



Transparantieverlag  
2014/2015  
Deloitte Accountants B.V.





# Inhoudsopgave

## Tijd voor verandering

1. Voorwoord	5
2. Verslag van het Bestuur van Deloitte Accountants B.V.	6
3. Verslag van de Commissie Publiek Belang	10



## Audit Strategie en Kwaliteit

4. Strategie en Controlekwaliteit	16
5. Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid	40
6. Professionele Educatie	52



## Governance structuur

7. Organisatie- en Juridische structuur	60
8. Organisatie- en Kwaliteitsstructuur Auditfunctie	66
9. Risicomanagement	71



## Transparantie

10. Schendingen, Incidenten en Klachten	74
11. Externe onderzoeken van toezichthouders	79

Organisaties van Openbaar Belang	85
Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen	87
Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing	88
Overzicht kwaliteitsindicatoren	89
Status implementatie NBA maatregelen per 1 augustus 2015	96
Assurance Rapport van de onafhankelijke accountant	107



De tabellen met dit label zijn door onze externe accountant EY van assurance voorzien.



# Voorwoord

Een accountant dient het publieke belang; wij streven daarom naar een relevante en betekenisvolle impact op de maatschappij. Dit streven drijft onze professionals die dagelijks met volle overtuiging het vak van accountant uitoefenen. Onze professionals zijn zich er terdege van bewust dat een consistent hoge kwaliteit hierbij van essentieel belang is.

Om er zeker van te zijn dat wij die betekenisvolle impact hebben en behouden, zoeken wij actief de dialoog met de samenleving. Deze dialoog is soms stevig maar altijd constructief en leidt continu tot inzichten in de eisen die de samenleving aan ons stelt. Deze inzichten passen wij toe in onze kwaliteitsagenda en in onze processen. De noodzaak om te veranderen wordt van hoog tot laag in de organisatie onderkend. Het veranderingsproces wordt door ons gezien en benaderd als een 'journey' met implementatie van een veelvoud van maatregelen en veranderingen in processen en procedures, en daarbij een verandering van onze cultuur. We onderkennen dat de houding en het gedrag van externe accountants en medewerkers de acceptatie en effectieve werking bepaalt.

In het afgelopen jaar was de impact vanuit het maatschappelijk debat op onze organisatie groot. Door het in het vorige verslag reeds aangekondigde verslag van de onderzoeken van de AFM en de PCAOB en de kwaliteitsinitiatieven die in september 2014 door de NBA zijn voorgesteld, heeft onze al ingezette kwaliteitsagenda nieuwe impulsen gekregen.

Naast de dialoog met de maatschappij en initiatieven op het gebied van wet- en regelgeving, wordt onze kwaliteitsagenda ook gevoed vanuit ons internationale netwerk. Vanuit onze wereldwijde organisatie worden initiatieven genomen die onze kwaliteitscultuur verder versterken. Waar we naar toe willen staat ons helder

voor ogen. Wij willen de onbetwiste leider zijn binnen de professionele dienstverlening. Deze aspiratie houdt in dat wij ons met name op het gebied van kwaliteit willen onderscheiden van andere aanbieders.

We beseffen heel goed dat we nog niet zijn waar we willen zijn. Daar zijn we in dit verslag dan ook volstrekt helder over. Tegelijkertijd zijn we echter ook heel trots op de progressie die we het afgelopen jaar hebben gemaakt. Ook daar zijn we helder over. En helaas gaan er soms nog steeds dingen niet zoals ze zouden moeten gaan. Gesteund door de Commissie Publiek Belang van de Raad van Commissarissen, onderzoeken wij elk voorval serieus en nemen wij indien nodig gepaste maatregelen. Uiteraard doen wij daarvan ook verslag.

Een betekenisvolle dialoog kan niet zonder de input van onze stakeholders. Wij willen daarom op deze plek iedereen die het afgelopen jaar input heeft geleverd voor onze kwaliteitsagenda bedanken, maar vooral ook uitnodigen om ons van input te blijven voorzien. Alleen een continue, kwalitatief goede en constructieve input vanuit medewerkers, cliënten, toezichthouders, politiek, opinieleiders, maatschappelijke organisaties en een ieder ander die begaan is met onze onderneming en onze sector, stelt ons in staat om onze aspiraties te verwezenlijken.

31 augustus 2015

Bestuur Deloitte Accountants B.V.  
Peter Bommel  
Marco van der Vegte  
Cees de Boer

"An organization's culture of purpose answers the critical questions of who it is and why it exists. They have a culture of purpose beyond making a profit. An organization's culture of purpose answers the critical questions of who we are and why we exist through a set of carefully articulated core beliefs. A culture of purpose guides behavior, influences strategy, transcends leaders—and endures." - Punit Renjen, Deloitte Global CEO

# Bestuursverslag

In 2014 is in Nederland het maatschappelijk debat over de toekomst van het accountantsberoep in een stroomversnelling geraakt. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) publiceerde eind september 2014 de uitkomsten van haar onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controles bij Big 4-accountantsorganisaties. De Werkgroep Toekomst Accountantsberoep van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) publiceerde op diezelfde dag haar rapport 'In het Publiek Belang' met daarin 53 voorgestelde maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. Deze maatregelen zijn door politiek en de accountantskantoren omarmd. Ze vormen een wezenlijk en concreet richtsnoer voor de verandering die nodig is om het vertrouwen van de maatschappij in ons beroep te behouden.

## **Onze visie gericht op het neerzetten van 'the most trusted and innovative firm'.**

Deloitte onderschrijft het publieke belang van wettelijke controles en het belang van het vertrouwen in het accountantsberoep dat hiermee samenhangt. Deloitte ontleent haar bestaansrecht aan de kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid van haar dienstverlening en de rol die zij vervult in de samenleving.

Kwaliteit is hierbij breed gedefinieerd en in dat verband heeft Deloitte het initiatief genomen om met zijn stakeholders in gesprek te gaan over de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van de rol van de accountant en de controlekwaliteit. Deze gesprekken hebben ertoe geleid dat Deloitte in het transparantieverlag ten aanzien van actuele onderwerpen nadrukkelijk ingaat op onze rol en betekenis voor de maatschappij. Wij hebben in de realisatie van onze visie onverminderd aandacht voor continue versterking van kwaliteit van onze dienstverlening. Wij richten ons hierbij in meest fundamentele zin op onze cultuur en de noodzakelijke verandering daarvan; cultuur en gedrag zijn uiteindelijk de dragers van kwaliteit.

In de gedurende 2014 ingezette Global Audit Strategy 2020 is de visie duidelijk benoemd: 'Be the world's most trusted audit provider driven by a commitment to delivering high quality'. Voornoemde is gebruikt als input en onderdeel van onze horizon scanning waarmee Deloitte Nederland de op kwaliteit gerichte visie nader heeft uitgewerkt in de in juni 2014 ingezette "Up your Game" auditstrategie met als gelijklopende visie 'the most trusted and innovative firm'. In deze strategie is specifiek aandacht gegeven aan de 'Game Changers' (specifiek gericht op cultuur en gedrag) en het 'Game Plan' (zijnde tastbare initiatieven). Deze strategie is gelinkt aan de bredere strategie voor Deloitte Nederland met daarin de drie pijlers: Kwaliteit, Operational Excellence en Groei, waarvan Kwaliteit de onbetwiste prioriteit nummer één is. En dus is in Up your Game het Audit Quality Plan (AQP) opgenomen. Dit AQP is in eerste instantie opgesteld in voorjaar 2013 en wordt sindsdien maandelijks geactualiseerd op basis van een continue horizon scanning voortvloeiende uit signalen vanuit de maatschappij, interne- en externe practice reviews en gerelateerde oorzakenanalyses.

Aanvullend op onze eigen ambities zijn het mede de bevindingen en aanbevelingen in het AFM-rapport van 25 september 2014 inzake de kwaliteit van wettelijke controles die een sterke impuls geven. Wij constateren dat onze kwaliteit is verbeterd ten opzichte van het vorige reguliere kwaliteitsonderzoek van de AFM. Anderzijds constateren we ook dat we zeker nog niet voldoen aan onze eigen ambitie en de maatschappelijke verwachtingen. We zijn dus nog niet waar we willen zijn en hebben dat ook duidelijk aangegeven in onze openbare reactie welke is toegevoegd aan het AFM rapport van 25 september 2014. Dit bewustzijn helpt ons bij realisatie van de benodigde cultuurverandering.

#### **We stimuleren een kwaliteitsgerichte cultuur**

De beleidsbepalers van Deloitte nemen uitdrukkelijk verantwoordelijkheid voor het neerzetten van een 'tone at the top' die professionals stimuleert sterke focus te leggen op het publieke belang van hun rolinvulling. Wij zien het als een van onze kernverantwoordelijkheden om het voorbeeld te geven waar het gaat om het benadrukken en uitdragen van integriteits- en kwaliteitsstandaarden. Daarom stimuleren wij actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren. Deloitte voert diverse vormen van cultuurmetingen uit om de bewustwording en het succes van de ingezette cultuurverandering continu te kunnen monitoren. Wij constateren dat de cultuur zich ontwikkelt in de richting van onze eigen ambities en de maatschappelijke verwachtingen.

#### **Voortdurende versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking**

Naast een op kwaliteit gerichte cultuur is een strakke organisatie van de kwaliteitscontrole - de systemen en processen - een belangrijke succesfactor voor de gewenste kwaliteit. Waarbij de prioriteit ligt bij het publieke belang. Bijvoorbeeld op het gebied van cliënt- en opdrachtacceptatie, bij de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) en bij het uitvoeren van interne dossierinspecties ('Practice Review'). We voeren impactanalyses uit om de effectieve werking van maatregelen te evalueren. Deze vormen een belangrijke basis voor juiste implementatie en evaluatie van verdere verbeteringen en komen tot de kern via oorzaak analyses.

#### **Tot de kern via oorzaak analyses**

Het zicht krijgen op de benodigde (cultuur)verandering

begint bij een integraal begrip van dieperliggende oorzaken en patronen die de huidige kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden. Oorzaakanalyses maken een vast onderdeel uit van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte en vinden (op weekbasis) plaats door een gecentraliseerd team dat functioneel is gescheiden van de personen die verantwoordelijk zijn voor de opzet en/of uitvoering van de lopende kwaliteitsinitiatieven (zie pagina's 26 en 27 voor nadere details en de voornaamste oorzaken voor bevindingen). Bij het uitvoeren van oorzaak analyses richt Deloitte zich op het structureel analyseren van factoren die de kwaliteit verhogen ('good quality' respectievelijk 'compliant' controledossiers), alsook op het in kaart brengen van items die belemmerend werken voor kwaliteitsprestaties.

#### **Het managen van de aanzienlijke werkdruk**

Als onderdeel van de grote hoeveelheid in dit Transparantieverslag genoemde maatregelen op organisatie- en individueel opdrachtniveau, benoemen we tevens de werkdruk. We signaleren een hoge werkdruk als gevolg van (i) een groot aantal proposals, (ii) transities van nieuwe controlecliënten en (iii) de veranderingen die de controleteams raken op het gebied van kwaliteit. Deze werkdruk - en de noodzaak die te verlagen - wordt regelmatig benoemd in oorzaak analyses als één van de cruciale factoren voor het kunnen verhogen van de kwaliteit.

#### **Gerichte interventies**

Talent management, begeleiding on the job, beter project management (audit quality milestones), inzet van accountants uit omliggende Deloitte firms; het zijn enkele voorbeelden van de interventies om te komen tot het reduceren van de werkdruk. Middels project 'Eagle' zijn we sinds zomer 2014 met een omvangrijke groep controlecliënten in gesprek en hebben we waar nodig afscheid genomen van cliënten om te komen tot verhoging van kwaliteit, verlaging van werkdruk en verbetering van het rendement. Als het leveren van topkwaliteit ons doel is, waarom zou je dan opdrachten doen waarop je geen topkwaliteit kan leveren? Het maken van heldere keuzes is belangrijk voor de kwaliteit van onze cliëntenportefeuille, laat commitment zien aan onze mensen om de werkdruk te verlagen en we moeten daarbij keuzes durven te maken met welke controlecliënten we willen werken.

### **Distinctive Audit: een transformatie programma**

Daarnaast is het transformatie programma Distinctive Audit dat we medio 2014 zijn gestart een duidelijk voorbeeld. Bij het doen van gerichte investeringen in kwaliteit, zoals met Distinctive Audit, realiseren we een consistente kwaliteit op controle-opdrachten en tevens verbetering van de werkdruk.

### **Sturen op Audit Quality Indicators en Audit Quality Milestones**

De Audit Quality Indicators zijn heel gerichte KPI's. Hierin wordt bijvoorbeeld partnerbetrokkenheid gemeten. Opdrachten met relatief lage partnerbetrokkenheid worden maandelijks opgevolgd. Ook de professioneel kritische instelling van Deloitte wordt heel specifiek gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld het aantal Wwft meldingen per partner / vestiging / periode / onderwerp. De Audit Quality Indicators worden ook gebenchmarkt met andere Deloitte memberfirms, bijvoorbeeld binnen EMEA en Global indicators op het gebied van partnerbetrokkenheid, tone at the top, trainingsuren en de invoering van de Global Audit Imperatives. Op het gebied van Projectmanagement worden de Audit Quality Milestones gemonitord. De Audit Quality Milestones vormen het kompas bij het voeren van de kwaliteitsagenda: zes ijkpunten met een gepersonaliseerd dashboard voor zicht op de opdrachtstatus.

### **Wij onderkennen het belang van degelijk intern toezicht**

Een stevige governance is essentieel om de gestelde doelen te bereiken. Deloitte kent sinds 2004 een Raad van Commissarissen met in meerderheid externe, onafhankelijke leden. In 2013 is de Commissie Publiek Belang (CPB) gevormd, die bestaat uit de externe commissarissen. De Commissie Publiek Belang fungeert als zelfstandige commissie van de Raad van Commissarissen.

De CPB heeft een onafhankelijke en kritische blik, met bijzondere aandacht voor onderwerpen zoals de maatschappelijke rol, kwaliteit, risicobeheersing, transparantie en communicatie. Het onderwerp controlekwaliteit is een vast onderwerp op de agenda van zowel de RvC als de CPB. De RvC en de CPB hanteren hoge standaarden op het gebied van kwaliteit, ethiek en integriteit als onderdeel van de

toon en cultuur bij Deloitte, en zij verwachten dat de Raad van Bestuur ervoor zorgt dat deze toon en cultuur gevolgd worden in alle aspecten van onze praktijk.

Het eerder genoemde NBA-rapport bevat een aantal maatregelen die ingrijpen op de governance. Deze maatregelen zullen deels via gewijzigde wetgeving worden geïmplementeerd die naar verwachting eind dit jaar van toepassing zal zijn. Vooruitlopend daarop hebben wij het afgelopen jaar de nodige voorbereidingen getroffen zodat wij in staat zijn om de nieuwe wettelijke eisen toe te passen zodra deze van kracht worden. Concrete voorstellen voor daartoe te wijzigen statuten en reglementen zijn voorbereid door een werkgroep met participatie van leden van de Raad van Bestuur, Audit management en specialisten.

### **We onderkennen de noodzaak tot verandering**

De noodzaak om te veranderen wordt van hoog tot laag in de organisatie onderkend. We zijn nog niet tevreden over de kwaliteit zoals die nu wordt geleverd. Ook in onze reactie op het rapport van de AFM over de kwaliteit van de wettelijke controles hebben wij dat zelf geconcludeerd waarin wij bijvoorbeeld duidelijk aangegeven: "De norm is helder en Deloitte voldoet nog niet aan de norm" en benadrukken wij dat onze ambities op het gebied van auditkwaliteit nog niet zijn gerealiseerd. Wij laten hiermee duidelijk zien ons ervan bewust te zijn dat verandering noodzakelijk is om de cultuur te versterken en de controlekwaliteit op het juiste niveau te krijgen.

Het veranderingsproces wordt door ons gezien en benaderd als een 'journey' met implementatie van een veelvoud van maatregelen en veranderingen in processen en procedures, en daarbij een verandering van onze cultuur. Het is dus belangrijk te onderkennen dat dit enige tijd zal vergen en dat we om die reden continu de voortgang meten van de effectiviteit van individuele maatregelen opdat we waar nodig kunnen bijsturen. We onderkennen dat de houding en het gedrag van externe accountants en medewerkers de acceptatie en effectieve werking bepaalt.

De investeringen die wij hierbij doen zijn significant omdat de maatregelen zowel ons kwaliteitsstelsel als de uitvoering van de controleopdrachten raakt en deze maatregelen op basis van oorzakenanalyses aan verandering onderhevig zijn.



Als Bestuur van Deloitte Accountants B.V. zijn we ervan overtuigd dat we op dit moment de juiste koers volgen om onze visie te worden erkend als 'most trusted and innovative firm' te verwezenlijken. En als genoemd monitoren we dat continu door gesprekken te voeren met externe stakeholders zoals commissarissen, controlecliënten, onze toezichthouders, het Deloitte-netwerk maar ook via interne surveys.

In dit Transparantieverlag geven wij gedetailleerd inzicht in de concrete acties die wij in dit verband uitvoeren. Wij verwelkomen de mening van onze cliënten, toezichthouders, medewerkers, de publieke opinie en een ieder ander die zich bij onze onderneming en haar werkzaamheden betrokken voelt.

Rotterdam, 31 augustus 2015  
Bestuur van Deloitte Accountants B.V.

Peter Bommel  
Marco van der Vegte  
Cees de Boer

# Verlag Commissie Publiek Belang

## De rol van de Commissie Publiek Belang

Deloitte kent sinds 2004 een Raad van Commissarissen met een meerderheid van onafhankelijke externe leden en een onafhankelijke voorzitter. Daarnaast is er sinds 2013 een Commissie Publiek Belang, bestaande uit alle vier de onafhankelijke externe leden van de Raad van Commissarissen.

Deloitte volgt de maatschappelijk relevante codes, zoals de Code voor Accountantsorganisaties met een OOB vergunning en, op belangrijke onderdelen, de Nederlandse Corporate Governance Code. De Raad van Commissarissen van Deloitte kent een op de Nederlandse Corporate Governance Code geënte commissiestructuur en heeft de wettelijke taken en bevoegdheden van een Raad van Commissarissen van een (niet-structuur) BV. De Raad houdt toezicht op de Raad van Bestuur, bedient de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd van advies en treedt op als werkgever van de leden van de Raad van Bestuur.

De Commissie Publiek Belang is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen en maakt derhalve volledig deel uit van de formele toezichtstructuur van Deloitte. De Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang van Deloitte hebben geconstateerd dat deze structuur meer dan voldoende ruimte biedt om de eisen van de tijd, zoals die besloten liggen in de rol en taakstelling van de Commissie Publiek Belang, te incorporeren.

De Commissie Publiek Belang 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. Voorbeelden hiervan zijn kwaliteit, risicobeheersing, beloningsbeleid, transparantie en communicatie. De voltallige Raad van Commissarissen voelt zich verantwoordelijk voor de onderwerpen die aan de Commissie Publiek Belang zijn voorbehouden.

Doelstelling van de Commissie Publiek Belang 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 Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang omarmen de voorstellen van de sector op het gebied van kwaliteit en governance. Voor zover die voorstellen niet reeds zijn ingebed in de governance structuur van Deloitte, zijn deze onderdeel van het lopende implementatieprogramma. Ten aanzien van de toekomstige structurering en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang hebben de Raad en de Commissie besloten de door de Minister aangekondigde wetgeving af te wachten, teneinde te waarborgen dat de toekomstige structuur daarop aansluit. Dit onderwerp ligt de commissarissen na aan het hart en zij blijven het maatschappelijk debat op de voet volgen.

Informatie over de structuur en werkwijze van de Commissie Publiek Belang en het reglement van de Commissie zijn gepubliceerd op de website van Deloitte (<http://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/over-deloitte/articles/commissie-publiek-belang.html>) en elders in dit Verslag toegelicht.

Door het gekozen governance-model van Deloitte, waarbij de Commissie Publiek Belang is gestructureerd als een vaste commissie van de Raad van Commissarissen, moet het verslag van de Commissie worden gelezen in combinatie met het verslag van de Raad van Commissarissen in het Jaarverslag van Deloitte.

## Visie en bevindingen

De Commissie Publiek Belang van Deloitte heeft ervoor gekozen om actief betrokken te zijn bij het maatschappelijk debat over accountancy en bij de vele recente ontwikkelingen op het gebied van regelgeving voor de sector. De impact daarvan is fors. Dat biedt uitdagingen en kansen. Accountantsorganisaties hebben daarbij te maken met een aantal lastig te beheersen spanningsvelden.

In de eerste plaats het spanningsveld tussen de hoge maatschappelijke verwachtingen van het werk en de verantwoordelijkheid van de accountant en dat wat hij of zij waar kan maken binnen het bestaande regelgevend kader waarin hij of zij opereert. Een beroep van de accountant op dat formele kader leidt meer dan eens tot maatschappelijk onbegrip. Het anders en beter communiceren op transparante wijze speelt daarbij een grote rol en de meer uitgebreide

accountantsverklaring helpt daarbij. Kwaliteit is immers niet meer alleen een goede audit van historische gegevens, uitgevoerd door een integere accountant. Kwaliteit is in toenemende mate ook (i) het beoordelen van andere, meer actuele indicatoren, waaronder de beoordeling van belangrijke schattingen en parameters, op basis waarvan in toenemende mate een uitgesproken oordeel over de continuïteit van de onderneming wordt verwacht, (ii) het interne controle raamwerk en op welke wijze dat fraude en corruptie weet te identificeren of voorkomen, (iii) het volledig, transparant en schriftelijk rapporteren over de uitgevoerde werkzaamheden en bevindingen en (iv) het verschaffen van toelichting daarbij. En dat alles op extern toetsbare wijze. Daar is in veel gevallen nog een slag te maken.

Een tweede spanningsveld bestaat hieruit dat grote firma's zoals Deloitte naast controlediensten ook een breed palet aan andere diensten aanbieden. De publieke beeldvorming over controle strekt zich in de praktijk meer dan eens automatisch uit naar die andere diensten. De controlediensten dienen het publieke belang. Bij adviesdiensten staat het belang van de klant centraal, voor zover dat belang niet strijdig is met het algemeen belang. Ook op het tweede spanningsveld zal een goed antwoord gevonden moeten worden; een antwoord dat bovendien de steeds zwaardere onafhankelijkheidstoets moet kunnen doorstaan waar het betreft de combinatie van verschillende diensten onder één dak. Het toezicht van de Commissie Publiek Belang strekt zich uit tot alle bedrijfsonderdelen van Deloitte. Daarmee valt dit spanningsveld uitdrukkelijk binnen de taakstelling en waarneming van de Commissie. De Commissie zal daar ook het komend jaar alert op blijven.

Een belangrijke overweging daarbij is dat kwaliteit en innovatie van de audit diensten zeer gebaat zijn bij de expertise en innovatieve kracht van de advisory bedrijfsonderdelen van Deloitte. Audit Analytics, een belangrijk onderdeel van Deloitte's Distinctive Audit programma, is daarvan een goed voorbeeld.

De Raad en de Commissie zijn volledig en actief op de kwaliteitsagenda van Deloitte aangesloten. Aan die kwaliteitsagenda is binnen Deloitte de afgelopen jaren zeer veel aandacht en zorg besteed. Daartoe mede geïnspireerd door de in september 2014 gepubliceerde

resultaten van de kwaliteitsonderzoeken die de AFM in 2013/2014 heeft uitgevoerd bij de vier grootste accountantsorganisaties. De AFM heeft daarbij op basis van een aantal specifieke criteria bij ieder van die accountantsorganisatie tien wettelijke controles uit 2012 geselecteerd en een aantal specifieke onderdelen van die controles beoordeeld. Vier van de tien bij Deloitte beoordeelde dossiers zijn door de AFM als onvoldoende geclassificeerd. Deloitte heeft daarover in het vorige Transparantieverslag uitvoerig gerapporteerd. Onder invloed daarvan is het kwaliteitsprogramma van Deloitte vanaf februari 2014 verder geïntensiveerd. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek naar de controles 2012 heeft de AFM de inzet van formele handhavingsmaatregelen onderzocht. De AFM heeft per brief van 13 augustus 2015 haar voornemen tot boeteoplegging kenbaar gemaakt.

Met het oog op de toekomst hebben de Raad van Commissarissen en de Commissie de Algemene Vergadering een voorstel gedaan voor een nieuw bestuursmodel. Dat model gaat uit van een Raad van Bestuur met drie leden (Chief Executive Officer, Chief Operating Officer en Chief Quality Officer), ondersteund door een breed samengestelde Executive Committee. Dat voorstel is inmiddels door de partners overgenomen. Het benoemen van een Chief Quality Officer beoogt het borgen van kwaliteit op het hoogste bestuursniveau. De Raad van Commissarissen en zijn Selectie en Benoemingscommissie (met een onafhankelijk extern lid als voorzitter) zijn actief betrokken bij het selectieproces van de leden van de Raad van Bestuur dat plaatsvindt op basis van een door de Raad van Commissarissen vastgesteld profiel.

De aantrekkelijkheid van het accountantsberoep is essentieel voor het waarborgen van voldoende instroom van jong talent. Die instroom staat onder druk door tal van ontwikkelingen die niet allemaal binnen de invloedssfeer van Deloitte liggen. De Commissie volgt de ontwikkelingen op dat vlak nauwgezet, onder andere door een dialoog met de Deloitte Young Professionals Quality Board.

De Commissie Publiek Belang heeft ook oog voor Public Interest onderwerpen die relevant zijn voor andere functions. Responsible Tax springt daaruit. De Commissie is zich bewust van het grote maatschappelijke belang en de toenemende publieke

belangstelling voor dit thema. De commissarissen hebben geconstateerd dat de Tax Function oog heeft voor de maatschappelijke context van haar activiteiten en hard werkt aan consistentie van het werk van de fiscale adviseurs.

Deloitte zal zich ook in het komende jaar blijven richten op het stimuleren van een kwaliteitsgerichte cultuur en onverminderd veel zorg en aandacht blijven geven aan kwaliteit met als doel verder herstel van vertrouwen te bewerkstelligen en te voldoen aan de hoge eisen die de maatschappij ons - terecht - stelt. De Commissie Publiek Belang zal proactief en van dichtbij betrokken blijven bij dat proces.

#### **De belangrijkste activiteiten in het afgelopen boekjaar**

In het boekjaar 2014/2015 heeft de Raad van Commissarissen 17 maal vergaderd (waarvan zes reguliere vergaderingen, vijf buitengewone vergaderingen en zes telefonische vergaderingen). De Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang hebben veel tijd besteed aan de evaluatie van het bestuursmodel en het voorstel tot wijziging daarvan.

Behoudens één verhindering bij de reguliere vergadering van 9 juli 2014 en drie verhinderingen bij de ingelaste (telefonische) vergaderingen, zijn alle (interne en externe) commissarissen bij de vergaderingen aanwezig geweest. Een aanwezigheidspercentage van 97 procent tekent het gevoel van betrokkenheid van de commissarissen bij de organisatie.

In het boekjaar 2014/2015 hebben de externe commissarissen, verenigd in de Commissie Publiek Belang, viermaal vergaderd. Alle leden zijn bij de vergaderingen aanwezig geweest.

De Commissie vergadert in bijzijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur, de Risk & Reputation Leader en soms in aanwezigheid van andere genodigden, zoals de Function Leader Audit. De meeste onderwerpen die in de vergaderingen van de Commissie aan de orde komen, zijn agendapunten die ook zijn besproken in vergaderingen van de voltallige Raad van Commissarissen of in één van zijn commissies.

De belangrijkste inhoudelijke onderwerpen die het afgelopen boekjaar aan de orde zijn geweest zijn:

#### **Kwaliteit**

- Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering, waaronder de uitvoering van het Quality Control Framework en het Audit Quality Master Plan en periodieke updates daarover door de Function Leader Audit.
- Onderzoeken van externe toezichhouders (AFM en PCAOB) en de naar aanleiding daarvan getroffen en te treffen maatregelen en bespreking daarvan met bestuurders en risk leaders van de Audit Function.
- Uitkomsten van interne kwaliteitsreviews, waaronder de uitkomsten van de periodieke survey 'tone at the top'.
- Dialoog met de Deloitte Young Professionals Audit Quality Board.

#### **Dialoog stakeholders, maatschappelijk debat**

- Public Affairs aangelegenheden, zoals het maatschappelijk debat over de accountantssector, de communicatie daarover met stakeholders en externe toezichhouders.
- Implementatie van de NBA-voorstellen uit het rapport 'In het Publiek Belang' en het overwegen van de consequenties daarvan.
- Gesprekken met de AFM, o.a. over de NBA-voorstellen, governance en kwaliteit; de commissarissen hebben op eigen initiatief de dialoog met de AFM gezocht. Zo was de AFM (1) aanwezig bij een RvC vergadering, heeft er (2) overleg plaatsgevonden van een aantal externe commissarissen met de AFM en (3) is er een gesprek geweest tussen de voorzitter RvC en de AFM.
- Responsible tax.
- Overleg met de Ondernemingsraad over de belangrijkste Public Interest onderwerpen.

#### **Risico beheersing**

- Opvolging van de Risk & Reputation Leader en de Compliance Officer Wta.
- Uitkomsten van onafhankelijkheid-reviews, naar aanleiding daarvan getroffen en te treffen maatregelen en bespreking daarvan met, onder meer, de Director of Independence.
- Uitkomsten van ethics reviews, naar aanleiding daarvan getroffen en te treffen maatregelen en bespreking daarvan met, onder meer, de Ethics Officer.

- Periodieke rapportages over grotere klachten, claims en risicodossiers en bespreking daarvan met, onder meer, de Directeur Juridische Zaken; al het voorgaande met speciale aandacht voor de zaken waar Deloitte lering uit kan trekken.

#### **Governance en remuneratie**

- Evaluatie van het bestuursmodel tegen de achtergrond van de uitdagingen van Deloitte in de komende jaren, en de NBA voorstellen uit het rapport In het Publiek Belang.
- Voorstel voor een nieuw bestuursmodel (zoals hiervoor in dit verslag beschreven).
- Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur\*.
- Beoordeling van de leden van de Raad van Bestuur\*.

#### **Belangrijkste agendapunten voor het komend jaar**

Versteviging van het maatschappelijk vertrouwen zal ook komend jaar het leidend uitgangspunt blijven voor de Commissie. De aandacht en focus zullen daarom met name uitgaan naar:

- Kwaliteitsbeheersing, waarbij de Commissie Publiek Belang zich met name richt op het publieke belang. Verdere implementatie van de uitgewerkte voorstellen van de wetgever, de toezichthouder en de NBA.
- Beloningsbeleid, inclusief de daarbij behorende maatregelen uit het vorige punt (onder andere claw back).
- Risicomanagement (de Commissie heeft aan dit

onderwerp vorig jaar niet de aandacht kunnen geven die zij gewenst had).

- In toenemende mate zal de Commissie het gesprek met de Raad van Bestuur blijven aangaan over het belang van gedrag en houding van onze professionals in relatie tot het behoud van gezag en vertrouwen.

#### **Tot slot**

De Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang zullen zich blijven richten op maatschappelijk relevante onderwerpen met kwaliteit als meest dominante thema. In dat kader is het relevant te benadrukken dat - waar kwaliteit tot nu vooral geacht wordt betrekking te hebben op audit - ook responsible tax zich aandient als bijzonder aandachtspunt. De Commissie Publiek Belang zal daar in het komende jaar specifiek op toezien.

Uit hoofde van hun functie en maatschappelijke verantwoordelijkheid blijven de commissarissen zich inspannen voor de dialoog met alle stakeholders.

Floris Deckers, voorzitter  
Ab van der Touw  
Jacqueline Rijdsijk  
Frans Eelkman Rooda

\* Besproken tijdens de eerste vergadering na afloop van het boekjaar 2014/2015



# Audit Strategie en Kwaliteit



Strategie en Controlekwaliteit

Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid

Professionele educatie

# Strategie en Controlekwaliteit

## Visie

Zoals in het Bestuursverslag is beschreven, onderschrijft Deloitte het publieke belang van wettelijke controles en het belang van het vertrouwen in het accountantsberoep dat hiermee samenhangt. Deloitte ontleent haar bestaansrecht aan de kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid van haar dienstverlening en de rol die zij vervult in de samenleving.

Onze visie is om herkend en erkend te worden als 'most trusted and innovative firm'. Daarbij staat 'trusted' voor vertrouwen en wederzijdse waardering, begrippen die essentieel zijn in de relatie met onze stakeholders. Een professionele en integere instelling van onze accountants is daarbij onmisbaar. Met 'innovative' bedoelen we dat we voorop willen lopen in onze veranderende omgeving en bijvoorbeeld intensief gebruik maken van data analytics om de effectiviteit van onze controle te verhogen. Beide begrippen zijn essentieel voor het leveren van en blijven werken aan de hoogwaardige kwaliteit van onze dienstverlening.

## Tone at the Top

Naast de uitdrukkelijke verantwoordelijkheid die de beleidsbepalers van Deloitte nemen voor het neerzetten van de juiste 'tone at the top', is één van de kernverantwoordelijkheden om het voorbeeld te geven waar het gaat om het benadrukken en uitdragen van integriteits- en kwaliteitsstandaarden. Dit stimuleert actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren.

Het bevorderen van een kwaliteitsgerichte interne bedrijfscultuur begint met duidelijke, logische en regelmatig terugkerende zichtbare maatregelen en boodschappen, waarin deze belangrijke thema's op alle niveaus en in de volle breedte van de organisatie zijn geborgd. Dit gebeurt via onder meer Deloitte TV, nieuwsbrieven, discussieavonden, interne webcasts en presentaties. Het vrijmaken van partners en directors voor de kwaliteitsagenda illustreert dat Deloitte naast het zenden van boodschappen ook bereid is de daarmee gepaard gaande investeringen te doen. Daarnaast is kwaliteit en focus op het publieke belang ook expliciet verankerd in de functieprofielen, target setting en beoordelings- en beloningsprocessen van professionals omwille van consistentie met de ingezette koers en daarbij behorende initiatieven. Tastbare voorbeelden zijn het gebruik van Quality Awards en een schriftelijk Audit Quality Commitment waarin wij

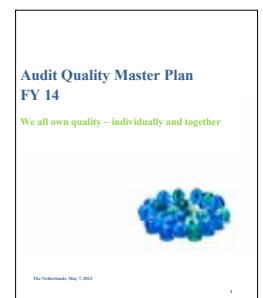
professionals vragen zich ondubbelzinnig uit te spreken over hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid.

## Het stimuleren van een kwaliteitsgerichte cultuur

Deloitte voert als geïntegreerd onderdeel van het Audit Quality Plan in diverse vormen cultuurmetingen uit om de bewustwording en het succes van de ingezette cultuurverandering te monitoren. Deloitte constateert dat de cultuur zich ontwikkelt in de richting van onze eigen ambities en de maatschappelijke verwachtingen. Kwaliteit is hierbij onze prioriteit nummer één.

Om onze kwaliteitsdoelstellingen te realiseren hebben wij de 'Up your Game' strategie ontwikkeld. Centraal in deze strategie staat onze drive de kwaliteit elke dag weer naar een hoger niveau te tillen. Up your Game steunt op vier Game Changers: Aspire, Choose, Own en Partner. Elk van deze Game Changers typeert een gedrags- en cultuurcomponent. Gezamenlijk vormen zij de basis onder het Game Plan, de operationalisering van Up your Game.

- Het begint met Aspiratie, ambitie, een duidelijk en uitdagend doel. Dat is voor ons: 'the most trusted and innovative firm' zijn.
- Choose, de tweede Game Changer, is net zo belangrijk. We moeten onszelf afvragen bij welke opdrachtgevers we onze maatschappelijke rol adequaat kunnen invullen en welke medewerkers daarbij passen. Daarvoor is durf nodig. Want die keuze brengt niet alleen met zich mee dat je voor bepaalde opdrachtgevers wél wilt werken, maar ook dat andere afvallen. Wij willen alleen opdrachtgevers bij wie we topkwaliteit kunnen leveren en hebben hier specifiek project management en governance opgezet dit boekjaar
- Own staat voor verantwoordelijkheid nemen, met overtuiging en trots. Daarbij hoort bijvoorbeeld een sterke betrokkenheid van de verantwoordelijke externe accountant. En dat doe je niet alleen en coachen en leidinggeven is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.
- Partner staat voor de samenwerking met anderen. Dit komt specifiek tot uiting in de zorg voor goed project management en commitment aan de Audit Quality Milestones (Audit Quality Milestones zijn de vastgestelde ijkpunten die gericht inspelen op de uitkomsten van oorzaak analyses samenhangend met tekortkomingen in het projectmanagement).







### Operationalisering van Up your Game via het Game Plan

De Game Changers tezamen met het Game Plan vormen Up your Game. Het Game Plan omvat strategische initiatieven voor de Audit functie, die zijn gelinkt aan de pijlers van de overkoepelende strategie van Deloitte. Deze initiatieven versterken de Game Changers en vice versa. Dit zijn:

1. **Audit Quality.** Voortzetting en intensivering van het Audit Quality Plan op basis van de vier pijlers. Zie hiertoe ook het onderdeel 'Audit Quality Plan (AQP)' hieronder. De bijbehorende initiatieven worden nader omschreven onder 'Activiteiten 2014/2015' in dit hoofdstuk.
2. **Top Talent.** Met het oog op onze kwaliteitsambities is het vinden, behouden en ontwikkelen van toptalent cruciaal. Zeker nu, als gevolg van de hoge werkdruk en bijbehorende interventies zoals nader beschreven in het Bestuursverslag. In het voorjaar van 2015 is ook de nieuwe arbeidsmarktcampagne ontwikkeld, in lijn met het rapport 'In het Publiek Belang' van de NBA.
3. **Innovatie.** Deloitte neemt een leidende rol in innovatie. Daarbij maken we gebruik van toekomstgerichte kennis via data analytics, Big Data, cyber security en risk reporting.
4. **Distinctive Audit.** Met Distinctive Audit realiseren we een consistente kwaliteit op controle-opdrachten en tevens verbetering van de werkdruk. Centraal in het omvangrijke Distinctive Audit programma staan de initiatieven:
  - Audit Approach & Templates | Dit initiatief zorgt voor een verdere standaardisatie van onze controleaanpak en controlewerkzaamheden. Denk hier bijvoorbeeld aan de 'Risk Mapping Tool' Deze tool biedt risico-omschrijvingen op jaarrekeningpostniveau en controlewerkzaamheden die gericht zijn op het adresseren van deze risico's.
  - Audit Delivery Center | Het Audit Delivery Center (ADC) gaat ontzorgen door delen van de controlewerkzaamheden te centraliseren. Hierdoor ontstaat in audit teams ruimte om te investeren in de kwaliteit van de audits en de assertieve dialoog en relatie met onze cliënten.
  - Project Management - Audit Quality Milestones | Dit initiatief heeft als doel om projectmanagement systematisch te borgen in de Audit praktijk. Hierbij gaat het om het beschikbaar stellen van tools, methodologie en training, onder andere via de Audit Experience 2015 (zie ook Professionele Educatie in dit transparantieverslag).
  - Centers of Excellence | Het Center of Excellence zorgt ervoor dat onze accountants ondersteund worden op de kennisgebieden waar specialisten nodig zijn. Door een consistente werkwijze en duidelijke afspraken over de afstemming van de reikwijdte, uitvoering en rapportering van werkzaamheden verhogen we de kwaliteit. Denk hierbij aan Centers of Excellence voor IFRS, Pensioenen, Tax Accounting, Real Estate, Goodwill en Valuation & PPA's.
  - Audit Analytics | Op dit moment wordt data analytics al actief ingezet binnen Audit. Voorbeelden hiervan zijn de Audit Analytics applicatie en het gebruik van de Excel Analytics Toolbar. Er wordt gewerkt aan nieuwe functionaliteiten zodat data analytics in de toekomst nog meer een spilfunctie van de Auditwerkzaamheden vormt.
  - External Reporting | Als onderdeel van Distinctive Audit worden er nieuwe templates ontwikkeld voor rapportages van de accountant aan management en toezichthoudende organen, zoals het Audit Plan, Management Letter en Rapportage aan de Audit Committee en Raad van Commissarissen. Naast verbeteringen in de kwaliteit, consistentie en 'look and feel' biedt het Audit Plan ook meer efficiëntie en meer inhoud: data analytics en recente aanbevelingen vanuit de NBA zijn inmiddels toegevoegd.

### Voortdurende versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking

Naast cultuur, audit excellence en een duidelijk ownership voor de kwaliteit van de externe accountant, is een strakke organisatie van de kwaliteitscontrole - de systemen en processen - een belangrijke succesfactor voor de gewenste kwaliteit. Hierbij ligt de prioriteit bij het publieke belang. Bijvoorbeeld op het gebied van cliënt- en opdrachtacceptatie, bij de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) en bij het uitvoeren van interne dossierinspecties ('Practice Review'). Aanvullend daarop voeren we ook periodiek de meer holistische 'impactanalyses' uit, gericht op het

evalueren van de effectieve werking van maatregelen, met andere woorden bereiken we met de ingezette kwaliteitsinitiatieven ook het doel dat we daarmee voor ogen hadden. Deze vormen een belangrijke basis voor het ijken van de richting van bestaande en eventuele nieuwe kwaliteitsinitiatieven.

#### Tot de kern via oorzaakanalyses

Het zicht krijgen op de benodigde (cultuur)verandering begint bij een integraal begrip van dieperliggende oorzaken en patronen die de huidige kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden. Oorzaakanalyses maken een vast deel uit van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte en vinden (op weekbasis) plaats door een gecentraliseerd team dat functioneel is gescheiden van de personen die verantwoordelijk zijn voor de opzet en/of uitvoering van de lopende kwaliteitsinitiatieven (zie pagina's 26 en 27 voor nadere details en de voornaamste oorzaken voor bevindingen). Bij het uitvoeren van oorzaakanalyses richt Deloitte zich op het structureel analyseren van factoren die de kwaliteit verhogen ('good quality' respectievelijk 'compliant' controledossiers), alsook op het in kaart brengen van items die belemmerend werken voor kwaliteitsprestaties.

Bij de opzet en uitvoering van oorzaakanalyses houdt Deloitte expliciet rekening met de verschillende 'lagen' binnen de organisatie. Zo vinden oorzaakanalyses plaats (i) op het niveau van individuele opdrachten ('deep-dive') met aandacht voor onder meer de rollen van het controleteam en de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelaar (OKB), (ii) via een collectieve survey naar de belangrijkste oorzaken van inspectiebevindingen, waarbij alle professionals uit een betreffende servicelijn op anonieme basis hun input kunnen geven, alsook via (iii) diepte-interviews met het management van onze accountantsorganisatie. Rapportering over de uitkomsten van oorzaakanalyses vindt plaats aan de Audit Risk Meeting, waarin onder meer de beleidsbepalers participeren, alsook de Compliance Officer. De uitkomsten van deze analyses worden tevens behandeld door de Commissie Publiek Belang (CPB) van de Raad van Commissarissen (RvC).

#### Elementen van ons kwaliteitsstelsel om in control te blijven

Als bestuur van Deloitte Accountants B.V., benoemen wij graag de volgende elementen die ons helpen in control te zijn:

- a) Verankering van de leiding aangaande de kwaliteitsagenda
- b) Interne cultuur (gericht op het brede publieke belang)
- c) Client- en opdrachtacceptatie en continuering
- d) Talent
- e) Uitvoering van opdrachten
- f) De bewaking hiervan

#### a. Verankering van de leiding aangaande de kwaliteitsagenda

Voor wat betreft de verankering van de leiding ligt de eindverantwoordelijkheid op groepsniveau bij de Raad van Bestuur van Deloitte Holding B.V. De leden van de Raad van Bestuur zijn, naast de CEO en de CFO/COO, de Function Leaders van de verschillende functions/werkmaatschappijen van Deloitte Nederland. De dagelijkse leiding van de Function Audit is in handen van het bestuur van Deloitte Accountants BV, bestaande uit de CEO, de Function Leader Audit en de CFO/COO. Zij worden daarbij ondersteund door het Management Team Audit inclusief de National Professional Practice Director (NPPD). Toezicht wordt uitgeoefend door een in meerderheid uit onafhankelijke, externe leden samengestelde Raad van Commissarissen en door de Compliance Officer. De maandelijkse Audit Risk Meeting (ARM) is de plaats waar alle zaken met betrekking tot de Wta, kwaliteit van de controle en stelsel van kwaliteitsbeheersing worden besproken. Hier wordt onder meer de voortgang van het Audit Quality Plan besproken, de resultaten van de werkzaamheden van de Director of Independence (DOI) en Compliance Officer (CO) en worden waar nodig besluiten genomen om beleid aan te passen of bepaalde initiatieven aan te scherpen. In dit overleg participeren de beleidsbepalers Wta (CEO, CFO/COO en Function Leader Audit) de National Professional Practice Director, DOI, CO, Risk and Reputation Leader en de directeur Juridische Zaken. In het kader van 'good governance' wordt de agenda van de ARM alsmede de hoofdlijnen van datgene dat is besproken, periodiek tevens gedeeld met de voltallige Raad van Bestuur en worden het Audit Quality Plan en specifieke risico's en maatregelen ook behandeld in onze Raad van Commissarissen en Commissie Publiek Belang, die onderdeel uitmaakt van onze RvC.



### **b. Interne cultuur (gericht op het brede publieke belang)**

Een beheerste bedrijfsvoering begint voor ons bij het stimuleren van een (kwaliteits-)cultuur die het fundament legt voor alle andere initiatieven binnen onze organisatie, onder meer via het creëren van gemeenschappelijke waarden en normen gebaseerd op integriteit, op het toepassen van een professioneel kritische instelling en op het leggen van sterke nadruk bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het brede publieke belang. Voorbeelden daarvan zijn de periodieke (video) communicaties vanuit het leadership over het belang van focus op fraude- en corruptierisico's (top-down) en vanuit de Young Professional Audit Quality Board (bottom-up). De effectiviteit van de 'tone at the top' en cultuurelementen meten wij onder meer via periodieke anonieme surveys waarvan we de resultaten terugkoppelen aan de praktijk alsmede een jaarlijkse wereldwijde ethics & compliance survey om het belang van ethiek en integriteit in de dagelijkse praktijkvoering te benadrukken.

### **c. Cliënt- en opdrachtacceptatie en continuering**

Het tegengaan van relaties met externe opdrachtgevers die het vertrouwen in Deloitte of in de financiële markten kunnen schaden vormt een expliciet uitgangspunt bij de besluitvorming over cliënt- en opdrachtacceptatie. Dit beleid ligt (schriftelijk) vast in ons Deloitte Policy Manual (DPM), is nader uitgewerkt in onze procedures en gecommuniceerd aan alle professionals, onder meer via ondersteuningsmateriaal aan de praktijk voor de besluitvorming over cliënt- en opdrachtacceptatie. Toezicht op de inschatting hiervan vindt plaats voorafgaand aan het uitbrengen van offertes, via afstemming met een onafhankelijke professional met een vaktechnisch profiel die buiten het (offerte)team staat.

Aanvullend op de besluitvorming bij nieuwe cliënten en opdrachten kunnen ook bestaande relaties en opdrachten zich in de loop van de tijd ontwikkelen, bijvoorbeeld vanwege veranderingen in activiteiten, bestuur en governance of externe omgevingsfactoren. Een relevante pijler uit onze bedrijfsvoering die daarop inspeelt is de Portfolio Risk Review die op verzoek van de beleidsbepalers maandelijks plaatsvindt en die is gericht op het waarborgen van een beheerste en integere uitoefening van ons bedrijf. In de uitvoering van onze maandelijks Portfolio Risk Reviews hanteren

wij afwisselende invalshoeken, zoals een benadering vanuit landenrisico's (corruptie, handelsembargo's etc), vanuit sectorrisico's (gevoeligheid voor ongebruikelijke transacties) en/of vanuit het perspectief van individuele opdrachtgevers en/of diens functionarissen (aard van de activiteiten of signalen). De uitkomsten van deze analyses kunnen leiden tot een breed scala aan acties, waaronder een (her)evaluatie van het risicoprofiel van specifieke opdrachten, uitvoering van aanvullend controlewerk en/of bijvoorbeeld de eventuele inzet van specialisten. Op maandbasis vindt afstemming met de beleidsbepalers plaats over de aard, voortgang en uitkomst van deze initiatieven. 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 wereldwijd benoemd als 'best practice'.

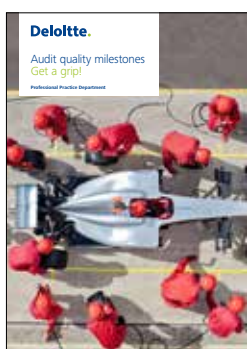
### **d. Talent**

De ambitie van Deloitte is om een 'high performance, high trust' organisatie te zijn. Goed People Management is daarbij essentieel. Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van ons People Management is een Talent Survey ontwikkeld. De Talent Survey wordt vier keer per jaar uitgevoerd, waarbij steeds de helft van alle Deloitters (aselect) wordt uitgenodigd. Met behulp van de resultaten van de Talent Survey kan worden gekeken wat goed gaat en wat nog verbeterd kan worden. De Talent Survey is voor alle Partners en alle medewerkers die een dienstverband hebben met Deloitte. Ook stagiaires worden uitgenodigd om de Talent Survey in te vullen. In de periodieke Talent Survey wordt de mening gevraagd over verschillende onderwerpen zoals de mate van betrokkenheid, balans en kwaliteit van dienstverlening en hebben wij de functieprofielen van al onze medewerkers dit boekjaar aangepast om daarin nog duidelijker de focus op kwaliteit en het dienen van het publieke belang te verankeren.

### **e. Uitvoering van opdrachten**

De uitvoering van wettelijke controleopdrachten vindt plaats aan de hand van een standaard controleaanpak die is vastgelegd in het Deloitte Audit Approach Manual (DAAM) en gebaseerd op de Internationale

Controlestandaarden (ISA) aangevuld met Nederlandse vereisten. Deze aanpak is nader uitgewerkt in de vaste dossierinrichting Engagement Management System (EMS) voorzien van gerichte instructies met praktisch ondersteuningsmateriaal.



#### f. De bewaking hiervan

Deloitte beschikt over een samenhangend systeem van interne kwaliteitsreviews waarmee wij voortdurend onze kwaliteitsstandaard bewaken. Dit gaat uit van een holistische aanpak. Dit bevat (i) een Firm-level midyear assessment over professionals en de perceptie van interne cultuur ('tone at the top' en 'global audit imperatives'), (ii) maandelijkse assessments over de vastgestelde Audit Quality Milestones and (iii) continue engagement-level midyear assessments over lopende audit engagements.

Wij hanteren een systeem waarbij voorafgaande aan de afgifte van een verklaring een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt een interne review op controledossiers uitgevoerd na afgifte van de verklaring. Deze interne review (practice review) wordt uitgevoerd door de Practice Review Director onder eindverantwoordelijkheid van de NPPD. De practice review staat onder toezicht van een daarvoor aangewezen partner van een andere memberfirm van de internationale Deloitte-organisatie.

#### Acties om beter 'in control' te zijn.

Aanvullend op - bovenstaande - reguliere systemen en processen heeft Deloitte de belangrijkste actiepunten omgezet in het Audit Quality Plan. In dit Audit Quality Plan staan tal van initiatieven die helpen om de accountantsorganisatie nog beter in control te laten zijn. Het Audit Quality Plan kent vier belangrijke pijlers, waaronder high performance culture, quality control, audit excellence en innovatie. De monitoring van de voortgang van het AQP ligt vast in een rapportage-set die maandelijks wordt opgesteld door de National Professional Practice Director en besproken met onder meer de beleidsbepalers en Compliance Officer in de Audit Risk Meeting. Belangrijk is hierbij ook de monitoring van de ontwikkelingen buiten Deloitte en de relatie hiermee. Deloitte scant actief de omgeving (horizon) om periodiek 'feeling' te houden met belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij en actuele zaken zoals de rol van de accountant bij het

reageren op corruptierisico's. De AFM heeft daarover recent een themaonderzoek uitgevoerd en wij hebben inmiddels een concept verslag van de AFM ontvangen waarop wij uiterlijk 1 september reageren.

#### Inzicht in de belangrijkste kritische prestatie-indicatoren op het gebied van kwaliteit.

Belangrijke kritische prestatie-indicatoren op het gebied van kwaliteit zijn op meerdere niveaus aanwezig binnen Deloitte. Wij lichten dat hieronder toe.

#### Target setting & performance evaluation

- Op strategisch niveau is de target setting & performance evaluation verankerd in de belangrijkste pijler van de strategie: (i) kwaliteit.
- Op het niveau van leadership ligt de target setting & performance evaluation vast in de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) van (i) onze CEO, (ii) Function Leader Audit, CFO/COO, (iv) Management Team Audit en (v) NPPD.
- Voor onze partners en directors ligt de target setting & performance evaluation op meerdere niveaus vast: allereerst in de functieprofielen van de medewerkers, maar tevens – voor P/D's - na de practice review. Hierbij moet een (verbeter-)plan van aanpak worden opgesteld waarbij tevens schriftelijk commitment moet worden gegeven tussen de medewerker en het betreffende MT Audit lid.
- In het benoemingsproces voor P/D's en senior managers dienen de kandidaten zich te committeren aan een expliciet quality commitment met specifieke KPI's op het gebied van kwaliteit en het publiek belang.
- Voor de overige medewerkers liggen de KPI's met betrekking tot kwaliteit ook vast in de functieprofielen.

De Audit Quality Indicators zijn heel gerichte KPI's. Hierin wordt bijvoorbeeld partnerbetrokkenheid gemeten. Opdrachten met relatief lage partnerbetrokkenheid worden periodiek opgevolgd. Ook de professioneel kritische instelling van Deloitte wordt specifiek gemaakt, bijvoorbeeld het aantal Wwft meldingen per partner / vestiging / periode / onderwerp.

De Audit Quality Indicators worden ook gebenchmarkt met andere Deloitte memberfirms op het gebied van bijvoorbeeld partnerbetrokkenheid, 'tone at the



top', trainingsuren en de invoering van de Global Audit Imperatives. Goed projectmanagement geeft een belangrijke positieve bijdrage aan kwaliteit en daarom worden Audit Quality Milestones per opdracht gemonitord. De Audit Quality Milestones vormen het kompas bij het voeren van de kwaliteitsagenda. Zes ijkpunten met een gepersonaliseerd dashboard voor zicht op de opdrachtstatus.

Regelmatig worden KPI's gemeten door middel van surveys (o.a. talent, 'tone at the top', GAI etc). Deze zijn (i) gericht op cultuur/'tone at the top' en (ii) gericht op talent (iii) gericht op inhoud zoals Global Audit Imperatives.

#### **Audit Quality Plan (AQP)**

Als onderdeel van de Up your Game strategie van de Auditfunction is in 2013 het Audit Quality Plan (AQP) gelanceerd. In het AQP staan kwaliteit, gedrag en mentaliteit centraal. Wij hebben op deze wijze sinds 2013 een belangrijke koerswijziging ingezet om onze doelstellingen met betrekking tot controlekwaliteit te realiseren. Dit AQP en de voortgang worden maandelijks in de Audit Risk Meeting besproken waarin dan tevens de status en impact analyses van de diverse maatregelen alsmede nieuwe initiatieven worden besproken. Hiermee is het AQP ook een levend document.

#### **Controlekwaliteit: vier pijlers**

Het AQP omvat diverse initiatieven ten aanzien van de kwaliteit van de controle. Deze initiatieven worden ondersteund door de volgende vier pijlers:

1. high performance culture,
2. uitmuntende vaktechnische kwaliteit,
3. een strakke monitoring van de kwaliteit van de controle, en
4. innovatie.

#### **Activiteiten 2014/2015**

##### **1. High performance culture**

Een high performance culture staat voor topprofessionals met carrièreambitie en verantwoordelijkheidsgevoel, die elkaar scherp houden en de competitie durven aangaan. Zij willen net even slimmer zijn dan anderen. Beoordelen en belonen zijn essentieel voor een cultuur waarin kwaliteit positief wordt beleefd. Dit betreft zowel de vakinhoudelijke

kwaliteit als de kwaliteit van de dienstverlening. De mate waarin een accountant continu hoge kwaliteit levert en daarbij expliciet het publieke belang centraal stelt in de praktijkvoering, speelt een grote rol in de beoordeling.

Eén van de meest waardevolle manieren om te werken aan bewustwording en gezamenlijk streven naar een integere en op kwaliteit gerichte cultuur is de communicatie door het leadership zowel vanuit de Raad van Bestuur als de Function Leader Audit en PPD. Zo kunnen we de visie op ethiek en een kwaliteitsgerichte cultuur uitdragen. Daarmee integreren we deze visie in dagelijkse werkzaamheden en onderstrepen we de 'tone at the top' en onze visie 'the most trusted and innovative firm'. Het is aan de beleidsbepalers van Deloitte, die verantwoordelijk zijn voor het bepalen van de 'tone at the top', om het voorbeeld te geven bij het benadrukken en uitdragen van integriteits- en kwaliteitsstandaarden. De bestuursvoorzitter, de Function Leader Audit en het MT Audit stimuleren actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren. Dit gebeurt via diverse kanalen, bijvoorbeeld via Deloitte TV, nieuwsbrieven, discussieavonden, interne webcasts en presentaties.

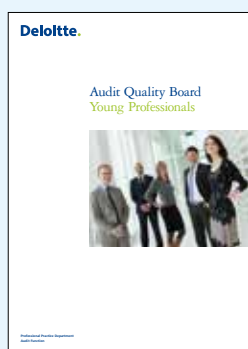
Zo deelt de CEO tijdens de maandelijks interne webcasts onder meer resultaten van interne surveys onder de medewerkers over onderwerpen als beleving van kwaliteit en werkomgeving, alsook de resultaten van de interne kwaliteitsreviews en AFM-onderzoeken. In deze webcast besteedt de CEO naast aandacht aan de kwaliteitssuccessen, aandacht aan de verbeterpunten en benadrukt hij het belang van integriteit en het leveren van topkwaliteit.

Het bevorderen van een kwaliteitsgerichte interne bedrijfscultuur begint met duidelijke, logische en regelmatig terugkerende maatregelen en signalen, waarin deze belangrijke thema's op alle niveaus en in de volle breedte van de organisatie zijn geborgd. Naast reguliere aandacht in nieuwsbrieven en een maandelijks audit quality webcast met partners en directors, is hierbij onder meer gebruik gemaakt van een eigen Quality Champions League op alle vestigingen en een persoonlijke Audit Quality Commitment. Centrale thema's daarin waren de belangrijke thema's uit de kwaliteitsagenda, zoals

groepscontroles, de professioneel kritische instelling en het controleren van interne beheersingsmaatregelen.

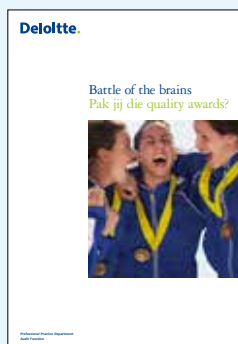
Naast communicatie gaat het ook om het verbinden van concrete acties aan deze 'tone at the top'. Een tastbaar voorbeeld hiervan is het opzetten van een (en daarmee investering in) regionale structuur met Professional Practice Directors. Deze Regionale Professional Practice Directors zijn vijf ervaren partners die in belangrijke mate zijn vrijgemaakt om de National Professional Practice Director te ondersteunen bij het realiseren van de kwaliteitsagenda. Ook het werken met 'rolmodellen' om vanuit top-down en bottom-up het juiste voorbeeld te geven is hier een uitwerking van. Een illustratie daarvan is de Young Professional Quality Board, een groep talentvolle 'Young Professionals' die wij vanuit het leadership actief betrekken bij het opzetten, uitrollen en evalueren van de kwaliteitsinitiatieven.

### Young Professional Audit Quality Board



De Young Professional Audit Quality Board wordt gevormd door vijf jonge professionals binnen de Auditfunctie, die zijn geselecteerd op grond van hun kwaliteitsbewustzijn. Zij dagen ons uit en houden ons scherp bij het realiseren van de kwaliteitsagenda.

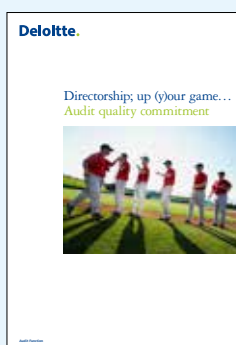
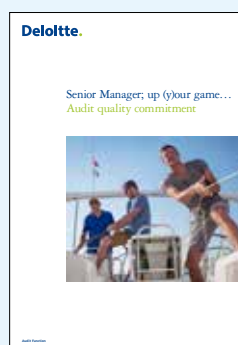
Bijvoorbeeld door periodiek te sparren over kwaliteitsinitiatieven met bestuursleden, bedrijfsleven, politiek en externe toezichthouders om zodoende voeling te houden met het publieke belang. De Young Professional Audit Quality Board is ook een goed voorbeeld van 'teaming': het realiseren van topkwaliteit door samen te werken. Professionals die elkaar opzoeken, ambitie tonen en ownership nemen om zo het beste eindresultaat te realiseren. Wij zijn er trots op dat deze jonge professionals zich op deze wijze committeren en input geven aan onze kwaliteitsagenda



### Battle of the Brains

Een rode draad uit door ons uitgevoerde oorzaakanalyses van interne en externe inspectiebevindingen is de beschikbaarheid van parate detailkennis op het gebied van de controlestandaarden (COS). Om hierop in te

kunnen spelen, is Deloitte in oktober 2013 gestart met de 'Battle of the Brains', een wekelijkse kennisquiz over de controlestandaarden. De slimste professional met de beste tijdscore komt in aanmerking voor een quality award. Ook zijn er 'teaming-awards' voor de regio's met de beste maandscore. Er worden specifieke Battle of the Brains ('specials') georganiseerd om specifieke onderwerpen te adresseren.



### Audit Quality Commitment

Op 1 juni 2015 heeft Deloitte zes nieuwe professionals ingeschreven als externe accountant. Elk van hen is met volle overtuiging een Audit Quality Commitment aangegaan. Dit houdt in dat zij zich hebben gecommitteerd om:

- het publieke belang voorop te stellen
- relaties met cliënten of targets te selecteren op integriteit, transparantie en de kwaliteit van de interne beheersing
- vakbekwaam, onafhankelijk, objectief en integer te handelen
- een goede relatie te onderhouden met externe toezichthouders
- met een 'open mind' de kwaliteitsagenda te leiden.

Ook staat het Audit Quality Commitment voor het inspireren van teams en het tonen van leiderschap bij de implementatie van de Global Audit Imperatives, onze strategische prioriteiten in de kwaliteitsagenda.



## 2. Uitmuntende vaktechnische kwaliteit

Ook kennis en kennisontwikkeling is onontbeerlijk voor een high performance cultuur. Kennisontwikkeling vindt plaats op een aantal verschillende niveaus binnen Deloitte: i) er wordt een vaktechnisch curriculum (zie overzicht F, pagina 55 en navolgende pagina's in dit Transparantieverslag) vanuit Deloitte Learning aangeboden aan de medewerkers van Deloitte ii) programma's voor persoonlijke groei en ontwikkeling worden aangeboden via Deloitte University (Deloitte University is een samenwerkingsverband van de wereldwijde Learningorganisatie van Deloitte) en daarnaast is er iii) on the job coaching en begeleiding van de medewerkers.

Relevante kennis en vaardigheden wordt thematisch aangeboden, bijvoorbeeld op het gebied van fraude- en corruptierisico's. Daarnaast beschikt Deloitte learning over de mogelijkheid om zelf cursussen/ opleidingen te ontwikkelen en aan te bieden zoals de Audit Learning Experience. Het onderwijsaanbod vanuit Deloitte wordt onder andere met de NBA (verplichte PE onderwerpen) afgestemd op actuele kennisbehoefte, bijvoorbeeld professioneel kritische instelling. Daarnaast worden medewerkers actief geïnstrueerd (en gemonitord) om aan de jaarlijkse accreditatie verplichtingen (SEC, IFRS, PE) te voldoen.

Deloitte stelt – aansluitend op de Nadere Voorschriften Permanente Educatie van de beroepsorganisatie NBA – kwantitatieve eisen aan het aantal uren dat iedere medewerker aan opleiding en ontwikkeling besteedt. Het PPD Audit bewaakt of aan de Permanente Educatieverplichtingen conform de regelgeving van de NBA wordt voldaan.

Maar kwaliteit is meer dan compliance. Dat laten we duidelijk blijken in uitingen aan de praktijk over bijvoorbeeld de uitgebreide controleverklaring, over het ontwikkelingen bij de interne beheersing, en over fraude- en corruptierisico's. Daarin vragen we de audit professionals het bredere publieke belang voorop te stellen. Ook vragen we professionals het eerder genoemde Audit Quality Commitment te ondertekenen. Het staat o.a. voor het inspireren van teams en het tonen van leiderschap bij de implementatie van onze strategische prioriteiten uit de kwaliteitsagenda.

### Global Audit Imperatives

De Global Audit Imperatives is een set met kernthema's, gericht op het wegnemen van de meest voorkomende interne- en externe inspectiebevindingen. Wereldwijd werken onze accountants aan:

- aantoonbaar professioneel kritische instelling;
- strakke risicoanalyses gebaseerd op grondige kennis van cliënt en sector;
- uitstekend zicht op de belangrijkste bedrijfsprocessen, key-controls en effectieve werking daarvan;
- intensieve teaming met specialisten tijdens planningsfase, uitvoering en evaluatie;
- strakke aansturing van component auditors bij groepscontroles;
- coaching, scherp houden, helpen en uitdagen;
- adequaat projectmanagement.

### Cyber security

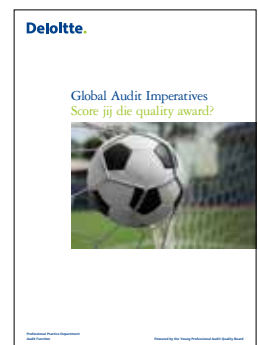
Gedurende en ook na afronding van het boekjaar is er vanuit het PPD aandacht geweest voor de impact van cyberrisico's bij cliënten. Door middel van een flyer werden controleteams gewezen op de stappen die zij kunnen zetten indien de interne analyse van de cliënt van de risico's van cyber security ontbreekt of onvoldoende is qua aard, reikwijdte en diepgang. De controleteams werden in de flyer opgeroepen het onderwerp cyber security te bespreken om door middel van de dialoog het bewustzijn te versterken binnen alle relevante lagen bij de cliënt.

Specifieke aandachtsgebieden zijn:

1. Cyber crime gericht op betalingsverkeer
2. Cyber crime gericht op het onttrekken van persoonsgegevens
3. Cyber crime gericht op het onttrekken van vertrouwelijke gegevens
4. Cyber crime gericht op het onttrekken van intellectuele eigendom
5. Cyber crime gericht op het verstoren van de bedrijfsvoering

### Professioneel kritische instelling

In het afgelopen boekjaar is binnen Deloitte veel aandacht besteed aan de professioneel kritische instelling via initiatieven die zijn gericht op risico's rond ongebruikelijke transacties, fraude en corruptie. Ook komt de professioneel kritische instelling





terug in bijvoorbeeld de Audit Quality Milestones (projectmanagement), maar ook in de Audit Quality Indicators (zoals aard, omvang en timing van partnerbetrokkenheid).

Het publiek kan en mag van accountants verwachten dat zij alert zijn op signalen van bijvoorbeeld fraude of corruptie. Aan de collega's is gevraagd om bij de cliënten aandacht te besteden aan de risico's rond ongebruikelijke transacties, fraude en corruptie. Tijdens het afgelopen boekjaar heeft de accountantspraktijk van Deloitte 86 ongebruikelijke transacties gemeld (zie tabel 1) aan de Financial Intelligence Unit, een zelfstandig overheidsorgaan dat organisatorisch is ondergebracht bij de nationale politie (ter vergelijking in 2013/2014: 76). Een aanzienlijke stijging ten opzichte van voorgaande jaren, voor ons een teken van versterking van de professioneel kritische instelling. Dit gebeurde veelal op basis van subjectieve indicatoren. In de persoonlijke beoordeling van deze professionals zijn de meldingen als positief punt meegewogen. Dit is ook het geval bij teams die proactief de handschoen hebben opgepakt om een nieuwe stijl controleverklaring af te geven.



<b>Tabel 1: Ongebruikelijke transacties</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2013/2014</b>
<b>Aantal meldingen van ongebruikelijke transacties</b>	<b>86</b>	<b>76</b>

**Criteria:** Aantal door Deloitte Accountants B.V. bij de Financial Intelligence Unit ingediende meldingen van ongebruikelijke transacties

#### **Voorbeelden van meldingen op basis van subjectieve indicatoren:**

- Opvallend patroon in het betalingsverkeer, zoals (contante) betalingen zonder factuur en/of zichtbare tegenprestatie.
- Opvallende registraties in de financiële administratie zoals in- of verkoopfacturen met een onrealistisch hoge prijs.
- Bewuste onregelmatigheden in de financiële administratie samenhangend met (werknemers) fraude.





### 3. Een strakke monitoring van de kwaliteit van de controle

Naast cultuur, audit excellence en een duidelijk ownership voor de kwaliteit van de externe accountant, is een strakke organisatie van de kwaliteitscontrole - de systemen en processen - een belangrijke succesfactor voor de gewenste kwaliteit.

Deloitte beschikt over een samenhangend systeem van interne kwaliteitsreviews waarmee wij voortdurend onze kwaliteitsstandaard bewaken. Voor een gedetailleerde omschrijving van ons cliëntacceptatie en –continueringproces alsmede de wijze waarop wij dit via de maandelijkse Portfolio Risk Reviews borgen, verwijzen wij hier kortheidshalve naar wat wij hierboven op pagina 19 hebben gemeld.

#### Evaluatiebeleid van Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen

Als vast onderdeel van onze kwaliteitsagenda voeren wij periodiek ‘impact reviews’ uit, gericht op het vaststellen of de executie van het betreffende kwaliteitsinitiatief ook daadwerkelijk leidt tot het daarmee beoogde effect. Zo is ook het beleid van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB) dat op 1 oktober 2013 is ingevoerd, geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie en vervolgacties zijn afgestemd met de beleidsbepalers en de Compliance Officer.

Het OKB-beleid van Deloitte kent een aantal kernthema’s gericht op:

- a. het creëren van de juiste randvoorwaarden om de OKB zorgvuldig te kunnen uitvoeren,
- b. de uitvoering van een robuust OKB-proces te stimuleren, en
- c. een lerende organisatie te realiseren.

Voorbeelden van maatregelen gericht op het creëren van de juiste OKB-randvoorwaarden zijn onder meer:

- het neerzetten van een positieve ‘tone at the top’ ter ondersteuning van het OKB-beleid (zoals het uitreiken van Quality Awards en doen van gerichte managementboodschappen)
- het oprichten van een OKB-Academy met een standaard curriculum voor OKB reviewers (training van kennis en vaardigheden)

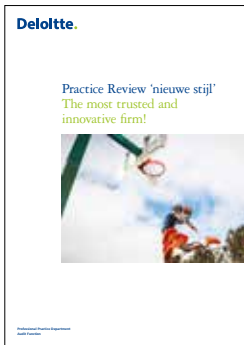
- het centraal toewijzen van OKB’s aan professionals op basis van de benodigde kennis, ervaring en gezag, inclusief het daarbij toekennen van een normstelling voor de verwachte tijdbesteding (benchmark). Deze factoren zijn erop gericht om de juiste randvoorwaarden te scheppen om het OKB-proces zorgvuldig en met voldoende diepgang te kunnen uitvoeren.

Tevens heeft Deloitte een centrale OKB-director benoemd die verantwoordelijk is voor de coördinatie en uitvoering van kwaliteitsinitiatieven om het OKB-beleid te versterken

Kernthema’s gericht op de uitvoering van het OKB-beleid zijn onder meer het toevoegen van IT-specialisten aan een selectie van OKB-teams (gelet op het belang van IT in de opzet en uitvoering van controleopdrachten), het tweewekelijks informeren van OKB-reviewers over hun actuele tijdbesteding ten opzichte van de benchmark alsook het werken met een OKB-systeem dat ons in staat stelt om centrale maandanalyses uit te voeren op de OKB-uitvoering en rode draden uit de OKB’s te kunnen omzetten in trainingsmateriaal voor de OKB Academy en/of eventuele andere gerichte kwaliteitsinitiatieven.

Wij realiseren een lerende organisatie door de rol van de OKB-reviewer actief te belichten bij analyses van factoren die de kwaliteit verhogen (‘good quality’ respectievelijk ‘compliant’ controledossiers), alsook door de rol van de OKB-reviewer te evalueren bij eventuele interne en/of externe inspectiebevindingen. Voor individuele OKB-reviewers vormen de uitkomsten van deze oorzakenanalyses de basis voor individuele actieplannen en een daaraan gekoppeld schriftelijk OKB-commitment.

Omwille van het draagvlak en teneinde de ‘sense-of-urgency’ te benadrukken vindt ondertekening van het schriftelijke OKB-commitment ook plaats door het lid van het Management Team (MT) dat eindverantwoordelijk is voor de aansturing van de betreffende regio. Voor zowel de OKB-reviewer als het MT-lid is het succesvol realiseren van het actieplan een van de kritische prestatie-indicatoren voor het periodieke beoordelingsproces.



### Practice review Nieuwe Stijl

Sinds 2014 kent Deloitte een gewijzigde aanpak voor de inspectie van afgeronde controles (practice review). De uitkomsten van deze Practice Reviews vormen de basis voor persoonlijke actieplannen van de betrokken partner (en OKB-reviewers) en voor een bijpassend schriftelijk Audit Quality Commitment. Monitoring van de persoonlijke actieplannen vindt plaats door de Practice Review Director via onder meer een midway assessment (na zes maanden) en een hertoetsing (na twaalf maanden). Succesvolle realisatie van het actieplan is geïntegreerd in een belangrijke Kritische Prestatie-indicator (KPI) voor zowel de betrokken partner als het MT-lid dat verantwoordelijk is voor de aansturing van betreffende regio.

Een aantal hoofdthema's uit deze gewijzigde aanpak voor Practice Reviews zijn:

- a. het centraal laten uitvoeren van de Practice Reviews door een vast kernteam,
- b. het opzetten van een dynamisch proces waarbij Practice Reviews op afgeronde dossiers door het hele jaar heen plaatsvinden,
- c. gebruik van specialisten bij het selecteren van aandachtsgebieden en/of de uitvoering van de Practice Review,
- d. het versterken van de tijdbesteding voor Practice Reviews,
- e. het laten uitvoeren van de Practice Review in aanwezigheid van het controleteam en
- f. het verantwoordelijk houden van de reviewers voor het realiseren van een 'level-playing-field' tussen interne Practice Reviews en inspecties vanuit externe toezichthouders. De Practice Review sluit af met
- g. een oorzakenanalyse, uitgevoerd door een functioneel gescheiden kernteam en gericht op factoren die de kwaliteit verhogen ('good quality' respectievelijk 'compliant' controledossiers), alsook op het in kaart brengen van items die belemmerend werken voor kwaliteitsprestaties. Ter afsluiting maken
- h. individuele partners (en OKB-reviewers) een individueel actieplan, dat is gebaseerd op de uitkomsten van deze oorzakenanalyse.

### Oorzakenanalyse

Oorzakenanalyses maken een vast onderdeel uit van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. Deze vinden

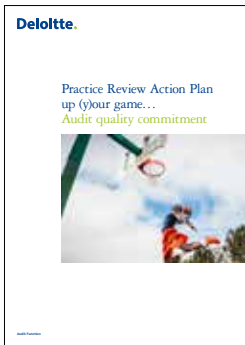
plaats door een gecentraliseerd team dat functioneel is gescheiden van de personen die verantwoordelijk zijn voor de opzet en/of uitvoering van de lopende kwaliteitsinitiatieven. Het team dat de oorzakenanalyses uitvoert maakt hierbij gebruik van een door Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) ontwikkelde standaard-methodiek. Bij het uitvoeren van oorzakenanalyses richt Deloitte zich op de structurele analyse van factoren die de kwaliteit verhogen ('good quality' respectievelijk 'compliant' controledossiers), alsook op het in kaart brengen van zaken die kwaliteitsprestaties juist belemmeren.

Bij de opzet en uitvoering van oorzakenanalyses houden wij expliciet rekening met de verschillende 'lagen' binnen de organisatie. Zo vinden oorzakenanalyses plaats:

- I. op het niveau van individuele opdrachten ('deep-dive') met aandacht voor onder meer de rollen van het controleteam en de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelaar (OKB),
- II. via een collectieve survey naar de belangrijkste oorzaken van inspectiebevindingen, waarbij alle professionals uit een betreffende serviceline op anonieme basis hun input kunnen geven, alsook via
- III. diepte-interviews met het management van onze accountantsorganisatie.

Rapportage van de uitkomsten van oorzakenanalyses vindt plaats aan de Audit Risk Meeting. In het kader van 'good governance' delen we de uitkomsten van deze analyses tevens met de Commissie Publiek Belang van de Raad van Commissarissen.

Voor individuele partners en OKB-reviewers vormen de uitkomsten van oorzakenanalyses de basis voor individuele actieplannen en het daaraan gekoppeld schriftelijk Audit Quality Commitment. We stimuleren die factoren waarvan wij weten dat ze de kwaliteit verhogen en monitoren deze systematisch teneinde de kwaliteitsgerichte cultuur te realiseren. Voorbeelden zijn de 'tone-at-the-top' en de mate van partnerbetrokkenheid bij controleopdrachten. Rapportage over factoren die kwaliteitsbelemmerend werken vormen voor de beleidsbepalers de basis voor een maandelijkse (her-) evaluatie van de kwaliteitsagenda. Bij deze periodieke evaluaties wordt onder meer aandacht besteed aan



voortgang, eventuele issues en impact van de lopende kwaliteitsinitiatieven.

**Persoonlijk actieplan**

De uitkomsten van deze Practice Reviews vormen de basis voor persoonlijke actieplannen van de betrokken partner (en OKB-reviewers) en voor een bijpassend schriftelijk Audit Quality Commitment. Monitoring

van de persoonlijke actieplannen vindt plaats door de Practice Review Director via onder meer een midyear assessment (na zes maanden) en een hertoetsing (na twaalf maanden). Succesvolle realisatie van het actieplan is geïntegreerd in een belangrijke Kritische Prestatie-indicator (KPI) voor zowel de betrokken partner, als het MT-lid dat verantwoordelijk is voor de aansturing van betreffende regio.

**Overzicht A: Voornaamste oorzaken voor bevindingen bij interne dossierinspecties**

#	Oorzaak	Korte-termijn actieplan
1	Professionele houding en mindset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsbepalers nemen uitdrukkelijk verantwoordelijkheid voor het neerzetten van een 'tone at the top' die professionals stimuleert sterke focus te leggen op het publieke belang van hun rolinvulling.</li> <li>• Het vrijmaken van partners en directors voor de kwaliteitsagenda illustreert dat Deloitte naast het zenden van boodschappen ook bereid is de daarmee gepaard gaande investeringen te maken.</li> <li>• Kwaliteit en focus op het publieke belang expliciet verankerd in de functieprofielen, target setting en beoordelings- en beloningsprocessen van professionals omwille van consistentie met de ingezette koers en daarbij behorende initiatieven. Tastbare voorbeelden zijn het gebruik van Quality Awards en een schriftelijk Audit Quality Commitment waarin wij professionals vragen zich ondubbelzinnig uit te spreken over hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid.</li> </ul>
2	Werkdruk en time-mangement  (i) een groot aantal proposals, (ii) transitie van nieuwe controlecliënten en (iii) veranderingen vanwege de kwaliteitsagenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het integreren van een werkdrukanalyse in onder meer (i) de persoonlijke actieplannen van individuele partners en directors (ii) het toewijzen van controleteams aan opdrachten en de besluitvorming over het accepteren en/of continueren van individuele cliëntrelaties en (iii) analyses op individuele regio's (iv) introductie van Audit Quality Milestones om het werk evenwichtig(er) over het controleseizoen te verdelen.</li> </ul>
3	Een vanuit pragmatiek ingegeven focus op het eindresultaat, wat kan leiden tot het onbedoeld overslaan van relevante stappen uit de weg (o.b.v. COS) daar naartoe en gebrek aan consistentie in de dossiervorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainingsprogramma op de relevante onderwerpen.</li> <li>• Monitoren van de toepassing van het trainingsprogramma door tussentijdse dossierbeoordelingen op gerichte onderwerpen (inclusief aangepaste methodiek voor dossierbeoordelingen).</li> <li>• Standaard plan van aanpak voor het toetsen van schattingen.</li> <li>• Focus op Global Audit Imperatives</li> <li>• Duidelijke afspraken met de cliënt over het verschaffen van inzicht in het ontwerp van 'key-controls' rondom belangrijke bedrijfsprocessen.</li> <li>• Gebruik van specialisten in de opzet van diverse kwaliteitsinitiatieven.</li> <li>• Periodieke monitoring op de aard, omvang, timing en intensiteit waarmee professionals specialisten inzetten.</li> </ul>

#### 4. Innovatie

Innovatie is één van de centrale strategische doelstelling van Deloitte Nederland. Het is tevens één van de drie pijlers onder de Global Audit 2020 strategie. Kerndoelen hierbij zijn het:

- versterken van het onderscheidend vermogen;
- verhogen van de kwaliteit en consistentie van controles;
- vergroten van inzicht voor stakeholders.

Deze doelen worden tastbaar in bijvoorbeeld het proactief reageren op vragen uit het maatschappelijk verkeer. In het afgelopen boekjaar is er veel aandacht geweest voor de informatieve en ondernemings specifieke controleverklaringen. Daarnaast klonk ook de roep om verdere toepassing van data-analyse in de controle.

#### Controleverklaringen

Voorafgaande aan de eindejaarscontroles is ondersteuningsmateriaal gemaakt om de teams en de opdrachtgevers te informeren. Diverse teams hebben proactief een uitgebreide controleverklaring afgegeven, bij beursfondsen, maar ook bij gemeenten en woningcorporaties. Ook zijn partners gestimuleerd om de aandeelhoudersvergadering proactief te informeren over de controle en de belangrijkste uitkomsten daarvan. Eumedion heeft in haar evaluatie van het AVA-seizoen 2014 (juli 2014) de uitgebreide controleverklaring die Deloitte bij de jaarrekening van Vastned Retail N.V. heeft afgegeven als 'best practice' benoemd van alle afgegeven uitgebreide controleverklaringen bij beursfondsen.

Professionals die Deloitte op 1 juni 2014 of later heeft ingeschreven als externe accountant hebben het Audit Quality Commitment ondertekend. Hierin wordt ingegaan op de rol van de professioneel kritische accountant en kwaliteit: proactief de dialoog aangaan met stakeholders en altijd redenerend vanuit het publieke belang. Het uitbrengen van een uitgebreidere controleverklaring is hierin opgenomen als expliciet aandachtspunt. Ook wordt leiderschap verwacht op de Global Audit Imperatives, zoals een strakke (fraude-) risicoanalyse gebaseerd op een grondige kennis van sector en cliënt, teaming met specialisten en het sturen op een vaste set Audit Quality Indicators.

Deloitte verzoekt teams expliciet om proactief en uit eigen kracht inspectiebevindingen met controlecliënten te delen. Deloitte vat AFM inspectiebevindingen op eigen initiatief relatief uitgebreid samen in het transparantieverlag op pagina 79 en verder. Hiermee communiceert Deloitte de AFM bevindingen niet alleen aan opdrachtgevers, maar aan alle stakeholders.

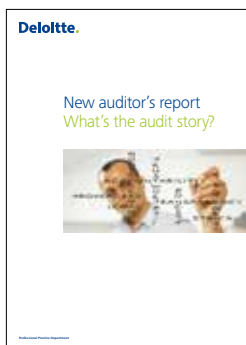
#### Data-analyse

De toepassing van Data Analytics is niet meer uit de audit weg te denken. Het analytics team is afgelopen jaar dan ook weer verder uitgebreid. Ook de infrastructuur is verder opgeschaald, mede in reactie op de toenemende omvang van datasets die gebruikt worden. Zo wordt voor het verkrijgen en verwerken van SAP- en Oracle-datasets gebruik gemaakt van het Deloitte Data Transformation Platform. Daarnaast is de nieuwe QlikView-omgeving in Deloitte NL's Private Cloud in gebruik genomen.

Audit Analytics is via het Distinctive Audit project onderdeel van één van de pijlers van de Audit Strategie. Auditors beschikken daarmee over een breed spectrum aan analytics mogelijkheden, ingebed in de vernieuwde audit aanpak. Via het Distinctive Audit project zullen komend jaar nog grotere stappen gezet kunnen worden met analytics in het Audit-domein.

#### Wereldwijde samenwerking

Deloitte Nederland werkt nauw samen met de Deloitte Global Audit Innovation Board. Naast innovatie van eigen bodem, komen via de wereldwijde organisatie en de samenwerking binnen het Deloitte netwerk tal van innovaties beschikbaar. Hierbij is te denken aan 'apps' voor voorraadinventarisatie en het elektronisch beoordelen van contracten. Deze innovaties worden geclassificeerd als 'sustaining innovations'; innovaties die de huidige praktijk via evolutionaire of transformationele weg naar een hoger plan tillen. Daar tegenover staan 'disruptive innovations'; innovaties die de manier van werken fundamenteel veranderen. Onder deze noemer wordt nog veel fundamenteeler geïnnoveerd en geëxperimenteerd, bijvoorbeeld met de toepassing van 'cognitive computing'.





## Ondersteunende processen en resultaten 2014/2015

### 1. High Performance cultuur

#### Belonings- en beoordelingsbeleid

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

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

1. Kwaliteit
2. Dienstverlening
3. Ontwikkeling 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.

##### *Beoordeling op kwaliteit van externe accountants*

Kwaliteit is voor externe accountants een key aspect in de jaarlijkse beoordeling. Dat is het afgelopen boekjaar ook sterker naar voren gekomen in de functieprofielen van de medewerkers in de Auditfunctie. Deloitte hanteert o.a. een bonus/malus systeem waar het gaat om de beoordeling van kwaliteit van haar externe accountants. Dit systeem is ook herijkt en

aangescherpt, met name waar het gaat om het belonen en sanctioneren van kwaliteit die boven of onder de lat ligt. Bij kwaliteit gaat het niet alleen om het leveren van 'dossier kwaliteit' (EQCR, interne practice review en inspecties van regulators), maar ook om andere zaken, zoals het dienen van het publiek belang, het begeleiden van mensen (training on the job en cultuur) en dus 'tone at the top' (voorbeeldgedrag) maar ook om een heldere communicatie met het maatschappelijk verkeer (uitgebreide controleverklaring). Het beleid bevat dus zowel positieve prikkels voor het leveren van kwaliteit als sancties voor een lagere dan gemiddelde score op kwaliteit. Daarom wordt kwaliteit op al deze onderdelen beoordeeld. Door deze aanpassingen in de opzet en uitvoering van het beoordelingsbeleid is de basis voor de tabel over de uitkomsten van het beoordelingsproces zoals die in voorgaande jaren in het verslag werd opgenomen niet meer vergelijkbaar, waardoor deze is komen te vervallen.

Het Quality Performance Dashboard (QPD) wordt gebruikt voor de beoordeling van kwaliteit als infrastructuur. De NPPD legt de kwaliteit vast op basis van diverse indicatoren. Ook wordt informatie opgenomen vanuit de aandachtsgebieden van de Ethics Officer, Director of Independence, de RRL en door de individuele professional zelf aangedragen relevante informatie.

Voor de voordracht voor een bonus of financiële sanctie worden in aanvulling op de totaalbeoordeling volgend uit het QPD de volgende criteria gehanteerd.

### Overzicht B: KPI's Quality Performance Dashboard

	Omschrijving
Bijdrage aan kwaliteit (kwalitatief)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality Awards en positieve praktijkvoorbeelden van de Global Audit Imperatives</li> <li>- Observaties uit interne dossierbeoordelingen</li> <li>- Specifieke invulling rol</li> <li>- Specifieke prestaties op opdrachten</li> <li>- Tekortkomingen (onder andere schendingen/claims)</li> </ul>
Ratings (kwantitatief)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne ratings</li> <li>- Externe ratings</li> </ul>
Compliance verplichtingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PE/Cursussen</li> <li>- Onafhankelijkheid</li> </ul>

### **Bonus**

Ter ondersteuning van de initiatieven die zijn gericht op het realiseren van een cultuuromslag en het realiseren van de juiste 'mindset' zijn bij het beloningsbeleid

#### **Overzicht C: Criteria bij de voordracht voor een bonus en/of financiële sanctie**

1.	Het type cliënt dat is geïnspecteerd (organisatie van openbaar belang, foreign private issuer etc)
2.	De relatie tussen het inspectieresultaat en het vertrouwen in Deloitte Accountants B.V. en/of in de financiële markten
3.	In geval van inspectiebevindingen: de omvang en ernst daarvan (overtreding van een interne regel versus een overtreding die leidt tot acties met externe werking zoals het moeten terugkomen op een reeds afgegeven controleverklaring)
4.	De invloed van het inspectieresultaat op de relatie van Deloitte Accountants B.V. met haar controlecliënt respectievelijk met toezichhoudende organen en regelgevers
5.	De impact van de bonus of financiële sanctie op de betrokken partner/director
6.	Het niveau en de functie van de betrokken partner/director
7.	Het gedrag van de betrokken partner/director (het proactief met open vizier leiden van de kwaliteitsagenda versus een eventueel verzuim van betrokkene om onmiddellijk de inspectiebevindingen op te volgen, dan wel een gebrek aan medewerking om vragen te beantwoorden en/of benodigde informatie aan te leveren).
8.	Het track-record van de betrokken partner/director op het gebied van kwaliteit.
9.	Een bonus of financiële sanctie die reeds is toegekend op basis van andere beleidsvoorschriften (Ne bis in idem).

meer positieve prikkels ingebouwd om professionals optimaal te stimuleren kwalitatief goed werk af te leveren. In het afgelopen boekjaar is in 14 gevallen (9,5% van het totaal aantal externe accountants) aan externe accountants een bonus toegekend op basis van uitzonderlijk positieve kwaliteitsprestatie (boekjaar 2013/2014: zes gevallen). Voorbeelden van deze positieve prikkels zijn:

- Zichtbaar extra waardering aan een externe accountant die in een complexe casus uitdrukkelijk blijkt heeft gegeven van een professioneel kritische instelling en onder uitdagende omstandigheden een rechte rug heeft laten zien en daarbij in zijn handelen uitdrukkelijk focus heeft gehouden op het acteren in het bredere publieke belang.
- Een bonus voor diverse externe accountants die kwaliteitsrollen hebben opgepakt en daarbij het juiste voorbeeldgedrag hebben laten zien, onder meer door beschikbaar te zijn als sparring partner voor collega's in de controlepraktijk, een sturende rol te pakken in de ontwikkeling van de 'distinctive audit', een succesvolle nieuwe aanpak te realiseren in de opzet en uitvoering van Practice Reviews, te

fungeren als EQCR-Director en/of te participeren in de DTTL Global Audit Quality Board. Al deze professionals hebben met hun houding en gedrag proactieve bijdragen geleverd aan het creëren van ruimte voor 'lerend vermogen' en het realiseren van een positieve kwaliteitscultuur.

- Het leveren van proactieve ondersteuning aan controleteams bij ongeveer 120 (long-form) controle verklaringen 'nieuwe stijl', onderlinge benchmarking met betrekking tot consistentie en kwaliteit van de verklaringen en periodieke rapportering daarover aan de beleidsbepalers.
- Een extra incentive voor een professional met een sturende rol in IT audits, waarbij de kwaliteit van controles is versterkt via een kritische blik op de controleaanpak voor de IT-omgeving en daarbij in het belang van onze publieke rolinvulling en externe stakeholders een aanpak is neergezet die verder gaat dan louter 'compliance'.
- Een bonus voor uitstekende onderscheidende talentrollen wat van doorslaggevend belang is voor het succes van de kwaliteitsagenda.



Een van de Global Audit Imperatives luidt: 'We all own quality'. In dit kader zijn aanvullend op bovengenoemde bonussen vanuit het centrale leadership door het jaar heen aan een twintigtal professionals andere vormen van Quality Awards toegekend, zoals tombstones en/of een theaterbon. Om voorbeeldgedrag te stimuleren zijn deze blijken van waardering door het jaar heen via diverse gremia ook expliciet intern (landelijk) gecommuniceerd.

### **Sanctie**

Bij het niet naleven van de vereisten van ons kwaliteitsbeleid kan het bestuur op basis van het beleid inzake correctiemaatregelen besluiten tot een sanctie. Voor partners is de grondslag beschreven in het correctiemaatregelenbeleid, dat deel uitmaakt van de aanstellingsovereenkomst, en voor directors in het arbeidscontract. Op grond van het correctiemaatregelenbeleid kan het bestuur aan een partner een financiële sanctie van maximaal 25% van de op grond van de geldende indeling toe te kennen aantal bijdragepunten opleggen en/of het intrekken van de controle accreditatie. In het uiterste geval kan het bestuur besluiten om de aansluitovereenkomst te verbreken of het arbeidscontract te ontbinden. Hiervan kan sprake zijn bij herhaalde en ernstige externe kwaliteitsfouten. In zes gevallen (4,1% van het totaal aantal externe accountants) hebben observaties vanuit de kwaliteitsagenda financiële consequenties gehad voor de betrokken externe accountant. Verder is een breed scala aan sanctiemiddelen toegepast, zoals normoverdragende gesprekken, schriftelijke waarschuwingen etc.

### **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. Beloning van partners en directors.

#### *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 genoemde criteria via zogenoemde Key Performance Indicators (kwalitatief en kwantitatief). Daarnaast is er een apart veld voor specifieke compliance-afspraken, 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 cliënten- 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. Voor het onderdeel kwaliteit wordt de input uit het quality performance dashboard meegewogen. 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.

#### *Grondslag 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 op pagina 29 besproken.

Jaarlijks wordt in een indelingsvergadering besloten over de partnerindelingen voor het komende boekjaar. De indelingsvergadering is een bijeenkomst van de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van onder meer de NPPD van de Auditfunction en de RRL. Als resultaat van het beoordelingsproces kan de indeling met een groep toe- of afnemen danwel gelijk blijven. Daarna vindt nog een toetsing plaats door de Raad van Commissarissen van de uitkomsten van dit proces.

### *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.

### *Grondslag beloning van directors*

De beloning die een director ontvangt, bestaat uit een vast deel, een variabel deel (winstdeling) en bij uitzonderlijke prestaties een persoonlijke excellence bonus. De hoogte van winstdeling wordt bepaald door drie factoren: het aantal winstpunten behorende bij de functie-indeling, de beoordelingscore (inclusief vermenigvuldigingsfactor) en de vastgestelde winstpuntwaarde.

### **Curriculum partner- en directorbenoeming**

Deloitte heeft zich eraan gecommitteerd de aanbevelingen te implementeren van de NBA-werkgroep 'toekomst accountantsberoep'. Een aantal aanbevelingen zien op de criteria voor het promotiebeleid in de controlepraktijk. Zo voert Deloitte voor partners en directors uit de controlepraktijk een accreditatieregister in dat onderscheid maakt tussen de bevoegdheid om:

- jaarrekeningcontroles te verzorgen bij entiteiten voor wie dat wettelijk verplicht is gesteld, en
- jaarrekeningcontroles te verzorgen bij Organisaties van Openbaar Belang (OOB).

In het benoemingstraject tot partner of director spelen 'kennis', 'professioneel kritische instelling' en 'controlekwaliteit' een cruciale rol. Via een 'request for proposals' vraagt Deloitte kandidaten voor een partner- of directorbenoeming te illustreren hoe zij het brede publieke belang in de controle centraal hebben weten te stellen. Zo verwacht Deloitte concreet dat benoemingskandidaten aan de hand van

praktijkvoorbeelden laten zien dat zij:

- Stakeholders centraal stellen; altijd redeneren vanuit het publieke belang en koersvast als het erom spant
- Keuzes maken; het toezichhoudend orgaan (in plaats van de directie) als opdrachtgever beschouwen en relaties selecteren op integriteit, transparantie en de kwaliteit van de interne beheersing
- Proactief inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld door een sterke focus te leggen op de (fraude- en corruptie) risicoanalyse, continuïteitsvraagstukken en proactief te rapporteren aan het brede publiek over aandachtspunten uit de controle, het uitgevoerde werk en de materialiteit
- Een uitstekende relatie bouwen met externe toezichhouders en met 'open mind' de kwaliteitsagenda leiden
- Excelleren in hun vaktechnische kennis, professioneel kritische instelling en controlekwaliteit; leiderschap tonen dus bij de implementatie van de Global Audit Imperatives
- Prioriteit geven aan coaching en begeleiding; teams uitdagen, ondersteunen en inspireren
- Innoveren, bijvoorbeeld door proactieve inzet van data-analytics en focus op cyber security
- Samen het verschil maken in de praktijkvoering en vol positieve energie de Audit Quality Milestones realiseren.

Voorts onderzoekt Deloitte tijdens het benoemingsproces samen met de kandidaten de 'leading practices' uit hun praktijk en eventuele lessen uit de carrièreontwikkeling. De controlekwaliteit van benoemingskandidaten beoordelen we aan de hand van (i) de score van professionals op de Audit Quality Indicators, (ii) de uitkomst van dossierbeoordelingen door de Practice Review Director en (iii) feedback van Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelaars over de 'drivers' en 'mindset' van professionals en over de door hen geleverde controlekwaliteit.

Tevens worden kandidaten uitgedaagd om te laten zien wat hun tastbare bijdrage is geweest aan het realiseren van de kwaliteitsagenda en hoe zij invulling geven aan coaching van medewerkers. Om in aanmerking te kunnen komen voor een partner- of directorbenoeming geldt een ervaringseis in een op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie. Deze ervaringseis







betreft:

- a. minimaal 6 (zes) maanden ervaring in een kwaliteitsfunctie, te realiseren in de 3 (drie) jaar voorafgaand aan de benoeming (accreditatie wettelijke controles), of
- b. minimaal 12 (twaalf) maanden ervaring in een kwaliteitsfunctie in de 3 (drie) jaar voorafgaand aan de benoeming (accreditatie voor de wettelijke controle bij OOB's).

Bovenstaande ervaringseisen gelden met ingang van 1 juni 2015. Voor professionals waarbij vanaf die datum een benoeming plaatsvindt tot director of partner, terwijl nog niet is voldaan aan de gestelde ervaringseisen, geldt dat zij deze ervaring binnen drie jaar na benoeming alsnog opdoen.

## 2. Uitmuntende vaktechnische kwaliteit

### 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.

### Cliënt- en opdrachtacceptatie

Om vanuit een volkomen onafhankelijke positie onze controlerende rol te kunnen vervullen, bekijken we nauwgezet welke (potentiële) cliënten en opdrachten we wel en niet kunnen accepteren of continueren. Deloitte accepteert en continueert uiteraard graag opdrachten bij cliënten. Maar voorafgaand aan de acceptatie maken we een stevige risicoanalyse die is gericht op de cliënt, diens stakeholders en het brede publiek. De uitkomst van deze risicoanalyse stelt ons in staat om de juiste experts, tijd en middelen vrij te maken om op de geïdentificeerde risico's te kunnen inspelen.

### Acceptance Center

Binnen Deloitte Nederland fungeert een centraal Acceptance Center dat de cliënt- en opdracht-acceptatieprocedures voor Deloitte Nederland uitvoert. Het cliënt- en opdrachtacceptatieproces bestaat in hoofdlijnen uit de volgende stappen:

- De praktijk meldt een nieuwe cliënt of opdracht aan bij het Acceptance Center waarbij deze ook wordt vastgelegd in het SAP CRM-systeem.
- Het Acceptance Center voert een background check uit op de organisatie, de moedermaatschappij, de uiteindelijk belanghebbende(n) en de overige sleutelfunctionarissen.
- De bevindingen van de background check worden teruggekoppeld aan de (controle)partner.
- Waar nodig (en afhankelijk van bevindingen) wordt de (controle)partner verzocht om contact op te nemen met de Partner Professional Issues (PPI), de regionale Professional Practice Director en/ of de Audit Risk Leader (ARL) om de bevindingen te betrekken in de acceptatiebeslissing of bij de inschatting van het risicoprofiel.
- De beslissing (accepteren/niet accepteren) en het risicoprofiel worden vastgelegd in SAP.

De samenstelling van het controleteam is bij offertetrajecten een belangrijke overweging. Bijvoorbeeld het opnemen van specialisten op het gebied van Financial Advisory Services die worden ingezet bij de toetsing 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 wordt bovengemiddelde aandacht besteed aan frauderisico's. In het afgelopen boekjaar heeft dit er in enkele gevallen toe geleid dat we een persoon of organisatie niet als cliënt hebben geaccepteerd of bestaande opdrachten niet hebben voortgezet.

**Tabel 2: Omzet Deloitte Nederland boekjaar 2014/2015 (in € mln)**

	Aard dienstverlening			Subtotaal	Overige dienstverlening	Totaal
	Wettelijke jaarrekening controle	Overige controle- en assurance opdrachten	Assurance gerelateerde diensten			
Wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten - OOB's	12 (12)	5 (5)	1 (0)	18 (17)	1 (1)	19 (18)
Overige wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	96 (92)	12 (12)	5 (3)	113 (107)	40 (53)	153 (160)
Niet-wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	0 (0)	46 (47)	1 (3)	47 (50)	9 (11)	56 (61)
Overige assurance	0 (0)	10 (10)	1 (1)	11 (11)	10 (8)	21 (19)
Non-assurance	0 (0)	0 (0)	34 (35)	34 (35)	374 (344)	408 (379)
	108 (104)	73 (74)	42 (42)	223 (220)	434 (417)	657 (637)

## Criteria:

- Onder de omzet van Deloitte Nederland wordt verstaan: de omzet van Deloitte Holding B.V. en haar geconsolideerde dochtermaatschappijen over het boekjaar 2014/2015 zoals ook verantwoord in de jaarrekening van Deloitte Holding B.V. Deze omzet is gerubriceerd naar enerzijds de aard van de door Deloitte verrichte dienstverlening en anderzijds de categorie van de betreffende cliënt:
  - De onderverdeling naar de aard van de dienstverlening is gemaakt op basis van de typering van de dienstverlening van het opdrachtnummer waarop de betreffende omzet is verantwoord in de financiële administratie, waarbij deze typen dienstverlening zijn gerubriceerd in een viertal categorieën;
  - De onderverdeling naar de categorie cliënt is gebaseerd op de classificatie van de cliënt die is gekoppeld aan het opdrachtnummer waarop de betreffende omzet is verantwoord in de financiële administratie, waarbij deze cliënten zijn gerubriceerd in een vijftal categorieën.
- Ten aanzien van de onderverdeling is aangesloten bij de gangbare begrippen vanuit de wet- en regelgeving, zoals opgenomen in de Handleiding Regelgeving Accountancy.
- De weergegeven omzetbedragen hebben betrekking op boekjaar 2014/2015. Ter vergelijking zijn de omzetbedragen over boekjaar 2013/2014 tussen haakjes opgenomen.



### Continuering van cliënten en opdrachten

De cliëntenportfolio met wettelijke controles is binnen Deloitte onderverdeeld naar typologieën zoals productieondernemingen, vastgoedinvesteerders, overheidsorganisaties en financieel zakelijke dienstverleners. Maandelijks wordt een portfolio-analyse gemaakt van de ontwikkeling van het risicoprofiel van de opdrachtgever. Hierbij maakt het Professional Practice Department doorlopend diverse data-analyses waarbij verschillende dwarsdoorsnedes worden gemaakt. Het perspectief vanuit het publieke belang bezien, vormt een belangrijk uitgangspunt bij het uitvoeren van deze analyses, bijvoorbeeld wijzigingen in de bestuursstructuur van de cliënt en/of issues die spelen in een specifieke sector worden beoordeeld en/of de tijdbesteding en ingezette expertise door het controleteam hierop is aangepast.

Adequaat projectmanagement stelt teams in staat vroegtijdig in het proces de dialoog aan te gaan met zowel de gecontroleerde entiteit (extern), alsook met de EQCR over eventuele tekortkomingen en de invloed daarvan op de opzet en uitvoering van de controlewerkzaamheden. Een van de maandelijkse analyse is de tijdbesteding per functiecategorie. Vanuit het Audit Quality Plan is de doelstelling om het aantal partner/director-uren op controleopdrachten structureel te verhogen. De gewenste mate van betrokkenheid van partners/directors zal echter altijd per controlecliënt verschillen. De hiervoor besproken in dit jaar ingezette initiatieven van het Audit Quality Plan moeten daaraan een bijdrage leveren en tot een zichtbare verschuiving leiden in de relatieve tijdbesteding over de periode 2014/2015 ten gunste van de partner/director-categorie.

### Monitoring van tijdbesteding

Er worden op maandbasis diverse analyses gemaakt om een adequaat projectmanagement te stimuleren.



Tabel 3: Verdeling relatieve tijdbesteding per functiecategorie*	2014/2015	2013/2014
Partners/directors	8%	8%
(Senior)managers	20%	25%
Seniors	37%	42%
Staff	35%	25%
Totaal	100%	100%

Criteria: De in de financiële administratie verantwoorde uren op wettelijke controleopdrachten 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.

\*In lijn met de NBA- Voorbeeldindicatoren zijn de criteria van deze tabel in vergelijking met voorgaande verslagen aangepast. De gegevens over 2013/2014 zijn in overeenstemming met de nieuwe criteria herberekend.

### Vergelijking tussen ontwikkelingen in een bepaalde sector

Een ander onderdeel van 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. Ook is er bij de portfolio-analyse aandacht voor 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? 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 49. De uitkomsten van de Portfolio Risk Reviews zijn een vast agendapunt van het maandelijkse overleg tussen beleidsbepalers, de Compliance Officer, de RRL,

de NPPD en het hoofd van de afdeling juridische zaken.

### Risicoclassificaties van de cliëntenportefeuille

Tijdens de afsluiting van elk boekjaar hebben alle partners en directors een gesprek met een vertegenwoordiging van de afdeling Audit Risk Management om de risicoclassificaties van de cliëntenportefeuille door te nemen. Dit gebeurt voordat Deloitte een besluit neemt over de continuering van haar controlecliënten en -opdrachten. Tijdens boekjaar 2014/2015 is bovendien in 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 4: Uitkomst Portfolio Risk Review	2014/2015	2013/2014
---	-----------	-----------

Wettelijke controles met verhoogd risicoprofiel	16%	15%
---	-----	-----

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 controlecliënten waar een verhoogd (bruto) risicoprofiel is toegekend.



Tabel 5: Aantal tussentijdse opdrachtbeëindigingen	2014/2015	2013/2014
--	-----------	-----------

Tussentijdse opdrachtbeëindiging bij:		
Wettelijke controle bij organisaties van openbaar belang	0	0
Overige wettelijke controles	14	14
% van het totaal aantal wettelijke controles	0,5%	0,5%

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



**Consultatie**

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, onafhankelijkheid en verslaggeving. Het consultatienetwerk bestaat uit diverse experts met specialistische kennis op gebieden als IFRS, controlestandaarden en specifieke overheidsvoorschriften. Afgelopen jaar is het consultatienetwerk ruim tweeduizend keer benaderd, verdeeld over de categorieën zoals in tabel 6 weergegeven. Wij nemen, als gevolg van de extra initiatieven gericht op het vergroten van awareness (zie pagina 41 e.v.), een flinke toename waar van het aantal consultaties en overige vragen over onafhankelijkheid. Er is een verplichting het PPD te consulteren voor onderwerpen die materiële impact hebben op de verslaggeving of die 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 of van de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (Commissie BBV)
- een belangrijk interpretatieverschil of onzekerheid binnen het engagementteam 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
- tussentijdse beëindiging van een wettelijke controleopdracht, of voornemen daartoe
- een redelijk vermoeden van een ongebruikelijke transactie in de zin van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Deloitte kent een interne formele escalatieprocedure waar professionals gebruik van kunnen maken indien zij van mening verschillen met medewerkers van het PPD en/of hun leidinggevende. In FY15 is van deze escalatiemogelijkheid geen gebruik gemaakt.



Tabel 6: Adviescategorieën consultatienetwerk	2014/2015	2013/2014
Controle	411	522
Verslaggeving	186	228
Onafhankelijkheid	1.625	1.268
Rechtmatigheid	7	7
Overig	11	16
Totaal	2.240	2.041

Criteria:

1. In de tabel is opgenomen het aantal schriftelijk ingediende verplichte en onverplichte consultaties bij het Professional Practice Department (PPD) 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.
3. Onder consultaties worden verstaan de vragen van professionals over de interpretatie van wet- en regelgeving en procedures op het gebied van controle, onafhankelijkheid en verslaggeving.

### 3. Strakke monitoring van de kwaliteit van de controle

#### Interne kwaliteitsreviews

Deloitte beschikt over een samenhangend systeem van interne kwaliteitsreviews waarmee wij voortdurend onze kwaliteitsstandaard bewaken. Wij hanteren een systeem waarbij voorafgaande aan de afgifte van een verklaring een OKB (of: EQCR) wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt een interne review op controledossiers uitgevoerd na afgifte van de verklaring. Deze interne review (practice review) wordt uitgevoerd door de Practice Review Director onder eindverantwoordelijkheid van de NPPD. De practice review staat onder toezicht van een daarvoor aangewezen partner van een andere memberfirm van de internationale Deloitte-organisatie. De uitvoering is beschreven in het Audit Practice Review Manual van DTTL. Alle memberfirms van DTTL passen dezelfde procedure toe. Deloitte bevordert hun onafhankelijkheid door te werken met een vast team dat geen enkele betrokkenheid heeft bij desbetreffende opdrachtuitvoering. Voor het uitvoeren van de reviews maakt Deloitte gebruik van door DTTL samengestelde vragenlijsten, die waar nodig zijn aangevuld met extra vragen in verband met de specifieke situatie in

de Nederlandse praktijk. Een practice review bestaat naast dossierreviews die plaatsvinden in een wekelijkse cyclus door het jaar heen ook uit een review van 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 partnerrotatievereisten.

#### Practice reviews

In de periode tot 15 juni 2015 is ongeveer 42% van alle externe accountants na afloop van de controle onderworpen aan een interne of externe dossierinspectie. De accenten die dit boekjaar zijn gelegd in de opzet en uitvoering van de interne practice reviews leiden zichtbaar tot meer consistentie tussen interne dossierbeoordelingen en externe onderzoeken van bijvoorbeeld de AFM of de PCAOB. Deze consistentie heeft een positieve invloed op het bewustzijn bij individuele externe accountants en het gevoel van urgentie als het gaat om de aard, omvang en intensiteit waarmee zij kwaliteitsinitiatieven vertalen naar de opzet, uitvoering en evaluatie van hun eigen controles. Overzicht D geeft een indruk van een aantal belangrijke aandachtsgebieden:



#### Overzicht D: Voorbeelden van een aantal belangrijke aandachtsgebieden

1. Interne controle omgeving – verkregen inzicht in beheersingsomgeving (fraude), bedrijfsprocessen en relevante controls (COS 315).
2. Management Estimates – in dossier zichtbare uitgevoerde kritische challenge van assumpties, methodes gebruikt door management voor bepalen van de managementinschatting en op goede wijze gebruik maken van experts (COS 540, COS 620).
3. Groepscontrole – Zichtbaar in dossier aantonen dat team toereikende controle informatie heeft rondom omvang en diepgang van de controlewerkzaamheden van de componentauditors (COS 600).
4. Toereikende controle-informatie waarbij observaties ten aanzien van risico analyse (COS 315), effectief testen van de werking van interne beheersingsmaatregelen (COS 330), opzet en uitvoering van gegevensgerichte controlewerkzaamheden en opvolging van bevindingen daaruit (COS 330, 500, 520).
5. Kennis van IT-omgeving en testen van de betrouwbaarheid van de verkregen informatie van de cliënt (IPE testing) (COS 315, 500).
6. Management Override – Manual Journal Entry testing – kritische benadering, selectiemethode en verzamelen controle-informatie (COS 500).
7. Diverse observaties aangaande de jaarrekening, gericht op waarderingsgrondslagen en toelichtingen bij de balans en winst en verliesrekening.

**Tussentijdse hertoetsing (Mid Year update)**

Ten aanzien van tussentijdse hertoetsing hebben we een robuuste en integrale aanpak ontwikkeld. Deze aanpak kent de volgende elementen: (i) driemaandelijke meting van de cultuur (hoe ervaren onze professionals de 'tone at the top' en de "Global Audit Imperatives"), (ii) maandelijkse beoordeling van de Audit Quality Milestones en (iii) de continue steekproefsgewijze review op lopende controleopdrachten (DTTL aanpak). De conclusie van onze aanpak kan als volgt worden samengevat:

- (i) De kwartaalmetingen van onze interne cultuur laten voortdurend positieve waardering zien voor de 'tone at the top' alsmede een stijgende waardering voor de Global Audit Imperatives (GAI). Een aandachtsgebied is de gepercipieerde spanning tussen een sterke nadruk op Audit Quality met de (dagelijkse) praktijk en marktontwikkelingen. Waar de bekendheid met de GAI duidelijk is verbeterd, is er ruimte voor verbetering bij uitvoering ervan. Programma's zoals Audit Performance Coaching grijpen hierop in.
- (ii) Bij de maandelijkse beoordeling van de Audit Quality Milestones zien we een breed gedragen erkenning van zowel het model als de toegevoegde waarde ervan. Aan de andere kant wordt het actief bereiken van alle Milestones door onze professionals ervaren als een substantieel veranderingsproces met een grote impact op het management van hun praktijk waardoor resultaten achterlopen op schema. Niettemin zien wij de implementatie van deze Audit Quality Milestones als een flinke stap in de goede richting omdat hierdoor het belang van gedegen project management voor het behalen van onze kwaliteitsdoelstellingen wordt benadrukt.
- (iii) In het kader van onze continue steekproefsgewijze review op lopende controleopdrachten hebben wij 72 lopende opdrachten onderzocht. In lijn met ons beleid hebben we hierbij vooral gelet op de voornaamste thema's die voortvloeien uit voorgaande Practice Reviews. Omdat wij erkennen dat voor het behalen van onze strategische doelen onze interne cultuur en een nadruk op het publieke belang van groot belang zijn, kijken we bij onze tussentijdse reviews ook naar gedragsaspecten van de betrokken partners en hun controleteams

(zoals hun persoonlijke houding ten aanzien van verbetering van de auditkwaliteit). Voorbeelden van (technische) verbeterpunten zijn onder meer control testing, group audit en de mate van professioneel kritische instelling bij het auditen van boekhoudkundige ramingen. Ten aanzien van gedrag zien we een actieve partnerbetrokkenheid en een sterk positieve houding ten aanzien van de ingezette veranderingen.

# Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid

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.

Onze shared values



## Visie

De maatschappij verwacht van accountants een professionele en onbevooroordeelde beoordeling van de jaarrekening die zij controleren. Het vertrouwen van de maatschappij in onze professionals, onze kwaliteit en onze organisatie is bepalend voor onze toekomst. Ethiek, integriteit en onafhankelijkheid zijn voor een accountantsorganisatie als Deloitte cruciale thema's. Ook in het boekjaar 2014/2015 stond integriteit en onafhankelijkheid nadrukkelijk op de agenda van onze externe en interne stakeholders. De maatschappij stelt terecht hoge eisen aan de integriteit en onafhankelijkheid van accountants en de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Gemeenschappelijke waarden verbinden onze mensen en vormen de basis voor een gemeenschappelijke cultuur. Deloitte heeft in haar Bedrijfscode de internationaal geformuleerde 'shared values' gedefinieerd.

De negen ethische principes zijn hier direct van afgeleid. Deze negen principes bekrachtigen en onderhouden het gedrag dat de shared values reflecteren. In de bedrijfscode is een aantal thema's verder uitgewerkt zoals vertrouwelijkheid van informatie, objectiviteit in je oordeelsvorming, integriteit in je werkrelaties, nevenfuncties, en relatiegeschenken, maar ook relaties op de werkvloer zijn onderwerp van de bedrijfscode. Naast de bedrijfscode zijn er aanvullende procedures voor gebruik van social media en ten aanzien van alcohol en drugs. Van iedere medewerker wordt verwacht dat geconstateerd (vermeend) onethisch gedrag wordt gemeld. Deze meldplicht maakt onderdeel uit van de bedrijfscode. Eén van de meest waardevolle manieren om te werken aan bewustwording en gezamenlijk streven naar een integere cultuur is de communicatie door het leadership. Onze Raad van Bestuur en overig leadership krijgen vanuit het Ethics Office input voor communicatie op dit gebied. Zo integreren we de ethische boodschap in de dagelijkse werkzaamheden en onderstrepen we de 'tone at the top'.

## Activiteiten in 2014/2015

### Ethics programma

Jaarlijks meten wij de effectiviteit van ons ethics programma via een survey die wordt uitgezet onder alle partners en medewerkers. Op grond van de uitkomsten van deze survey maken wij waar nodig een specifiek





programma. De voornaamste conclusies uit onze ethics survey in het afgelopen boekjaar waren dat:

- steeds meer medewerkers bekend zijn met onze Bedrijfscode en de procedures om ethische issues te melden;
- we over de gehele linie licht beter scoren dan in de voorgaande boekjaren;
- aandacht nodig blijft voor thema's als vertrouwelijkheid en het risico van vergelding bij het melden van issues;
- voorbeeldgedrag van alle leidinggevenden (niveau manager-up) van groot belang is en wij de scores op dit punt nog verder willen verbeteren;
- bij sommige groepen medewerkers de hoge werkdruk leidt tot druk op het ethisch klimaat.

Om onze ethische cultuur te versterken, zullen we in 2015/2016 onder andere onze Ethics Learning programma's verankeren binnen de Learning curricula van onze Functions en zullen we meer aandacht besteden aan ons Ethics & Compliance programma tijdens de maandelijkse Landelijke Introductie Dagen.

#### **Opgvolging implementatie Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten**

Op 1 januari 2014 trad de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) in werking. In de aanloop daarna toe en gedurende de eerste maanden van 2014 heeft Deloitte dan ook veel aandacht besteed aan bewustwording inzake deze nieuwe Nederlandse onafhankelijkheidsregels en het door Deloitte in dat kader geformuleerde respectievelijk aangepaste beleid. In het boekjaar 2014/2015 heeft Deloitte deze lijn doorgezet. Daarnaast heeft Deloitte enkele nieuwe monitoringprocessen ingericht of monitoringprocessen aangepast om toezicht te kunnen houden op de naleving van de onafhankelijkheidsregels en het Deloitte-beleid daaromtrent.

Hieronder worden enkele activiteiten uitgelicht die in dat kader in het boekjaar 2014/2015 zijn uitgevoerd.

#### ***Weekly Independence Updates***

In het boekjaar 2014/2015 heeft Deloitte de partners en medewerkers met verschillende 'Weekly Independence Updates' specifiek geïnformeerd over

de ViO en daaraan gerelateerde onderwerpen. In de 'Weekly Independence Updates' zijn onderwerpen behandeld zoals de NBA Alerts over onafhankelijkheid, fiscale dienstverlening bij een assurancecliënt, interne controledienstverlening bij een controlecliënt, het opdrachtacceptatieformulier voor voorgenomen overige dienstverlening bij een assurancecliënt, het gewijzigd beleid financiële belangen voor directors en de NBA Handreiking inzake Praktijkvoorbeelden ViO.

#### ***Webcast Audit Actualia***

In het najaar van 2014 heeft Deloitte een webcast inzake onafhankelijkheid aan de partners en medewerkers binnen de Auditfunction ter beschikking gesteld als verplicht onderdeel van de jaarlijkse Audit Actualia. In deze webcast werd ingegaan op een aantal veel voorkomende vragen en werden onder andere de volgende onderwerpen behandeld: de onafhankelijkheidsevaluatie bij voorgenomen overige dienstverlening bij een assurancecliënt, de onafhankelijkheidsregels en het beleid met betrekking tot langdurige betrokkenheid van senior leden van het assurance team, het verbod op associatie in het kader van reclame of marketing en financiële belangen.

#### ***Webcast financiële belangen***

Ter vergroting van de kennis en de bewustwording omtrent het onderwerp financiële belangen, heeft Deloitte in het voorjaar van 2015 een nieuwe webcast ontwikkeld inzake financiële belangen. Het doel van de webcast is onder andere het verkleinen van het risico op overtreding van de onafhankelijkheidsregels en het verbeteren van de naleving van de vereisten rondom het registreren van financiële belangen in GIMS. Het volgen van de webcast is verplicht voor alle partners en medewerkers vanaf het functieniveau van manager van alle Functions. De webcast besteedt aandacht aan de situaties waarin mensen zich vaak niet realiseren dat sprake kan zijn van financiële belangen, zoals pensioenregelingen, hypotheek en verzekeringen. Door de keuze voor een op praktijksituaties gebaseerde insteek, beschikken partners en medewerkers over concrete handvatten om de webcast toe te passen op hun persoonlijke situatie. In de persoonlijke onafhankelijkheidsverklaring over het boekjaar 2014/2015 hebben alle partners en medewerkers vanaf het functieniveau van manager moeten bevestigen dat zij de webcast hebben gevolgd.

### ***Self assessment financiële belangen***

In aanvulling op de hierboven vermelde webcast, heeft Deloitte een vernieuwde self assessment ter beschikking gesteld die specifiek ziet op het onderwerp financiële belangen. Net als de webcast, dient de self assessment als hulpmiddel voor partners en medewerkers om hun persoonlijke situatie en die van hun nauwe financiële relaties te beoordelen en eventuele financiële belangen te identificeren. De self assessment bevat stapsgewijze instructies en relevante toelichtingen. Ook bevat de self assessment een nadrukkelijke instructie om bij vragen of twijfel te consulteren bij de medewerkers van het Independence Center. In de persoonlijke onafhankelijkheidsverklaring over het boekjaar 2014/2015, dienen alle partners en medewerkers vanaf het functieniveau van manager te bevestigen dat zij de self assessment hebben ingevuld en al hun financiële belangen in GIMS hebben geregistreerd.

### ***Vaktechnische bijeenkomsten over de onafhankelijkheidsregels***

De Director of Independence heeft in het boekjaar 2014/2015 negen trainingssessies over de ViO verzorgd, veelal als onderdeel van verplichte vaktechnische overleggen van een afdeling, serviceline of Function. Tijdens de bijeenkomsten besteedt de Director of Independence aandacht aan de specifieke Nederlandse bepalingen in aanvulling op het onafhankelijkheidsbeleid van de wereldwijde Deloitte-organisatie dat gebaseerd is op de onafhankelijkheidsregels van de IESBA Code of Ethics en de SEC onafhankelijkheidsregels. In de presentaties komen verschillende onderwerpen aan de orde, waaronder: financiële belangen, samenloop van dienstverlening, geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid en associatie in het kader van reclame of marketing. Het onderdeel over samenloop van dienstverlening wordt met name toegespitst op het werkveld van de aanwezigen door gebruik te maken van uit de praktijk gegrepen casuïstiek. Op deze wijze is de theorie tastbaarder en is een groter leereffect haalbaar. Tevens komen ethiek, integriteit en voldoen aan onafhankelijkheidsvoorschriften aan de orde tijdens reguliere bijeenkomsten van het bestuur met de partners en directors van Deloitte als geheel.

### ***Einde overgangsregeling inzake beleggingen in assurance cliënten van Deloitte Nederland***

Per 31 december 2014 eindigde de overgangsregeling van de ViO die van toepassing was voor beleggingen in assurancecliënten van Deloitte Nederland gehouden door directors van de Functions Consulting, FAS en Tax & Legal. Deloitte heeft de betreffende directors op 5 december 2014 erop gewezen dat zij de nog resterende beleggingen in assurancecliënten vóór 31 december 2014 dienden te verkopen en erop toegezien dat verkoop tijdig plaatsvond.

### ***Monitoring beleid langdurige betrokkenheid senior leden van het assurance-team***

Deloitte heeft op basis van de ViO beleid geformuleerd ten aanzien van langdurige betrokkenheid van senior leden van het assurance-team. Dit beleid is in 2014 geïmplementeerd. Aan het einde van het boekjaar 2014/2015 is een steekproefsgewijze monitoring van de naleving van het beleid ingericht. Het monitoringproces is erop gericht om vast te stellen of, conform het beleid, een maatregel getroffen is indien sprake was van langdurige betrokkenheid van een senior lid van het assurance team en, in de gevallen waarbij het assurance team concludeert dat géén sprake is van een bedreiging, of conform het beleid goedkeuring van de Director of Independence is verkregen. De uitkomsten van deze monitoring zijn in concept gerapporteerd aan het bestuur.

### ***Monitoring onafhankelijkheid in relatie tot OOB audit proposals in het kader van kantoorroulatie***

In 2013/2014 heeft Deloitte een 'independence bij OOB audit proposals' checklist ontwikkeld om te waarborgen dat Deloitte alleen offertes indient bij OOB's waarvoor is vastgesteld dat Deloitte in staat is om onafhankelijk te zijn zodra dit is vereist. De checklist dient om teams te ondersteunen bij het tijdig uitvoeren van alle benodigde checks en, ingeval van benoeming, tijdig zorg te dragen voor beëindiging van alle opdrachten en relaties die niet toelaatbaar zijn bij een OOB-controlercliënt.

Er mag uitsluitend een audit proposal worden uitgebracht aan een OOB nadat de Director of Independence de onafhankelijkheidsevaluatie en het proposal heeft beoordeeld. Ook in het boekjaar 2014/2015 heeft de Director of Independence de partners die verantwoordelijk zijn voor OOB



audit proposals geïnformeerd over belangrijke aandachtspunten bij het waarborgen van onafhankelijkheid bij OOB audit proposals en via een Weekly Independence Update stilgestaan bij een aantal belangrijke onafhankelijkheidsaspecten en relevante aandachtspunten die voortvloeien uit de beoordeelde onafhankelijkheidsevaluaties en proposals.

In aanvulling op bovenstaande heeft Deloitte een monitoringproces ingericht waarmee het Independence Center toeziet op tijdige verkoop van financiële belangen en tijdige beëindiging van verboden dienstverlening door Deloitte Nederland en andere Deloitte memberfirms. Dit monitoringproces dient om te waarborgen dat Deloitte onafhankelijk is zodra dit vereist is.

#### ***Monitoring geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid***

Deloitte beoordeelt periodiek of het beleid inzake geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid in relatie tot assurancecliënten wordt nageleefd. Deze beoordeling vindt plaats door middel van een periodieke toets van Deloitte events waarvoor geconcludeerd is dat personen verbonden aan assurancecliënten mogen worden uitgenodigd. Ook wordt steekproefsgewijs op basis van de declaraties van externe accountants getoetst of er geen verstrekkingen hebben plaatsgevonden met een waarde hoger dan € 100 waarbij geconcludeerd moet worden dat deze niet gepast zijn.

#### **Resultaten 2014/2015**

##### **Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid**

Het bestuur heeft sedert het publiceren van het vorige transparantieverslag besluiten omtrent overtredingen van de persoonlijke onafhankelijkheid genomen, waarbij vijfmaal is geconstateerd dat er sprake was van het houden van niet-toegestane financiële belangen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen overtredingen van de interne Deloitte-regels en van de externe onafhankelijkheidsregels waaronder de ViO, IESBA Code of Ethics en SEC onafhankelijkheidsregels. De interne Deloitte-regels gaan, gezien het belang dat Deloitte hecht aan onafhankelijkheid, verder dan de externe wet- en regelgeving van onze organisatie vereist. Geen van de geconstateerde overtredingen kwalificeert als incident in het kader van de Wta.

In vier situaties was sprake van een financieel belang dat niet is toegestaan volgens de externe onafhankelijkheidsregels. In één situatie betrof het een financieel belang dat niet is toegestaan op grond van het interne Deloitte-beleid, maar geen overtreding van de externe onafhankelijkheidsregels.

Het bestuur heeft naar aanleiding van de genoemde overtredingen disciplinaire maatregelen getroffen. Ook in enkele andere situaties, die geconstateerd zijn bij de jaarlijkse onafhankelijkheidsonderzoeken in 2014, waarin geen sprake was van het bezit van een verboden financieel belang, maar van aanzienlijke tekortkomingen in het bijhouden van een accurate registratie van financiële belangen in GIMS als gevolg van onvoldoende discipline of onvoldoende kennis van de onafhankelijkheidsregels, heeft het bestuur disciplinaire maatregelen getroffen.

Met het oog op de hierboven genoemde overtredingen ten aanzien van financiële belangen en de geconstateerde situaties van onvoldoende discipline of onvoldoende kennis van de onafhankelijkheidsregels, heeft de Director of Independence alle partners en medewerkers vanaf het functieniveau van manager verplicht om een webcast inzake financiële belangen te volgen en een self assessment in te vullen. Zij dienen in de jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring te bevestigen dat zij de self assessment hebben ingevuld, de webcast hebben gevolgd en al hun financiële belangen en die van hun nauwe financiële relaties in GIMS hebben ingevoerd. Onder het kopje 'Activiteiten in 2014/2015' hebben wij de webcast en self assessment nader beschreven.

**Tabel 7: Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid**

Boekjaar	Aantal overtredingen <sup>(1)</sup>	Sancties <sup>(2)</sup>
Boekjaar 2014/2015	5	<ul style="list-style-type: none"><li>- 1 keer een norm overdragend gesprek met het bestuur, in combinatie met een schriftelijke waarschuwing, een norm overdragend gesprek met de Director of Independence, het verplicht opnieuw volgen van de ViO-webcast en GIMS e-learning en een aantekening in het Quality Performance Dashboard die wordt meegewogen in de performance evaluatie op het gebied van kwaliteit (bezit niet toelaatbaar financieel belang op grond van het interne Deloitte beleid en onvoldoende discipline, kennis en bewustzijn)</li><li>- 1 keer een schriftelijke waarschuwing, in combinatie met een norm overdragend gesprek met de Director of Independence, een financiële sanctie en een aantekening in het Quality Performance Dashboard die wordt meegewogen in de performance evaluatie op het gebied van kwaliteit (bezit niet toelaatbaar financieel belang op grond van de externe onafhankelijkheidsregels)</li><li>- 3 keer een schriftelijke waarschuwing, in combinatie met een norm overdragend gesprek met de Director of Independence (waarvan 2 keer vanwege onvoldoende discipline en 1 keer vanwege onvoldoende bewustzijn) en in 2 gevallen een hertoetsing</li><li>- 7 keer een norm overdragend gesprek (waarvan 5 keer vanwege gebrek aan bewustzijn/kennis omtrent in GIMS te registreren financiële belangen, 1 keer als gevolg van niet tijdige registratie in GIMS en 1 keer doordat een nieuwe OOB-controlecliënt niet tijdig als zodanig was aangemerkt in GIMS)</li></ul>
Boekjaar 2013/2014	2	<ul style="list-style-type: none"><li>- 5 keer een norm overdragend gesprek (1 keer vanwege onvoldoende discipline en 4 keer vanwege gebrek aan kennis omtrent in GIMS te registreren financiële belangen)</li><li>- 3 keer een schriftelijke waarschuwing, al dan niet in combinatie met een norm overdragend gesprek en hertoetsing (waarvan 2 keer vanwege onvoldoende discipline)</li></ul>

**Criteria:**

1. In de tabel zijn de overtredingen van zowel de intern binnen Deloitte van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregels als de overtredingen van de externe onafhankelijkheidsregels opgenomen, waarover het bestuur in de periode tussen de publicatie van het vorige en dit transparantieverlag een besluit heeft genomen.
2. De sancties betreffen de opgelegde sancties aan partners en medewerkers van Deloitte Nederland voor overtredingen van de onafhankelijkheidsregels en voor ontoereikende vastlegging van financiële belangen in GIMS. Hierdoor verschilt het aantal overtredingen van het aantal sancties.



### Overtredingen combinaties van dienstverlening

Het bestuur heeft sedert het publiceren van het vorige transparantieverlag besluiten omtrent overtredingen van combinaties van dienstverlening genomen, waarbij Deloitte twee overtredingen van de onafhankelijkheidsregels heeft geconstateerd ten aanzien van het leveren van niet-controlediensten in relatie tot OOB's waarbij Deloitte een wettelijke controleopdracht van de jaarrekening uitvoert. In één geval ontstond de situatie als gevolg van een structuurwijziging binnen de groep waartoe de OOB-controlecliënt behoort, waardoor de voorheen toelaatbare dienstverlening vanaf dat moment verboden was. Dit is niet tijdig onderkend door de eindverantwoordelijke accountant. In het andere geval was sprake van dienstverlening van een andere Deloitte memberfirm aan een nevenvestiging van een nieuwe OOB-controlecliënt in het betreffende land die niet was beëindigd voor aanvang van de periode waarin Deloitte onafhankelijk diende te zijn van de OOB. De noodzaak om deze dienstverlening te beëindigen was wel geïdentificeerd in de uitgevoerde onafhankelijkheidsevaluatie, echter was niet tijdig opgevolgd.

In beide gevallen heeft Deloitte na constatering gehandeld conform de vereisten van artikel 7 VI0 en zijn de Audit Committees van de betreffende OOB-controlecliënten schriftelijk akkoord gegaan met de getroffen maatregel om de onafhankelijke uitvoering van de controleopdracht te waarborgen en met het continueren van de controleopdracht.

Het bestuur heeft naar aanleiding van beide genoemde overtredingen disciplinaire maatregelen getroffen. Deloitte heeft naar aanleiding van de geconstateerde overtredingen een monitoringproces ingericht om te waarborgen dat tijdig opvolging wordt gegeven aan actiepunten die bij het uitvoeren van de onafhankelijkheidsevaluatie ten tijde van de audit proposal zijn geïdentificeerd. Tevens zal Deloitte in een Weekly Independence Update aandacht besteden aan de overtredingen die hebben plaatsgevonden om het bewustzijn te vergroten en zodoende herhaling te voorkomen. Deze maatregelen dienen om situaties zoals hierboven beschreven te voorkomen.



**Tabel 8: Overtredingen combinaties van dienstverlening**

Boekjaar	Aantal overtredingen <sup>(1)</sup>	Sancties <sup>(2)</sup>
Boekjaar 2014/2015	2	- 1 keer een norm overdragend gesprek - in één situatie was het niet mogelijk om een maatregel op te leggen door het vertrek van de betreffende persoon, waarbij het bestuur heeft geconcludeerd dat een norm overdragend gesprek een passende maatregel zou zijn geweest
Boekjaar 2013/2014	0	- geen

Criteria:

- In de tabel zijn de overtredingen van de externe onafhankelijkheidsregels met betrekking tot combinaties van dienstverlening opgenomen, waarover het bestuur in de periode tussen de publicatie van het vorige en dit transparantieverlag een besluit heeft genomen.
- De sancties betreffen de opgelegde sancties aan partners van Deloitte Nederland voor overtredingen van de externe onafhankelijkheidsregels met betrekking tot combinaties van dienstverlening.

## Ondersteunende processen en resultaten 2014/2015

Structurele inbedding van ethiek en onafhankelijkheid Ethiek, integriteit en onafhankelijkheid vallen onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. De invulling en implementatie zijn belegd bij het RRL-office. Dit office stond tot 1 april 2015 onder verantwoordelijkheid van Barbara Majoor en sindsdien van haar opvolgster als Risk & Reputation Leader, Liesbeth Mol.

Liesbeth Mol is als Risk & Reputation Leader en National Ethics Officer verantwoordelijk voor het Ethics & Compliance- programma. In deze hoedanigheid rapporteert zij ook rechtstreeks aan de RvB en informeert zij de RvC over haar bevindingen. Daarnaast is de Ethics Officer nauw betrokken bij de verschillende RRL-processen onder andere op het gebied van cliëntacceptatie, onafhankelijkheid en security.

Veerle Fruytier is als National Director of Independence verantwoordelijk voor de borging van de onafhankelijkheid binnen Deloitte Nederland. Zij rapporteert eveneens aan het bestuur en informeert ook de RvC van Deloitte over haar bevindingen.

De National Director of Independence is onderdeel van een internationaal netwerk van Directors of Independence van alle Deloitte memberfirms onder aansturing van de Global Managing Director of Independence van de overkoepelende DTTL-organisatie. De experts die verbonden zijn aan de Global Independence afdeling van de overkoepelende DTTL-organisatie en de Directors of Independence van andere Deloitte memberfirms vormen tezamen een uitgebreid consultatienetwerk.

### Training en awareness activiteiten

#### *Ethics learning*

Als onderdeel van het learning programma van de Auditfunction wordt elk jaar aandacht besteed aan ethiek. De focus ligt hierbij op het bereiken van maximale awareness op het gebied van de bedrijfscode, bijvoorbeeld de ethische principes (wat betekenen deze principes in de praktijk), de procedures rondom social media en de melding van ethische issues (waar kan onethische gedrag worden

gemeld en hoe verloopt de procedure). Er is tevens een e-learning over ethiek die iedereen moet doorlopen en welke verplicht is voor alle nieuwe medewerkers. Ook op andere (vaktechnische) overleggen wordt door de Ethics Officer aandacht besteed aan ethiek en integriteit in het werk maar ook intermenselijk. Aan de hand van geanonimiseerde 'real life' casussen wordt de bewustheid vergroot en interactief gesproken over wat de waardes concreet voor iedereen inhouden.

#### *Onafhankelijkheid e-learning*

Alle nieuwe medewerkers en partners van Deloitte volgen een verplicht e-learning curriculum op het gebied van de onafhankelijkheidsregels. Iedereen volgt een e-learning curriculum dat is afgestemd op het functieniveau en de rol van het individu. Deloitte maakt hierbij onderscheid tussen medewerkers met een uitsluitend interne functie, medewerkers tot het



825 Webcast ViO

327 Webcast ViO verdieping voor Audit

947 Independence policy awareness

125 DTTL Independence Policies on Financial Interests

90 DESC: How to create and submit a service request

87 Business Relations – Independence policies and processes



niveau van manager, medewerkers vanaf het niveau van manager en directors en partners. Dit onderscheid is noodzakelijk omdat voor deze groepen verschillende compliance vereisten gelden. Een medewerker die promotie krijgt en tot manager of partner wordt benoemd, volgt verplicht (opnieuw) de e-learnings die relevant zijn voor zijn of haar rol en functieniveau. In 2014/2015 is een afzonderlijke webcast over financiële belangen verplicht gesteld voor alle partners en medewerkers vanaf het niveau van manager waarmee Deloitte beoogt de kennis en het bewustzijn rondom financiële belangen en de registratie daarvan in GIMS te vergroten.

#### ***Informatiebijeenkomsten onafhankelijkheid voor nieuw benoemde partners en managers***

Deloitte organiseert informatiebijeenkomsten voor nieuw benoemde managers en partners waarin de Director of Independence de onafhankelijkheidsaspecten en compliance vereisten toelicht die na benoeming van toepassing zijn. Deze informatiebijeenkomsten helpen de nieuw benoemde managers en partners om de onafhankelijkheidsaspecten die volgen uit hun benoeming te overzien en toe te passen op hun persoonlijke situatie.

#### ***Weekly Independence Updates***

Deloitte verstuurt een periodieke nieuwsbrief over diverse onderwerpen op het gebied van onafhankelijkheid. Met behulp van deze nieuwsbrief wil Deloitte de kennis van de onafhankelijkheidsregels en de praktische toepassing daarvan vergroten. De verspreidingskring van de nieuwsbrief varieert afhankelijk van het onderwerp zodat medewerkers en partners uitsluitend nieuwsbrieven ontvangen, die relevant voor hen zijn. Deze aanpak dient om een zo groot mogelijke effectiviteit van de Weekly Independence Updates te bereiken.

#### ***Toetsing nevenfuncties***

Alle partners en medewerkers van Deloitte, alsook de externe leden van de RvC, dienen verplicht hun voorgenomen nevenfuncties aan te melden om deze te laten toetsen aan het nevenfunctiebeleid. Aanvaarding van een nevenfunctie is uitsluitend toegestaan indien het bestuur hiervoor goedkeuring heeft gegeven. Deloitte vraagt alle medewerkers en partners jaarlijks te bevestigen of de op hun naam geregistreerde

#### AANTAL VERZONDEN WEEKLY INDEPENDENCE UPDATES



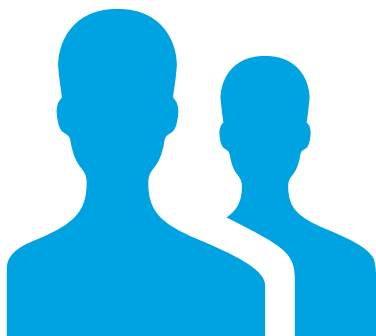
5	Opdrachtgerelateerde onafhankelijkheid
2	Persoonlijke onafhankelijkheid
3	Processen
4	Uitleg wet-en regelgeving/terminologie
1	Zakelijke relaties
1	Documentatie

nevenfuncties nog actueel zijn en of het overzicht van nevenfuncties volledig is. Ook medewerkers en partners die geen nevenfuncties hebben aangemeld of van wie geen door het bestuur goedgekeurde nevenfuncties bekend zijn, ontvangen dit verzoek. Deze jaarlijks terugkerende uitvraag vergroot het bewustzijn inzake het nevenfunctiebeleid en verkleint het risico dat medewerkers en partners nevenfuncties aangaan zonder toestemming van het bestuur.

#### ***Consultaties onafhankelijkheid***

Het Independence Center van Deloitte ontvangt veel vragen en consultaties inzake de onafhankelijkheidsregels. De vragen en consultaties (hierna gezamenlijk aangeduid als consultaties) betreffen veelal de volgende onderwerpen: consultaties inzake een voorgenomen assuranceopdracht, consultaties inzake een voorgenomen non-assuranceopdracht bij een assurancecliënt, consultaties met betrekking tot OOB audit proposals, vragen inzake financiële belangen, vragen inzake zakelijke relaties, vragen inzake nevenfuncties en overige vragen over specifieke onderwerpen binnen de onafhankelijkheidsregels.

## AANTAL CONSULTATIES DIRECTOR OF INDEPENDENCE



315 Eerste of nieuwe assurance-opdracht

268 Overige dienstverlening bij assurancecliënten

128 Langdurige bertokkenheid

92 Zakelijke relaties

54 Events, geschenken en gastvrijheid

207 Financiële belangen

237 Nevenfuncties

105 Vragen inzake (toepassing van) wet- en regelgeving

219 Overige onderwerpen

1.625 Totaal

De beantwoording van consultaties vindt plaats door het communiceren van een standpunt of conclusie van het Independence Center, het geven van aanwijzingen op grond van de onafhankelijkheidsregels of het verwijzen naar relevante guidance.

De medewerkers van het Independence Center behandelen de ontvangen vragen zelfstandig en overleggen waar nodig met een collega. Bij de behandeling van consultaties waarbij een standpunt dient te worden ingenomen, hanteert Deloitte een vier-ogen-systeem. Dit vier-ogen-systeem houdt in dat een eerste en tweede lezing plaatsvindt door twee verschillende medewerkers van het Independence Center. De eerste lezer beoordeelt de consultatie inhoudelijk en legt de consultatie inclusief zijn of haar beoordeling voor aan de tweede lezer. De tweede lezer beoordeelt de consultatie inhoudelijk en reviewt de beoordeling van de eerste lezer. Bij complexe vraagstukken is de Director of Independence zelf inhoudelijk betrokken.

### **Toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften en het ethics programma**

Deloitte bewaakt de onafhankelijkheid van haar partners en medewerkers zorgvuldig via een systeem van monitoring.

### **Persoonlijke relaties en financiële belangen**

Voor partners en medewerkers gelden strikte regels inzake het bezit van financiële belangen in assurancecliënten. Deze regels zijn ook van toepassing op hun nauwe financiële relaties, zoals hun gezinsleden of huisgenoten. Daarnaast zijn ook regels van toepassing op nauwe persoonlijke relaties met assurancecliënten. Deloitte ziet toe op de naleving van deze regels via:

- De jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring
- Het Global Independence Monitoring System (GIMS)
- De periodieke inspectie.

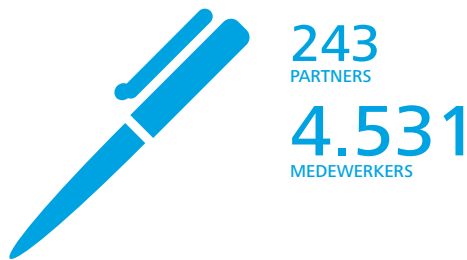
### **Verplichte jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring**

Al onze medewerkers en partners ondertekenen elk jaar een individuele onafhankelijkheidsverklaring waarmee zij bevestigen dat zij de onafhankelijkheidsregels naleven, hebben gehandeld conform de





#### ONDERTEKENDE ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARINGEN



geldende wet- en regelgeving en op de hoogte zijn van de inhoud van de bedrijfscode en de relevante ethische principes. Hierbij maakt Deloitte Nederland verplicht gebruik van een standaardonafhankelijkheidsverklaring die door DTTL ter beschikking is gesteld. Deloitte Nederland heeft deze verklaring aangevuld met vragen die specifiek toezien op de Nederlandse situatie. Deze onafhankelijkheidsverklaring wordt ingevuld door zowel professionals die werkzaam zijn voor cliënten als door supportmedewerkers. Externe opdrachtnemers ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring 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 leden van de Raad van Commissarissen zijn verplicht hun persoonlijke financiële belangen en die van hun nauwe financiële relaties 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 gaat worden. Ook het Independence Center ontvangt hiervan een melding in het systeem zodat direct actie kan worden ondernomen. Indien een entiteit een controlecliënt gaat worden dient het bestaande financiële belang binnen 10 werkdagen te

#### AANTAL GIMS-GEBRUIKERS PER 31 MEI 2015



worden verkocht. Indien sprake is van aankoop van een ongeoorloofde belegging dient het financiële belang onmiddellijk te worden verkocht. De betrokkene dient de verkoop aan te tonen door middel van een transactieoverzicht. (Senior) managers, directors, partners en leden van de Raad van Commissarissen die geoorloofde financiële belangen houden in controlecliënten van Deloitte, dienen jaarlijks opnieuw te bevestigen dat zij nog aan de voorwaarden voldoen om deze beleggingen te mogen aanhouden.

#### **Periodieke Inspectie**

Deloitte toetst jaarlijks een selectie van partners, directors en (senior) managers van Deloitte om vast te stellen of zij de onafhankelijkheidsregels met betrekking tot financiële belangen, zakelijke relaties en nevenfuncties naleven en de relevante compliance vereisten in acht nemen. Dit onderzoek vindt plaats op basis van documentatie die door de betrokken persoon dient te worden verstrekt, zoals belastingaangiftes en beleggingsafschriften, aangevuld met een persoonlijk interview. De interviewer neemt een uitgebreide vragenlijst door met de betrokken persoon waarbij de meest voorkomende situaties aan de orde komen. Het interview biedt de mogelijkheid om door te vragen en is tevens een middel om kennisoverdracht te laten plaatsvinden. Bij partners en directors betreft het in beginsel een controle op rotatiebasis, bij (senior) managers een steekproefsgewijze controle.

Bij deze jaarlijkse controle in 2014 die onder verantwoordelijkheid van de Director of Independence is uitgevoerd zijn 202 personen onderzocht. Hierbij heeft de nadruk gelegen op het onderzoeken van directors voor wie, met de inwerkingtreding van de ViO, de regels voor het houden van financiële belangen strenger zijn geworden. Er zijn 146 directors getoetst. Daarnaast zijn 48 partners, 2 externe leden van de RvC en 6 (senior) managers getoetst. De Director of Independence was intensief betrokken bij het inspectieproces door het optreden als interviewer bij de onafhankelijkheidsonderzoeken en bij de evaluatie van alle bevindingen.

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 procedures of externe regels worden geconstateerd besluit in beginsel het bestuur over het opleggen van een disciplinaire maatregel.



In boekjaar 2014/2015 zijn er **10.109** (mogelijk) nieuwe opdrachten aan het Acceptance Center ter controle voorgelegd

#### **Monitoring van combinaties van dienstverlening**

Deloitte hanteert een zorgvuldig acceptatieproces voor zowel de aanvaarding van overige dienstverlening bij een assurance cliënt als een eerste assuranceopdracht bij een cliënt. Het Acceptance Center voert een initiële beoordeling uit op de toelaatbaarheid van de combinatie van dienstverlening. Bij aanvaarding van een eerste assuranceopdracht wordt tevens geverifieerd of er zakelijke relaties bestaan tussen de cliënt en Deloitte of dat een medewerker of partner van Deloitte een nevenfunctie uitoefent bij de cliënt. Daarnaast wordt een internationale Conflict Check uitgevoerd indien de cliënt of een aandeelhouder van de cliënt buiten Nederland is gevestigd. De (beoogde) Assurance Partner dient een onafhankelijkheidsevaluatie op te stellen waarin de mogelijke bedreigingen voor de onafhankelijkheid worden geëvalueerd. Aanvaarding van een eerste controle- of beoordelingsopdracht van de jaarekening

is niet eerder toegestaan dan nadat goedkeuring is verkregen van de Director of Independence. Er vindt jaarlijks een steekproefsgewijze controle plaats op de naleving van het opdrachtacceptatieproces.

#### **Monitoring van zakelijke relaties**

Alle zakelijke relaties – zoals inkooprelaties, maar ook samenwerkingsverbanden met andere partijen, inhuur van externe opdrachtnemers of sponsorrelaties – worden door het Independence Center beoordeeld. Bij een assurance cliënt is goedkeuring van de Director of Independence vereist voorafgaand aan acceptatie van de zakelijke relatie. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan het verbod op associatie in het kader van reclame of marketing.

#### **Review op ethics programma**

DTTL voert regelmatig een review uit op het ethics programma. De internationale reviewer spreekt tijdens het verblijf in Nederland met alle belangrijke stakeholders (Talent, Raad van Bestuur, Function leaders etc) én met een dwarsdoorsnede van ons personeel. Deze groepsgesprekken vinden op anonieme basis plaats en zonder aanwezigheid van leidinggevenden om voldoende veiligheid te creëren. De feedback vanuit de interviews én de groepsgesprekken wordt gebruikt om het ethicsprogramma nog beter vorm te geven. Belangrijk tijdens deze review is tevens dat er best practices worden gedeeld vanuit de reviews bij andere memberfirms van Deloitte.

#### AANTAL INTERNATIONALE CONFLICT CHECKS



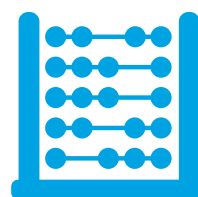
**4.389**

Door Deloitte Nederland uitgevoerde Conflict Checks op verzoek van een buitenlandse Deloitte memberfirm

**1.139**

Door Deloitte Nederland aangevraagde Conflict Checks bij een buitenlandse Deloitte memberfirm

#### ZAKELIJKE RELATIES



**557**

Zakelijke relaties zijn er in het afgelopen boekjaar aangemeld.

In **27** gevallen betrof het een zakelijke relatie met een assurance cliënt.



#### Overzicht E: Incidenten, onderverdeeld naar aard

Type	2014/2015	2013/2014
Seksuele intimidatie	0	2
Overige intimidatie	8	11
Stalking	1	1
Ander niet respectvol gedrag jegens collega's	43	52

De in Overzicht E weergegeven incidenten hebben betrekking op geheel Deloitte en niet slechts op Deloitte Accountants B.V. Een meer uitgebreide tekst over de klachten- en klokkenluidersregeling is te vinden op pagina 78.

De review op het ethics programma in juni 2014 is afgesloten met een zeer positief resultaat en de feedback dat een aantal van onze processen en procedures als best practices zijn gedefinieerd waaronder onze klachtenregeling.

#### ***Klachtenregeling***

Deloitte heeft een klachtenregeling, waar een medewerker op vertrouwelijke basis (anoniem) via onze vertrouwenspersonen een issue kan melden, waarvan hij/zij vindt dat hierbij in strijd met de ethische principes van Deloitte is gehandeld. De Ethics Officer behandelt de melding, waar nodig in overleg met de specialisten op onder meer juridisch en psychologisch gebied. Elke zes weken worden deze issues besproken met de CFO/COO. Beslissingen ten aanzien van klachten worden door de Raad van Bestuur genomen.

In Overzicht E hebben wij het aantal incidenten opgenomen dat in 2014/2015 door de Ethics Officer formeel is gemeld bij de RvB. Naast deze formele meldingen, is de Ethics Officer in 35 gevallen proactief door de organisatie geconsulteerd met betrekking tot ethische kwesties.

# Professionele educatie

## Visie

Wij hebben onze succesfactoren kwaliteit, talent en leiderschap geïntegreerd in een learning curriculum, waarbij kwaliteit op nummer één staat. Uitstekende kwaliteit leidt tot betere cliënten en betere en efficiëntere dienstverlening. De Game Changers Aspirer, Choose, Own en Partner vormen hier een rode draad in het beoogde gedrag en bijbehorende cultuur. Hierdoor kunnen wij ons toptalent beter inzetten en langer aan ons binden. Op langere termijn kunnen zij zichzelf ontwikkelen tot inspirerende leiders en groeien zij naar een topkwaliteitsniveau.

## Activiteiten 2014/2015

### Deloitte University

De afdeling Learning biedt een breed spectrum aan interne opleidingsmogelijkheden aan. Naast vakinhoudelijke cursussen en organisatiebrede cursussen gericht op kennisvergarig van specifieke markten waarin onze cliënten opereren, kunnen medewerkers programma's volgen die zijn gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling. Deze programma's worden georganiseerd op de Deloitte University. Sinds januari 2014 is de Deloitte University Europe geopend. Deloitte University verzorgt een deel van het opleidingsprogramma voor alle Deloitters in EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika). Professionals vanaf managerniveau worden hier onderwezen door docenten van internationaal topniveau op het gebied van internationale vaktechniek, industrykennis en leiderschap.

Voor alle functieniveaus lag de focus van de professionele educatie in het boekjaar 2014/2015 op kwaliteit, vertrouwen en innovatie. Vertrouwen begint met het leveren van uitmuntende kwaliteit, het toevoegen van waarde en het centraal stellen van het publieke belang en de externe stakeholder. Belangrijk hierbij zijn de vertrouwensbasis en de wederzijdse waardering. Het managen van de verwachtingen van onze stakeholders - wat verwachten wij en externe regulators op het gebied van kwaliteit en hoe nemen we cliënten daarin mee - is daarbij van groot belang.

## Verplichte Audit – Cursusaanbod

Het verplichte Audit-cursusaanbod bestond in FY15 uit:

- Audit Learning Experience 2014 voor alle professionals
- You@Deloitte, het introductieprogramma voor de nieuwe medewerkers
- Verplichte PE onderwerp 'Zeg wat je ziet'
- IFRS Learning programma ter behoud van de accreditatie
- US SEC Accreditatie Learning programma ter behoud van accreditatie

## Audit Learning Experience 2015

Het FY2016 trapte af met de Audit Learning Experience. Van 1 tot en met 8 juli 2015 namen meer dan 1.200 collega's van de Auditfunctie deel aan de Audit Experience in het NBC Congrescentrum in Nieuwegein.

## Congres

De Audit Experience kende een nieuwe opzet: een zesdaags congres op één centrale locatie. Middelpunt van het congres was een groot marktplein met twaalf stands. Hier konden de deelnemers informatie verkrijgen over bijvoorbeeld de Wwft, de nieuwste versie van het Engagement Management Systeem en ontwikkelingen op het gebied van Audit Analytics. Ook kon van gedachten gewisseld worden met specialisten op allerlei specifieke vakgebieden, het Distinctive Audit team en Accounting / IFRS specialisten. Er was ook een stand van de Talent organisatie, waar bijvoorbeeld gesproken werd over de nieuwe functieprofielen (en kwaliteitstargets) en de nieuwe audit arbeidsmarkt campagne; beiden met daarin de invloeden van de diverse NBA maatregelen voor de sector. In deze nieuwe (congres)vorm is – naar volle tevredenheid – geëxperimenteerd met een andere wijze van overbrengen van informatie.

## Workshops

In break-out zalen werden daarnaast een twaalfstal workshops aangeboden, gefaciliteerd door geaccrediteerde facilitators. Deelnemers konden hierbij zelf hun programma samenstellen, waardoor er optimale flexibiliteit en afstemming tussen leren, werken en ontmoeten mogelijk was. Tijdens de trainingen stond de inhoud centraal; samen - met inspiratie - werken aan kwaliteit in het publiek belang. Naast verplichte onderwerpen zoals Revenue



Recognition en de Masterclass Documentation en Reviewing werden ook workshops aangeboden over onder andere Corruptie, Internal Controls en Project Management. Meer dan 120 collega's waren betrokken bij de ontwikkeling en het faciliteren van de workshops.

#### Workshops Audit Experience 2015

01. Revenue recognition
02. Masterclass reviewing
03. Masterclass documentation
04. Team Impact
05. Group Audit
06. Project Management
07. Management Estimates & Use of Experts
08. PCAOB
09. Internal Controls
10. Fraud & Corruption
11. Personal impact
12. IT Audit

#### *Vervolgstappen; e-learning en Day Zero*

De Audit Learning Experience vormt de eerste stap in een drietrapsraket. In de maanden augustus

en september wordt in elk kantoor een 'Day Zero' georganiseerd, als vervolg op de Learning Experience. Ook dit is een nieuw concept dat wij dit jaar introduceren. Het markeert de aftrap van het nieuwe audit seizoen. Het is ook de introductie van Engagement Team Based Learning. Professionals gaan in hun eigen teams op eigen opdrachten toepassen was ze tijdens onder andere de Audit Learning Experience geleerd hebben. Tijdens de sessies zijn de specialisten aanwezig om de teams hierbij te ondersteunen. En de output van de dag wordt gereviseerd door het Professional Practice Department.

In september volgt nog de verplichte e-learning waarin de key-messages per workshop nogmaals belicht worden, waarbij ook aanvullende informatie en ondersteunend materiaal beschikbaar gesteld wordt. Strategie, Cultuur en Verandermanagement De gehele Audit Learning Experience stond in het teken van de Up your Game strategie, die als rode draad liep door de workshops, het markplein en ook inspiratiesessies van de lunchsprekers. Elk van de zes dagen heeft een spreker – veelal een lid van het

MT Audit – gedurende een half uur gesproken over de audit strategie, het publiek belang, de daarbij behorende cultuur en focus op kwaliteit. Het gehele event had hiermee dan ook nadrukkelijk een doel in de verander-agenda, als onderdeel van de implementatie van de Up your Game strategie.

#### ***Battle of the Brains – COS kennistoets***

Medewerkers binnen de Auditfunction kunnen op vrijwillige basis ook meedoen aan de Battle of the Brains. Dit is een wekelijkse COS kennistoets die wordt gefaciliteerd door het PPD. Om specifieke onderwerpen te adresseren worden ook Battle of the Brains 'Specials' georganiseerd. Gemiddeld doet hier wekelijks een stabiele groep van rond de 500 collega's aan mee.

#### ***Verplichte PE onderwerp***

In 2014/2015 hebben wij via het verplichte PE-onderwerp aandacht geschonken aan de verdere verbetering van de controlekwaliteit. Dit is een integraal onderdeel van het trainingsprogramma.

Het door de NBA uitgeroepen verplichte PE onderwerp 2014/2015 bestaat uit de volgende drie onderdelen:

- **Training 'zeg wat je ziet'**

De training richt zich op de communicatieve vaardigheden en de professionele (zelfverzekerde) houding van de accountant. Uit recente rapportages van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Raad voor Toezicht alsmede signalen vanuit de beroepsgroep blijkt dat de mondelinge communicatieve vaardigheden van accountants een goede professioneel kritische instelling soms in de weg staan. Verplicht voor AA's en RA's die werkzaam zijn als openbaar accountant. De verplichting geldt voor de periode 1 januari 2014 tot 1 juli 2015

- **Online kennistoets**

Deze online kennistoets bestaande uit 40 vragen richt zich op de kennis van de relevante regelgeving van toepassing op wettelijke en vrijwillige controles. De resultaten van de toetsing door de AFM en de Raad van Tucht vormen belangrijke input voor de opzet van de toets. Om te voldoen aan deze PE-verplichting moesten deelnemers de toets in 2014 succesvol afronden. Verplicht voor openbaar accountants die werkzaamheden uitoefenen ten behoeve van wettelijke en/of vrijwillige controles. Verplichting gold voor geheel 2014.

- **Dossiermentoring**

In dit coaching traject zijn wij onder begeleiding van een mentor ingegaan op het eigen controledossier van de deelnemer(s). Daarbij zijn zaken aan de orde gekomen zoals de uitgevoerde risicoanalyse, de opgenomen controle-informatie betreffende risicovolle posten, documentatie, vastgelegde conclusies en specifieke aandachtspunten van de AFM en Raad voor Toezicht. Het coachingtraject is binnen Deloitte geïntegreerd en is als zodanig geaccrediteerd door de NBA. Verplicht voor openbaar accountants die eindverantwoordelijk zijn voor wettelijke en/of vrijwillige controles. De verplichting geldt voor de periode 1 januari 2014 tot 1 juli 2015.

In overzicht F is de exacte inhoud van het (verplichte) vaktechnische cursusprogramma in boekjaar 2014/2015 opgenomen.

#### ***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 trainingsverplichtingen***

De afdeling Audit Learning stelt vast of alle professionals hebben voldaan aan hun learning-verplichtingen, een en ander onder aansturing van de NPPD. De afdeling Compliance/PE Credits van het PPD Audit bewaakt en stelt vast of – indien van toepassing – aan de Permanente Educatieverplichtingen conform de regelgeving van de NBA wordt voldaan.



### Overzicht F: Training en doelgroep

	Inhoud	Doelgroep	Toelichting
Naam training	Inhoud	Doelgroep	Toelichting
Learning Experience	Jaarlijkse Update Audit Excellence en RRL	Staff t/m partner Professionals in de Audit praktijk	Zomer 2014/15
Introductieprogramma	Kennismaking Deloitte Audit Approach en tools	Assistent t/m (junior) staff	September 2014
Zeg wat je ziet		Assistent t/m partner Professionals in de Audit	Aug 2014 t/m mei 2015
US SEC Foundation	Basiscursus voor verkrijging accreditatie level US SEC accreditatie	Staff tm partner die US SEC Accreditatie nodig hebben	Najaar 2014/begin 2015
US SEC Accreditatie Learning programma	Jaarlijks verplicht learning programma per accreditatie level ter behoud van de US SEC accreditatie	Staff tm partner met accreditatie level US SEC accreditatie	Juni t/m december 2014
IFRS Accreditatie Learning programma	Jaarlijks verplicht learning programma ter behoud van de IFRS accreditatie	Manager t/m partner met IFRS accreditatie	Juni t/m december 2014
APS Industry Actualia	Actualia Onderwijs	Manager t/m partner in de Audit Public Sector praktijk	Najaar 2014/voorjaar 2015
EQCR Academy	Versterking van consistentie en diepgang in kwaliteit van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling	Senior manager t/m partner betrokken bij EQCR	Door het jaar heen



## Overzicht G: Deelnemers en tijdbesteding per opleiding

Training	Totaal aantal deelnemers	Maximaal aantal Learninguren per persoon	Totaal aantal Learninguren
2014 - Learning Experience	1.319	18	21.096
EQCR Academy	131	8,5	1.113,5
IFRS FAQ Masterclass	159	3	477
Onderwijs Advanced	12	4	48
Professioneel Adviseren	10	8,5	85
US 500 SEC Foundation Program	15	24	360
US 500 Technical Excellence	50	12	618,5
US SEC Foundation Program 2014	6	25	150
You@Deloitte - Out of the Blocks	342	35	11.970
You@Deloitte Warming Up	46	24	1.104
Zeg wat je ziet	447	8	3.576
Totaal	2.537	170	40.568

### Ondersteunende processen

#### Carrière en opleiding: de professional aan zet

Naast de verplichte trainingen, neemt de professional zelf verantwoordelijkheid voor zijn of haar leerdoelstellingen en bepaalt hij zelf 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 het Deloitte Learning Platform beschikbaar gemaakt voor iedere Deloitteer. 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 zijn sinds 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.

#### Opleidingscurriculum

Ons opleidingscurriculum bestaat uit verscheidene componenten die gezamenlijk zorgen voor een continue 'learning journey'. Hierin worden verschillende lesmethodes naast elkaar gebruikt (on the job training, klassikaal onderwijs, e-learning en coaching) met als doel om een optimale inbedding van het geleerde te bereiken.

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 webcasts 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. Deloitte-breed biedt de afdeling Learning meer dan





250 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 trainingsmiddelen 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 aan de Amerikaanse beurs genoteerde SEC-controle cliënten en 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 Auditfunction instromen, organiseert de afdeling Learning daarom een programma van twee weken (You@Deloitte), waarin nieuwe medewerkers kennismaken en leren werken met de Deloitte controleaanpak en 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 controleaanpak eigen kunnen maken.

##### *Audit Learning Experience*

Voor de Auditfunction organiseren wij elk jaar een vaktechnische update tijdens de jaarlijkse Audit Learning Experience. Hierbij komt een aantal verplichte onderwerpen die zijn toegesneden op de Deloittepraktijk aan bod en die bijdragen aan de kwaliteit en de high performance cultuur.

##### *Actualia-webcasts*

In begin december van 2014 hebben wij in de jaarlijks terugkerende serie Actualia-webcasts, de ontwikkelingen op het gebied van controle, verslaggeving en belastingen besproken in de context van de controle van de jaarrekening.



**Tabel 9: Aantal uren training en opleiding per medewerker**

	2014/2015	2013/2014
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen)	93,8	88,5

Criteria: Betreft de gedurende het boekjaar in SAP geschreven uren dat door in Nederland werkzame partners en fee earners van Deloitte Accounting B.V. is besteed aan interne en externe opleidingen



# Governance structuur



Organisatie- en Juridische structuur

Organisatie- en Kwaliteitsstructuur Auditfunctie

Risicomanagement

# Organisatie- en Juridische structuur

## Visie

Deloitte heeft een verantwoordelijkheid ten opzichte van haar interne en externe stakeholders. De maatschappij, politiek, onze cliënten, leveranciers en de professionals van Deloitte verwachten dat we ons als Nederlandse memberfirm van DTTL te allen tijde professioneel gedragen en ons houden aan alle van toepassing zijnde (wettelijke) voorschriften en ethische normen. Onprofessioneel gedrag en overtreding van wet- en regelgeving en/of ethische normen doen afbreuk aan het vertrouwen dat wij als Deloitte nodig hebben om het maatschappelijk belang en onze cliënten optimaal te kunnen bedienen.

## Governance

De governance van onze Nederlandse firma bestaat uit de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en de Management Teams per function.

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De aandelen in Deloitte worden gehouden door de partners van Deloitte, ook wel aangeduid als gevolmachtigden. Zij zijn gezamenlijk eigenaar van de onderneming. 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 op voordracht van de Raad van Commissarissen. Eind boekjaar 2014/2015 telde Deloitte ca. 245 partners.

Met ingang van 1 juni 2015 is de groepsstructuur van Deloitte Nederland gewijzigd en is er een nieuwe coöperatie toegevoegd aan de bovenkant van de structuur. Deze wijziging vergroot de wendbaarheid van Deloitte in internationale samenwerkingsverbanden en is in lijn met de ontwikkelingen bij vergelijkbare maatschappijen. De coöperatie is per genoemde datum enig aandeelhouder in Deloitte, alle partners zijn lid van de coöperatie. Voor de governance heeft deze structuurwijziging geen gevolgen: De leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Deloitte zijn tevens lid van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van deze coöperatie, de rol van de Algemene Vergadering van de coöperatie komt overeen met de rol van de Algemene Vergadering van aandeelhouders.

## De Raad van Commissarissen

Deloitte Nederland heeft sinds 2004 een Raad van Commissarissen waarvan de meerderheid uit onafhankelijke, externe leden bestaat. Ook de voorzitter is een onafhankelijk, extern lid. De Raad van Commissarissen heeft de wettelijke taken en bevoegdheden van een Raad van Commissarissen van een (niet-structuur) BV.

De Raad van Commissarissen houdt onafhankelijk toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Deloitte en brengt verslag uit aan de Algemene Vergadering (van Aandeelhouders). Eén van de punten van aandacht van de Raad van Commissarissen is het stelsel van kwaliteitsbeheersing, de controlekwaliteit en het onafhankelijkheidsbeleid. Specifieke taken zijn toegewezen aan vijf vaste commissies van de Raad van Commissarissen.

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.

In het boekjaar 2014/2015 was de samenstelling als volgt:

Externe leden:

Floris Deckers (Voorzitter)

Jacqueline Rijdsdijk

Frans Eelkman Rooda

Ab van der Touw

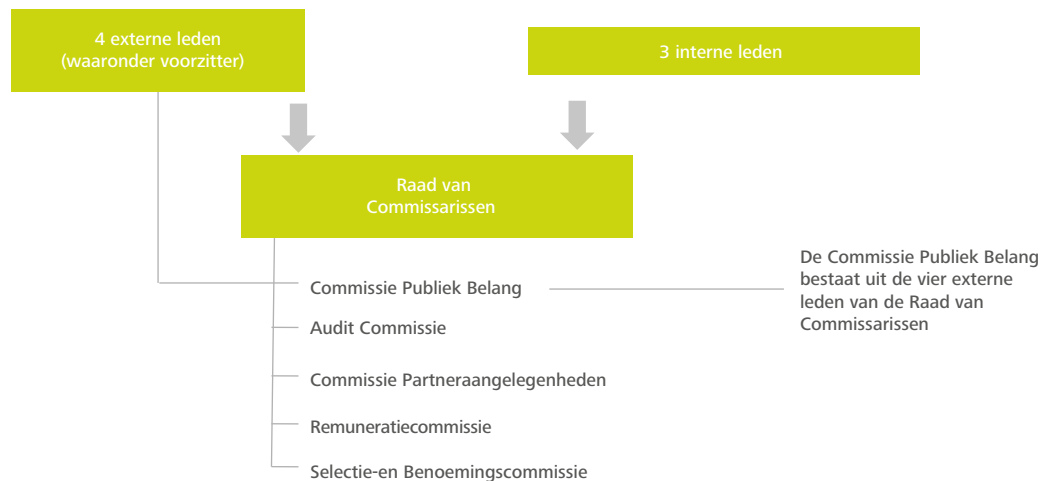
Interne leden:

Ardie van Berkel (Vicevoorzitter)

Sander Kloosterhof

Carlo Renne

De leden van de Raad van Commissarissen zijn tevens mede-beleidsbepalers zoals in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) gedefinieerd.



Vergaderingen van de Raad van Commissarissen  
De Raad van Commissarissen heeft het afgelopen boekjaar elf keer in een 'fysieke' vergadering vergaderd en zes keer telefonisch. Daarnaast waren er vergaderingen van de vijf vaste commissies van de Raad van Commissarissen, waaronder de Commissie Publiek Belang. Het bericht van de Raad van Commissarissen is opgenomen in het jaarverslag van Deloitte Nederland over het boekjaar 2014/2015 dat later dit jaar wordt gepubliceerd.

Enkele belangrijke thema's waren:

- Het maatschappelijk debat over accountancy en nieuwe regelgeving voor accountants, mede in het licht van de voorstellen van AFM en NBA;
- Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering, met name de inrichting en executie van het Audit Quality Plan;
- Herziening bestuursmodel;
- De belangrijkste strategische projecten van de Raad van Bestuur en de algehele strategie voor de komende jaren;
- Economische ontwikkelingen, de invloed daarvan op de resultaten van de organisatie en maatregelen naar aanleiding daarvan;
- Public Affairs en de dialoog met stakeholders;
- Commissie Publiek Belang;
- Risicomanagement, ethics, onafhankelijkheid en compliance.

### Commissie Publiek Belang

De Commissie Publiek Belang van Deloitte is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen van Deloitte Holding B.V. en maakt daarmee onderdeel uit van de formele toezichtstructuur van Deloitte. De Commissie bestaat uit de vier externe leden van de Raad van Commissarissen. De Commissie heeft als taak om toe te zien op de borging van het publieke belang binnen Deloitte Nederland. Dit toezicht is primair gericht op de accountantsorganisatie Deloitte Accountants B.V., maar ziet ook - over de grenzen van de Code heen - op de andere bedrijfsonderdelen van Deloitte Nederland. Een verslag met de bevindingen van de Commissie Publiek Belang is elders in dit rapport opgenomen.

### De Raad van Bestuur

Deloitte wordt geleid door de Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor strategie en beleid. Daarnaast bewaakt de Raad van Bestuur de samenhang tussen de verschillende onderdelen van de organisatie en de samenwerking tussen de diverse disciplines (functions). De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering (van Aandeelhouders). Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Geldige besluiten kunnen uitsluitend worden genomen indien tenminste de helft van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Indien stemrecht wordt uitgeoefend ten aanzien van

Deloitte Accountants B.V. of besluiten aan de orde zijn die materiële impact hebben op de beroepsuitoefening door Deloitte Accountants B.V. gelden aanvullende quorum vereisten.

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. De Raad van Bestuur van Deloitte Holding B.V. bestond eind boekjaar 2014/2015 uit:

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

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

Gedurende het boekjaar heeft de Raad van Commissarissen het uit 2012 daterende bestuursmodel van Deloitte Nederland geëvalueerd tegen de achtergrond van de uitdagingen van de firma voor de komende jaren en de NBA-voorstellen, zoals elders in dit verslag beschreven. De Raad van Commissarissen heeft een nieuw bestuursmodel voorgesteld, bestaande uit een Raad van Bestuur op holding/groepsniveau van drie leden, te weten: een Chief Executive Officer, Chief Operating Officer en Chief Quality Officer. Deze drie bestuurders richten zich volledig op hun bestuurstaken, zijn vrijgesteld van klantenwerk en zullen een door de Raad van Commissarissen vast te stellen beloning ontvangen die niet afhankelijk is van de winstgevendheid van de firma. Deze Raad van Bestuur wordt ondersteund door een breed samengestelde Executive Committee. Het nieuwe model is inmiddels

goedgekeurd door de Algemene Vergadering. De implementatie staat gepland voor september 2015.

### Organisatiestructuur

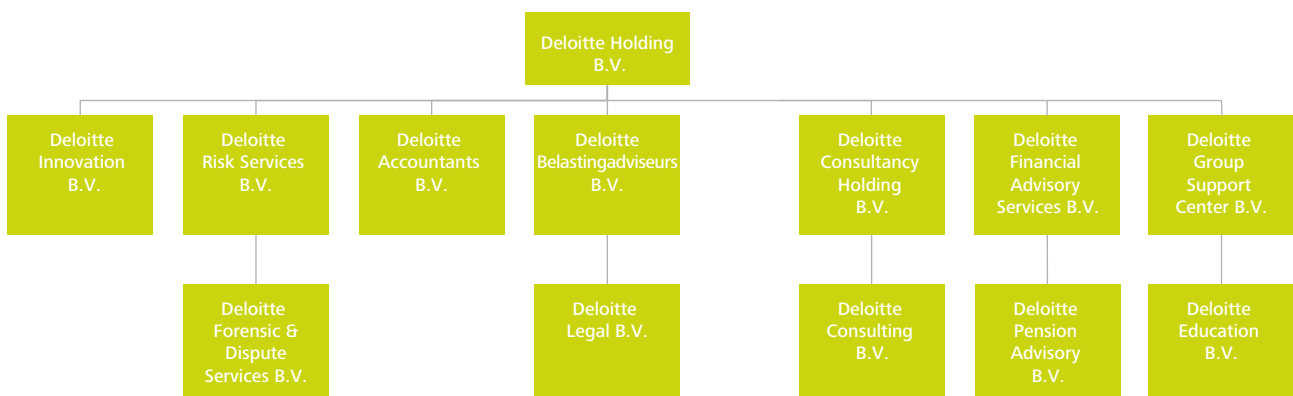
#### Nederlandse Deloitte-organisatie

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 functions vanuit specifieke industrie- en regionale kennis mogelijk en stimuleert het samenwerken in multidisciplinaire teams. Dit zorgt voor een efficiënte inzet van onze medewerkers die ons in staat stelt om adequaat in te spelen op de behoeften van de cliënt. Tevens draagt deze structuur bij aan een uniforme benadering van onze kwaliteitsbeheersing wat de algehele kwaliteit van onze dienstverlening versterkt.

Matrix van functions- en branche gerelateerde en geografische markten

	Functions			
	Audit	Tax & Legal	Consulting	Financial Advisory Services
Industries	Consumer Business			
	Manufacturing, Energy & Resources			
	Financial Services			
	Technology, Media & Telecommunications			
	Public Sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• National Government</li> <li>• Local Government</li> <li>• Health Care</li> <li>• Education</li> </ul>			
Regions	Region Central North Region North Holland Region South Holland Region South			
Central areas	Risk & Reputation			
	Innovation & Sustainability			
	Talent			

Juridische structuur Deloitte Nederland



Deloitte Nederland heeft haar activiteiten ondergebracht in verschillende besloten vennootschappen (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 Legal 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 100% dochtermaatschappij van Deloitte.

Per 1 juni 2015 heeft Deloitte haar non-assurance diensten aan het midden en kleinbedrijf ondergebracht in de vennootschap Deloitte Accountancy & Advies B.V., een 100% dochtermaatschappij van Deloitte Holding B.V. Die vennootschap is niet opgenomen in bovenstaand schema per 31 mei 2015.

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 CFO/COO. De bestuursleden van Deloitte Accountants B.V. zijn tevens beleidsbepalers zoals gedefinieerd in de Wta. Deloitte heeft 18 vestigingen in Nederland.

### Internationale DTTL organisatie

#### Internationale organisatiestructuur

Deloitte Nederland is de Nederlandse 'memberfirm' van het Deloitte Network, een internationaal netwerk van firma's/organisaties die lid zijn van Deloitte Touche Tohmatsu Limited, een Engelse private company limited by guarantee (DTTL). Het lidmaatschap van het Deloitte netwerk waarborgt een kwalitatief hoogwaardige gemeenschappelijke aanpak op het gebied van (grensoverschrijdende) dienstverlening aan cliënten.

Deloitte Nederland is echter geen groepsmaatschappij of 'branche' van DTTL en handelt ook niet voor of namens DTTL of enige andere memberfirm.

Memberfirms zijn lokaal opgerichte entiteiten met ieder een eigen eigendoms- en zeggenschapsstructuur, onafhankelijk van elkaar en van DTTL. De memberfirms 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 memberfirms zijn onderworpen aan de wet- en regelgeving en de professionele vereisten van de landen waarin zij opereren. Elke memberfirm is op eigen wijze gestructureerd in overeenstemming met, onder andere, de toepasselijke 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 memberfirm. De memberfirms van Deloitte zijn zelfstandige ondernemingen waarvan de aandelen in de regel worden gehouden door de lokale partners. Het management van de memberfirms is lokaal rekening en verantwoording verschuldigd aan de eigen aandeelhouders.

#### Deloitte netwerk

Bij de memberfirms van Deloitte werken wereldwijd ruim 210.000 professionals in audit, tax, consulting en financial advisory services. Het netwerk is onderverdeeld in drie regio's: Americas (92.800 medewerkers), EMEA (74.800 medewerkers) en Asia-Pacific (42.800 medewerkers). De 47 aangesloten memberfirms opereren in meer dan 150 landen. In 2013/2014 bedroeg de gezamenlijke omzet US\$ 34,2 miljard. Nederland behoort tot de EMEA regio.

#### Bestuur van DTTL

##### Board of Directors

Het hoogste bestuursorgaan van DTTL is de Board of Directors ('Board'). Deze Board bestaat uit vertegenwoordigers van de memberfirms die op basis van hun omvang, de kwaliteit van de cliëntportefeuille of andere factoren worden geselecteerd. Binnen de Board zijn drie regionale zetels om ervoor te zorgen dat ook de belangen van de kleinere memberfirms worden meegenomen. Leden van de Board zijn senior partner binnen hun eigen memberfirm en maken doorgaans ook deel uit van de lokale Raad van Bestuur of Board of



Directors. Namens Nederland is onze CFO/COO Cees de Boer lid van de Board of directors.

De Board is verantwoordelijk voor governance gerelateerde zaken zoals wereldwijde strategie, significante transacties en de verkiezing van de CEO van DTTL. In 2014 bestond de Board uit 32 leden die in totaal 15 memberfirms en 50 landen vertegenwoordigden. Eén van de commissies van de Board is de Governance Committee die specifiek belast is met het toezicht op het management van DTTL. Andere commissies waarin verantwoordelijkheid voor verschillende thema's is belegd zijn onder meer: Board Composition, Risk, Audit & Finance en Membership Affairs.

#### CEO en Executive Board

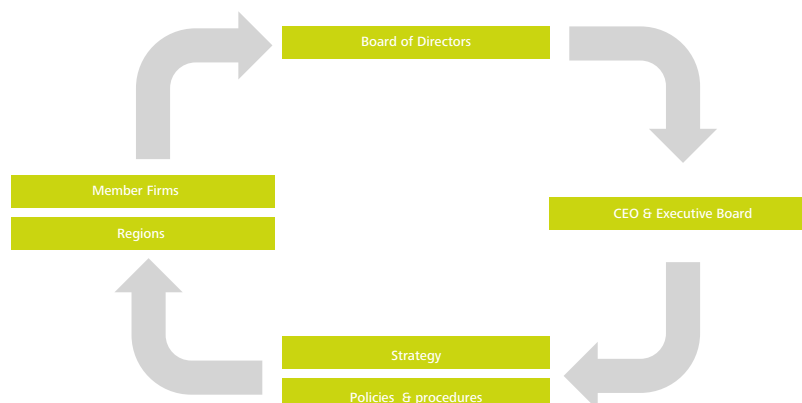
De Executive Board van DTTL bestaat uit vijftien senior-leiders binnen het wereldwijde netwerk van DTTL. De Executive Board is verantwoordelijk voor de strategie en operationele aansturing van DTTL. De DTTL Executive Board werkt collegiaal en neemt besluiten op basis van consensus. Aan het hoofd van de Executive Board staat de Chief Executive Officer. Tot en met het boekjaar 2014/2015 werd deze functie vervuld door Barry Salzburg. Per 1 juni 2015 is Punit Renjen als zijn opvolger benoemd voor een termijn van vier jaar. Deze benoeming is voorgedragen door de Board en geratificeerd door de partners van alle DTTL memberfirms. De CEO is zelf verantwoordelijk voor de benoeming van de overige leden van de Executive Board. Voor deze benoeming is goedkeuring vereist

van de Governance Committee van de DTTL Board of Directors. Namens Nederland is onze CEO Peter Bommel lid van de DTTL Executive Board.

Internationale samenwerking tussen memberfirms  
Een groot aantal van de DTTL memberfirms uit Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA), waaronder ook Nederland, werkt sinds enkele jaren samen binnen Deloitte EMEA Cooperation Limited (ECA). Dit is een regionaal samenwerkingsverband dat zich richt op het faciliteren van grensoverschrijdende dienstverlening door de memberfirms aan cliënten.

De waarde van de internationale samenwerking komt tot uiting in het behalen van voordelen uit elkaars kennis en 'best practices'. Door het samenwerken in 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 op het betreffende gebied. Alle IFRS-specialisten uit de EMEA-landen werken bijvoorbeeld samen om de beste dienstverlening te leveren. Ook bij het ontwikkelen van de nieuwe controlemethodologie wordt expertise gedeeld en de ontwikkeling samen opgepakt. Zo kijkt het ene land meer naar de technische kant en richt het andere land zich meer op de regels en de bijbehorende handboeken. Deze schaalgrootte levert enerzijds efficiency op en anderzijds een versterking van de kwaliteit.

#### Structuurschema internationale DTTL-netwerk



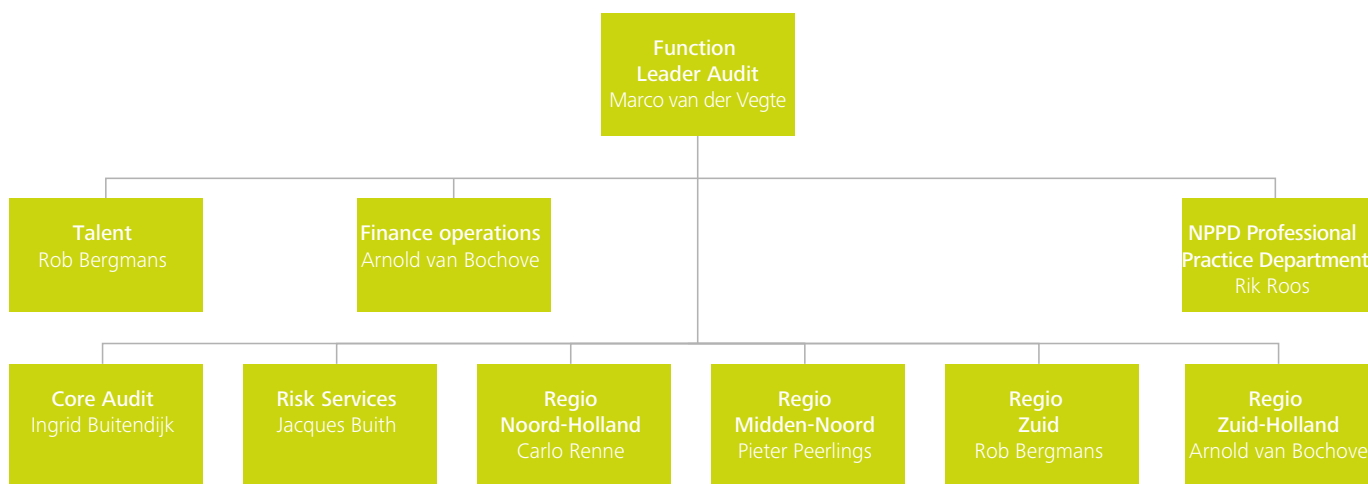
# Organisatie- en kwaliteitsstructuur Auditfunctie

## Management team Audit

De leiding van onze accountancy-organisatie is in handen van de Function Leader Audit, Marco van der Vegte. In het boekjaar 2014/2015 bestond het Management Team Audit uit:

- Marco van der Vegte, Function Leader Audit
- Ingrid Buitendijk, Service Line Leader Core Audit
- Jacques Buith, Service Line Leader Risk Services
- Rob Bergmans, Regio Audit Leader, Regio Zuid
- Pieter Peerlings, Regio Audit Leader, Regio Midden-Noord
- Carlo Renne, Regio Audit Leader, Regio Noord-Holland
- Arnold van Bochove, Regio Audit Leader, Regio Zuid-Holland
- Rik Roos, National Professional Practice Director Audit & Audit Risk Leader.

## Structuur Auditfunctie

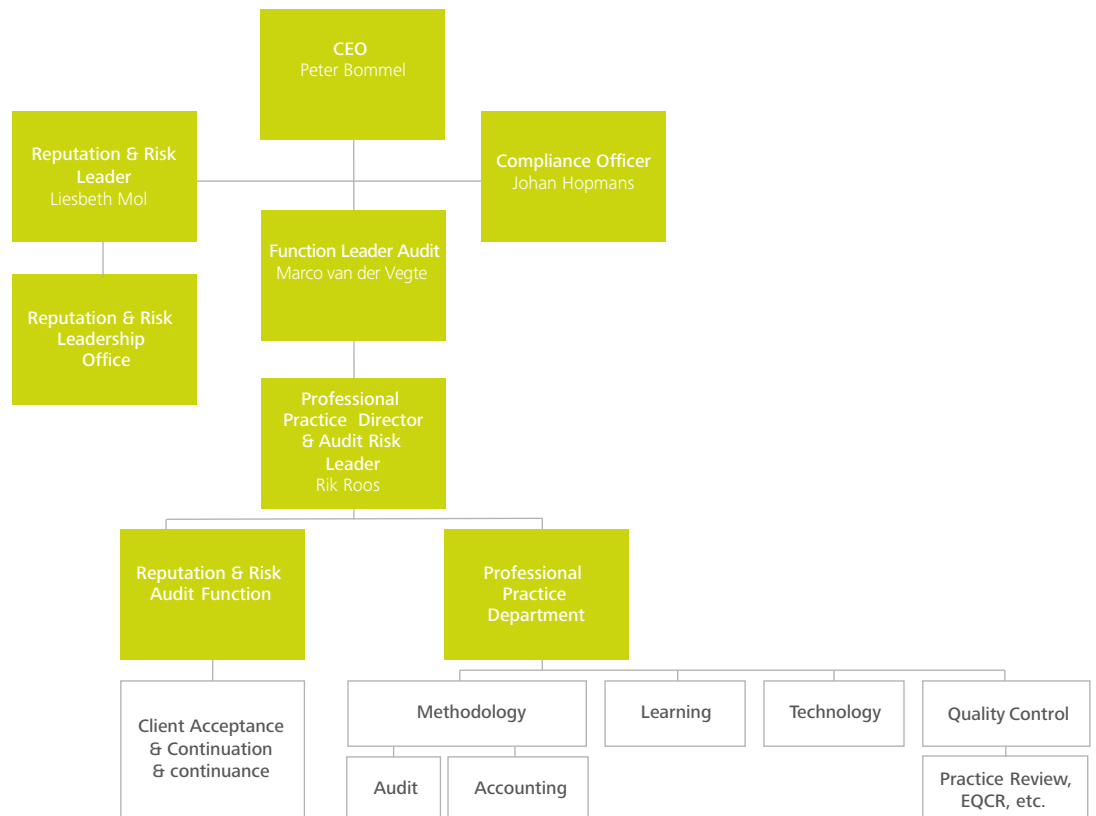


## Audit Risk Meeting

De periodieke Audit Risk Meeting (ARM) is de plaats waar alle zaken met betrekking tot de Wta, kwaliteit van de controle en stelsel van kwaliteitsbeheersing worden besproken. Hier wordt onder meer de voortgang van het Audit Quality Plan besproken, de resultaten van de werkzaamheden van de Director of Independence (DOI) en Compliance Officer (CO) en worden waar nodig besluiten genomen om beleid aan te passen of bepaalde initiatieven aan te scherpen. In dit overleg participeren de beleidsbepalers Wta (CEO, CFO/COO en Function Leader Audit) de National



## Structuur kwaliteit



Professional Practice Director, DOI, CO, Risk and Reputation Leader en de directeur Juridische Zaken. In het kader van 'good governance' wordt de agenda van de ARM alsmede de hoofdlijnen van datgene dat is besproken, periodiek tevens gedeeld met de voltallige Raad van Bestuur en wordt het Audit Quality Plan en specifieke risico's en maatregelen ook behandeld in onze Raad van Commissarissen en Commissie Publiek Belang, die een onderdeel uitmaakt van onze RvC.

### Compliance Officer

Met ingang van 1 april 2015 is onze voormalige partner Barbara Majoor in dienst getreden bij de AFM. In haar nieuwe rol draagt zij als Auditing en Accounting expert bij aan het toezicht op de kwaliteit van de accountantscontrole en verslaggeving. Zij is als Compliance Officer van Deloitte Accountants opgevolgd door Johan Hopmans. In deze rol ziet Johan Hopmans onder andere toe op de naleving van

de voorschriften in de Wta. Hierover informeert hij (gevraagd en ongevraagd) de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, de Function Leader Audit en het Management Team Audit. Hiervoor initieert hij een overleg en/of geef hij advies over de inrichting, de versterking en de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het onafhankelijkheidsbeleid en het integriteitsbeleid. Ook is hij onderdeel van de Audit Risk Meeting. De plaatsvervangend Compliance Officer is Wiel Moonen.

### Professional Practice Department

Het belang dat Deloitte hecht aan de kwaliteit van zijn dienstverlening blijkt uit de organisatie van het Professional Practice Department (PPD). Rik Roos, de National Professional Practice Director en tevens Audit Risk Leader (NPPD en ARL), ondersteunt de Function Leader Audit op het terrein van kwaliteit en geeft leiding aan het Professional Practice

Department. De NPPD/ARL fungeert tevens als eerste aanspreekpunt bij claims en disputen uit de Auditfunction 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. Namens Nederland is onze NPPD/ARL Rik Roos tevens lid van de Global Audit Quality Board, het orgaan dat binnen de DTTL-organisatie gezichtsbepalend is voor de internationale kwaliteitsagenda van Deloitte.

Het Professional Practice Department heeft als belangrijkste taken de uitvoering van het kwaliteitsbeleid en de monitoring van de praktijkuitvoering, de behandeling van vaktechnische vraagstukken op het gebied van internationale en nationale verslaggevingsregels, de aanpak en de rapportering van controle en overige assuranceopdrachten. Verder ontwikkelt deze afdeling producten en instrumenten, handboeken, richtlijnen en nieuwsbrieven ten behoeve van de controlepraktijk. Daarnaast ziet het Professional Practice Department toe op de kwaliteit van de beroepsuitoefening van alle accountants die werkzaam zijn bij Deloitte. Hierbij wordt beoordeeld of de dienstverlening voldoet aan de professionele en vaktechnische regels en of alle accountants zich houden aan de gedragsregels.

Deloitte heeft dit boekjaar vijf partners geïntroduceerd in nieuwe kwaliteitsrollen om de slagkracht in de kwaliteitsagenda verder te versterken. Onder aansturing van de NPPD hebben deze vijf partners regionale bevoegd- en verantwoordelijkheden op een breed scala aan thema's uit de kwaliteitsagenda, waaronder input op de persoonlijke target setting & performance evaluation van partners en directors en het inspireren van teams bij de implementatie van de Global Audit Imperatives. Deze partners maken deel uit van het regionale Management Team en zullen als regionale 'deputy' van de Audit Risk Leader voor professionals ook het primaire aanspreekpunt zijn voor de besluitvorming over de cliënt- en opdrachtacceptaties met een verhoogd risicoprofiel.

Op het PPD fungeert onder aansturing van de NPPD tevens een Practice Review Director en een director die de aansturing verzorgt van de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB). Els van Splunter en Michel Meerkerk concentreren zich vanuit die

verantwoordelijkheden op belangrijke (beleidsmatige) thema's uit het Practice Review respectievelijk OKB-beleid. Denk daarbij aan het creëren van een 'level-playing-field' door versterking in aard, diepgang en tijdbesteding, het intensiveren van de Deloitte Audit Quality Academy en het omzetten van tips & trics uit de Practice Review en OKB in 'leading practices'.

Per ultimo boekjaar 2014/2015 hebben het PPD en de afdeling Audit Risk een vaste bezetting van 34 fulltime en parttime medewerkers, exclusief de zogenoemde 'rotationals'. Deze rotationals zijn één tot twee jaar fulltime of parttime bij het PPD werkzaam, vooral in de verschillende kennisgebieden van de Public Sector.

### Overzicht H: Bezetting PPD, Audit Risk en RRL

Professional Practice Department & Audit Risk						
	Medewerkers (fulltime)		Medewerkers (parttime)		Rotationals	
	2014/2015	2013/2014	2014/2015	2013/2014	2014/2015	2013/2014
Accounting	2	3	3	3	-	-
Audit & Audit Risk	8	8	1	1	2	2
Technology	6	6	6	4	-	-
Kwaliteit (w.o. Practice Review)	2	1	-	-	-	-
Public Sector	2	2	1	1	15	18
Stagebureau	2	2	1	1		
Reputation & Risk Leadership Office						
Reputation & Risk	3	3	-	-	-	-
Independence Center	13	12	-	-	-	-
Acceptance Center	9	7	-	-	-	-
Confidentiality, Privacy & Security	3	3	-	-	-	-
Ethics	1	1	-	-	-	-
Sustainability	1	1	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

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

De medewerkers van RRL Office houden zich bezig met beheersing van risico's onder andere op het gebied van reputatie, bedrijfsrisico's, compliance met wet & regelgeving en verantwoord ondernemen. Periodiek vindt rapportage plaats aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Daarnaast zorgen de medewerkers van de RRL Office voor een grondige verankering van het kwaliteitsbeleid binnen alle geledingen van Deloitte.

### Samenstelling RRL Office

De RRL Office staat sinds 1 april 2015 onder leiding van Reputation & Risk Leader (RRL) Liesbeth Mol. In totaal zijn 30 medewerkers verbonden aan de RRL Office per ultimo boekjaar 2014/2015. Overzicht H geeft een overzicht van de afdelingen en de bezetting die vallen onder de RRL Office.

Op terreinen als risicomanagement, claims, klachten en tuchtrecht wordt daarnaast nauw samengewerkt met de afdeling Juridische Zaken.

### DTTL Risk en Vaktechnische structuur

DTTL ondersteunt de memberfirms in de uitvoering van de risicomanagement- en vaktechnische activiteiten door de ontwikkeling van een gemeenschappelijk beleid en instrumentarium die de invoering van professionele standaarden en ethische principes ondersteunen. Daarnaast wordt door DTTL een centrale rol gespeeld in de ontwikkeling van kwaliteits- en risicomanagementsystemen. Alle vaktechnische informatie wordt bijvoorbeeld 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 en medewerkers van de RRL Office en het PPD participeren. Zo bestaat er een RRL-netwerk van memberfirms waarvan onze Reputation & Risk Leader lid is. Vergelijkbare overlegstructuren zijn er voor de Directors of Independence, de Ethics, Privacy en Security Officers en de General Counsels van de memberfirms. 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 memberfirms de gelegenheid om het expertisenetwerk te versterken door met elkaar kennis

en ervaring te delen.

Het PPD heeft diverse betrekkingen met de vaktechnische organisatie van DTTL. Het PPD participeert in de DTTL Global Audit Quality Board; het overlegorgaan waarin alle belangrijke wijzigingen in de controleaanpak, het policy manual en andere tools en guides worden besproken. In dit orgaan worden ook de inspectie resultaten besproken en de contacten onderhouden met de International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR). In dat verband rapporteren wij de uitkomsten van de interne Practice review en de externe onderzoeken door de AFM aan DTTL. Daarnaast participeert de NPPD in een overleg met alle PPD's uit de EMEA-regio van DTTL.



## Visie

Voor succesvol ondernemen is goed risicomanagement is van groot belang. Het handhaven van strikte normen op het gebied van integriteit en kwaliteit is essentieel voor onze 'license to operate'. De ontwikkelingen in de markt dwingen ons voortdurend tot het actief onderzoeken van nieuwe mogelijkheden, het investeren in innovatie en het aanpassen van ons bedrijfsmodel. De Raad van Bestuur beheerst de hiermee gepaard gaande onzekerheden door een gestructureerde aanpak van risicomanagement die past bij onze nieuwe strategie.

De omgeving waarin onze cliënten en wij opereren verandert voortdurend. Trends zoals cyber en data, steeds verdergaande regulering en de introductie van nieuwe technologieën en vormen van dienstverlening, vergen een systematische aanpak om de daaraan gerelateerde kansen en risico's in kaart te brengen. Onze prestaties bij de verplichte kantoorroolatie hebben aangetoond dat we goed beslagen ten ijs zijn gekomen. Door het realiseren van nieuwe auditopdrachten is het belang van onze talent-agenda verder onderstreept. Het verloop van medewerkers vertoont een stijgende tendens en daarom hebben wij onze activiteiten op het gebied van instroom, retentie, beoordelingen en off-shoring voortgezet. Hierbij besteden wij veel aandacht aan het beheersbaar houden van de werkdruk zoals beschreven op pagina 7.

Ieder jaar beoordeelt de Raad van Bestuur het risicoprofiel op basis van de inzichten die wij vanuit ons mondiale netwerk hebben. In een gefaciliteerde workshop bepaalt het Bestuur binnen de verschillende categorieën welke risico's zij aanvaardbaar vindt, welke onzekerheden er zijn en wat de invloed daarvan is op de gekozen strategie. Risico's met betrekking tot onze nieuwe strategie worden structureel geadresseerd in dialoog met onze partnergemeenschap die de dagelijkse verantwoordelijkheid heeft voor de executie van de strategie en het mitigeren van de daarmee gepaard gaande risico's.

Kritische toleranties worden beschreven en bewaakt door middel van het Quality Control Framework. Dit bestaat uit een verzameling van beleidsstukken, bedrijfsprocessen en duidelijk toegewezen taken en verantwoordelijkheden. Voorbeelden hiervan zijn onder meer onze continue kwaliteitsreviews, heldere procedures rond cliëntacceptatie en aanbesteding,

onafhankelijkheid en ethiek.

We streven ernaar om ons risicomanagementsysteem en de resulterende rapportages voortdurend te verbeteren. Het afgelopen boekjaar hadden we de relevante ontwikkelingen goed voorzien maar we hebben geconstateerd dat we onze risico-inschatting en –strategie nog moeten aanpassen aan toekomstige risico's. Het maatschappelijk debat over de toekomst van audit wordt nog steeds gevoerd. We zien goede voortgang bij ons Audit Quality programma en we zijn druk bezig met het verder versterken van de beheersstructuur voor kwaliteit als een kernpunt voor de gehele firma.

Ter voorkoming van risico's, bevat onze lange-termijn strategie duidelijke KPI's voor gedrag en sancties. Daarnaast nemen we proactief en op transparante wijze deel aan de lopende discussies binnen onze bedrijfstak.

## Governance

De governance van ons risicomanagement sluit aan bij onze algemene governancestructuur. De Risk & Reputation Leader, die direct rapporteert aan onze CEO, houdt toezicht op het Quality Control Framework en gerelateerde activiteiten en heeft namens de Raad van Bestuur de dagelijkse verantwoordelijkheid voor het risicomanagement proces, waarin alle partners en medewerkers betrokken zijn. Jaarlijks evalueert de Raad van Bestuur de effectiviteit van het risicomanagement systeem en legt zij daar via het in-control statement verantwoording over af.

## Lopende materiële risico's

Onderstaand overzicht toont de meest relevante materiële risico's voor Deloitte. Deze risico's gaan verder dan de normale bedrijfsrisico's die inherent zijn voor een professionele dienstverlener en accountantsorganisatie (bijvoorbeeld economie, beloning, globalisering, merkbescherming, integriteit, kwaliteit en compliance). De risico's zijn gelinkt aan onze strategische prioriteiten.



#### Toenemende wet- en regelgeving & maatschappelijke druk

De toegenomen druk op kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid zorgen voor nieuwe uitdagingen die hun weerslag vinden in steeds verdergaande wet- en regelgeving. Terwijl deze aspecten altijd al een topprioriteit zijn geweest, zijn de nieuwe normen een ware scherprechter geworden voor de levensvatbaarheid van een accountantsorganisatie. Los van de regeldruk, kan de respons op 'ongelukken' op het terrein van maatschappelijke verantwoordelijkheid een directe impact hebben op de reputatie van de organisatie, zoals onlangs binnen de financiële dienstverleningssector weer bleek bij de publiciteit rond het onderwerp remuneratie.

#### Strategische impact & respons

Kwaliteit en reputatie blijven onze hoogste aandacht houden. Het Audit Quality initiatief is onomkeerbaar. Wij blijven actief onze stakeholders betrekken, zowel controlecliënten als niet-controlecliënten. We betrachten de vereiste zorgvuldigheid bij beslissingen rond cliëntcontinuering en opdrachtacceptatie en bij niet-controlecliënten maken wij de afweging of het verzoek van de opdrachtgever verenigbaar is met onze waarden en onze reputatie, bijvoorbeeld ten aanzien van verantwoorde fiscale praktijken. Onze Talentagenda legt in het verlengde hiervan de nadruk op gedragsaspecten inclusief de beloning hiervan.

#### Innovatie & nieuwe bedrijfsmodellen

De gevolgen van nieuwe technologieën, bedrijfsmodellen en de nauw verbonden netwerken, zorgen ervoor dat de behoefte van onze cliënten wijzigt en daardoor ook de wijze waarop wij werken. Terwijl sommige trends vooral langetermijneffecten hebben, zijn er veel onmiddellijke kansen en bedreigingen die wij moeten adresseren om relevant, geloofwaardig en concurrerend te blijven op de markt van morgen.

#### Strategische impact & respons

Baanbrekend nieuwe bedrijfsmodellen en nieuwe vormen van dienstverlening bedreigen de duurzame groei van de firma op de langere termijn. Wij moeten waarde blijven toevoegen en tegelijkertijd nieuwe technologieën en denkrichtingen inbouwen in onze proposities en in de bescherming van ons belangrijkste bezit. We hebben een beperkte risicobereidheid en investeren systematisch in de innovatie van onze dienstverlening en passen deze innovaties actief toe bij de opdrachten die wij uitvoeren (bijvoorbeeld bij de bewustwording rond cyber security) binnen onze eigen organisatie om onze assets te beschermen en onze geloofwaardigheid jegens onze stakeholders te vergroten.

#### Talent & executie van de strategie

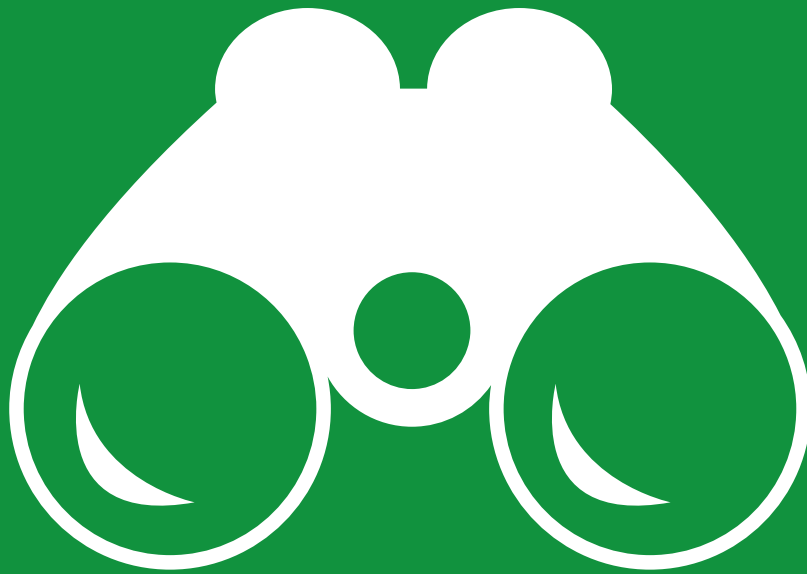
Innoveren voor groei en investeren in onze mensen terwijl er druk staat op de marges en de productiviteit onder handhaving van hoge kwaliteitsstandaarden, zorgt voor de nodige dilemma's en uitdagingen bij de uitvoering van de werkzaamheden bij onze medewerkers. Een onzorgvuldig behandeling van dilemma's en het onvoldoende betrekken van onze medewerkers bij het verwezenlijken van onze strategie, kan een significante impact hebben op onze prestatie.

#### Strategische impact & respons

We hebben een coherente set KPI's gedefinieerd om onze strategie uit te rollen en deze versterkt met een governancestructuur die onze risicobereidheid weergeeft. Onze Talent partner zal de Talentstrategie verder vorm en inhoud geven. Potentiële dilemma's (inclusief onderwerpen rondom beloning) worden proactief geadresseerd in dialoog met onze partnergemeenschap en de grotere groep van medewerkers via medewerkeronderzoeken en de Ondernemingsraad.



# Transparantie



Schendingen, Incidenten en Klachten

Externe onderzoeken van toezichthouders

# Schendingen, Incidenten en Klachten

## Visie

Deloitte maakt een centrale vastlegging als medewerkers en partners de bepalingen van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) schenden. Dit schendingenregister vormt een graadmeter voor de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en geeft ons een beeld van het 'zelfreinigend vermogen'. Schendingen kunnen aanleiding geven om professionals extra ondersteuning te bieden, trainingen 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. Dit hoofdstuk fungeert als verslag met een overzicht van de geconstateerde schendingen, inclusief de getroffen maatregelen en daaraan ten grondslag liggende overwegingen.

## Schendingen

Het afgelopen boekjaar heeft Deloitte ruim 3.000 wettelijke jaarrekeningcontroles uitgevoerd. Het aantal situaties over boekjaar 2014/2015 waarbij een schending is vastgelegd, betreft ongeveer 0,8% van het totaal aantal wettelijke controles dat Deloitte heeft verzorgd (in 2013/2014 was dit 0,7%).

Wta-schendingen komen doorgaans naar boven vanuit de eigen interne kwaliteitssystemen, bijvoorbeeld via de eigen dossierbeoordelingen, feedback vanuit professionals of casuïstiek van foutenherstel. Ook heeft de Audit Risk Leader intern instructies uitgezet om eventuele schendingen proactief aan te dragen, geconstateerd door de Practice Review Director, bij vaktechnische consultaties, door de Director of Independence, bij de afdeling Juridische Zaken etc.

Waar nodig hebben wij maatregelen met betrekking tot de casus getroffen om de ontstane situatie te herstellen en herhaling te vermijden. Hierbij besteden we ook aandacht aan de rol van de Engagement Quality Control Reviewer, de persoon die de onafhankelijke beoordeling van het dossier heeft uitgevoerd in de periode voordat de controleverklaring werd afgegeven. 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. Ook past daarbij dat een schending wordt meegewogen in de beoordeling

van de betrokken professional(s) en dat de organisatie in voorkomend geval disciplinaire maatregelen neemt waaronder bijvoorbeeld een schriftelijke waarschuwing ten aanzien van de professional(s). Zie hiervoor het hoofdstuk over het beoordelings- en beloningsbeleid.

Onderstaand wordt een overzicht op hoofdlijnen gegeven van de schendingen uit het afgelopen boekjaar en de getroffen maatregelen op de casuïstiek.



## Overzicht I: Voorbeeld hoofdlijnen van aan de schending ten grondslag liggende bevindingen

### 1. Verslaggevingsbevindingen

Voorbeelden zijn tekortkomingen in de jaarrekening als gevolg van onvoldoende controlewerkzaamheden op juiste toepassing van de verslaggevingsregels met betrekking tot:

- Verwerking van een belastinglast in de jaarrekening in een situatie waarbij de financiële administratie was opgesteld op basis van US GAAP en de statutaire jaarrekening op basis van Titel 9, boek 2 BW, gecombineerd met de verwerking van een fusie
- Verwerking van een latente belastingverplichting met betrekking tot een deelneming die op kostprijs was gewaardeerd
- Verwerking van een long term incentive plan (LTIP) en de relevante fiscale impact

### 2. Controlebevindingen

Voorbeelden zijn verbeterpunten in het controlewerk met betrekking tot:

- Het verkregen inzicht in de beheersingsomgeving, bedrijfsprocessen en interne controles
- Analyse van veronderstellingen en methodes gebruikt door management voor bepalen van schattingsposten en de onderlinge samenwerking daarbij met experts
- Aansturing van andere accountants in geval van groepscontroles met meerdere locaties
- Observaties bij de kwaliteit van de risico analyse, het effectief toetsen van de werking van interne beheersingsmaatregelen, de opzet en uitvoering van het gegevensgerichte controlewerk en de opvolging van bevindingen daaruit
- Kennis van de automatiseringsomgeving en het toetsen hoe betrouwbaar de informatie is die is gegenereerd door systemen van de opdrachtgever
- Selectiemethode voor het controlewerk op losstaande journaalposten.

### 3. Overige schendingen

- Overtredingen van vigerend onafhankelijkheidsbeleid zien primair op geïsoleerde gevallen gerelateerd aan een combinatie van dienstverlening of het houden van een financieel belang. Tevens zijn enkele verbeterpunten geconstateerd in het juist, tijdig en/of volledig vastleggen van financiële belangen in het Global Independence Monitoring System
- Bij een aantal professionals zijn tekortkomingen geconstateerd in het tijdig realiseren van het vereiste aantal punten voor de Permanente Educatie. In een enkel geval houdt dit verband met verblijf in het buitenland
- Een enkel dossier was meer dan 5 dagen te laat gearchiveerd en een technische storing in een IT applicatie heeft ertoe geleid dat de Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling in een geïsoleerd aantal gevallen inhoudelijk adequaat was afgerond, zij het dat de afwikkeling via het InVision platform in de 1-2 dagen daarna had plaatsgevonden.

## Overzicht J: Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek

- Bevindingen zijn door controleteams opgevolgd, onder andere is een evaluatie van bevindingen uitgevoerd en waar nodig zijn aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd, is de audit committee van de controlecliënt geïnformeerd, of is de controledocumentatie verbeterd
- Bevindingen zijn tevens besproken met EQCR reviewer, waarbij ook zijn of haar aandeel in het ontstaan van de casuïstiek is geëvalueerd
- In sommige gevallen is een maatregel opgelegd zoals een norm-overdragend gesprek met de betrokken professional(s) en/of de kwaliteitsbeoordelaar (EQCR) met een aantekening in het Quality Performance Dashboard (QPD), een schriftelijke waarschuwing en in een incidenteel geval een financiële correctiemaatregel. Deze situaties zijn tevens opgenomen in de jaarlijkse performance evaluation

### **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 toezichthoudende 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.

### **Melding incidenten in boekjaar 2014/2015**

In het afgelopen boekjaar 2014/2015 heeft Deloitte geen meldingen van incidenten bij toezichthouders gedaan.

### **Afgesloten en lopende incident meldingen uit voorgaande boekjaren**

Gedurende het boekjaar 2014/2015 hebben zich in incidentmeldingen uit oude boekjaren de volgende ontwikkelingen voorgedaan:

#### **1. Amarantis Onderwijsgroep**

In 2013 is op verzoek van het bestuur van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) een onderzoek ingesteld naar de controle bij Amarantis Onderwijsgroep nadat de AFM eerder had laten weten geen aanleiding te zien tot nader onderzoek naar aanleiding van de incidentmelding bij de AFM. Ook het onderzoek door de NBA is inmiddels afgerond zonder oplegging van een maatregel of indiening van een tuchtklacht tegen de betrokken accountant.

#### **2. InnoConcepts**

De incidentmelding uit 2011 naar aanleiding van het faillissement van InnoConcepts zoals in het transparantieverlag van vorig jaar gemeld, is door de AFM afgesloten met kritische bevindingen ten aanzien van enkele afzonderlijke onderdelen van de controle, maar zonder verdere maatregelen. In het door de curator ingestelde onderzoek naar de oorzaken van het faillissement en het handelen van management, commissarissen, bank en accountant zijn in maart 2015 door de curator conclusies en een samenvatting gepubliceerd. Deloitte kijkt kritisch naar haar eigen rol, stelt zich constructief op en is inmiddels in overleg met de betrokkenen waarbij met de curator inmiddels overeenstemming op hoofdlijnen is bereikt.

#### **3. VEB inzake Ahold**

In het afgelopen boekjaar heeft het College van Beroep voor het Bedrijfsleven het hoger beroep afgewezen dat door de VEB was ingediend tegen een eerdere uitspraak van de Accountantskamer. De



Accountantskamer had in die uitspraak de klachten van de VEB tegen drie (voormalige) bestuurders van Deloitte Accountants B.V. met betrekking tot de beschuldiging dat zij de VEB in 2008 zouden hebben misleid - met betrekking tot de vraag jegens wie verjaring zou moeten worden gestuit - deels niet ontvankelijk verklaard wegens verjaring en deels afgewezen. De tuchtprocedure aangespannen door de VEB is met deze uitspraak in beroep afgesloten.

In juni 2014 heeft de Accountantskamer een vrijwel identieke tuchtklacht van tien individuele beleggers toegewezen ten aanzien van de voormalige bestuursvoorzitter van Deloitte. De klacht tegen de twee overige beklagde bestuurders is afgewezen. Zowel de voormalige bestuursvoorzitter als klagers zijn tegen deze uitspraak in beroep gegaan. Dat beroep loopt nog.

Eerder wees de Rechtbank Amsterdam de op dezelfde feiten gebaseerde civiele misleidingclaim van de VEB af.

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 of beleggers heeft misleid. 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.

#### 4. Vestia

In 2012 hebben wij een incidentmelding gedaan inzake de financiële problemen bij woningcorporatie Vestia. In die zaak zijn - in augustus 2013 - de ingediende tuchtklachten van Stichting Onderzoek Bedrijfsinformatie SOBI afgewezen en de klachten van Vestia deels afgewezen en deels niet ontvankelijk verklaard wegens verjaring. Tegen die uitspraak is door Vestia hoger beroep aangetekend. Die beroepsprocedure loopt nog.

In maart 2014 is door het Openbaar Ministerie een klacht ingediend tegen een voormalig medewerker van Deloitte Financial Advisory Services B.V. die in opdracht van de controlerend accountant deelwerkzaamheden heeft uitgevoerd welke door die accountant zijn gebruikt in zijn oordeel bij de jaarrekening. De Accountantskamer heeft deze klacht inmiddels afgewezen.

#### Klachtenregeling

In totaal is zeven keer gebruik gemaakt van de klachtenregeling. Daarvan waren er twee afkomstig van medewerkers. Eén daarvan betrof een ethische klacht. Er was onvoldoende grond de ethische klacht gegrond te verklaren. Een nadere evaluatie van de situatie met betrokkenen middels een gesprek was evenwel passend, hetgeen aldus vanuit de Raad van Bestuur heeft plaatsgevonden. De andere interne klacht betrof de wijzigingen in de Deloitte pensioenregeling en de communicatie daaromtrent vanuit het Pensioenfonds. Die klacht is verwezen naar het Pensioenfonds en aldaar afgehandeld.

Van de vijf externe klachten was er één afkomstig van een ex-medewerker en had betrekking op het vigerende beleid inzake het verstrekken van jaaropgaven. Die klacht is verwezen naar de afdeling Talent en afgedaan. Drie klachten hadden betrekking op de dienstverlening vanuit Deloitte Accountants B.V. Twee daarvan zijn verwezen naar en afgehandeld binnen deze function. De derde klacht is op advies van de Klachtencommissie gegrond verklaard en tevens heeft een financiële compensatie plaatsgevonden. Tenslotte richtte één klacht zich tegen Deloitte Forensic & Dispute Services B.V. Deze klacht is geschikt en ingetrokken. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruik gemaakt.

#### Tuchtklachten

In boekjaar 2014/2015 zijn geen tuchtklachten ingediend tegen accountants die aan Deloitte Accountants B.V. verbonden zijn of zijn geweest, verband houdend met dienstverlening van Deloitte Accountants.

#### Civiele procedures

In boekjaar 2014/2015 zijn geen civiele procedures aanhangig gemaakt tegen Deloitte Accountants B.V. en/of tegen (gewezen) externe accountants verbonden aan Deloitte Accountants B.V. in verband met een wettelijke controle-opdracht.

Tabel 10: Klachtinstantie	Boekjaar 2014/2015	Toelichting	Boekjaar 2013/2014
Deloitte Klachtenregeling (1)			
Interne klachten	2		9
- Ethische klachten	1	klacht ongegrond	
- Pensioenregeling	1	klacht via Pensioenfonds afgehandeld	
Externe klachten			
Externe klachten	5		6
- Audit	3	1 klacht gegrond, 2 klachten afgehandeld door Audit	
- Forensic	1	klacht geschikt en ingetrokken	
- Talent	1	klacht verwezen naar Talent en afgedaan	
Tuchtklachten accountantskamer (2)			
Tuchtklachten	0		8
Civiele procedures (3)			
Civiele procedures	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.

## Ondersteunende processen

### 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 ook bedoeld voor het melden door derden (externen)

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 Ethics 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. Er is bewust voor een adviesrecht gekozen in verband met de zeer verschillende aard van de klachten.



# Externe onderzoeken van toezichthouders

## Visie

In het boekjaar 2014/2015 heeft een aantal externe toezichthouders onderzoek uitgevoerd bij Deloitte. In dit hoofdstuk geven wij een weergave van de resultaten van deze onderzoeken. Achtereenvolgens besteden wij aandacht aan de resultaten van het doorlopend toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM), PCAOB, de Audit Dienst Rijk en de Onderwijsinspectie. Vanuit de beroepsorganisatie zal dit kalenderjaar de periodieke reguliere toetsing van het College Kwaliteitsonderzoek plaatsvinden.

Het zijn mede de bevindingen en aanbevelingen in het AFM-rapport van 25 september 2014 inzake de kwaliteit van wettelijke controles die een sterke impuls hebben gegeven. Wij constateren dat onze kwaliteit is verbeterd ten opzichte van het vorige reguliere kwaliteitsonderzoek van de AFM. Anderzijds constateren we ook dat we nog niet ten volle voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen en onze eigen ambitie. We zijn dus nog niet waar we willen zijn en hebben dat ook duidelijk aangegeven in onze openbare reactie welke is toegevoegd aan het AFM-rapport van 25 september 2014. Dit bewustzijn helpt ons bij realisatie van de benodigde cultuurverandering; een cultuur waar kwaliteit en publiek belang onbetwist zijn.

Met de in juni 2014 ingezette 'Up your Game' auditstrategie met als gelijklopende visie 'the most trusted and innovative firm' zijn we een intensief veranderingsprogramma gestart. Deze strategie is gelinkt aan de bredere strategie voor Deloitte Nederland met daarin de drie pijlers: Kwaliteit, Operational Excellence en Groei, waarvan Kwaliteit de onbetwiste prioriteit nummer één is. En dus is in Up your Game het Audit Quality Plan (AQP) opgenomen. Dit AQP is in eerste instantie opgesteld in voorjaar 2013, in de loop van 2014 intensief geactualiseerd gezien de verwachte uitkomst van de AFM inspectie en wordt maandelijks geactualiseerd op basis van een continue horizon scanning voortvloeiende uit signalen vanuit de maatschappij, andere memberfirms, interne en externe practice reviews en de gerelateerde oorzakenanalyses. Zoals eerder aangegeven in dit verslag wordt de noodzaak om te veranderen van hoog tot laag in de organisatie onderkend en meten we dat zowel via interviews, via surveys, tussentijdse reviews etc.

Het veranderingsproces wordt door ons gezien en benaderd als een 'journey' met implementatie van

een veelvoud van maatregelen en veranderingen in processen en procedures. Het is dus belangrijk te onderkennen dat dit enige tijd zal vergen en dat we om die reden daarom continu de voortgang meten van de effectiviteit van individuele maatregelen (via impact reviews). We onderkennen dat de houding en het gedrag van de individuele externe accountants en medewerkers de acceptatie en effectieve werking bepaalt.

## Resultaten 2014/2015

### Regulier onderzoek Autoriteit Financiële Markten

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft op 3 juli 2014 schriftelijk verslag uitgebracht aan Deloitte over haar beoordeling van de jaarrekeningcontroles over boekjaar 2012. In het conceptrapport stelt de AFM dat Deloitte de 'zorgplicht' met betrekking tot het stelsel van kwaliteitsbeheersing onvoldoende heeft nageleefd. Deloitte heeft op 30 juli 2014 haar commentaar gegeven. In deze brief van 30 juli is de AFM nader geïnformeerd over de door ons uitgevoerde oorzakenanalyses inclusief de door ons ingezette maatregelen ter versterking van ons kwaliteitsstelsel op organisatieniveau in de afgelopen anderhalf jaar en is in detail gereageerd op de voorlopige stelselbevindingen zoals opgenomen in de concept-brief van 3 juli 2014 van AFM. De AFM heeft tot op heden het Deloitte-specifieke rapport nog niet definitief vastgesteld.

Het generieke rapport van de AFM over de Big 4-accountantsorganisaties is uitgebracht op 25 september 2014 en omvat bevindingen en conclusies over aangelegenheden die de AFM relevant acht om aan de maatschappij ter kennis te brengen. In de woorden van de AFM: "De kwaliteit van wettelijke controles door de vier grootste accountantsorganisaties is de afgelopen jaren onvoldoende verbeterd. Het aantal wettelijke controles dat de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als onvoldoende heeft aangemerkt, is te hoog."

De AFM heeft beoordeeld of de externe accountant bij de jaarrekeningcontrole over boekjaar 2012 voldoende en geschikte controle-informatie heeft verkregen om zijn oordeel te onderbouwen en daarmee de vakbekwaamheidsregels heeft nageleefd. De AFM heeft zich in haar onderzoek gericht op materiële onderdelen van de controle. Als de externe accountant

voor een dergelijk materieel onderdeel geen voldoende en geen geschikte controle-informatie heeft verkregen, dan heeft hij ook geen voldoende en geen geschikte controle-informatie verkregen om zijn oordeel over de jaarrekening als geheel te onderbouwen. In dat geval kwalificeert de AFM de uitvoering van de wettelijke controle als 'onvoldoende'. De AFM heeft bij alle vier de Big 4-accountantsorganisaties tien wettelijke controles beoordeeld met betrekking tot het boekjaar 2012. De dossierselectie vond plaats op basis van een aantal criteria, waaronder het risicoprofiel van de opdracht, de omvang en het relatieve belang van de controlecliënt en de sector waarin deze werkzaam is. De AFM heeft geen integraal onderzoek uitgevoerd, maar zich gericht op onderdelen van het kwaliteitsstelsel en de controle waar de AFM bijzondere risico's ziet. Van de 10 onderzochte dossiers heeft de AFM er een aantal aangemerkt als 'onvoldoende'. Dit aantal 'onvoldoende' wettelijke controles bedraagt vier bij Deloitte, drie bij EY, zeven bij KPMG en vier bij PwC. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek naar de controles 2012 heeft de AFM de inzet van formele handhavingsmaatregelen onderzocht. De AFM heeft per brief van 13 augustus 2015 haar voornemen tot boeteoplegging kenbaar gemaakt.

Waar nodig zijn lopende het AFM onderzoek reeds passende maatregelen genomen. In één geval had Deloitte op eigen initiatief intern aanvullend dossieronderzoek gedaan.

In geen van de door AFM of Deloitte onderzochte dossiers is het noodzakelijk gebleken cliënten tot aanpassing van bestaande jaarrekeningen te verzoeken.

De aard en ontstaansgrond van bevindingen uit het AFM-rapport over controles met betrekking tot boekjaar 2012 zijn uitgebreid geanalyseerd en besproken met de beleidsbepalers. Wij zien een diversiteit in de omvang, aard en het gewicht van de gerapporteerde bevindingen in relatie tot de specifieke omstandigheden en in relatie met controlestandaarden. Een uitgebreide oorzaakanalyse op deze bevindingen heeft plaatsgevonden door een vast team dat functioneel is gescheiden van het controleteam. Zo geeft de aard van de oorzaak richting aan de benodigde kwaliteitsinitiatieven om deze oorzaak weg te nemen. In het AFM-onderzoeksrapport zijn ook aanbevelingen opgenomen. Aanvullend op het implementeren

van de eigen kwaliteitsagenda via het AQP en aanbevelingen van de NBA-werkgroep roept de AFM accountantsorganisaties op prioriteit te geven aan (i) de governance, (ii) cultuur, (iii) kwaliteitsniveau en (iv) transparantie.

***Wij stellen vast een aantal sterke punten te hebben zoals:***

- a. de gestructureerde aanpak bij de implementatie van NBA voorstellen,
- b. het bestaande intern toezicht (Raad van Commissarissen met in meerderheid externe leden),
- c. het centraal stellen van het publieke belang in alle uitingen van het kwaliteitsbeleid,
- d. de transparantie over het kwaliteitsbeleid en
- e. de structurele inbedding van oorzaakanalyses in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Als doelstelling voor de implementatie van kwaliteitsmaatregelen in brede zin wordt naast het feit dat we beogen dit voortvarend en doortastend uit te voeren, veel aandacht gegeven aan de cultuuraspecten, zoals het nastreven van een kwaliteitsgerichte cultuur waarin de externe accountants primair het publieke belang dienen. Bij de analyse van mogelijke maatregelen en wijze van implementatie wordt daarom feedback gevraagd aan een bredere groep van audit professionals zoals de regionale Professional Practice Directors maar ook de Young Audit Quality Board. Daarnaast zijn er maandelijkse webcasts met alle audit Partners en Directors waarin we de maatregelen uit hoofde van ons kwaliteitsbeleid toelichten, deze zichtbaar linken aan onze meer gedetailleerde root-cause analyses, alsmede de achtergrond van acties en nieuwe maatregelen om daarmee begrip en toelichting te geven en een angstcultuur te voorkomen. Via periodieke 'tone at the top' surveys vragen we ook op anonieme basis feedback en gebruiken we de uitkomsten van deze surveys om onze communicatie op punten te versterken en daarmee transparant te zijn over ons kwaliteitsbeleid.

Middels de Audit Risk meeting zijn de beleidsbepalers van Deloitte Accountants B.V. actief betrokken bij de opzet en implementatie van de maatregelen, en wordt draagvlak gezocht middels een brede werkgroep met vertegenwoordigers van alle functies en wordt tot slot de RvB en RvC periodiek op de hoogte gesteld van de voortgang.





### ***Maar op onderdelen ruimte om aanvullende acties te nemen***

De analyse van AFM aanbevelingen laat voor Deloitte ook een aantal gebieden zien waarop het mogelijk is (aanvullende) acties te zetten, waaronder

- a. het inhalen van de opgelopen vertraging in de voortgang van het Audit Quality Plan (bevestigt op onderdelen bestaande issues en haalt incidenteel nieuwe kwesties naar boven, waaronder eventuele verbetering van communicatie);
- b. het (breder) doorzetten van de cultuur gericht op het centraal stellen van het publiek belang;
- c. versterking van de samenwerking met specialisten en link naar onze acties uit het Distinctive Audit initiatief op dit gebied;
- d. het verbinden van consequenties aan de monitoring van KPI's op individuele wettelijke controles (Audit Quality Indicators);
- e. doorzetten van de versterking en diepgang van periodieke oorzaak analyses.

Aan bovenstaande verbeterpunten geven we sinds het najaar van 2014 opvolging.

### **Uitvraag AFM omtrent verbetermaatregelen accountantsorganisaties**

Tevens hebben wij begin mei gereageerd op de door de AFM gevraagde informatie ten behoeve van haar onderzoek naar de ingezette verandering en bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen bij accountantsorganisaties met een OOB-vergunning. Deze uitvraag was op onderdelen breder dan alleen de status van de implementatie van de 53 maatregelen zoals genoemd in het rapport in het Publiek Belang en richtte zich onder andere op het bestuur en de op kwaliteit gerichte visie, cultuur, het stelsel van kwaliteitsbeheersing en –bewaking, intern toezicht, de relatie van de accountantsorganisatie met de omgeving, kwaliteitsverhogende en belemmerende factoren van het netwerk en de wijze waarop we de verandering inzetten. Wij hebben de afgelopen weken nog een aantal toelichtingen gegeven aan de AFM en zoals verderop in dit verslag ook is te lezen hebben we gedurende het afgelopen jaar meerdere malen een periodieke en gedetailleerde update gegeven van de voortgang van de implementatie van de NBA-maatregelen, zie [Deloitte.nl](http://Deloitte.nl).

### **AFM themaonderzoek Corruptie**

In februari 2015 is de AFM bij Deloitte Accountants B.V. een themaonderzoek corruptie gestart dat deel uitmaakt van een themaonderzoek bij de vier grote accountantsorganisaties (Big 4-kantoren). De aanleiding hiervoor is mede gelegen in de Ballast Nedam-affaire. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft hiervoor in 2014 aandacht gevraagd aan de sector. In 2014 heeft de AFM voorts begrepen dat de Big 4-kantoren naar aanleiding van de Ballast Nedam affaire zijn nagegaan of voldoende waarborgen zijn getroffen om het risico van betrokkenheid bij (buitenlandse) corruptie te beheersen. Met dit themaonderzoek wil de AFM door middel van een verkenning in beeld brengen of de Big 4-kantoren voldoende waarborgen hebben getroffen ter voorkoming van betrokkenheid bij (buitenlandse) corruptie door controlecliënten en/of waarbij controlecliënten betrokken zijn.

Binnen Deloitte zijn vanuit Risk Management in de twee jaar voorafgaand aan de kwestie Ballast Nedam op basis van de eigen interne 'monitoring controls' structureel maandinitiatieven uitgerold gericht op diverse corporate compliance vraagstukken, waaronder risico's op het gebied van corruptie, fraude en ongebruikelijke transacties. Voorbeelden daarvan zijn onder andere een continue portefeuille analyse, review van casussen en een continue vorm van horizon scanning. Meer informatie hierover is opgenomen in de transparantieverlagen van 2011/2012 onderdeel 'Portfolio Risk review; monitoren van risicoprofielen', pagina 39-43 en van 2012/2013 'Portfolio Risk Review als doorlopend proces', pagina 24-31. Deze initiatieven hebben binnen Deloitte Nederland geleid tot zichtbare versterking van de alertheid op corporate compliance vraagstukken, wat bijvoorbeeld blijkt uit het toegenomen aantal meldingen van ongebruikelijke transacties, specifieke overwegingen bij de analyse van cliëntacceptatie- en continuering, inschaling van risicoprofielen en (incidentele) voorbeelden waarbij een aangepaste controleverklaring is verstrekt of een opdracht niet is gecontinueerd.

De ontwikkelingen rond Ballast Nedam benadrukken de prioriteit en het belang van de initiatieven die in de periode daarvoor binnen Deloitte zijn ingezet. Deloitte heeft er daarom voor gekozen die ingezette lijn voort te zetten. Wij hebben inmiddels een concept verslag van



de AFM ontvangen waarop wij uiterlijk 1 september reageren.

#### **Joint inspection AFM/PCAOB**

Het regulier onderzoek van de AFM omvatte mede het door de PCAOB uitgevoerde onderzoek wat in de vorm van een joint inspection is uitgevoerd en waarover wij reeds eerder in ons Transparantieverlag van FY13 en FY 14 hebben gerapporteerd. In november 2014 is de schriftelijke rapportage van de PCAOB ontvangen waarin de PCAOB bij de drie onderzochte dossiers en in het stelsel van kwaliteitsbeheersing tekortkomingen constateert. Dit rapport is openbaar. Bevindingen concentreren zich primair op de controle van:

- interne beheersingsmaatregelen die zien op de omzetallocatie en/of de waardering van voorraden
- omzetallocatie, uitgestelde omzet en omzetwaardering
- procedures gericht op het bestaan van bepaalde kortlopende activa
- het bestaan, de volledigheid en de allocatie van omzet, als gevolg van tekortkomingen bij de controle van de interne beheersing.

De observaties van de PCAOB zijn geïntegreerd in de bestaande kwaliteitsagenda van Deloitte Nederland. We verwachten een nieuwe inspectie van de PCAOB in het voorjaar van 2016.

De PCAOB heeft naar aanleiding van bevindingen in het bovengenoemde reguliere kwaliteitsonderzoek van de PCAOB via de AFM nadere vragen gesteld en informatie/documentatie gevraagd over het beleid van Deloitte met betrekking tot beleggingen van partners en medewerkers in (vereenvoudigd weergegeven) auditcliënten met een beursnotering in de Verenigde Staten, en de monitoring en handhaving daarvan; een en ander met betrekking tot een aantal jaren.

#### **Kwaliteitsbeoordeling SiSa door Audit Dienst Rijk**

Ministeries maken in het kader van hun financieel beheer gebruik van de verantwoordings- en controle-informatie SiSa van gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen. SiSa staat voor Single information en Single audit. Het is een systematiek die in Nederland door de Rijksoverheid is ingevoerd voor de verantwoording van specifieke uitkeringen (subsidies) aan medeoverheden. De Audit Dienst Rijk (ADR) ondersteunt de ministeries bij de beoordeling

van de controle-informatie door het houden van reviews bij de accountants van gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen die zelfstandig verantwoording afleggen aan het Rijk.

Het referentiekader voor de reviews bestaat uit vaktechnische vereisten vanuit het accountantsberoep (bijvoorbeeld NVCOS) en specifieke controlevereisten van de Rijksoverheid (vooral de Nota verwachtingen accountantscontrole SiSa en de Kadernota Rechtmatigheid).

In juli 2015 is de review uitgevoerd op de dossiers verslagjaar 2014. Een zestal dossiers zijn onderworpen aan review. Voor alle dossiers is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de controle van de bijlage SiSa.

#### **Kwaliteitsbeoordeling jaarrekening- en bestofstigingscontrole door Inspectie Onderwijs**

De (financiële) verantwoordingsinformatie van onderwijsinstellingen wordt gecontroleerd door accountants. Deze informatie behelst de jaarrekening en de bestofstigingsgegevens. De accountantswerkzaamheden staan gedetailleerd beschreven in het onderwijscontroleprotocol. De inspectie voert jaarlijks dossierreviews uit om de toereikendheid van de accountantswerkzaamheden vast te stellen.

In december 2014 is de review uitgevoerd op de dossiers van het verslagjaar 2013. De inspectie over verslagjaar 2013 omvatte elf dossiers. Voor alle dossiers is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de uitvoering van zowel de jaarrekening- als de bestofstigingscontrole.

Organisaties van Openbaar Belang

Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Overzicht kwaliteitsindicatoren

Status implementatie NBA maatregelen per 1 augustus 2015

Assurance Rapport van de onafhankelijke accountant



# Organisaties van Openbaar Belang



**Tabel 11: Overzicht OOB's (in alfabetische volgorde)**

Aalberts Industries N.V.	FAB CBO 2003-1 B.V.	N.V. Univé Zorg
Accell Group N.V.	FAB CBO 2005-1 B.V. Munda CLO I B.V.	N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam
AFC Ajax N.V.	Garda CLO B.V.	N.V. VGZ Cares
Algarve International B.V.	General Motors Financial International B.V.	N.V. Zorgverzekeraar UMC
Amadeus Finance B.V.	Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.	Neptuno CLO I B.V.
Anker Verzekeringen N.V.	GMAC International Finance B.V.	Neptuno CLO II B.V.
ARQ P Notes B.V.	Green Apple B.V.	Nord Gold N.V.
ASM International N.V.	Grontmij N.V.	Odeon ABS 2007-1 B.V.
ASML Holding N.V.	Harbourmaster CLO 10 B.V.	Onderling Fonds "Sliedrecht" B.A.
Astir B.V.	Harbourmaster CLO 11 B.V.	Onderlinge Verzekering Maatschappij Univé "Het Zuiden" U.A.
Atlanteo Capital B.V.	Harbourmaster CLO 4 B.V.	Onderlinge verzekeringsmaatschappij "Midden Drenthe" U.A.
Atomium Mortgage Finance 2003-I B.V.	Harbourmaster CLO 5 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.
Atradius Credit Insurance N.V.	Harbourmaster CLO 6 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij DSW Zorgverzekeraar U.A.
Atradius Finance B.V.	Harbourmaster CLO 7 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij SAZAS U.A.
Aurora Finance B.V.	Harbourmaster CLO 8 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Unive Westdrenthe U.A.
Avoca CLO II B.V.	Harbourmaster CLO 9 B.V.	RANDSTAD HOLDING N.V.
Bank Insinger De Beaufort N.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 2 B.V.	RBS Holdings N.V.
Bank Ten Cate & Cie. N.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 3 B.V.	REA Finance B.V.
Base CLO I B.V.	Heineken N.V.	Reed Elsevier N.V.
BBVA Global Markets B.V.	HIT Finance B.V.	REN Finance B.V.
BE Semiconductor Industries N.V.	Hof Hoorneman Investment Funds N.V.	Renoir CDO B.V.
BinckBank N.V.	Hollands Welvaren Leven N.V.	Repsol International Finance B.V.
BNP Paribas Cardif Levensverzekeringen N.V.	HypovereinsFinance N.V.	Scheepsverzekeringsmaatschappij Compact "DOV" N.V.
BNP Paribas Cardif Schadeverzekeringen N.V.	ICT Automatisering N.V.	Sligro Food Group N.V.
Boiro Finance B.V.	Intereffekt Investment Funds N.V.	Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge Waarborgmaatschappij U.A.
Celesio Finance B.V.	Invesco Mezzano B.V.	Stichting Uiver 2002
Cheyne Credit Opportunity CDO I B.V.	IZA Zorgverzekeraar N.V.	Telegraaf Media Groep N.V.
CID Finance B.V.	IZZ Zorgverzekeraar N.V.	TKH Group N.V.
Citco Bank Nederland N.V.	Kazakhstan Temir Zholy Finance B.V.	TomTom N.V.
CityMortgage MBS Finance B.V.	Kendrion N.V.	Univé Noord-Nederland Verzekeraar N.V.
Coniston CLO B.V.	Koninklijke Vopak N.V.	Vastned Retail N.V.
Corbion N.V.	Koninklijke Wessanen N.V.	VGZ Zorgverzekeraar N.V.
DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	Leidsche Verzekering Maatschappij N.V.	Waard Leven N.V.
Dela Verzekeringen N.V.	Louis Dreyfus Commodities B.V.	Waard Schade N.V.
Douro Finance B.V.	MDC - GMTN B.V.	Waha Aerospace B.V.
DPA Group N.V.	Mizuho Bank Nederland N.V.	Wolters Kluwer N.V.
DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.	Morgan Stanley B.V.	ZOO ABS II B.V.
E.O.C. Onderlinge Schepenverzekering U.A.	Mota-Engil Africa N.V.	
Euro-Galaxy CLO B.V.	Munda CLO I B.V.	
Euro-Galaxy II CLO B.V.	N.V. Argenta Nederland	
Euro-Galaxy III CLO B.V.	N.V. Argenta-Life Nederland	
F.A.B. CBO 2002-1 B.V.	N.V. Bever Holding	

Criteria: Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2014/2015 werkzaamheden ten behoeve van een wettelijke controle zijn verricht door Deloitte Accountants B.V.

In ons Transparantieverlag over het boekjaar 2013/2014 hebben we 118 OOB's verantwoord. Hiervan zijn er inmiddels 26 komen te vervallen. In het boekjaar 2014/2015 hebben we 29 nieuwe OOB's gecontroleerd. Hiermee komt het aantal OOB's op 121. De wijzigingen zijn als volgt:

**Tabel 12: Mutaties OOB's**

Nieuwe OOB's in boekjaar 2014/2015  
Totaal aantal: 29

Wel OOB in boekjaar 2013/2014 maar vervallen in boekjaar  
2014/2015 (geen wettelijke controlecliënt meer of status OOB  
gewijzigd). Totaal aantal: 26

Aalberts Industries N.V.	Ad Pepper Media International N.V.
Amadeus Finance B.V.	Belfius Funding N.V.
ARQ P Notes B.V.	Bluewater Holding B.V.
Avoca CLO II B.V.	Brunel International N.V.
BE Semiconductor Industries N.V.	Caixa Catalunya International Finance B.V.
Celesio Finance B.V.	EFM Onderlinge Schepenv verzekering U.A.
DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	Global Senior Loan Index Fund 1 B.V.
Dela Verzekeringen N.V.	Haniel Finance B.V.
E.O.C. Onderlinge Schepenv verzekering U.A.	Himalayan Fund N.V.
Euro-Galaxy III CLO B.V.	Kempen Euro Credit Fund N.V.
General Motors Financial International B.V.	Kempen European High Dividend Fund N.V.
Heineken N.V.	Kempen European Participations N.V.
IZA Zorgverzekeraar N.V.	Kempen European Property Fund N.V.
IZZ Zorgverzekeraar N.V.	Kempen Global High Dividend Fund N.V.
Kendrion N.V.	Kempen Orange Fund N.V.
Koninklijke Vopak N.V.	Kempen Oranje Participaties N.V.
Mizuho Bank Nederland N.V.	Kempen Profiefondsen N.V.
Mota-Engil Africa N.V.	N.V. Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken
N.V. Univé Zorg	N.V. Settlement Bank of the Netherlands
N.V. VGZ Cares	Orange Lion 2011-6 RMBS B.V.
N.V. Zorgverzekeraar UMC	Portugal Telecom International Finance B.V.
Onderlinge Verzekering Maatschappij Univé "Het Zuiden" U.A.	Stichting Memphis 2006-I
Onderlinge verzekeringsmaatschappij "Midden Drenthe" U.A.	Stichting Orange Lion IV RMBS
Onderlinge Waarborgmaatschappij Unive Westdrenthe U.A.	Stichting Orange Lion V RMBS
RANDSTAD HOLDING N.V.	Stichting SME Lion I
Scheepsverzekeringsmaatschappij Compact "DOV" N.V.	Vimetco N.V.
Univé Noord-Nederland Verzekeraar N.V.	
VGZ Zorgverzekeraar N.V.	
Wolters Kluwer N.V.	

Nieuwe cliënten waarvoor de werkzaamheden nog  
niet zijn gestart in 2014/2015, zijn niet in tabel 12  
opgenomen.

# Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen

AA	Accountant-Administratieconsulent	RvB	Raad van Bestuur
ADR	Audit Dienst Rijk	RvC	Raad van Commissarissen
AFM	Autoriteit Financiële Markten	SiSa	Single information en Single audit
AQP	Audit Quality Plan	SME	Midden- en kleinbedrijf
ARL	Audit Risk Leader	US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
BVE	Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie	US GAAS	United States Generally Accepted Accounting Standards
CEO	Chief Executive Officer	ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten
CFO/COO	Chief Financial Officer/Chief Operating Officer	Wwft	Wet ter voorkoming van witwassen en financieren terrorisme
COS	Controle- en overige standaarden	Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
CPB	Commissie Publiek Belang	XBRL	eXtensible Business Reporting Language, een open standaard om financiële gegevens uit te wisselen via het internet
CRM	Customer Relationship Management		
CRO	Chief Risk Officer		
DOI	Director of Independence		
DPM	Deloitte Policy Manual		
DTTL	Deloitte Touche Tohmatsu Limited		
ECA	Deloitte EMEA Cooperation Limited		
EMEA	De regio Europe, Middle East & Africa van DTTL		
EMS	Engagement Management System		
EQCR	Engagement Quality Control Review		
GIMS	Global Independence Monitoring System		
GRI	Global Reporting Initiative		
IFIAR	International Forum of Independent Audit Regulators		
IFRS	International Financial Reporting Standards		
IIRC	International Integrated Reporting Council		
IT	Informatietechnologie		
LBA	Loopbaan, Belonen en Arbeidsvoorwaarden		
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants		
NPPD	National Professional Practice Director		
NVCOS	Nadere voorschriften controle- en overige standaarden		
OKB	Opdrachtgerelateerde Kwaliteitsbeoordeling		
OOB	Organisatie van openbaar belang		
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board		
P/D	Partner / Director		
PE	Permanente educatie		
PPD	Professional Practice Department		
PPI	Partner Professional Issues		
QCF	Quality Control Framework		
RA	Registeraccountant		
RPPD	Regional Professional Practice Director		
RRL	Reputation & Risk Leader		
RRL-Office	Afdeling Reputation & Risk Leadership		

# 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 interne evaluatie die Deloitte Accountants B.V. uitvoert van de kwaliteit van de controle zoals beschreven in dit verslag (i) is ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en de performance van onze professionals het afgelopen jaar verder versterkt, en (ii) zien wij aanleiding om die versterking ook het komende jaar verder door te zetten.

Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 31 augustus 2015 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

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

Rotterdam, 31 augustus 2015

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

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

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



# Overzicht kwaliteitsindicatoren

## Inleiding

In het NBA-rapport 'In het publiek belang' is aangegeven dat accountantsorganisaties jaarlijks een standaard set kwaliteitsindicatoren zullen rapporteren. De NBA zou deze kwaliteitsindicatoren eind 2014 definitief vaststellen. Om verschillende redenen is dit nog niet gebeurd. De NBA heeft echter recent aangekondigd een project Kwaliteitsindicatoren te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. Deloitte is benieuwd naar de bijbehorende tijdlijnen en de wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en we wachten het nader initiatief van de NBA op dit punt af.

De in het NBA-rapport opgenomen voorbeeld kwaliteitsindicatoren hebben dus nog geen formele status. Zoals in dit verslag beschreven, hanteert Deloitte zijn eigen indicatoren voor het monitoren van de kwaliteitsagenda. Deze zijn niet per definitie gelijk aan de indicatoren die door de NBA zijn geformuleerd. Niettemin willen wij in dit eerste jaar na de publicatie van het NBA-rapport onze belanghebbenden om redenen van transparantie, consistentie en vergelijkbaarheid de informatie geven die op grond van deze voorbeeld indicatoren is vergaard. Een aantal indicatoren sluit aan bij de door ons ook intern gebruikte kwaliteitsindicatoren. Bij een aantal indicatoren is hiervan echter geen sprake. Deze indicatoren zijn eerder bedoeld om kantoren in de toekomst onderling te vergelijken. Om deze vergelijking zinvol te kunnen uitvoeren is een uniforme datadefinitie noodzakelijk. Omdat deze voorshands ontbreekt, hebben wij in deze gevallen geen informatie weergegeven.

In onderstaand overzicht geven wij aan of:

- A Wij de betreffende kwaliteitsindicator hebben geïntegreerd in de tekst van dit transparantieverlag en op welke pagina de indicator te vinden is
- B Wij de betreffende indicator autonoom in deze sectie van het verslag rapporteren
- C De indicator sluit niet aan bij de door ons gebruikte interne indicatoren en een eenduidige systematiek om de indicator te berekenen ontbreekt

### Input – samenstelling teams algemeen

1.	Aantal en ratio partners/directors, (senior) managers en overige teamleden	B
2.	Gemiddeld aantal jaren ervaring, gesplitst naar partners/directors, (senior) managers en overige teamleden	B
3.	Verlooppercentage partners/directors, (senior) managers en overige teamleden gesplitst naar 'key talents'/'high potentials' en overig	B
4.	Aantal en percentage uren partners/directors, (senior) managers en overige teamleden besteed aan: controle-opdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden	B
5.	Aantal overuren en percentage ten opzichte van totaal aantal contractueel beschikbare uren	B

### Input – training en coaching

6.	Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen)	A(57)
7.	Gemiddelde investering (euro's cash out) in training en opleiding per medewerker	C
8.	Aantal interne uren besteed aan het voorbereiden en geven van trainingen	B
9.	Gemiddelde verhouding uren partner/director, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB controle-opdrachten en niet-OOB controle-opdrachten	B
10.	Aantal en percentage opdrachten waarbij de hiervoor genoemde verhouding onder de intern gestelde norm ligt	B
11.	Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controle-kwaliteit	C

### Input – kwaliteitsmaatregelen

12.	Het aantal en percentage controle-uren per fase van het controle-proces uitgevoerd voor het einde van het boekjaar en na het einde van het boekjaar	B
13.	Aantal FTE's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen de functies Vaktechniek, Compliance en Independence	A(69)
14.	Aantal consultaties bij de afdeling vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle	A(37)
15.	Aantal uitgevoerde jaarrekening reviews door experts buiten het reguliere controle team (bijvoorbeeld vaktechniek) voor afgifte van de verklaring (inclusief jaarrekening reviews als onderdeel van OKB)	C
16.	Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles	B
17.	Aantal uren partners/directors, (senior) managers en overige teamleden besteed aan OKB's, totaal aantal en gemiddeld aantal per OKB	C
18.	Gemiddeld aantal uren besteed aan OKB als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd	C
19.	Aantal/percentage uren IT specialisten op controle-opdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB	B
20.	Aantal en percentage opdrachten waarbij het hiervoor genoemde percentage onder de intern gestelde norm ligt	B
21.	Aantal/percentage uren andere (nader te definiëren) specialisten op controle-opdrachten	B
22.	Aantal uren besteed aan rollen gericht op beroepsontwikkeling (NBA, universiteit, artikelen etc), totaal aantal en als percentage van totaal beschikbare uren	C

### Uitkomsten

23.	Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)	B
24.	Aantal intern gerapporteerde of vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, totaal en als percentage van totaal aantal werknemers	A(44)
25.	Aantal interne waarschuwingen voor overtreding van onafhankelijkheidsregels, totaal en als percentage van totaal aantal werknemers	A(44)
26.	Aantal dossiers dat intern aan kwaliteitsreview achteraf (anders dan OKB) is onderworpen en de samengevatte conclusies (classificatie bevindingen). Tevens dient in het transparantieverlag aangegeven te worden welke acties (verbeteracties, sancties) zijn ondernomen naar aanleiding van de bevindingen.	A(38/39)
27.	Aantal dossiers dat door een toezichthouder aan kwaliteitsreview is onderworpen en conclusies (classificatie bevindingen)	A(79)
28.	Conclusies van de accountantsorganisatie op basis van aanvullende review die is gedaan op dossiers naar aanleiding van de bevindingen van de toezichthouder	A(79)
29.	Aantal en bedrag ontvangen boetes van de toezichthouder	B
30.	Aantal als extern accountant uitgeschreven partners in verband met kwaliteits issues, totaal en als percentage van totaal aantal partners	B
31.	Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) bij ondernemingen waar de organisatie in voorgaand jaar ook accountant was, totaal en percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.	B
32.	Aantal bij gecontroleerde ondernemingen gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangegeven door de toezichthouder, totaal en percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.	B
33.	Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden	A(36)
34.	Aantal ontvangen claims en afwikkeling (naar rechter, veroordeeld, afgewezen, gesetteld)	A(78)
35.	Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder	B
36.	Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten	A(78)
37.	Aantal klachten en uitkomsten van klachtprocedures	B

## Input – samenstelling teams algemeen

### 1. Aantal en ratio partners/directors, (senior) managers en overige teamleden

	2014/2015				2013/2014			
	Partners/ directors	(Senior) managers	Overig	Totaal	Partners/ directors	(Senior) managers	Overig	Totaal
Aantal (Deloitte Accountants B.V.)	147	310	1.277	1.734	150	338	1.147	1.635
Ratio (percentage van totaal)	8%	18%	74%	100%	9%	21%	70%	100%

### 2. Gemiddeld aantal jaren ervaring, gesplitst naar partners/directors, (senior) managers en overige teamleden

	2014/2015				2013/2014			
	Partners/ directors	(Senior) managers	Other	Total	Partners/ directors	(Senior) managers	Other	Total
Gemiddeld aantal jaren ervaring	19,4	12,7	3,2	6,3	18,8	12,3	4,0	7,1

### 3. Verlooppercentage partners/directors, (senior) managers en overige teamleden gesplitst naar 'key talents'/'high potentials' en overig

	2014/2015				2013/2014			
	Partners/ directors	(Senior) managers	Other	Total	Partners/ directors	(Senior) managers	Other	Total
Verlooppercentage	5,9%	13,5%	16,5%	14,8%	3,3%	8,0%	15,3%	12,2%

Op basis van de huidige beschikbare gegevens binnen de informatiesystemen kan voor het verlooppercentage geen splitsing worden gemaakt naar 'key talents'/'high potentials' en overig. Er wordt momenteel nagegaan of dit vanuit kwaliteitsoverwegingen wenselijk is.

### 4. Aantal en percentage uren partners/directors, (senior) managers en overige teamleden besteed aan: controle-opdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten, interne werkzaamheden

	2014/2015				2013/2014		
	Partners/ directors	(Senior) managers	Overig	Totaal	Partners/ directors	(Senior) managers	Overig
Uren controle opdrachten (OOB)	9.653	19.300	52.711	81.665	6.701	17.831	38.130
% van totaal	7%	6%	4%	5%	5%	4%	3%
Uren controle opdrachten (Niet OOB)	69.944	171.979	658.044	899.967	69.012	202.064	553.064
% van totaal	48%	49%	54%	52%	37%	41%	45%
Uren overige opdrachten	50.928	140.061	493.989	684.979	53.090	170.278	498.081
% van totaal	35%	40%	40%	40%	37%	41%	45%
Uren interne projecten	13.962	19.383	22.438	55.783	15.546	25.574	24.890
% van totaal	10%	6%	2%	3%	11%	6%	2%
Totaal	144.488	350.724	1.227.182	1.722.394	144.348	415.746	1.114.164
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

5. Aantal overuren en percentage ten opzichte van totaal aantal contractueel beschikbare uren

	2014/2015	2013/2014
Overuren	171.819	229.649
% overuren t.o.v. contracturen	6,6%	8,1%

Het verslagjaar 2013/2014 was een jaar met relatief veel overuren als gevolg van verhoogde activiteit door de verplichte kantoorrotatie. In 2014/2015 is de werkdruk weliswaar iets gedaald maar nog steeds onevenredig hoog zoals elders in dit verslag beschreven.

### Input – Training en coaching

6. Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen)

Verwezen wordt naar tabel 9 in hoofdstuk Permanente Educatie.

7. Gemiddelde investering (euro's cash out) in training en opleiding per medewerker.

Een aanzienlijk deel van de investering bestaat uit interne kosten of niet toerekenbare externe kosten. Omdat een eenduidige definitie voor de toerekening van deze kosten aan deze indicator ontbreekt, kunnen wij hier geen informatie opnemen.

8. Aantal interne uren besteed aan het voorbereiden en geven van trainingen

	2014/2015	2013/2014
Uren voorbereiding van trainingen	487	488
Uren geven van trainingen	2.847	4.124
Totaal	3.334	4.612

Aantal uren ten behoeve van het geven van trainingen is lager door meer centrale trainingen waardoor er minder facilitators nodig zijn. Het aantal uren dat partners en medewerkers besteden aan het volgen van trainingen neemt toe (zie tabel 9 in het hoofdstuk 'Professionele educatie').

9. Gemiddelde verhouding uren partner/director, (senior) managers en overige teamleden (leverage), afzonderlijk voor OOB controle-opdrachten en niet-OOB controle-opdrachten

	2014/2015				2013/2014			
	Partners/ directors	(Senior) managers	Overig	Totaal	Partners/ directors	(Senior) managers	Overig	Totaal
Gemiddelde verhouding uren controle-opdrachten (OOB)	11%	24%	65%	100%	11%	29%	60%	100%
Gemiddelde verhouding uren controle-opdrachten (niet-OOB)	8%	19%	73%	100%	8%	25%	67%	100%

10 Aantal en percentage opdrachten waarbij de hiervoor genoemde verhouding onder de intern gestelde norm ligt

	2014/2015	2013/2014
Aantal opdrachten met minder dan 5% Partner/Director uren (OOB)	19	26
% van totaal aantal OOB controle-opdrachten	19%	23%
Aantal opdrachten met minder dan 5% Partner/Director uren (niet-OOB)	991	1.246
% van totaal aantal niet-OOB controle-opdrachten	44%	45%

11 Resultaten werknemerstevredenheidsmetingen op aspecten die gerelateerd zijn aan coaching en controle-kwaliteit  
Deze aspecten worden momenteel nog niet structureel gemeten via onze Talent survey.

## Input – kwaliteitsmaatregelen

12 Het aantal en percentage controle-uren per fase van het controle-proces uitgevoerd voor het einde van het boekjaar en na het einde van het boekjaar

	2014/2015				2013/2014			
	Voor jaareinde	Na jaareinde	Totaal		Voor jaareinde	Na jaareinde	Totaal	
Planning	152.884	105.181	258.065	24%	135.213	113.109	248.322	26%
	59%	41%	100%		54%	46%	100%	
Interim	114.498	26.048	140.546	13%	78.380	44.173	122.553	13%
	81%	19%	100%		64%	36%	100%	
Jaareinde en overige werkzaamheden	203.084	452.029	655.113	62%	225.344	360.263	585.607	61%
	31%	69%	100%		38%	62%	100%	
	<b>470.467</b>	<b>583.258</b>	<b>1.053.726</b>	<b>100%</b>	<b>438.937</b>	<b>517.546</b>	<b>956.484</b>	<b>100%</b>

13 Aantal FTE's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen de functies Vaktechniek, Compliance en Independence

Verwezen wordt naar de bezettingsoverzichten van het PPD en het RRL Office op pagina 69.

14 Aantal consultaties bij de afdeling vaktechniek op het gebied van verslaggeving en controle.

Verwezen wordt naar tabel 6 met het totaaloverzicht van consultaties.

15 Aantal uitgevoerde jaarrekening reviews door experts buiten het reguliere controle team (bijvoorbeeld vaktechniek) voor afgifte van de verklaring (inclusief jaarrekening reviews als onderdeel van OKB)

Wij zijn momenteel nog niet in staat om deze indicator te rapporteren.

16 Aantal uitgevoerde OKB's, totaal aantal en percentage van totaal aantal wettelijke controles

	2014/2015	2013/2014
Aantal EQCRs	1.462	1.465
% van totaal wettelijke controle opdrachten	51%	47%

17 Aantal uren partners/directors, (senior) managers en overige teamleden besteed aan OKB's, totaal aantal en gemiddeld aantal per OKB

Wij zijn niet in staat om deze indicator over het gehele boekjaar te rapporteren. Wij zijn inmiddels begonnen met het vergaren van data hierover.

18 Gemiddeld aantal uren besteed aan OKB als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waar een OKB is uitgevoerd.

Wij zijn niet in staat om deze indicator over het gehele boekjaar te rapporteren. Wij zijn inmiddels begonnen met het vergaren van data hierover.

19 Aantal/percentage uren IT specialisten op controle-opdrachten, afzonderlijk voor OOB en niet-OOB

	2014/2015	2013/2014
Aantal uren IT specialisten op controle-opdrachten (OOB)	13.200	9.923
% van totaal aantal uren op OOB controle-opdrachten	15%	12%
Aantal uren IT specialisten op controle-opdrachten (niet-OOB)	46.388	42.539
% van totaal aantal uren op niet-OOB controle-opdrachten	5%	4%

20 Aantal en percentage opdrachten waarbij het hiervoor genoemde percentage onder de intern gestelde norm ligt  
De inzet van IT-specialisten is afhankelijk van het type cliënt. Een algemene norm hiervoor is derhalve niet te stellen.

21 Aantal/percentage uren andere (nader te definiëren) specialisten op controle-opdrachten

	2014/2015		2013/2014	
	Uren	% van totaal	Uren	% van totaal
Betrokkenheid Tax bij wettelijke controle-clients	97.538	9,3%	102.739	10,7%
Betrokkenheid Transaction Services bij wettelijke controle-clients	12.442	1,2%	15.119	1,6%
Betrokkenheid Corporate Finance bij wettelijke controle-clients	5.521	0,5%	10.518	1,1%
Betrokkenheid Actuary bij wettelijke controle-clients	3.178	0,3%	2.037	0,2%
Betrokkenheid overige specialisten bij wettelijke controle-clients	28.280	2,7%	29.905	3,1%
	146.958	13,9%	160.317	16,8%

22 Aantal uren besteed aan rollen gericht op beroepsontwikkeling (NBA, universiteit, artikelen etc), totaal aantal en als percentage van totaal beschikbare uren  
Deze informatie wordt momenteel nog niet als zodanig bijgehouden in onze systemen.

## Uitkomsten

23 Totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles (OOB en overige gesplitst)

	2014/2015	2013/2014
Aantal afgegeven wettelijke controleverklaringen (OOB)	123	122
Aantal afgegeven wettelijke controleverklaringen (niet-OOB)	2.728	2.991
	2.851	3.113

24 Aantal intern gerapporteerde of vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels, totaal en als percentage van totaal aantal werknemers  
Gedurende het boekjaar 2014/2015 heeft Deloitte vijf overtredingen geconstateerd waarbij sprake was van het houden van niet-toegestane financiële belangen. Hieronder zijn begrepen overtredingen van de interne Deloitte-regels en van de externe onafhankelijkheidsregels.  
Verwezen wordt naar Tabel 7: Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid op pagina 44.

25 Aantal interne waarschuwingen voor overtreding van onafhankelijkheidsregels, totaal en als percentage van totaal aantal werknemers  
Gedurende het boekjaar 2014/2015 heeft Deloitte 5 keer (boekjaar 2013/2014: 3 keer) een schriftelijke waarschuwing gegeven. Verwezen wordt naar Tabel 7: Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid op pagina 44.

26 Aantal dossiers dat intern aan kwaliteitsreview achteraf (anders dan OKB) is onderworpen en de samengevatte conclusies (classificatie bevindingen). Tevens dient in het transparantieverslag aangegeven te worden welke acties (verbeteracties, sancties) zijn ondernomen naar aanleiding van de bevindingen.  
Verwezen wordt naar onderdeel Practice review Nieuwe Stijl op pagina's 38 en 39.

27 Aantal dossiers dat door een toezichthouder aan kwaliteitsreview is onderworpen en conclusies (classificatie bevindingen)  
Verwezen wordt naar hoofdstuk Externe onderzoeken van toezichthouders op pagina 79.

28 Conclusies van de accountantsorganisatie op basis van aanvullende review die is gedaan op dossiers naar aanleiding van de bevindingen van de toezichthouder  
Verwezen wordt naar hoofdstuk Externe onderzoeken van toezichthouders op pagina 79.

29 Aantal en bedrag ontvangen boetes van de toezichthouder  
In boekjaar 2014/2015 zijn geen boetes opgelegd door de toezichthouder.

30 Aantal als extern accountant uitgeschreven partners in verband met kwaliteits issues, totaal en als percentage van totaal aantal partners  
In boekjaar 2014/2015 is in één geval de betrokken professional uitgeschreven als externe accountant in verband met kwaliteits issues. 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.

- 31 Aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) bij ondernemingen waar de organisatie in voorgaand jaar ook accountant was, totaal en percentage van aantal afgegeven controleverklaringen.  
In boekjaar 2014/2015 zijn geen (boekjaar 2013/2014: geen) fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) geconstateerd bij ondernemingen waar de organisatie in voorgaand jaar ook accountant was.
- 32 Aantal bij gecontroleerde ondernemingen gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangeven door de toezichthouder, totaal en percentage van aantal afgegeven controleverklaringen  
In boekjaar 2014/2015 zijn geen materiële fouten op basis van aangeven door de toezichthouder bij gecontroleerde ondernemingen gecorrigeerd (2013/2014: geen).
- 33 Aantal en percentage teruggegeven opdrachten met hierbij de reden  
Verwezen wordt naar Tabel 5: Aantal tussentijdse opdrachtbeëindigingen op pagina 36.
- 34 Aantal ontvangen claims en afwikkeling (naar rechter, veroordeeld, afgewezen, gesetteld)  
In boekjaar 2014/2015 zijn geen civiele procedures aanhangig gemaakt tegen Deloitte Accountants en /of tegen (gewezen) externe accountants verbonden aan Deloitte Accountants in verband met een wettelijke controle-opdracht. Verwezen wordt naar Tabel 10 op pagina 78.
- 35 Aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder  
In het afgelopen boekjaar 2014/2015 heeft Deloitte geen meldingen van incidenten bij toezichthouders gedaan.
- 36 Aantal procedures Accountantskamer en uitkomsten  
In boekjaar 2014/2015 zijn geen civiele procedures aanhangig gemaakt tegen Deloitte Accountants en /of tegen (gewezen) externe accountants verbonden aan Deloitte Accountants in verband met een wettelijke controle-opdracht. Verwezen wordt naar Tabel 10 op pagina 78.
- 37 Aantal klachten en uitkomsten van klachtprocedures  
In boekjaar 2014/2015 zijn geen tuchtklachten ingediend tegen accountants die aan Deloitte Accountants verbonden zijn of zijn geweest, verband houdend met dienstverlening van Deloitte Accountants.

# Status implementatie NBA maatregelen per 1 augustus 2015

Op 30 juni 2015 publiceerde Deloitte de periodieke update van de voortgang van de implementatie van de maatregelen zoals omschreven in het NBA-rapport 'In het publiek belang'. Omwille van de transparantie geven wij hier deze voortgangsrapportage integraal weer.

Classificering:

- initiatief ligt bij partijen anders dan Kantoren (AFM, NBA, Wetgever etc.).
- initiatief ligt bij partijen anders dan Kantoren, en Deloitte neemt eigen initiatief.
- initiatief ligt gecombineerd bij (i) partijen anders dan Kantoren en (ii) Kantoren.
- initiatief ligt bij Kantoren, en is bij Deloitte in behandeling.
- maatregel werd reeds of wordt inmiddels door Deloitte aan voldaan.






#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status
1.1	Beroepseed	NBA (Regelgeving)	<p>Binnen Deloitte maakt het concept van een persoonlijk commitment reeds deel uit van het Audit Quality Plan. Als onderdeel van het benoemingsproces ondertekenen professionals die Deloitte bij de AFM inschrijft als externe accountant een schriftelijk 'Audit Quality Commitment'. Hetzelfde gebeurt bij partners, directors en Engagement Quality Control-reviewers na afloop van de nulmeting via de practice review 'nieuwe stijl'. Doel en inhoud van het Audit Quality Commitment zijn vergelijkbaar met het concept van een 'beroepseed'.</p> <p>Inmiddels is het Audit Quality Commitment (ook) ondertekend door de professionals die met ingang van 1 oktober 2014 zijn benoemd tot senior manager.</p> <p>De NBA heeft aangekondigd een project Beroepseed te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA hierin af.</p>
1.2	Kwaliteit en professioneel-kritische instelling in VGBA	NBA (Regelgeving)	<p>Deloitte heeft kwaliteit en professioneel kritische-instelling reeds een prominente plaats gegeven in het schriftelijk Audit Quality Commitment.</p> <p>Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog.</p>
1.3	Profilering richting studenten en arbeidsmarkt	NBA, Kantoren	<p>Het concept om richting studenten en arbeidsmarkt focus te leggen op o.a. professioneel kritische instelling maakt binnen Deloitte reeds deel uit van het Audit Quality Plan. ("...integratie pijlers Audit Quality Plan en Global Audit Imperatives in 'competency framework' voor professionals.... belangrijke elementen zoals 'professioneel kritische instelling' integreren in aannamebeleid....")</p> <p>Naast het initiatief dat genomen wordt door de NBA (project Project Arbeidsmarkt, onderwijs &amp; educatie, onderdeel jaarplan 2015), werkt Deloitte op dit moment aan nadere invulling van wervingsprofielen, intakeformulieren en guidance voor recruitinggesprekken, waarin bijvoorbeeld dilemma's voorgelegd worden om potentiële kandidaten ook op dit aspect te toetsen. Op deze manier krijgt de professioneel kritische instelling nog nadrukkelijker vorm richting studenten en arbeidsmarkt.</p> <p>De bijbehorende nieuwe arbeidsmarktcampagne is juli 2015 live gegaan.</p>







#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
1.4	Meting op mindset en drivers	Kantoren	<p>Het Audit Quality Plan is uitvoerig besproken met de RvC en Commissie Publiek Belang van Deloitte Holding. RvC en Commissie Publiek Belang worden daarnaast periodiek door de FL Audit / NPPD geïnformeerd over de voortgang van de executie van het Audit Quality Plan. Survey-uitkomsten maken deel uit van deze update. Ook is binnen DTTL een (periodieke) survey naar de 'tone-at-the-top', één van de Audit Quality Indicators.</p> <p>De frequentie van de bestaande 'tone-at-the-top surveys' is met ingang van 2015 verhoogd naar eens per kwartaal, uitkomsten en opvolging wordt besproken in o.a. RvB en RvC. Daarnaast vindt ieder kwartaal de reguliere Talent survey plaats, die onder meer input geeft over de houding van onze collega's ten aanzien van Kwaliteit.</p>	●
2.1 - 2.6	Instelling RvC	Kantoren	<p>Deloitte heeft reeds vele jaren een divers samengestelde Raad van Commissarissen met in meerderheid onafhankelijke externe leden en een onafhankelijke externe voorzitter. Daarnaast is er een actieve Commissie Publiek Belang die bestaat uit alle onafhankelijke externe commissarissen.</p> <p>Huidige taakstelling en mandaat van de RvC worden op dit moment beoordeeld tegen het licht van de door de NBA voorgestelde maatregelen, teneinde vast te stellen waar - met het oog op kwaliteit vanuit het governance perspectief - mogelijk verdere verbetering te realiseren valt. Daarnaast volgt de RvC nauwlettend de ontwikkelingen rond de door de Minister aangekondigde wetgeving rond de structurering en samenstelling van de RvC en de CPB. Hangende dit proces blijven RvC en CPB van Deloitte zich ten volle richten op relevante publieke belangen.</p>	●
2.7	Samenstelling RvB	Kantoren	<p>De RvB van Deloitte Holding is reeds divers samengesteld. Daarop wordt reeds - in meerderheid extern onafhankelijk – toezicht uitgeoefend door onze RvC, zoals ook toegelicht in onze jaarverslagen en transparantieverlagen.</p>	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status
2.8	Focus van bestuurders	Kantoren	<p>Deloitte blijft positief staan tegenover de voorstellen. Eén van de doelen is dat bestuurders geen directe clientverantwoordelijkheid hebben. Overigens zijn onze (in meerderheid uit onafhankelijke, externe leden samengestelde) RvC en zijn Remuneratiecommissie al meerdere jaren structureel betrokken bij (het formuleren van) de taakafbakening, doelstellingen en de evaluatie van het functioneren van de leden van de RvB.</p> <p>E.e.a. is vastgelegd in het Concept Reglement RVB: “De Raad van Bestuur dient voldoende afstand te kunnen bewaren van de Gevolmachtigden en genoeg tijd te kunnen besteden aan het besturen van de Vennootschap. Het lid van de Raad van Bestuur dat primairverantwoordelijk is voor het kwaliteitsbeleid dient zich voornamelijk op deze taak te richten. De Raad van Commissarissen formuleert de uitgangspunten voor de tijdsbesteding van de Bestuursleden aan bestuurstaken en andere verantwoordelijkheden en ziet toe op de naleving daarvan. De collectieve en individuele doelstellingen van alle leden van de RvB worden jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd en twee keer per jaar tijdens beoordelingsgesprekken van ieder RvB lid met de RvC besproken en geëvalueerd. De RvC toetst daarmee ook periodiek dat bestuurders voldoende tijd besteden voor bestuurstaken.</p>
3.1	Belonen op kwaliteit	Kantoren, NBA (regelgeving)	<p>In het Transparantie Verslag wordt aangegeven hoe Deloitte ook nu al gericht en proactief omgaat met belonen op kwaliteit.</p> <p>In het nieuwe beloningsbeleid staat de beloning van kwaliteit voorop. Het variabele gedeelte (via bonus/malus) van de beloning is voor het belangrijkste gedeelte gebaseerd op aan kwaliteit gerelateerde criteria, waaronder resultaten uit dossierreviews, werknemerstevredenheidsmetingen en individuele beoordelingen door teamleden ten aanzien van de door de partner gegeven coaching en begeleiding. Aan het behalen van commerciële doelstellingen wordt geen gewicht toegekend indien de controlepartner negatief is beoordeeld op het aspect controlekwaliteit. Ondermaatse kwaliteitsprestaties hebben onder meer consequenties voor de beloning via de malusregeling.</p>

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
3.2	Kwaliteit bij het promotiebeleid	Kantoren	<p>Een (meer) expliciete koppeling tussen de target-setting/ performance evaluation van professionals en de kwaliteitsagenda is één van de kernthema's van het Audit Quality Plan van Deloitte. Bij promotiebeleid worden kandidaten verzocht te illustreren op welke manier zij aantoonbaar proactief excelleren op het onderdeel kwaliteit (waaronder de professioneel kritische instelling zoals de Deloitte Global Audit Imperatives). Dit wordt vastgelegd in de benoemingsdossiers.</p> <p>Het omschreven doel is voor een groot deel reeds gerealiseerd, zoals hiervoor omschreven. Benoemingskandidaten is via een 'request for proposal' verzocht te illustreren hoe zij het publieke belang in de controle centraal stellen. Audit Quality staat op tenminste drie momenten in het benoemingsproces centraal: (1) bij het beoordelen van de manier waarop professionals Audit Quality hebben verwerkt in hun business case, (2) bij de vlootinspectie op een aantal van controledossiers en (3) tijdens een persoonlijk gesprek met de kwaliteitscommissie, als onderdeel van het benoemingsproces. Daarenboven zijn in juni 2015 samenhang met maatregel 3.1 nader geconcretiseerde functieprofielen en targets op het punt van kwaliteit geïmplementeerd.</p>	●
3.3	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	Kantoren, NBA (regelgeving)	<p>Deze voorstellen worden op dit moment besproken door onze RvC en RvB en zullen vervolgens ook moeten worden voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering.</p> <p>De beoordeling en bezoldiging van onze bestuurders zijn overigens al vele jaren de verantwoordelijkheid van onze (in meerderheid uit onafhankelijke, externe leden samengestelde) RvC, een en ander conform de Corporate Governance Code die Deloitte al vele jaren op vrijwillige basis toepast.</p>	●
3.4	Beloning overige controlepartners	Kantoren	Zie ook onze toelichting op 3.1.	●
3.5	Claw-back regeling	Kantoren	<p>Deloitte kent reeds een beleid financiële correctiemaatregelen; dat beleid wordt ook in de praktijk toegepast. Op dit moment wordt een impactanalyse van de voorstellen uitgevoerd (financieel/fiscaal/ juridisch) op basis waarvan een implementatieplan wordt opgesteld. Doel is te komen tot aangepast en goedgekeurd beleid, inclusief heldere guidance en een helder normenkader, mede gezien het evidente belang van rechtszekerheid voor betrokkenen. Deze materie is technisch complex en voorlopige implementatiescenario's worden op dit moment door de RvB behandeld, en op basis daarvan verder uitgewerkt voor besluitvorming en implementatie.</p>	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
3.6	Restricties beleggings-beleid	Kantoren	Deloitte kende reeds beleggingsrestricties. Het bestaande beleid is onderworpen aan een nadere analyse en op basis daarvan geactualiseerd. Implementatie zal op korte termijn plaatsvinden.	●
3.7	Uitfaseren goodwill model	Kantoren, NBA	Deloitte heeft het goodwill model reeds vele jaren geleden afgeschaft.	●
3.8	Invoeren pensioen- regeling	Kantoren, NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Dit betreft een sectoraal initiatief. De NBA heeft recent aangekondigd een project Pensioenen te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	○
4.1	Commissarissen als opdrachtgever	NBA, Wetgever	Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. De NBA heeft recent aangekondigd een project Role & Scope te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	○
4.2	Verklaring aan aandeelhouders en schuldeisers	NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 4.1	○
4.3	Verklaring jaarverslag	NBA (regelgeving), Wetgever	Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. Idem 4.1	○

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
4.4	Frauderisico's rapporteren	NBA (regelgeving), Wetgever	<p>Binnen Deloitte maakt de professioneel kritische instelling expliciet deel uit van het Audit Quality Plan. Specifiek onderdeel daarvan zijn frauderisico's en het betrekken van de alertheid op frauderisico's in de performance evaluation van professionals en communicatie met commissarissen.</p> <p>Binnen Deloitte is schriftelijke twee-richting communicatie in gang gezet met o.a. de Raad van Commissarissen van onze controlecliënten over (hun visie op) frauderisico's en de beheersing daarvan. Bij grotere vennootschappen vindt doorgaans (ook) een afstemming plaats van het controleplan. Tevens heeft binnen Deloitte afgelopen twee jaar elke maand een initiatief plaatsgevonden gericht op WWFT, fraude- en corruptie.</p> <p>Dit initiatief betreft een logisch vervolg op de dialoog over de frauderisicoanalyse en loopt onverminderd door tijdens het huidige boekjaar.</p> <p>Focus op afstemming van werkprogramma voor frauderisico's met Raad van Commissarissen kan dit jaar reeds verder worden benadrukt in de diverse initiatieven.</p> <p>Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. Idem 4.1</p>	
4.5	Uitgebreide controle- verklaring	NBA (regelgeving)	<p>Binnen Deloitte is 'horizon scanning' onderdeel van het Audit Quality Plan, waarbij Deloitte gestructureerd externe ontwikkelingen analyseert met als doel proactief te kunnen inspelen op maatschappelijke verwachtingen.</p> <p>Binnen Deloitte is reeds ingezet op het afgeven van een controleverklaring 'nieuwe stijl' bij alle OOB's. Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 4.1</p>	
4.6	Management letter in jaarverslag	Kantoren	<p>Deloitte stimuleert dat opdrachtgevers de hoofdpunten uit de management letter opnemen in het jaarverslag. Deloitte is voornemens de ingezette lijn te continueren.</p>	

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
4.7	Proactief rapporteren	NBA	Deloitte heeft bij OOB's in het merendeel van de gevallen reeds proactief de AvA geïnformeerd. FL Audit en NPPD hebben de partners op dit onderdeel via diverse webcasts gestimuleerd en proactief ondersteund. Deel daarvan was het ingaan op hoofdpunten uit de management letter. Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 4.1	
4.8	Grenzen controleplicht	NBA, Wetgever	Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. Idem 4.1	
4.9	Uitbreiding OOB definitie	NBA, Wetgever	Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog, ook in samenhang met maatregel 4.1.	
5.1	Audit Quality Indicators	Kantoren, NBA	Het concept van 'Audit Quality Indicators' maakt binnen Deloitte reeds deel uit van het Audit Quality Plan.  Zie voor gerapporteerde Audit Quality Indicators de bijbehorende bijlage in het transparantieverlag. De NBA heeft recent aangekondigd een project Kwaliteitsindicatoren te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	
5.2	Rapportering indicators aan RvC	Kantoren	De werkgroep heeft actie ondernomen tot het integreren van rapportering over tijdbesteding per functie-categorie aan de Raad van Commissarissen van onze auditcliënten in de rapporteringsformats en het stimuleren via leadership messages.	
5.3	OKB (EQCR)	Kantoren, NBA (regelgeving)	Versterking van de OKB maakt expliciet deel uit van het Audit Quality plan. Op het wettelijk domein vindt OKB binnen Deloitte reeds plaats op partner- / directorniveau op alle OOB's en opdrachten met een verhoogd risico. Tevens is het beleid gericht op het verkleinen van de groep OKB (EQC)-Reviewers en vergroten van de senioriteit, alsook vergroten van de tijdbesteding door EQC-reviewers. Capaciteitsplanning heeft de aandacht van beleidsbepalers en MT Audit.  Bij Deloitte vallen voor elke partner ieder jaar reeds meerdere dossiers in het OKB (EQCR)-regime.  Tevens worden impact-reviews op EQCR met de beleidsbepalers besproken tijdens de Audit Risk Meeting.  Mede uit hoofde van deze door de NBA voorgestelde maatregel, wordt doorgezet op de thema's zoals benoemd in impact-reviews.	

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
5.4	Verantwoordelijkheid EQCR/ OKB	NBA (regelgeving)	<p>Bij Deloitte is OKB (EQCR) duidelijk vastgelegd in het Deloitte Policy Manual (DPM) en de bijbehorende tooling. Als onderdeel van het Audit Quality Plan is Deloitte in 2013 een EQCR-academy gestart die voorziet in periodieke training van EQC-reviewers. Tevens is een schriftelijk Audit Quality Commitment ontwikkeld voor EQCR-reviewers dat duidelijk aangeeft wat de verantwoordelijkheden en verwachtingen zijn van de EQC-review. De Vakdirecteur (NPPD) levert input op beoordeling EQC-reviewers, o.a. via Audit Quality Dashboad en indelingsvergadering.</p> <p>Mede uit hoofde van deze door de NBA voorgestelde maatregel, wordt doorgezet op de thema's zoals tijdbesteding aan OKB, de aard, inhoud en diepgang daarvan en het dynamisch laten plaatsvinden van de OKB gedurende de diverse te onderscheiden fasen van de controle.</p>	○ ●
5.5	Verbeterplan bij bevindingen	Kantoren	<p>Deloitte voldoet aan de eisen die voortvloeien uit deze voorgestelde maatregel. Het opstellen van een verbeterplan maakt binnen Deloitte standaard deel uit van de practice review 'nieuwe stijl', inclusief het overeenkomen van een schriftelijk Audit Quality Commitment. De voortgang van alle individuele verbeterplannen staat standaard op de agenda van de Audit Risk Meeting waarin o.a. participeren de CEO, de FL Audit, NPPD, CO etc. Het MT lid dat verantwoordelijk is voor betreffende partner neemt (mede) commitment voor de realisatie van het verbeterplan.</p> <p>Verbeterplannen vooralsnog ingezet op 12 maanden, inclusief mid-year review na 6 maanden en hertoetsing na 12 maanden. Er vinden relatief veel Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen plaats vanwege interne Deloitte policies.</p> <p>De hertoetsing is mede de basis voor herevaluatie van de tekeningsbevoegheid. Een en ander sluit aan op de inhoud van het schriftelijk Audit Quality Commitment.</p>	●
5.6	Informatie-uitwisseling bij roulatie	NBA (regelgeving)	<p>Verder initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog.</p> <p>Toegang tot relevante informatie is nu reeds mogelijk en geregeld in de Wet Toezicht Accountantsorganisaties art. 20 lid 3. Deloitte heeft in het kader van informatie-uitwisseling bij roulatie uitgebreid overleg met de nieuwe accountant omtrent ondermeer significante risico's en controlebevingen.</p>	○
5.7	PKI en ethiek in opleiding	NBA, CEA	Initiatief vanuit de NBA, CEA op dit punt volgt nog.	○
5.8	Toereikende studietijd	NBA, CEA	Initiatief vanuit de NBA, CEA op dit punt volgt nog.	○



#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status
5.9	Actieve bijdrage aan opleiding	Kantoren	Deloitte stelt reeds vooraanstaande beroepsbeoefenaren beschikbaar en is voornemens dit zeer zeker te continueren. ●
5.10	Onderzoeksinstituut	Kantoren, NBA	Deze maatregel betreft een sectoraal initiatief, waarbij het initiatief genomen wordt door de NBA, waarbij Deloitte een voorkeur zal hebben voor een instituut op Europees niveau, of indien Nederlands, verbonden aan een algemeen als hoogstaand ervaren, universitaire faculteit. ●  De NBA heeft aangekondigd een project Lerend Vermogen te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdslijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.
6.1	Instellen onderzoeksraad	NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 6.1 ●  Met betrekking tot deze voorgestelde maatregel is relevant dat structurele oorzaak analyses bij Deloitte reeds geïntegreerd zijn in het Audit Quality Plan.
6.2	Systematisch analyseren issues	NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 6.1 ●  Met betrekking tot deze voorgestelde maatregel is relevant dat structurele oorzaak analyses bij Deloitte reeds geïntegreerd zijn in het Audit Quality Plan
6.3	Periodieke training 'lessons learned' en waarborgen om herhaling te vermijden.	NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 6.1 ● Binnen Deloitte vindt in het geval van bevindingen op het gebied van kwaliteit een uitgebreide oorzaak analyse plaats door een vast team dat functioneel is gescheiden van het controleteam. Deze 'Deep-dive' oorzaak analyse richt zich op het doordringen tot de kern van oorzaken die ten grondslag liggen aan bevindingen uit interne of externe inspecties. Zo geeft de aard van de oorzaak richting aan de benodigde kwaliteitsinitiatieven om deze oorzaak weg te nemen en input voor bijvoorbeeld het 'learning-curriculum'. Procedures staan standaard op de agenda van de Audit Risk Meeting, inclusief een (her)evaluatie van eventuele maatregelen om herhaling te voorkomen.  Bij deze meeting participeren de CEO, de FL Audit, NPPD, CO etc. Periodiek vindt (tevens) een update plaats voor de Raad van Commissarissen.

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
7.1	Verduidelijking Corporate Governance Code	Monitoring commissie corporate governance code	Wij wachten initiatieven van de Commissie Corporate Governance met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.2	Beoordeling accountant kwaliteit	Monitoring commissie corporate governance code	Wij wachten initiatieven van de Commissie Corporate Governance met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.3	Verplichte informatieverstopping	Wetgever, Monitoring commissie corporate governance code	Wij wachten initiatieven van de Commissie Corporate Governance met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.4	Uitbreiding externe verslaggeving	Wetgever, RJ	Wij wachten initiatieven van de Wetgever en Raad voor de Jaarverslaggeving met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.5	Aanpassing externe verslaggeving	Wetgever, RJ	Wij wachten initiatieven van de Wetgever en Raad voor de Jaarverslaggeving met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.6	Bevindingen	AFM	Wij wachten initiatieven van de AFM met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.7	Aanpassing controlegrenzen en uitbreiding OOB definitie	Wetgever	Wij wachten initiatieven van de Wetgever met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
7.8	Aanpassingen accountantsopleidingen	NBA, universiteiten en hogescholen	Wij wachten initiatieven van de NBA tesamen met opleidingsinstellingen met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	○
8.1	Verantwoording over implementatie van maatregelen.	Kantoren	Verscheidene items uit de aanbevelingen van de commissie zijn reeds opgenomen in het bestaande transparantieverlag van Deloitte. Zoals in ons Audit Quality Plan bepaald, wordt over de voortgang van de implementatie periodiek gerapporteerd aan de Audit Risk Meeting, RvB en RvC.  Middels deze rapportage geven we een periodieke update over de status van de implementatie van de maatregelen.	●
9.1	Monitoring commissie	NBA	Juni 2015 is de NBA monitor live gegaan, met daarin ook een statusupdate vanuit Deloitte.	◐
9.2	AFM houdt toezicht op invoering	AFM	In april 2015 heeft de AFM bij ons evenals bij andere kantoren voortgangsinformatie uitgevraagd inzake zowel NBA maatregelen als voortgang op aanbevelingen vanuit het AFM rapport, en zij is deze informatie nu aan het verwerken om hier later in het jaar over te rapporteren.	◐

# Assurance Rapport van onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder, de 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 12 (verder: tabellen) van het Transparantieverlag over het boekjaar 2014/2015 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 het 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. Wij 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 12, zoals opgenomen in het Transparantieverlag over het boekjaar 2014/2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in de betreffende tabellen.

Amsterdam, 31 augustus 2015

Ernst & Young Accountants LLP  
w.g. drs. O.E.D. Jonker RA

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 210,000 professionals are 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 communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.