURANCE

**Tabel 13: Overzicht OOB's (in alfabetische volgorde)**

Accell Group N.V.	FAB CBO 2005-1 B.V.	Munda CLO I B.V.
Ad Pepper Media International N.V.	Garda CLO B.V.	N.V. Argenta Nederland
Algarve International B.V.	Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.	N.V. Argenta-Life Nederland
Althaia CDO B.V.	Global Senior Loan Index Fund 1 B.V.	N.V. Bever Holding
Amstel Securitisation of Highgrade Exposures 2006 B.V.	GMAC International Finance B.V.	N.V. Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakingen
Anker Verzekeringen N.V.	Green Apple B.V.	N.V. Settlement Bank of the Netherlands
ASM International N.V.	Grontmij N.V.	N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam
ASML Holding N.V.	Haniel Finance B.V.	Neptuno CLO I B.V.
Astir B.V.	Harbourmaster CLO 4 B.V.	Neptuno CLO II B.V.
Atlanteo Capital B.V.	Harbourmaster CLO 5 B.V.	OctoPlus N.V.
Atomium Mortgage Finance 2003-I B.V.	Harbourmaster CLO 6 B.V.	Odeon ABS 2007-1 B.V.
Atradius Credit Insurance N.V.	Harbourmaster CLO 7 B.V.	Onderling Fonds "Sliedrecht" B.A.
Atradius Finance B.V.	Harbourmaster CLO 8 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.
Aurora Finance B.V.	Harbourmaster CLO 9 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij DSW Zorgverzekeraar U.A.
Bank Insinger De Beaufort N.V.	Harbourmaster CLO 10 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij SAZAS U.A.
Bank Ten Cate & Cie. N.V.	Harbourmaster CLO 11 B.V.	Portugal Telecom International Finance B.V.
Base CLO I B.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 1 B.V.	RBS Holdings N.V.
BBVA Global Markets B.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 2 B.V.	REA Finance B.V.
Belfius Funding N.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 3 B.V.	Reed Elsevier N.V.
Bluewater Holding B.V.	Himalayan Fund N.V.	Renoir CDO B.V.
BNP Paribas Bank N.V.	HIT Finance B.V.	Repsol International Finance B.V.
BNP Paribas Cardif Levensverzekeringen N.V.	HITT N.V.	Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge Waarborgmaatschappij U.A.
BNP Paribas Cardif Schadeverzekeringen N.V.	Hof Hoorneman Investment Funds N.V.	Stichting Mars 2006
Boiro Finance B.V.	Hollands Welvaren Leven N.V.	Stichting Memphis 2006-I
Brunel International N.V.	ICT Automatisering N.V.	Stichting Orange Lion III RMBS
Caixa Catalunya International Finance B.V.	Imperial Mobility Finance B.V.	Stichting Orange Lion IV RMBS
Cheyne Credit Opportunity CDO I B.V.	Intereffekt Investment Funds N.V.	Stichting Orange Lion V RMBS
CID Finance B.V.	Invesco Mezzano B.V.	Stichting SME Lion I
Citco Bank Nederland N.V.	Kazakhstan Temir Zholy Finance B.V.	Stichting Uiver 2002
CityMortgage MBS Finance B.V.	Kempen Best Selection European Property Fund N.V.	Telegraaf Media Groep N.V.
Clondalkin Industries B.V.	Kempen Euro Credit Fund N.V.	TKH Group N.V.
Coniston CLO B.V.	Kempen European High Dividend Fund N.V.	TomTom N.V.
CSM N.V.	Kempen European Participations N.V.	Van Lanschot Global Index Fund N.V.
Douro Finance B.V.	Kempen European Smallcap Fund N.V.	Vastned Retail N.V.
DPA Group N.V.	Kempen Global High Dividend Fund N.V.	Vimetco N.V.
DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.	Kempen Orange Fund N.V.	Waard Leven N.V.
EFM Onderlinge Schepenverzekering U.A.	Kempen Oranje Participaties N.V.	Waard Schade N.V.
Euro-Galaxy CLO B.V.	Kempen SeNSe Fund N.V.	Waha Aerospace B.V.
Euro-Galaxy II CLO B.V.	Koninklijke Ahold N.V.	ZOO ABS II B.V.
Euroloan CLO 1 B.V.	Koninklijke Wessanen N.V.	
F.A.B. CBO 2002-1 B.V.	MDC - GMTN B.V.	
FAB CBO 2003-1 B.V.	Morgan Stanley B.V.	

**Criteria:** Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2012/2013 (werkzaamheden ten behoeve van) een wettelijke controle is (zijn) verricht door Deloitte Accountants B.V.



ASSURANCE

In ons Transparantieverlag over boekjaar 2011/2012 hebben we 120 OOB's verantwoord. Hiervan zijn er inmiddels 8 komen te vervallen. In boekjaar 2012/2013 hebben we 11 nieuwe OOB's gecontroleerd. Hiermee komt het totaal aantal OOB's op 123. De wijzigingen zijn als volgt:

**Tabel 14: Mutaties OOB'S**

<b>Nieuwe OOB's in boekjaar 2012/2013 Totaal aantal: 11</b>	<b>Wel OOB in boekjaar 2011/2012, maar vervallen in boekjaar 2012/2013 (geen wettelijke controlecliënt meer of status OOB gewijzigd). Totaal aantal: 8</b>
Bank Insinger De Beaufort N.V.	Actua Schadeverzekering N.V.
BNP Paribas Cardif Levensverzekeringen N.V.	BNP Paribas Arbitrage Issuance B.V.
BNP Paribas Cardif Schadeverzekeringen N.V.	De Nederlandse Investeringsbank Voor Ontwikkelingslanden N.V.
Douro Finance B.V.	Kempen Global Bond Fund N.V.
Harbourmaster Pro-Rata CLO 3 B.V.	Stichting Memphis 2005-I
HIT Finance B.V.	Sundial (Senior) 2004-1 B.V.
Hollands Welvaren Leven N.V.	Sundial 2004-1 B.V.
ICT Automatisering N.V.	The Economy Bank N.V.
N.V. Settlement Bank of the Netherlands	
Waard Leven N.V.	
Waard Schade N.V.	

# Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder, raad van commissarissen en het bestuur van Deloitte Accountants B.V.

Wij hebben de financiële en niet-financiële cijfers en percentages, zoals opgenomen in de tabellen, genummerd 1 tot en met 14 (verder: tabellen) van het Transparantieverlag over het boekjaar 2012/2013 van Deloitte Accountants B.V. onderzocht. De door Deloitte Accountants B.V. toegepaste verslaggevingscriteria voor de gerapporteerde data zijn uiteengezet in de criteria bij de betreffende tabellen. Deze verslaggevingscriteria zijn gebaseerd op de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Het is van belang de gerapporteerde data in de tabellen in het Transparantieverlag in samenhang te zien met de uiteenzetting van de verslaggevingscriteria.

## Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van Deloitte Accountants B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de tabellen in het Transparantieverlag, in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in de betreffende tabellen.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opstellen van de tabellen mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is gericht op het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de gerapporteerde data in de tabellen van het Transparantieverlag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn weergegeven in overeenstemming met de door Deloitte Accountants B.V. toegepaste verslaggevingscriteria. We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000 Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze werkzaamheden zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de tabellen geen afwijkingen van materieel belang bevatten.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de gerapporteerde data in de tabellen een afwijking van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of fouten.

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

- Het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde verslaggevingscriteria.
- 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 tabellen voor zover relevant voor de juistheid van de gerapporteerde data in de betreffende tabellen.
- Het onderzoeken van interne en externe documentatie op basis van deelwaarnemingen om te bepalen of de gerapporteerde data in de tabellen adequaat zijn onderbouwd.
- Interviews gehouden met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het analyseren en rapporteren van de gerapporteerde data zoals opgenomen in de tabellen.
- Het vaststellen van consistentie van de gerapporteerde data in de tabellen met externe gepubliceerde informatie: het Verslag van het bestuur en de Jaarrekening van 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 om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

## Oordeel

Op basis van onze werkzaamheden concluderen wij dat de gerapporteerde data opgenomen in de tabellen, genummerd 1 tot en met 14, zoals opgenomen in het Transparantieverlag over het boekjaar 2012/2013, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in de betreffende tabellen.

Amsterdam, 30 augustus 2013

Ernst & Young Accountants LLP

drs. O.E.D. Jonker RA







---

“Een voorwaarde voor vertrouwen  
is dat het publiek begrijpt waar  
de accountant voor staat”

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.nl/about](http://www.deloitte.nl/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 high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This communication 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 communication.