





Deloitte.

2014

Transparantieverlag 2013/2014

Deloitte Accountants B.V.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Onze visie	
Visie van de Commissie Publiek Belang	
Commissie Publiek Belang: " Wij geven invulling aan de checks & balances"	8
Visie van de beleidsmakers	
Peter Bommel: "Talent en innovatie vormen de basis voor topkwaliteit"	12
Cees de Boer: "Dit is wat de maatschappij van ons verwacht"	16
Marco van der Vegte en Rik Roos: "We zijn pas tevreden als onze stakeholders dat zijn"	20
Onze praktijk	
 Governance structuur	
Verslag van de Commissie Publiek Belang	28
Organisatie- en Juridische structuur	31
Organisatie- en Kwaliteitsstructuur Auditfunctie	38
Risicomanagement	43
 Audit Strategie en Kwaliteit	
Strategie en Controlekwaliteit	46
Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid	65
Professionele educatie	75
 Transparantie	
Schendingen, Incidenten en Klachten	82
Externe onderzoeken van toezichthouders	89
Organisaties van Openbaar Belang	95
Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen	97
Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing	98
Assurance Rapport van de onafhankelijke accountant	99
 De tabellen met dit label zijn door onze externe accountant EY van assurance voorzien.	

Voorwoord

In Nederland is het maatschappelijk debat over de toekomst van het accountantsberoep volop gaande. De verwachting is dat in het najaar voorstellen vanuit de sector komen die antwoord geven op de roep om verandering vanuit de maatschappij. Verandering die nodig is om het vertrouwen van de maatschappij in ons beroep te behouden. In dit verslag zullen wij hier verder niet expliciet op ingaan, aangezien de voorstellen bij het ter perse gaan van dit verslag nog onderhanden waren.

Wij doen verslag over onze inspanningen om de controle kwaliteit te versterken en over de resultaten die in het afgelopen jaar zijn bereikt. Wij zijn nog niet tevreden over de kwaliteit zoals die nu wordt geleverd. Deze kwaliteit sluit niet aan met de verwachtingen van de maatschappij en dat gat moet worden gedicht. Daarom hebben wij binnen Deloitte onverminderd aandacht voor de borging van de kernelementen van controle kwaliteit in onze dienstverlening; de toepassing van gedegen kennis, de juiste intrinsieke en professioneel kritische en integere houding, voldoende tijd en aandacht op het juiste niveau voor de uitvoering van de controlewerkzaamheden en een adequate vastlegging in de dossiers. Een stevige governance structuur is essentieel om onze doelen te bereiken.

De leden van de Commissie Publiek Belang en de bestuurders geven in dit verslag ook hun visie op wat wij willen bereiken. De leden van de Commissie Publiek Belang vertellen hoe zij vanuit het maatschappelijk belang, het bestuur scherp houdt in hun koers om de controlekwaliteit te verstevigen. Peter Bommel, voorzitter van de Raad van Bestuur, gaat in op de wijze waarop Deloitte werkt aan de 'most trusted firm' waarbij investeren in talent en innovatie van de controle centraal staan. Cees de Boer, CFO en COO, legt uit hoe Deloitte de intrinsieke motivatie als basis neemt om een Topaudit te kunnen leveren en wat Deloitte doet om de controle teams daarin te ondersteunen. Marco van der Vegte, Function Leader Audit en Rik Roos, Professional Practice Director, vertellen welke initiatieven Deloitte neemt om de cultuur te versterken en om de controle kwaliteit op het juiste niveau te krijgen. Het 'nee' durven zeggen tegen cliënten en het kiezen voor medewerkers die kwaliteitsbewustzijn in hun genen hebben hoort daarbij.

29 augustus 2014

Bestuur Deloitte Accountants B.V.

Peter Bommel

Cees de Boer

Marco van der Vegte

Commissie Publiek Belang



“Commissarissen moeten goed begrijpen wat er speelt in de bestuurskamer, zo geven wij invulling aan onze checks en balances”

Bevoegdheden en samenstelling RvC Deloitte

Deloitte kent sinds 2004 een RvC die alle bevoegdheden heeft die in de regel aan een RvC worden toegekend.

Onafhankelijke derden

Onafhankelijke derden, inclusief de voorzitter, vormen de meerderheid van deze RvC. Zij kunnen op basis hiervan een doorslaggevende stem uitbrengen bij alle besluiten van de RvC.

Bindende voordracht bestuurders

De RvC heeft de statutaire bevoegdheid om aan de Aandeelhoudersvergadering een bindende voordracht te doen voor de benoeming van bestuurders. Sinds 2004 heeft de RvC voor alle bestuurdersbenoemingen voordrachten gedaan, die in alle gevallen zijn gevolgd.

Ontslagbevoegdheid

De formele ontslagbevoegdheid t.a.v. bestuurders ligt bij de Aandeelhoudersvergadering, maar de RvC heeft de statutaire bevoegdheid om een ontslag van een bestuurder voor te stellen. Alle aandeelhouders moeten vóór dat ontslagvoorstel stemmen.

De accountancy staat volop in de publieke belangstelling. In de afgelopen maanden klonk in de media en de politiek en in de eigen sector herhaaldelijk de roep om verandering. De meningen over de invulling van die verandering zijn sterk verdeeld, al komen de termen governance, kwaliteit en maatschappelijk verkeer voortdurend terug. Binnen Deloitte functioneert de Commissie Publiek Belang nu een jaar als commissie van de Raad van Commissarissen (RvC). Een sterke governance met externe commissarissen en een Commissie Publiek Belang (CPB) is een goede ontwikkeling, vindt Deloitte. Daarmee worden immers de checks & balances versterkt. Om die reden heeft Deloitte er vorig jaar (2013) voor gekozen om de CPB samen te stellen uit de externe commissarissen, die de meerderheid vormen in de RvC. Deze commissie is daarmee een natuurlijk verlengstuk van de RvC, waardoor zij ook tanden heeft en de vraagstukken die het publieke belang van de auditfunctie raken, automatisch op de agenda van de RvC komen. Hoe kijken deze – externe – commissarissen terug op het eerste jaar van de Commissie Publiek Belang? En wat beschouwen zij als hun belangrijkste bijdrage? Het woord is aan Floris Deckers (voorzitter RvC), Frans Eelkman Rooda, Jacqueline Rijdsdijk en Ab van der Touw.

Toegevoegde waarde commissarissenmodel Deloitte

Een Raad van Commissarissen die voor het merendeel uit externe leden bestaat en een externe voorzitter kent, biedt een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste is er het principe 'vreemde ogen dwingen'. Zelf zeggen de commissarissen daarover: "Wij zijn afkomstig uit andere branches. Daardoor brengen we in onze rol van commissaris kennis van die branches in en zijn we in staat om kritische vragen te stellen aan het bestuur. Dit is een vanzelfsprekendheid die ook zo werkt in de CPB. Juist omdat wij deze niet apart hebben gezet". De CPB voegt een onafhankelijke en kritische visie en rol toe aan de governance van Deloitte, met bijzondere aandacht voor onderwerpen zoals maatschappelijke rol, kwaliteit, risicobeheersing, transparantie en communicatie. Vanuit die rol heeft de commissie, via haar voorzitter, contact met de AFM en neemt eventuele signalen of input mee in haar beoordeling.

"Wij, als commissarissen, vragen om reviews, evaluaties en onderzoeken en kijken vanuit onze achtergrond naar de vraag hoe het bestuur omgaat met

kwaliteitsbeheersing, risicomanagement, performance en kwaliteit van de controle. We proberen steeds scherp te krijgen in hoeverre de kwaliteitsprocessen in de accountantspraktijk – en bij Deloitte in het bijzonder – afwijken van wat wij gewend zijn vanuit onze diverse achtergronden en waarom dat zo is. Gaat het om bewuste keuzes of om zaken die historisch zo gegroeid zijn?”

Daarnaast is het een voordeel dat externe commissarissen financieel geen belang hebben bij de besluitvorming. “Bij interne leden, die aandeelhouder van de firma zijn, zou dat belang er in theorie wél kunnen zijn.” Toch kent de RvC van Deloitte bewust ook interne leden. “Zij kunnen in de discussie inbrengen waarom de interne processen op een bepaalde manier zijn georganiseerd en wat er breed in de organisatie leeft. Dat zorgt voor de nodige nuance en begrip voor de organisatie.”

Diversiteit in achtergrond en werk ervaring geeft een frisse blik

Diversiteit is een belangrijk aspect van een goed functionerende RvC, aldus de commissarissen. “Maar commissarissen moeten wel voldoen aan een aantal basisvoorwaarden: ze moeten in staat zijn te beoordelen wat er in het bedrijf speelt en de processen begrijpen. De externe leden van de RvC hebben een diverse achtergrond die zij opbouwen tijdens hun loopbaan. Dat is een goede basis om andere organisaties, zoals een accountantsorganisatie, te doorgronden.”

Als sparringpartner voor de RvB, moet de commissaris er ook voor zorgen dat de RvB zich begrepen voelt. Dit is essentieel om impact te kunnen hebben op hun handswijze. Dat is alleen mogelijk als een commissaris zich in een situatie kan inleven en de dilemma’s van de bestuurder(s) kent. Die inzichten moet je van huis uit meebrengen om goed toezicht te houden.”

Daadkracht en scherp houden

Wat is er bereikt het afgelopen jaar? “Wij hebben bijvoorbeeld bij de Raad van Bestuur (RvB) onderwerpen neergelegd die het accountantsberoep raken, in Nederland op de politieke agenda staan en in de strategie een belangrijke plaats moeten innemen. Een voorbeeld betreft het plan om de controlekwaliteit te versterken. “De aanpak en presentatie daarover door de Function Leader was goed, maar wij willen continu kunnen volgen hoe de controlekwaliteit zich ontwikkelt.” “Daarom staat dat onderwerp elke vergadering op de agenda en laten wij ons ook regelmatig door de Compliance Officer informeren”.

Ook de rol van de stafafdelingen heeft de aandacht. “In organisaties die wij vanuit onze achtergrond van binnenuit kennen, zijn de stafafdelingen sterker verankerd in de governance structuur. In de professionele dienstverlening is de rol van die afdelingen historisch anders gegroeid. Wij stellen dan aan de orde dat in andere industrieën afdelingen zoals HRM en Risico en Compliance de organisatie een belangrijke spiegel kunnen voorhouden en daarmee de kwaliteit kunnen verhogen. En we nemen geen genoegen met het argument dat het binnen een accountantsorganisatie nu eenmaal anders is georganiseerd.”

Controlekwaliteit en vernieuwing

De discussie over kwaliteit gaat op de eerste plaats over controlekwaliteit. Hoe hoog de lat ook ligt, accountants moeten altijd voldoen aan de gevraagde kwaliteit, zo vinden de commissarissen van Deloitte. De uitdaging voor de RvC is om toezicht te houden hoe deze kwaliteit is geborgd, of daarin voldoende wordt geïnvesteerd en of dit voldoende in de beloning tot uitdrukking komt.

Daarnaast heeft Deloitte vernieuwing in het vizier. "We hebben mensen nodig die voldoen aan de kwaliteitseisen, maar die ook zoeken naar vernieuwing. Een voorbeeld daarvan is de Young Professional Audit Quality Board, die bestaat uit jonge professionals. Zij zijn een klankbord voor het bestuur en geven zodoende input aan de kwaliteitsagenda van Deloitte. Controlevraagstukken moeten goed zijn afgedicht, maar tegelijkertijd moeten onze accountants begrijpen wat er in de bestuurskamer van cliënten speelt en zien wat dat betekent voor het maatschappelijk verkeer, de onderneming en de controle." Veel vraagstukken die nu in de media spelen, ontstaan omdat soms strategische dilemma's en keuzes in de bestuurskamer niet worden begrepen, waarna er in de controle – de technische uitvoering – fouten worden gemaakt." Daarnaast moeten de accountants de competenties hebben om zulke vraagstukken te adresseren. "Wij moeten daar over nadenken en waar nodig het bestuur een zetje geven. Bijvoorbeeld ten aanzien van het investeren in kwaliteit en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers - en de bijbehorende kernwaarden".

Maatschappelijk verkeer: de rol van de accountant

Sinds het begin van deze eeuw kijkt de maatschappij (politiek en publiek) steeds kritischer naar het bedrijfsleven en naar accountants. Er zijn talloze maatregelen genomen, maar er waren ook steeds weer incidenten. Wat moet Deloitte doen om het vertrouwen van de maatschappij te versterken? "Deloitte moet doorgaan met de nieuwe controleverklaring, die een brede visie geeft op risicobeheersing en continuïteit. Dat vraagt om een holistisch beeld van een organisatie en om intermenselijke competenties: hoe zitten bestuurders in elkaar? Belangrijk is dat accountants daar ook tijdens hun controle aandacht voor hebben."

Verwachtingen managen

De verwachtingen van de maatschappij zijn echter hoog: het publiek denkt veelal dat accountants fraude kunnen voorkomen op basis van boekenonderzoek en dat ze, mede dankzij data analytics, het hele bedrijf kunnen doorlichten. Zijn die verwachtingen terecht? Er wordt gemakkelijk aan voorbij gegaan dat fraude er juist op is gericht om iedereen te misleiden zodat het niet ontdekt wordt. Het is primair de verantwoordelijkheid van het bestuur van de betrokken organisatie. "Dat accountants met data analytics echt álles van een bedrijf kunnen zien, klopt ook niet. Het is en blijft belangrijk om duidelijk te maken wat van een accountantscontrole kan worden verwacht en wat niet." De maatschappelijke verwachtingen zijn hoog op dit terrein en dat wordt niet minder. Dit vraagstuk is niet nieuw, maar vormt wel een deel van de onderliggende kritiek op het accountantsberoep. Het vraagt om initiatief vanuit het beroep maar ook van de wetgever, bijvoorbeeld wat van de accountant verwacht mag worden ten aanzien van zekerheid over een risicorapportage in het jaarverslag en ten aanzien van zijn oordeelsvorming over de continuïteit van een onderneming. Maar het vraagt bovenal om een dialoog met de maatschappij. "Accountants moeten die verwachtingen beter managen en in hun verklaring uitleggen over welke onderwerpen ze zich uitspreken. Als ze alleen hun handtekening zetten, zonder daaraan kleur te geven, dan geeft dat een ongeclausuleerd beeld dat alles in orde is."

“Talent en innovatie vormen de basis voor topkwaliteit”

“Kwaliteit is een essentiële voorwaarde om een trusted firm te kunnen zijn. Aan kwaliteit doen we geen enkele concessie”, vertelt Peter Bommel, CEO van Deloitte. En daarvoor is cruciaal dat wij talent hebben met de juiste competenties om issues bij cliënten tijdig en met rechte rug te bespreken. Daarnaast is innovatie essentieel voor een controle waarvan wij vinden dat die voldoet aan de verwachtingen van onze stakeholders. In beide aspecten wordt dan ook volop geïnvesteerd.

Blijven werken aan kwaliteit

“Van de drie pijlers van onze strategie – kwaliteit, groei en rendement – is kwaliteit de onbetwiste nummer één”, aldus Bommel. Ook het komende jaar moet die kwaliteit weer worden verhoogd. “Er is enorm hard gewerkt, maar we zijn nog niet tevreden. De resultaten van de AFM-onderzoeken geven aan dat we er nog niet zijn; we hebben de lat die we daarbij voor ogen hadden, niet gehaald. De eisen van de maatschappij worden – terecht - hoger, dus de kwaliteit van ons controlewerk moet mee omhoog.”

Om te beginnen is er een Audit Quality Masterplan ontwikkeld dat ervoor moet zorgen dat de lat voortaan wél wordt gehaald. Zie ook pagina 47 van dit Transparantieverlag. Maar ook de gedragscomponent is belangrijk. Vorig jaar werd daarom gestart met het programma Mindset on Quality, met initiatieven om de mindset en vaardigheden voor het leveren van kwaliteit te versterken binnen de controleteams. Dit programma wordt nu onverkort voortgezet in het Audit Quality Masterplan. Trots zijn op je werk als accountant is daarbij een belangrijk aspect.

Talent is key

Deloitte vindt het onverminderd investeren in talent key om de kwaliteit te verhogen. “We besteden volop aandacht en geld aan opleidingen die gebaseerd zijn op de nieuwste inzichten en technieken.” Dat gebeurt al jaren. Sinds januari 2014 is er nog een belangrijke stap

gezet met de opening van Deloitte University Europe, een instituut dat het opleidingsprogramma voor alle Deloitte's in EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika) verzorgt. Deloitte biedt hiermee internationaal een constante kwaliteit. Practitioners vanaf managementsniveau worden hier onderricht door docenten van internationaal topniveau op het gebied van internationale vaktechniek, industrykennis en leiderschap. Zo bouwen ze ook een hecht internationaal netwerk op van mensen die elkaar weten te vinden bij cross-border opdrachten en ontwikkelen ze een breed inzicht en de juiste competenties om een echte sparringpartner – met een rechte rug - te zijn voor cliënten.

Die jarenlange investeringen in talent werpen hun vruchten af. Zo is Deloitte de sterkste stijger in het Intermediair Imago Onderzoek 2014. “We staan voor het eerst in de Top 50, op de 33e plaats, vóór de andere drie Big Four-kantoren. Daar zijn we trots op. Maar we kijken ook kritisch naar de resultaten van onze interne talent survey. We meten de medewerkerstevredenheid met ingang van dit jaar elk kwartaal en scoorden de laatste keer een 7,2. Dat is een ruime voldoende, maar we willen een hogere waardering. Als verbeterpunt dragen onze medewerkers aan dat ze dagelijks meer opbouwende feedback willen ontvangen. Daar werken we nu dus hard aan.” Dat past binnen de open cultuur van Deloitte waar een regelmatige dialoog een belangrijk onderdeel van is. “We stoppen niets onder het tapijt. Tijdens onze maandelijks interne webcasts, onze partner director discussie avonden en presentaties delen we bijvoorbeeld de resultaten van deze surveys, maar ook de AFM onderzoeken en benadrukken we voortdurend het belang van integriteit en het leveren van topkwaliteit. Tone at the top is essentieel.”



Inhoudelijke innovatie

Innovatie is meer dan alleen nieuwe producten en processen. De actieve rol van Deloitte binnen het International Integrated Reporting Council – als een van de pilotbedrijven en met een eigen medewerker binnen deze instantie – en de samenwerking met GRI op het gebied van de XBRL- taxonomie leiden tot innovatie van het accountantsvak.

Daarnaast werkt Deloitte voortdurend aan vernieuwing van de eigen systemen. Zoals het Engagement Management System (EMS) voor dossiervoering en controleaanpak. Een effectief risico-assessment is het fundament. Dit draagt ook bij aan de relevantie van de audit, omdat het cliënten inzicht geeft in hun toekomstige risico's op basis van uitgebreide databases met industrybenchmarks en wet- en regelgeving.

De wereld en markt in 2020

Ontwikkelingen zoals artificial intelligence, mobile, cloud, robotics en digitisation veranderen zowel complete branches als de arbeidsmarkt. Om in 2020 – en daarna – de juiste kwaliteit te kunnen bieden en de most innovative firm te kunnen blijven, verdiept Deloitte zich voortdurend in mogelijke nieuwe vraagstukken die in de maatschappij gaan spelen en daaraan gerelateerde cliëntvragen, maar ook in het werven van het juiste talent, het bieden van maatschappelijke waarde en uiteraard de nieuwste technologieën.

Innovatie en controlekwaliteit

Ook de investeringen in innovatie leiden aantoonbaar tot een hogere kwaliteit van dienstverlening. Deloitte investeert al jaren in innovatie - wereldwijd jaarlijks zo'n 300 miljoen dollar. Een bedrag dat zich vertaalt in resultaten. Waaronder een aantal prachtige nieuwe controle cliënten: grote (beursgenoteerde) fondsen zoals Heineken, Wolters Kluwer, Randstad, Vopak, Volker Wessels, Q-Park, Binck bank en Sligro kozen in het kader van de verplichte kantoorroulatie voor Deloitte. "En als reden geven die cliënten allemaal aan dat zij ons mede kiezen omdat wij kwalitatief de beste controle kunnen leveren mede dankzij ons innovatieve karakter."

Deloitte wordt in de markt gezien als meest innovatieve professionele dienstverlener met producten zoals data analytics, cyber security, data engine en process x-ray, waarmee de efficiency en inzichten van cliënten worden verhoogd. "Wij organiseren elk jaar ook events zoals Risk Lab en Tax Lab, waarin we met 500 practitioners en cliënten werken aan innovatieve toepassingen voor onze cliënten." Vooral ten aanzien van data analytics en cyber security, onderwerpen die in het kader van een kwalitatief hoogwaardige controle ook relevant zijn, is Deloitte toonaangevend. "Collega Dick Berlijn speelt een actieve rol in ons marktleaderschap op het gebied van cyber security. We zijn bijvoorbeeld de leidende partner van het World Economic Forum op dit terrein." Data analytics biedt nieuwe en scherpere inzichten aan cliënten. De toepassing van data analytics draagt bij aan meer inzicht in de activiteiten van de onderneming en daarmee aan een hogere kwaliteit van de controle en een grotere efficiency van de controle.

Maatschappelijke relevantie

Deloitte zet data analytics overigens niet alleen in bij cliënten. "We brengen er ook op eigen initiatief maatschappelijke thema's mee in kaart. Onlangs hebben we de eerste State of the State gepresenteerd: de stand van ons land." Daarin staan de onderwerpen Zorg, Onderwijs, Fraude, Woningmarkt en Arbeidsmarkt centraal. Op basis van informatie uit openbare bronnen, wiskundige algoritmen en analyses van eigen experts biedt Deloitte daarmee unieke, actuele inzichten in deze belangrijke thema's. Dat blijven we de komende jaren doen, om onze kennis te delen met de maatschappij. Onze maatschappelijke

relevantie bestaat natuurlijk in de eerste plaats uit een kwalitatief goede controle. Maar daarnaast delen we onze kennis en zijn we een belangrijke banenmotor: we nemen als Deloitte Nederland elk jaar zo'n 700 tot 800 nieuwe collega's aan op WO/HBO niveau en investeren in hun kennis, ervaring en ontwikkeling. Die nemen ze ook weer mee naar andere werkgevers en zo zijn die kennis en ervaring ook waardevol voor de BV Nederland. Net als onze investeringen in innovatie, die niet alleen vruchten afwerpen voor individuele bedrijven maar ook voor de Nederlandse economie."

Deloitte in 2020

Het afgelopen jaar is er hard gewerkt aan Visie 2020: hoe ziet de wereld eruit over zes jaar, hoe zien alle industrieën eruit en wat betekent dat voor Deloitte op gebieden zoals talent, brand en marktpositie? "In interactieve sessies met partners, staf en externe sprekers zoals de professoren van Singularity University uit Silicon Valley en met Adjiedj Bakas hebben we ons daarin verdiept. Daaruit kwam onder meer dat we de meest innovatieve professionele dienstverlener willen zijn en blijven. We willen onze leidende positie op het gebied van datatoepassingen – Deloitte als de insight firm - verder versterken. Want daar vragen onze stakeholders om."

Het belang van innovatie zal de komende jaren immers alleen maar toenemen. De technologische ontwikkelingen groeien exponentieel en hebben vergaande gevolgen voor alle branches. Daarom heeft Deloitte het Center for the Edge Europe opgezet, in nauwe samenwerking met Singularity University, een toonaangevend instituut in Silicon Valley. Hier leren cliënten hoe ze zich kunnen voorbereiden op een snel veranderende wereld.

Daarnaast blijft innovatie intern centraal staan. "We willen dat innovatie bij alle collega's in het DNA zit. En ik merk dat we op de goede weg zijn. Op 24 april organiseerden we een groot intern evenement 'iChange' waar 600 medewerkers konden ervaren hoe hun vak er in de toekomst uitziet, hoe drones en Google Glass werken en waarin ze werden geïnspireerd door sprekers uit het bedrijfsleven en vanuit de Singularity University. Dat was fantastisch om te zien."

“Wij willen
de meest
innovatieve
professionele
dienstverlener
blijven”

“Dit is wat de maatschappij van ons verwacht”

Accountants zitten in een vicieuze cirkel, aldus Cees de Boer, CFO van Deloitte. De hoogte van de lat die de maatschappij – terecht – bepaalt, is nog in beweging. “Daardoor hebben we voortdurend overleg met onze stakeholders, zijn we niet proactief genoeg en komen we niet toe aan een fundamentele discussie over een kwalitatief goede controle.” Zo’n topaudit bestaat op de eerste plaats uit het voldoen aan de standaarden, maar vooral ook uit een open relatie met cliënten waarin vraagstukken sneller zichtbaar worden. “Dit vraagt om een optimaal inzicht in de cliënt en om de mogelijkheid onze tijd dáár te besteden waar dat het meest effectief is. Dus wij moeten ook werken aan het ontzorgen van controleteams, zodat zij de meeste tijd kunnen besteden aan die zaken die het meeste bijdragen aan de topkwaliteit.

“Kwaliteit is onze licence to operate. Daarom moeten we van een discussie over kwaliteit in de compliance sfeer naar kwaliteit in veel bredere zin”, vertelt De Boer. “Het voldoen aan de wet- en regelgeving is een minimum vereiste. De acties die we doen op het gebied van compliance, moeten we blijven uitvoeren. Maar we moeten veel verder gaan. Kwaliteit moet door iedereen als onze identiteit worden gevoeld, de doelstelling van onze business. Want als het onze purpose is, vallen de andere puzzelstukjes ook op hun plaats en kunnen we het maatschappelijke vertrouwen terugwinnen.”

Intrinsieke motivatie

Wat is dan die gewenste kwaliteit? “Dat moeten we samen met onze interne en externe stakeholders bepalen. We zijn als beroepsgroep altijd gewend om zelf de norm te zetten. Dat hebben we honderd jaar lang gedaan, maar in het afgelopen decennium is dat veranderd. Anderen bepalen nu wat de norm is en dat is goed vanuit de invalshoek van regulering. Maar we zijn nu niet proactief genoeg. Volgens mij is het enige wat de politiek en de maatschappij van ons vraagt, dat we intrinsiek gemotiveerd zijn om zelf weer het spel te bepalen, zodat zij terug kunnen gaan naar reguleren in plaats van ons vertellen wat we wel en niet moeten

doen. Die ommekeer bereiken we misschien niet binnen een jaar. Daarvoor is tijd nodig en die moet ons gegund worden.”

Hij vervolgt: “In de strategie van Deloitte staat kwaliteit centraal. Maar als beroepsgroep zitten we vooral in de verdediging. Kwaliteit moet nog meer voorop staan. Niet alleen omdat de maatschappij dat van ons verlangt, maar vooral omdat we dat zelf willen.” De invulling daarvan begint met bewustzijn en gedrag. Het leveren van de allerbeste kwaliteit moet de intrinsieke motivatie van alle medewerkers zijn en de basis vormen van hun mentaliteit en gedrag. “We moeten zeggen: ‘Als je bij ons wilt werken, moet topkwaliteit je hoogste doel zijn.’ Omdat het onze business is. En dan heb ik het niet alleen over over accountants, maar ook over onze adviseurs.” Nu wordt het onderwerp kwaliteit nog teveel beleefd als een compliance discussie.

Topaudit: goede dialoog

De Boer heeft zelf een duidelijk beeld van een echte topaudit. Voldoen aan COS is daarbij zoals gezegd een vereiste, maar een goede interactie en dialoog tussen cliënt en accountant is minstens zo belangrijk. Die leidt ertoe dat accountants het verband kunnen leggen tussen de opdracht die zij bij de cliënt doen en wat ze horen en bespreken in de boardroom van die cliënt. “Ik ben zelf CFO en werk met een externe accountant. Natuurlijk vind ik het belangrijk dat de documenten en dossiers goed worden beoordeeld en dat alles wordt vastgelegd, maar waar de accountant voor mij echt toegevoegde waarde levert en wat de kwaliteit van de controle bepaalt, is dat hij of zij gedurende het jaar alle issues goed in beeld krijgt en daarover met mij spart. Zodat we aan het einde van het boekjaar geen issues meer hebben, maar alleen de controle hoeven af te ronden. En daarnaast mij ook proactief informeert over mogelijke issues op het gebied van accounting of reporting”.



Controleteam ontzorgen

Om die open relatie met de cliënt te kunnen opbouwen en tijd te kunnen besteden aan belangrijke issues, moet het controleteam worden ontzorgd. Bijvoorbeeld door tijdrovende documentatiewerkzaamheden onder te brengen bij ondersteunende collega's. "Ik zie voor me dat we beginnen met een Risk Assessment en Planningsessie bij de cliënt, ondersteund door experts uit andere disciplines en tot in de puntjes voorbereid, zodat we vooraf een reeds goed gedocumenteerd beeld hebben van de onderneming en de risico's. Vervolgens kan het controleteam zich helemaal richten op vragen als: wat speelt er precies bij deze cliënt, wat zijn de controle issues en is daarvoor een industrie specialist of andere expert nodig? Als we onze controle zo beginnen en diverse tussentijdse checkpoints hanteren, kan het controleteam zich helemaal focussen op de écht belangrijke issues, daar de beste kwaliteit leveren en hun werk ook met plezier doen. Dat is in mijn ogen een topaudit.

"Die accountant is niet makkelijk, maar wel goed"

Een ander punt is: cliëntselectie bij de poort. "We willen graag dat de markt ons – of zelfs individuele accountants, want de discussie gaat steeds vaker over mensen – erkent als een goede accountant. Dat ze van ons zeggen: die is niet makkelijk, maar wel heel goed. Als cliënten moeite hebben met onze kritische houding, passen ze dus niet bij ons.

Dat is een stevige uitspraak met forse consequenties, maar ook het enig mogelijke antwoord op de situatie waarin de beroepsgroep verkeert.

Kwaliteit leveren met cliënt

Bij een "topaudit" hoort ook een duidelijker uitleg van de verantwoordelijkheden van de accountant. "Op dit moment hebben we de wedstrijd al verloren voordat we zijn begonnen. Bij elk incident waarbij we geen fraude hebben gedetecteerd – die er wel blijkt te zijn – worden wij daar op aangesproken. Fraude is bewust misleiden op een manier dat het niet ontdekt wordt. We moeten dus enorm verduidelijken wat we wél doen en die topaudit leveren die daarbij hoort."

Het nieuwe Deloitteprogramma Distinctive Audit (zie het kader op deze pagina) levert daarvoor een goede basis, aangevuld met de gedragscomponent. Die gedragscomponent komt bijvoorbeeld aan de orde op de EMEA Deloitte University, waarover Peter Bommel elders in dit transparantieverlag spreekt. De Boer sluit af: "Zo'n aanpak van de controle, aangevuld met tussentijdse checkpoints, is een heel eenvoudig concept dat al jaren wordt toegepast in andere functies zoals Consulting. Het draait allemaal om kwaliteit leveren in relatie met je cliënt."

Distinctive Audit: basis voor topaudit

Om ervoor te zorgen dat investeerders en geldverstrekkers besluiten kunnen nemen op basis van vertrouwen, moeten accountantskantoren hoogwaardige controles leveren, investeren in technologie en innovatie en in gesprek blijven met stakeholders om de controle van de toekomst vorm te geven. Deloitte heeft deze uitgangspunten opgenomen in het programma Distinctive Audit, dat een goede basis vormt voor een "topaudit":

- topkwaliteit bieden aan stakeholders
- standaardiseren en voortdurend verbeteren van het controleproces
- juiste prijs/kwaliteitverhouding
- onderscheidend zijn door innovatie
- werven en behouden van de meest getalenteerde en gemotiveerde professionals.

Zie ook het interview met Marco van der Vegte en Rik Roos, elders in dit verslag.

“Als topkwaliteit
je purpose is,
waarom zou je dan
opdrachten doen
waarop je geen
topkwaliteit kunt
leveren?”

“We zijn pas tevreden als onze stakeholders dat zijn”

Voorop lopen in een veranderende omgeving en daarbij zorgen voor een uitstekend vertrouwen dat aan onze werkzaamheden kan worden ontleend. Dat zijn de uitgangspunten voor de visie van Deloitte: erkend worden als ‘the most trusted and innovative firm’. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor cultuur. Een cultuur waarin mensen anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en waarin lef, trots en enthousiasme de boventoon voeren. “We gaan voor het publieke belang, ook als niemand kijkt.” Aldus Marco van der Vegte, Function Leader Audit en lid van Raad van Bestuur van Deloitte, en Rik Roos, Professional Practice Director en tevens lid van de DTTL Global Audit Quality Board.

Van der Vegte: “We werken hard, we zijn goed in wat we doen en daar zijn we trots op, maar onze kwaliteit moet wel blijven groeien. Omdat de maatschappij dat van ons verwacht, maar vooral omdat we dat zelf graag willen.” In de visie en strategie van Deloitte staan dan ook innovatie en vertrouwen centraal. “Daarmee kunnen we onszelf naar een nog hoger niveau tillen.”

Game changers

Binnen de ‘Up Your Game’ audit strategie formuleerde Deloitte vier game changers die de strategie ondersteunen: aspire, choose, own en partner. “Alles begint met aspiratie en ambitie, met een duidelijk en uitdagend doel. Dat is voor ons: ‘the most trusted and innovative firm’ zijn.” De tweede term, choose, is net zo belangrijk. “We moeten onszelf afvragen voor welke cliënten we willen werken en welke medewerkers daarbij passen. Daarvoor zijn durf en lef nodig. Want die keuze brengt niet alleen met zich mee dat je voor bepaalde cliënten wél wilt werken, maar ook dat andere afvallen. Wij willen alleen cliënten bij wie we topkwaliteit kunnen leveren.”

De term own staat voor verantwoordelijkheid nemen, met overtuiging en trots. Daarbij hoort bijvoorbeeld een sterke betrokkenheid van de verantwoordelijke partner bij een opdracht. Met de aanpak waarover Deloitte beschikt, kan dat ook. Zo is er het nieuwe Engagement Management System. Dit zorgt voor een centrale monitoring van de uitvoering van afspraken

omtrent bijvoorbeeld partnerbetrokkenheid en vroegtijdige inzet van de onafhankelijke reviewer, en daarmee de voortgang van de controle. Zie ook het interview met CEO Peter Bommel, elders in dit verslag. De hoogwaardige kwaliteit waar Deloitte naar streeft, kan alleen maar ontstaan in samenwerking met cliënten en collega’s. Dit wordt onderstreept door de vierde game changer: partner (samenwerken). “Samenwerken tussen de verantwoordelijke accountant en zijn controleteam, met ondersteunende collega’s en specialisten. Daardoor is er meer aandacht voor de cliënt en hebben we sneller door wat er bij die cliënt speelt. Maar het betekent ook de cliënt op zijn verantwoordelijkheden wijzen en vroegtijdig eisen stellen aan bijvoorbeeld de fraude risicoanalyse en het delen van maatregelen voor interne beheersing.”

Cultuur en uitmuntende kwaliteit

De vier game changers vormen de basis van het game plan, het strategische plan voor de accountants van Deloitte. Voor dit plan is een aantal initiatieven ontwikkeld voor elk van de strategische doelstellingen, waaronder kwaliteit als key-prioriteit. Roos: “Om de controlekwaliteit op het juiste niveau te krijgen, richten we ons op het realiseren en versterken van een high performance culture. Een cultuur waarin lef, trots en enthousiasme de boventoon voeren. Uiteindelijk is de cultuur dragend voor de uitvoering van onze visie en strategie.” Deloitte stuurt daarbij op uitmuntende controlekwaliteit. “Een zesjescultuur is niet acceptabel.” Daarbij hoort uiteraard 100% COS compliance volgens de norm die de regulator van ons verwacht. “Maar ook dat onze mensen anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen. Het streven naar uitmuntende controlekwaliteit komt terug in onze communicatie, coaching, targetsetting en evaluatie, zowel top-down als bottom-up.



Global Audit Imperatives

De Global Audit Imperatives zijn de strategische doelstellingen van Deloitte op het gebied van kwaliteit (audit excellence). 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
- optimaal gebruik van ondersteuningsmaterialen.

Top-down en bottom-up

Top-down worden er elk jaar key performance indicators opgesteld voor iedereen. Van der Vegte: "Daarmee sturen we erop dat onze mensen openstaan voor feedback, proactief werken aan een goede relatie met het maatschappelijk verkeer en met open vizier de kwaliteitsagenda leiden." Bottom-up is er de Audit Quality Board: vijf jonge, energieke professionals die redeneren vanuit het publieke belang. Zij sparren periodiek over kwaliteitsinitiatieven met Van der Vegte en Roos, maar ook met bedrijfsleven, politiek en externe toezichthouders. Van der Vegte: "Je houdt jezelf als bestuurder scherp door juist de jonge generatie sterk te betrekken bij het challengen van de top. En bij performance evaluatie en het formuleren van doelstellingen sturen we scherp op commitment aan controlekwaliteit. We meten bijvoorbeeld de partnerinzet bij projecten. Daaraan zien we dat we op de goede weg zijn."

Toetsen aan opinies van stakeholders

Een voorbeeld van proactief werken aan een goede relatie met het maatschappelijk verkeer is het benoemingsproces voor directors. Roos: "We hebben bij onze nieuw benoemde directors extra gelet op hun focus op de maatschappij." Deze directors hebben allemaal een business case – een 'Quality Commitment' – aangeleverd die duidelijk maakt hoe ze anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen. Van der Vegte: "We gaan voor het publieke belang, ook als niemand kijkt. In een high performance cultuur wachten accountants bijvoorbeeld niet tot de nieuwe controleverklaring is voorgeschreven, maar brengen die al uit. En ze schalen hun allertheid op ongebruikelijke transacties op. We zijn pas tevreden als onze stakeholders dat zijn."

Strakke organisatie kwaliteitscontrole

Naast cultuur en audit excellence is een strakke organisatie van de kwaliteitscontrole – de systemen en processen – een belangrijke succesfactor voor de gewenste kwaliteit. Waarbij de prioriteit weer ligt bij het publieke belang. Bijvoorbeeld op het gebied van cliëntacceptatie en bij Engagement Quality Control Review (EQCR): kwaliteitscontroles op onder meer beursfondsen, waarbij de focus ligt op risico's. Roos: "Bij EQCR draait het om elkaar uitdagen en scherp houden op thema's zoals de professionele oordeelsvorming en de kwaliteit van de risicoanalyse. We zoeken elkaar op als het echt spannend wordt om stevig te sparren en het beste in elkaar naar boven te halen."

Deloitte wil *straight talk* aan de voorkant van het proces in plaats van een lastige horde aan het einde van de rit. Alle externe accountants krijgen een practice review 'nieuwe stijl' en een persoonlijk actieplan waarin successen en verbeterpunten worden geanalyseerd. "We zien bijvoorbeeld een duidelijke relatie tussen uitmuntende controlekwaliteit en het aantal partneruren, consultaties en teaming met specialisten bij opdrachten."

Talent

Naast de sterke aandacht voor controlekwaliteit is er in het strategisch plan voor de Auditfunction volop aandacht voor het vinden en ontwikkelen van toptalent. Van der Vegte: "Enerzijds is dat een kwestie van zorgen dat het vak relevant is en blijft. We willen dat echt toptalent bij ons blijft werken, omdat we elke dag weer de allerbeste kwaliteit willen leveren aan onze cliënten. Daarom besteden we veel aandacht aan hun ontwikkeling, bijvoorbeeld door coaching en competentieontwikkeling, maar ook aan een open dialoog. Anderzijds is het belangrijk om scherp te blijven kijken naar welke competenties we nodig hebben. Door de exponentiële ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld digitalisering hebben we steeds meer mensen met een IT-achtergrond nodig."

A portrait of a middle-aged man with short brown hair, wearing black-rimmed glasses, a white button-down shirt, and a dark blue blazer. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred office interior with a window showing a cityscape.

Quality Commitment Deloitte

“Een ‘high performance culture’ betekent voor mij ‘gedrevenheid’. Tot het uiterste gaan om kwaliteit te leveren en dat met plezier uitdragen. Wees je bewust van je kracht en de grenzen van je expertise. Niemand is een schaap met vijf poten, een goed team bestaat uit diverse persoonlijkheden en verschillende expertises. Openheid, transparantie, betrokkenheid en eerlijke feedback zorgen dat je als team ook verder komt. Dat geeft energie om successen te delen maar ook om ‘lessen’ verder uit te bouwen.”

Distinctive Audit

En dan is er, naast cultuur en aandacht voor talent, het ontwerpen van een nieuw delivery model: Distinctive Audit. Een model waarin kwaliteit, efficiënte controleprocessen, innovatieve werkwijzen en intelligent gebruik van data analytics (voor nieuwe en scherpere inzichten) centraal staan. Roos: “We doen dat vanuit twee werkstromen die complementair aan elkaar zijn. In de eerste richten we ons op verandermanagement: samen met alle professionals veranderen we cultuur- en gedragselementen. Hoe kunnen we meer tijd en aandacht besteden aan kwaliteit, toegevoegde waarde en procesoptimalisatie? We sturen aan op een andere manier van werken die voor onze cliënten meer waarde toevoegt en het vak voor de professionals leuker maakt.”

De tweede werkstroom is gericht op de werkprocessen. Van der Vegte: “Daarvoor stellen we onszelf een aantal vragen. Hoe kunnen we de kwaliteit verhogen en consistenter maken? Hoe kunnen we onze specialisten beter en efficiënter inzetten? Hoe kunnen we het controleteam werk uit handen nemen? En welke mogelijkheden bieden technologische ontwikkelingen zoals data analyse en artificial intelligence? De komende twee jaar rollen we een aantal deelprojecten uit waarmee we deze punten aanpakken. Zo sluiten we nog meer aan bij de wensen en eisen van onze cliënten, toezichthouders en medewerkers.”

“We gaan
voor het publieke
belang”

Onze praktijk

Governance structuur



Verslag van de Commissie Publiek Belang

Organisatie- en Juridische structuur

Organisatie- en Kwaliteitsstructuur Auditfunctie

Risicomanagement

Verlag van de Commissie Publiek Belang



Visie en bevindingen

De Commissie Publiek Belang van Deloitte is actief betrokken 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 waar kan maken binnen het bestaande regelgevend kader waarin hij 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. 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, (ii) het volledig, transparant en schriftelijk rapporteren over de uitgevoerde werkzaamheden en bevindingen en (iii) 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 wordt in de praktijk meer dan eens automatisch doorvertaald naar die andere diensten. Dat is niet terecht. Ook daar zal een goed antwoord op 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.

Deloitte kent sinds 2004 een Raad van Commissarissen met een meerderheid van onafhankelijke externe leden. Deloitte volgt de maatschappelijk relevante codes, zoals de Code voor Accountantsorganisaties met een OOB vergunning en, voor zover mogelijk, 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 waar nodig op als werkgever van de leden van de Raad van Bestuur. De Commissie Publiek Belang - bestaande uit alle onafhankelijke externe commissarissen - 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.

Kwaliteit heeft zich, conform de in het vorig verslag beschreven verwachting, ontwikkeld als het dominante thema voor accountantsorganisaties. Daaraan is binnen Deloitte het afgelopen jaar zeer veel aandacht en zorg besteed. Desondanks is de door ons zelf gelegde lat niet gehaald. Dat blijkt ook uit de resultaten van de AFM onderzoeken. Kwaliteit zal dus ook het komende jaar veel zorg en aandacht blijven vergen om verder herstel van vertrouwen te bewerkstelligen en om te voldoen aan de hoge eisen die de maatschappij ons - terecht - stelt. De Raad van Commissarissen en de Commissie Publiek Belang zullen, zoals ook in het afgelopen jaar, proactief en van dichtbij bij dat proces betrokken zijn.

Rol van de Commissie Publiek Belang

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

De Raad van Commissarissen en zijn Commissie Publiek Belang blijven geïnteresseerd tot het vaststellen en onderhouden van de hoogste 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 er voor zorgt dat zo'n toon en cultuur gevolgd wordt in alle aspecten van de Deloitte praktijk.

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%20Deloitte/articles/commissie-publiek-belang.html> en elders in dit Transparantieverslag toegelicht (pagina's 31 en 32).

De belangrijkste activiteiten in het afgelopen boekjaar

De Raad van Commissarissen is tijdens het boekjaar 2013/2014 negen maal in een reguliere vergadering bijeengekomen en heeft daarnaast drie maal telefonisch vergaderd. De Commissie Publiek Belang heeft vier maal vergaderd, in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur, de Risk & Reputation Leader en soms in aanwezigheid van andere genodigden. Behoudens twee verhinderingen bij de reguliere vergaderingen en vijf verhinderingen bij de ingelaste telefonische vergaderingen hebben alle commissarissen al deze RvC respectievelijk Commissievergaderingen bijgewoond. Door deze opzet worden de onafhankelijke externe commissarissen – die, zoals bekend, de meerderheid vormen van de Raad van Commissarissen - nog eens extra in de gelegenheid gesteld om zich een oordeel te vormen over onderwerpen die van maatschappelijk belang zijn.

De belangrijkste inhoudelijke onderwerpen die het afgelopen boekjaar aan de orde zijn geweest zijn (in willekeurige volgorde):

- Nieuwe regelgeving voor accountants, zoals de verplichte kantoorroulatie en scheiding tussen controle en adviesdiensten voor OOB's, aangescherpte regelgeving op het gebied van onafhankelijkheid, de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de praktijk en de reactie daarop van de Raad van Bestuur.
- Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering, meer in het bijzonder de inrichting en uitvoering van het Quality Control Framework en het Audit Quality Master Plan.
- Onderzoeken en (concept)rapportages van externe toezichthouders, waaronder ook recente reviews door de PCAOB, onze Amerikaanse toezichthouder, en de AFM, de naar aanleiding daarvan getroffen en te treffen maatregelen en bespreking daarvan met bestuurders en risk leaders (Compliance Officer en vakdirecteur) van de Audit Function.
- Uitkomsten van interne kwaliteitsreviews.
- 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 klacht, claim en risicodossiers en bespreking daarvan met, onder meer, de Directeur Juridische Zaken.
- Het beloningsbeleid en de beoordelingsprocedure voor de bestuurders, de individuele beoordeling over het afgelopen jaar en de beloning en doelstellingen voor het komend jaar.
- De periodieke indeling van de partners in het partner remuneratiesysteem.
- Financieel risicomanagement.
- Public Affairs aangelegenheden, zoals het maatschappelijk debat over de accountantssector, de communicatie daarover met stakeholders, externe toezichthouder en de voorzitters van de commissie publiek belang van andere accountantsorganisaties.
- De organisatie van de werkzaamheden van de Commissie.

Belangrijkste agendapunten voor het komend jaar

Het maatschappelijk debat over accountancy is volop gaande. De beroepsgroep heeft van de Tweede Kamer de opdracht gekregen om in september 2014 met voorstellen te komen, gericht op versterking van controlekwaliteit en onafhankelijkheid. Daaraan wordt op het moment van verschijnen van dit verslag hard gewerkt. Dat zal ook verder dit jaar de agenda van de Commissie in belangrijke mate bepalen.

De aandacht en focus zullen daarbij met name uitgaan naar:

- Kwaliteitsbeheersing
- Dialoog met stakeholders
- Risicomanagement
- Evaluatie governance structuur
- In toenemende mate zal de CPB 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 maatschappij lijkt in toenemende mate de rol van de accountant en het daarbij behorende publieke belang als de rol van een toezichthouder te zien. Deze containerbegrippen laten veel ruimte voor interpretatie. Daarnaast: hoewel we steeds beter zijn in het beheersen van risico's, zijn incidenten ook in de toekomst niet uit te sluiten. Tegen deze achtergrond ziet de CPD het als haar grootste taak om erop toe te zien dat binnen Deloitte alle waarborgen voor een juiste en maatschappelijk relevante rol van de accountant getroffen zijn.

Floris Deckers, voorzitter



Organisatie- en Juridische structuur Deloitte

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.

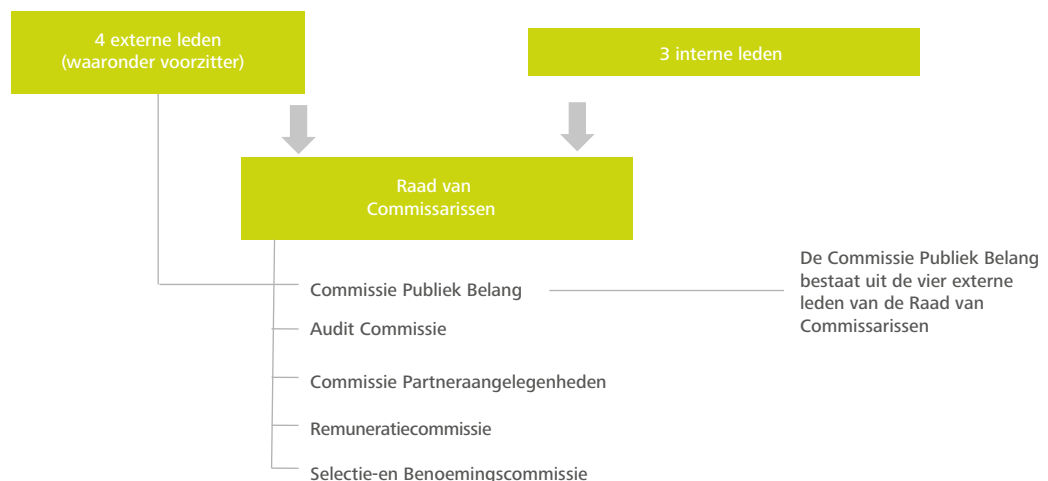
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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 2013/2014 telde Deloitte ca. 240 partners.

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 de Raad van Bestuur 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.



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 2013/2014 was de samenstelling als volgt:

Externe leden:

Floris Deckers (Voorzitter)
Ab van der Touw
Frans Eelkman Rooda
Jacqueline Rijdsijk

Interne leden:

Ardie van Berkel (Vicevoorzitter)
Carlo Renne
Sander Kloosterhof

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 jaar negen keer in een 'fysieke' vergadering vergaderd en drie 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 2013/2014 dat later dit jaar wordt gepubliceerd.

Enkele belangrijke thema's waren:

- Het maatschappelijk debat over accountancy en nieuwe regelgeving voor accountants
- Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering
- Benoeming van twee externe commissarissen (Jacqueline Rijdsijk en Frans Eelkman Rooda)
- De belangrijkste strategische projecten van de Raad van Bestuur
- Economische ontwikkelingen, de invloed daarvan op de resultaten van de organisatie en maatregelen naar aanleiding daarvan
- 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 die 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 opgenomen in het in het vorige hoofdstuk.

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 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 heft 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 beroeps uitoefening door Deloitte Accountants 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 2013/2014 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.

Organisatie structuur

Nederlandse Deloitte-organisatie

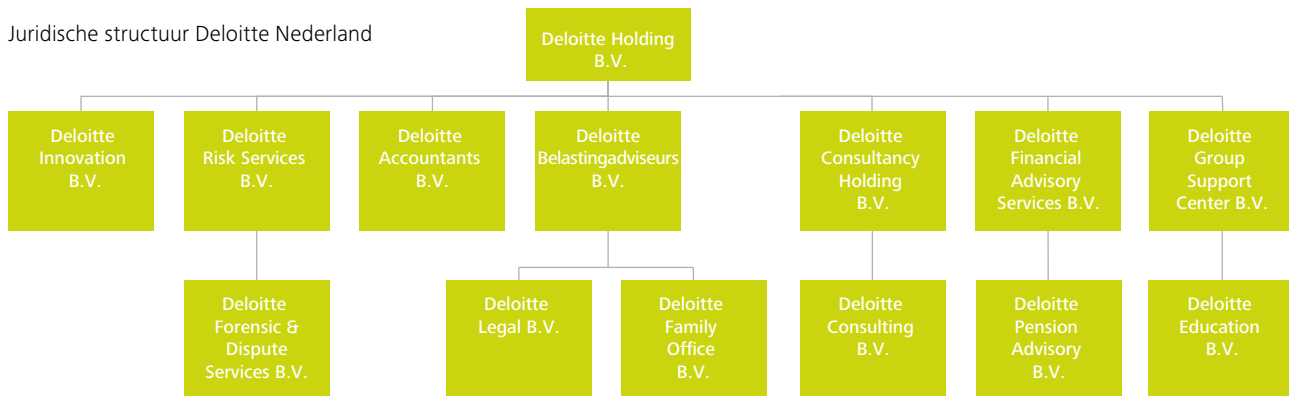
De Nederlandse Deloitte-organisatie is opgebouwd als een matrix van functions enerzijds en branche-gerelateerde en geografische markten anderzijds (zie figuur). Deze organisatiestructuur maakt een nauwe samenwerking tussen de verschillende functions vanuit specifieke industrie- en regionale kennis mogelijk 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 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"> • National Government • Local Government <ul style="list-style-type: none"> • Health Care • Education 			
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 Consulting B.V.
- Deloitte Financial Advisory Services B.V.
- Deloitte Innovation B.V.

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

De in het boekjaar 2013/2014 geïntroduceerde juridische dienstverlening van Deloitte is ondergebracht in Deloitte Legal B.V., een dochtermaatschappij van Deloitte Belastingadviseurs B.V. De vennootschap Deloitte Family Office B.V. is toegevoegd, als dochtermaatschappij van Deloitte Financial Advisory Services B.V.

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 20 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 company limited by guarantee (DTTL). Het lidmaatschap van het Deloitte netwerk waarborgt een kwalitatief hoogwaardige gemeenschappelijke aanpak op het gebied van dienstverlening aan cliënten.

Deloitte Nederland is 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, 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 200.000 professionals in audit, tax, consulting en financial advisory services. Het netwerk is onderverdeeld in drie regio's: Americas (92.000 medewerkers), EMEA (71.000 medewerkers) en Asia-Pacific (41.000 medewerkers). De 47 aangesloten memberfirms opereren in meer dan 150 landen. In 2012/2013 bedroeg de gezamenlijke omzet US\$ 32,4 miljard. Nederland behoort tot de EMEA regio.

Bestuur van DTTL

Board of Directors

Het hoogste bestuursorgaan van DTTL is de Board of Directors. 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 of Directors zijn drie regionale zetels om ervoor te zorgen dat ook de belangen van de kleinere memberfirms worden

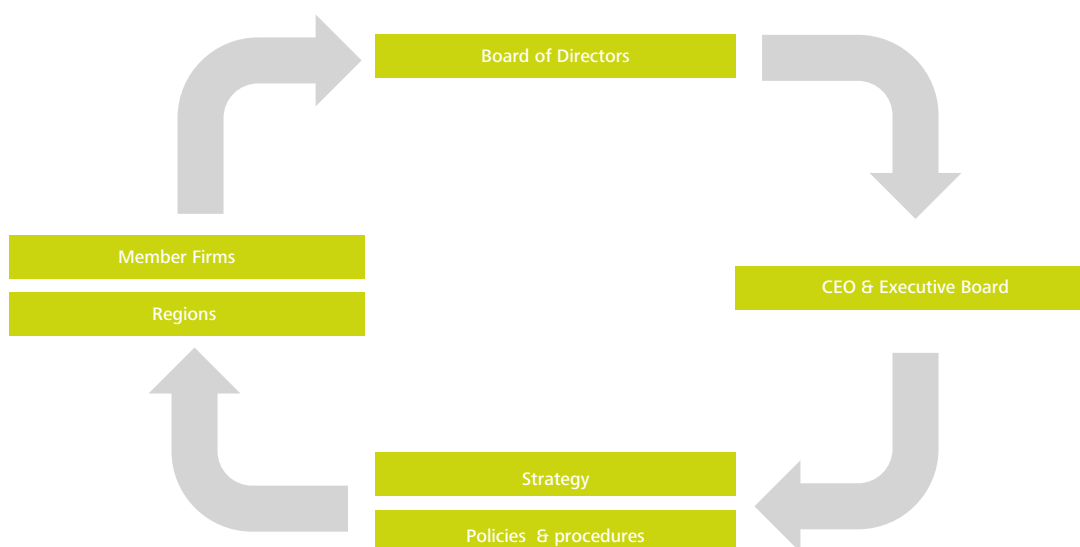
meegenomen. Leden van de Board of Directors zijn senior partner binnen hun eigen memberfirm en maken doorgaans ook deel uit van de lokale RvB of Board.

De Board of Directors is verantwoordelijk voor governance gerelateerde zaken zoals wereldwijde strategie, significante transacties en de verkiezing van de CEO van DTTL. In 2013 bestond de Board of Directors uit 32 leden die in totaal 15 memberfirms en 50 landen vertegenwoordigden. Eén van de commissies van de Board of Directors 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 visie en strategie van DTTL. De Executive Board werkt collegiaal en neemt besluiten op basis van consensus. Aan het hoofd van de Executive Board staat de Chief Executive Officer. Momenteel wordt deze functie vervuld door Barry Salzborg, die op 1 juni 2011 is benoemd voor een

Structuurschema internationale DTTL-netwerk





termijn van vier jaren. Zijn benoeming is voorgedragen door de Board of Directors en geratificeerd door de partners van de 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 Global Executive Board.

Internationale samenwerking tussen memberfirms

Een groot aantal van de DTTL memberfirms uit Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA), waaronder ook Nederland, werken 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.

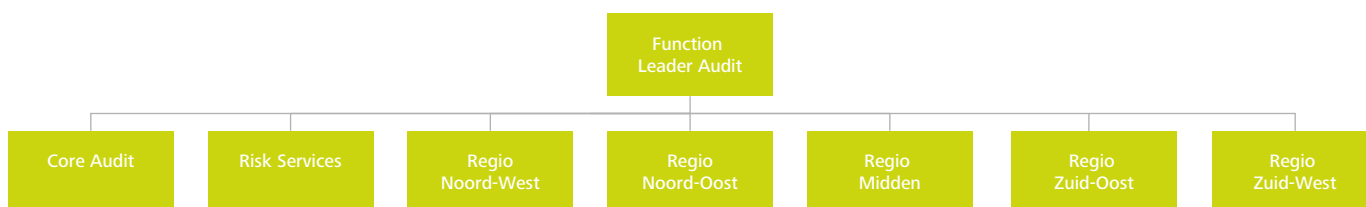
Organisatie- en kwaliteitsstructuur Auditfunction

Management Team Audit

De dagelijkse operationele leiding van onze accountancyorganisatie is in handen van de Function Leader Audit, Marco van der Vegte. In het boekjaar 2013/2014 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
- John Wisse, Regio Audit Leader, Regio Noord-West
- Gera Hammer, Regio Audit Leader, Regio Noord-Oost
- Martin Wabeke, Regio Audit Leader, Regio Midden
- Rob Bergmans, Regio Audit Leader, Regio Zuid-Oost
- Arnold van Bochove, Regio Audit Leader, Regio Zuid-West
- Rik Roos, National Professional Practice Director Audit & Audit Risk Leader.

Structuur Auditfunction

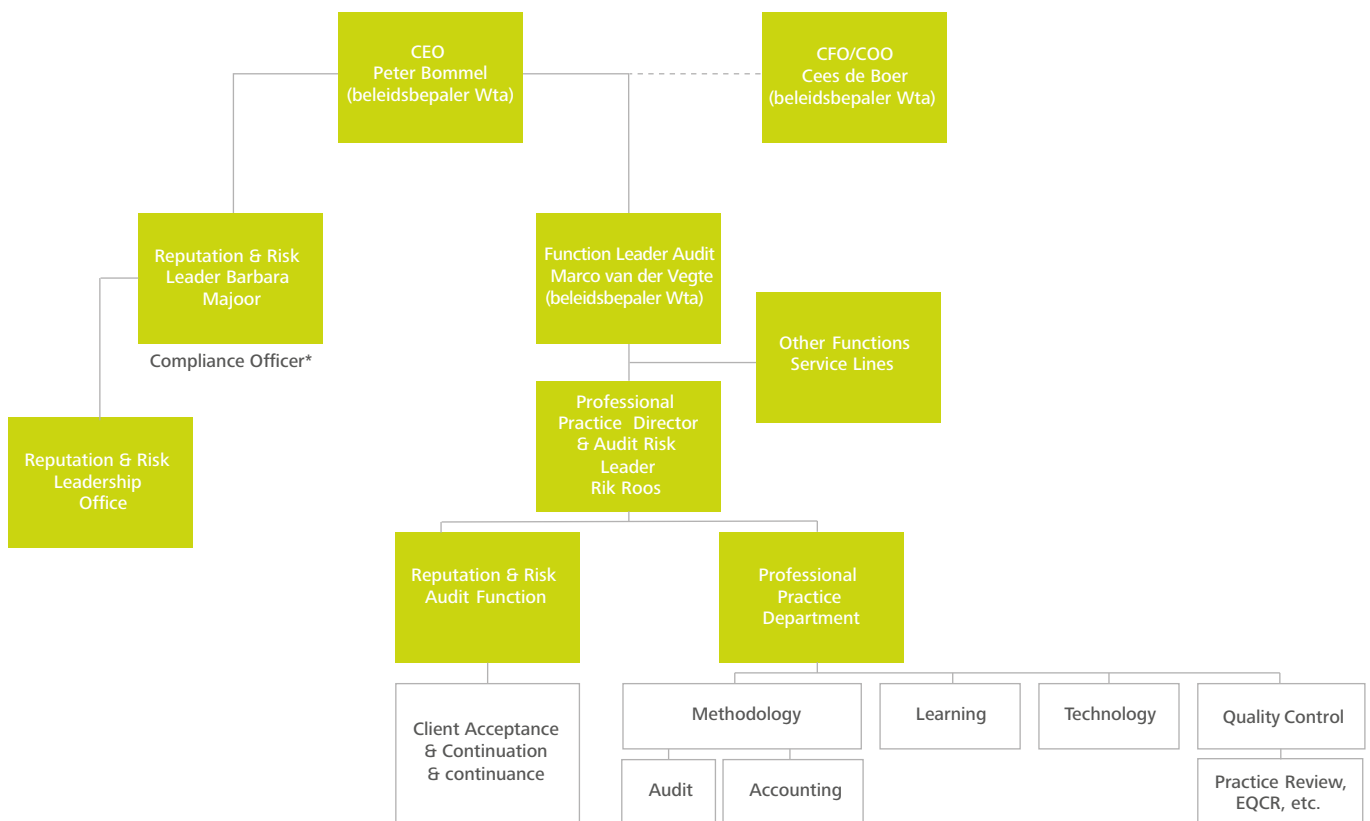


Audit Risk Meeting

De maandelijkse Audit Risk Meeting (ARM) waarin naast de beleidsbepalers Wta (CEO, CFO/COO en Function Leader Audit) de PPD, DOI, CO/RLL en de directeur Juridische Zaken participeren, is de plaats waar alle zaken aangaande de Wta, kwaliteit van de controle en stelsel van kwaliteitsbeheersing worden besproken. Hier wordt bijvoorbeeld de voortgang van het Audit Quality Master Plan besproken, de resultaten van de werkzaamheden van de DOI en CO en waar nodig besluiten genomen om beleid aan te passen of bepaalde initiatieven aan te scherpen. De agenda van de ARM alsmede de hoofdlijnen van hetgeen is besproken wordt gedeeld met de RvB.



Structuur kwaliteit



*Compliance Officer

De door de Raad van Bestuur benoemde Compliance Officer, Barbara Majoor, ziet onder andere toe op de naleving van de voorschriften in de Wta. Hierover informeert zij (gevraagd en ongevraagd) de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, de Function Leader Audit en het Management Team Audit. Hiervoor initieert zij een overleg en/of geeft zij advies over de inrichting, de versterking en de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het onafhankelijkheidsbeleid en het integriteitsbeleid. De plaatsvervangend Compliance Officer is Wiel Moonen, senior manager binnen het Professional Practice Department.

Risk en Vaktechnische structuur

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

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 Audit Risk Leader (NPPD en ARL), ondersteunt de Function Leader Audit op het terrein van kwaliteit en geeft leiding aan het PPD. Namens Nederland is onze NPPD 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 PPD 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 het PPD producten en instrumenten, handboeken, richtlijnen en nieuwsbrieven ten behoeve van de controlepraktijk. Daarnaast ziet het PPD 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. In dit kader is het PPD onder meer verantwoordelijk voor de interne practice review, die onder leiding staat van onze Practice Review Director, Els van Splunter.

De afdeling Audit Risk ziet toe op de risico- en reputatiebeheersing in de accountantspraktijk. Het gaat hierbij onder meer om de cliëntacceptatie, bijvoorbeeld in situaties waarbij sprake is van een (veel) groter dan

normaal beroepsrisico. De Audit Risk Leader fungeert met zijn afdeling ook als eerste aanspreekpunt bij claims en soortgelijke casuïstiek in de Audit-function, doet voorstellen voor de versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en levert input voor het evaluatieproces van partners op het gebied van kwaliteit en risicobeheersing. Hierbij vindt nauw overleg plaats met bijvoorbeeld de Director of Independence, de Compliance Officer en de Directeur Juridische Zaken. De ARL rapporteert op maandelijkse basis rechtstreeks aan de Function Leader Audit, de Reputation & Risk Leader en het bestuur.

Per ultimo boekjaar 2013/2014 hebben het PPD en de afdeling Audit Risk een vaste bezetting van 37 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.

De vaktechnische staf, Professional Practice Department en de afdeling Audit Risk vormen samen ongeveer 2,5% van de totale professionele staf van de Auditfunction (2012/2013: 2,5%). Dit is exclusief de bezetting van het RRL Office, aangezien zij ook werkzaam zijn voor de andere functions zoals Tax & Legal en Consulting.

Overzicht A: Bezetting PPD en Audit Risk

	Medewerkers (fulltime)		Medewerkers (parttime)		Rotationals	
	2013/2014	2012/2013	2013/2014	2012/2013	2013/2014	2012/2013
Accounting afdeling	3	5	3	1	-	-
Audit & Audit Risk	8	5	1	2	2	2
Learning*	8	4	-	-	-	-
Technology	6	6	4	-	-	-
Kwaliteit (w.o. Practice Review)	1	1	-	-	-	-
Public Sector	2		1	2	18	21
Totaal	28	21	9	5	20	23

* Medewerkers van Learning vallen functioneel sinds FY14 onder Group Support Center (inclusief stagebureau). Daarom zijn de vergelijkende cijfers 2012/2013 niet goed vergelijkbaar.



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 onder leiding van Reputation & Risk Leader (RRL) Barbara Majoor. In totaal zijn 27 medewerkers verbonden aan de RRL Office per ultimo boekjaar 2013/2014. Overzicht B 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 Ethical, 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

Overzicht B: Bezetting RRL Office

Afdeling	Verantwoordelijke	Aantal medewerkers Boekjaar 2013/2014	Aantal medewerkers boekjaar 2012/2013
Reputation & Risk	Barbara Majoor	3	2
Independence Center	Veerle Fruytier	12	12
Acceptance Center	Anthony Fokker	7	7
Privacy & Security	Alfons Koenders	3	3
Ethics	Liesbeth Mol	1	1
Sustainability	Mark van Rijn	1	1
Totaal		27	26

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 PPD in een overleg met alle PPD's uit de EMEA-regio van DTTL.



Visie

Strategie en risicomanagement gaan bij Deloitte hand in hand. Risicomanagement draait niet om het vermijden van risico's maar om het voorkomen van verrassingen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de strategische, compliance, financiële en operationele risico's. Zij zorgt voor een adequaat risicomanagement en beheerssysteem waarmee de geïdentificeerde risico's zorgvuldig worden beoordeeld en beheerst. Voorts ziet de Raad van Bestuur erop toe dat alle professionals binnen Deloitte zich houden aan onze ethische principes en kwaliteitsstandaarden. Hiertoe is een risicomanagement systeem ingericht met periodieke rapportage aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen

Activiteiten in 2013/2014

Quality Control Framework

Ons Enterprise Risk Management model dat binnen Deloitte wordt aangeduid als het Quality Control Framework (QCF) is het fundament van ons risicomanagement systeem. De RRL stelt twee maal per jaar een rapportage op waarin de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen met betrekking tot de risico's die Deloitte heeft gedefinieerd wordt besproken. Deze rapportage is zowel binnen de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen een vast agendapunt. Ook wordt een rapportage per function opgesteld waarin de specifiek voor de function van toepassing zijnde risico's, beheersings- en mitigerende maatregelen worden toegelicht. Met het QCF zijn wij in staat om op een consistente wijze onze interne risicomanagement procedures te analyseren en te evalueren. De doelstellingen hiervan zijn een continue verbetering van onze risicocultuur, onze interne procedures en het

meetbaar verder verankeren van onze strategische visie op onder andere kwaliteit in onze bedrijfscultuur en -processen.

Risicobeoordeling gedurende 2013/2014

Ons QCF bevat een beschrijving van de voornaamste risico's per risicogebied, een inschatting van de mogelijke impact op onze onderneming en de mitigerende maatregelen die zijn getroffen om de betreffende risico's te beheersen. De Raad van Bestuur heeft het afgelopen jaar deze risico's opnieuw beoordeeld en geprioriteerd op basis van impact en waarschijnlijkheid. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden voor Deloitte breed. Specifiek voor de Auditfunction is de kwaliteit van de controle en het daarmee samenhangende reputatie risico als een belangrijk risico benoemd. De voornaamste andere risico's voor Deloitte breed zijn eveneens opgenomen in onderstaand overzicht.

Gebaseerd op de voortdurende evaluatie van de verscheidene risico's en onze mitigerende maatregelen en processen, blijven wij werken aan het versterken van onze beheersstructuur om zodoende de strategische risico's conform onze risico appetijt en onze -cultuur te mitigeren. Wij zijn ons ervan bewust dat ook een goed werkend risicomanagement- en beheersingssysteem geen garantie is voor het behalen van onze bedrijfsdoelstellingen en/of voorkomt dat Deloitte wordt getroffen door substantiële fouten, verliezen, fraude of de schending van wet- en regelgeving.

Overzicht C: voornaamste risico's boekjaar 2013/2014

Risico	Omschrijving	Beheersings- en Mitigerende maatregelen
Kwaliteit van de controle/ Reputatie	Vertrouwen is een belangrijk onderdeel van ons merk. Onze dienstverlening op het gebied van controle is erop gericht om vertrouwen toe te voegen voor onze stakeholders.	Wij hebben kwaliteitssystemen, een Bedrijfscode waarin onze kernwaarden en ethische principes zijn geformuleerd, een compliance-programma, strikte procedures voor cliënt- en opdrachtacceptatie en processen die de kwaliteit monitoren. De NPPD is verantwoordelijk voor de invoering en onderhoud van het kwaliteitsstelsel en de voortdurende versterking daarvan. De Ethics Officer, de Independence Officer en RRL zijn verantwoordelijk voor de invoering van ons Ethics programma en onafhankelijkheidsbeleid. De CO en de DOI zijn verantwoordelijk voor het compliance programma, inclusief de monitoring op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften. Wij verankeren bovendien onze kernwaarden en ethische principes in onze talent en trainingsprogramma's en in onze communicatie vanuit de 'tone at the top'.
Reputatie	Onze cliënten vertrouwen erop dat de door ons aangedragen oplossingen en adviezen een positieve en duurzame impact hebben op hun organisaties. Recente gebeurtenissen binnen onze sector hebben het belang van een goede reputatie eens te meer onderstreept.	Wij hebben kwaliteitssystemen, een compliance- programma, strikte procedures voor cliënt- en opdrachtacceptatie en processen die de kwaliteit monitoren. Onze Bedrijfscode is gebaseerd op onze kernwaarden en onze ethische principes. De Ethics Officer, de Independence Officer en de RRL zijn verantwoordelijk voor de invoering van ons Ethics, Independence & Compliance programma. Bovendien wordt alle externe communicatie rond belangrijke gebeurtenissen centraal aangestuurd.
Talent	Talent is de voornaamste resource binnen onze sector. Het vermogen om de beste mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden is cruciaal. Als gevolg van de economische verbetering, zien we een toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt ontstaan.	We investeren substantieel in ons merk als werkgever, onder meer door middel van innovatieve recruitment websites en carrière- en opleidingsprogramma's. Wij investeren in onze aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt voor zowel pas afgestudeerden als de meer ervaren kandidaten.
Economie	In de afgelopen vijf jaar is duidelijk geworden welke invloed de economie heeft op onze bedrijfsvoering. In vergelijking met 2008 zijn onze marges met 18% gedaald. Hoewel er tekenen zijn van economisch herstel, is de economie nog steeds bijzonder volatiel.	Ons kostenbesparingsprogramma en de door ons opgedane ervaringen met een volatiel economisch klimaat in de afgelopen jaren hebben ons minder kwetsbaar gemaakt. Daarnaast investeren wij significant in innovatie waarmee wij nieuwe winstgevende proposities ontwikkelen die in de plaats komen van proposities die aan het einde van hun levenscyclus zijn.
Concurrentie	Wij opereren in een bijzonder competitieve markt met grote, volwaardige concurrenten. Iedere ontwikkeling bij deze concurrenten kan een impact hebben op onze onderneming. Vooral op het gebied van technologie, kunnen nieuwe tot dusver onbekende ondernemingen zich vestigen die ons business model aantasten.	Een aantal jaren geleden hebben wij een specifieke Corporate Strategy afdeling in het leven geroepen. Zij volgen de ontwikkelingen binnen onze sector en werken hierbij nauw samen met vergelijkbare afdelingen bij andere Deloitte memberfirms. Op deze wijze blijven wij op de hoogte van de wereldwijde ontwikkelingen bij onze concurrenten en kunnen hier in onze strategie op inspelen.
Cyber security	De bedreiging van de integriteit van onze elektronische data en ons netwerk is een reële bedreiging. In onze normale bedrijfsvoering hebben wij regelmatig te maken met gevoelige informatie van onze cliënten en bewaren wij deze gegevens binnen ons netwerk.	Onze Raad van Bestuur is zich er volledig van bewust dat cyber security meer is dan een zaak van IT en IT-systemen. Een goede mitigatie van dit risico begint bij bewustwording. Cyber security raakt onze gehele bedrijfsvoering en vraagt vooral om activiteiten te ontplooiën die de bewustwording stimuleren en de governance, infrastructuur, cultuur en procedures versterken. Onze interne IT-Afdeling is regelmatig voorwerp van cyberaanval- en penetratietesten door het Deloitte Cyberteam. Deze testen hebben tot doel om onze systeembeveiliging continu te verbeteren. Ons Security Operating Centre (SOC) staat in directe verbinding met het Nationale Reponse Team (NRT)

Audit Strategie en Kwaliteit



Strategie en Controlekwaliteit

Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid

Professionele educatie

Strategie en Controlekwaliteit

Visie

Deloitte wil erkend worden als 'the most trusted and innovative firm'. Daarbij staat 'trusted' voor vertrouwen en wederzijdse waardering, begrippen die essentieel zijn in de relatie met onze cliënten. Een professionele en integere instelling van onze accountants is daarbij onmisbaar. Met 'innovative' bedoelen we dat we voorop willen lopen in onze veranderende omgeving. Beide begrippen zijn essentieel voor het leveren van en blijven werken aan de hoogwaardige kwaliteit van onze dienstverlening. Bij de ontwikkeling voor onze strategie maken we gebruik van onze inzichten die wij verkrijgen vanuit de oorzaakanalyses die wij consequent uitvoeren als wij zien dat wij de beoogde norm niet halen. Daarnaast maken wij gebruik van de kennis en inzichten die vanuit onze internationale organisatie worden aangereikt. De Function Leader Audit heeft regelmatig overleg met de anderen Audit Leaders uit ons netwerk om gezamenlijke uitgangspunten te formuleren voor de Audit strategie.

Audit strategie

Kwaliteit is onze prioriteit nummer één. Om deze doelstelling te realiseren hebben wij een audit strategie ontwikkeld ('Up your game') waarmee we vanuit een continue drive onze kwaliteit elke dag naar een hoger niveau tillen. Dat doen we met behulp van vier game changers. De eerste is 'Aspire'. Wij hebben de aspiratie en ambitie om de beste kwaliteit te leveren op de meest efficiënte manier, zodat we onze cliënten optimaal kunnen helpen en waarde kunnen toevoegen. Hiertoe zijn we kritisch op onszelf en anderen. Ook de samenwerking met de collega's uit de andere functions is hierbij essentieel, aangezien we op deze wijze optimaal kennis kunnen inzetten bij complexe controlevraagstukken. De tweede game changer is 'Choose': durven en het lef hebben om dingen te doen of juist niet (meer) te doen, kansen te ontdekken en de eigen mogelijkheden te verkennen. De derde game changer, 'Own', staat voor verantwoordelijkheid nemen. Voor onze eigen ontwikkeling, die van Deloitte en die van onze cliënten. De hoogwaardige kwaliteit waar Deloitte naar streeft, kan alleen ontstaan in samenwerking met cliënten en collega's. Dit wordt onderstreept door de vierde game changer: 'Partner' (samenwerking). Het ontwikkelen van relaties met cliënten en collega's. Het kennen en gebruiken van onze eigen kracht en die van anderen is hierbij essentieel. Vanzelfsprekend is onze strategie erop gericht om te

zorgen dat alle partners en medewerkers handelen conform de bij de wet gestelde eisen, waaronder de Wta en de verordeningen en nadere voorschriften van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

Game plan met strategische initiatieven

De game changers worden ondersteund door het game plan: strategische initiatieven die zijn verdeeld over pijlers die overeenkomen met de pijlers van het algemene strategieplan van Deloitte. Deze zeven initiatieven versterken de game changers en daarmee ons gedrag en onze mentaliteit, en vice versa. Voor de pijlers kwaliteit en groei betreffen dit:

Kwaliteit en Groei

- 1. Audit Quality.** Voortzetting van de invoering van het Audit Quality Master Plan op basis van de vier pijlers. Zie ook het kopje 'Audit Quality Master Plan (AQMP)' hieronder. De bijbehorende initiatieven worden nader omschreven onder 'Activiteiten 2013/2014' in dit hoofdstuk.
- 2. Top Talent.** Om ervoor te zorgen dat onze professionals elke dag topkwaliteit leveren aan onze cliënten, is het vinden en ontwikkelen van toptalent cruciaal, evenals een open dialoog en heldere communicatie met ons talent. In het strategische initiatief Top Talent staat de verdere uitrol van het Talentprogramma centraal, met de bouwstenen en deelinitiatieven Performance Management 2.0 (LBA), Ondernemerschap (Boosting Entrepreneurship@Deloitte), Kwaliteitsverhoging via Learning, Workforce optimalisatie en Succession Planning voor partners en directors.
- 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. De belangrijkste doelen zijn het stroomlijnen van huidige innovatie-initiatieven, nieuwe innovatie mogelijk maken en de integratie van IT Audit, Analytics & Financial Audit. Deelinitiatieven zijn onder meer het verbeteren van next generation analytics usability en 'look & feel', het vergroten en verbeteren van Analytics Support, en een serie Innovation Workshops en Lab Initiatives.



4. Distinctive Audit. Door de inzet van Centers of Excellence, de herinrichting van processen met nieuwe tools, alsmede door optimalisatie van ons Engagement Management System (EMS) maken we onze controle onderscheidend voor cliënten, toezichthouders en onze medewerkers. Zie ook het interview met Marco van der Vegte en Rik Roos eerder in dit transparantieverlag.

Audit Quality Master Plan (AQMP)

Voor het transparantieverlag van Deloitte is kwaliteit en in het bijzonder Audit Quality het meest relevant. In het Audit Quality Master Plan (AQMP) dat in het voorjaar van 2013 tot stand kwam, is onze kwaliteitsdoelstelling opgenomen, waarin gedrag en mentaliteit centraal staan. Direct na de totstandkoming zijn we met de invoering van het AQMP gestart. Ook in ons beoordelings- en beloningsbeleid is er een sterke focus op het stimuleren van een 'high performance culture' door het vinden van de juiste balans tussen belonen van topkwaliteit en het sanctioneren van ondermaatse kwaliteit. Wij hebben op deze wijze sinds 2013 met dit AQMP een belangrijke koerswijziging ingezet om onze doelstellingen met betrekking tot controlekwaliteit te realiseren. De CEO van Deloitte verwijst in zijn key messages aan de medewerkers naar dit plan en de bijbehorende initiatieven.

Controlekwaliteit: vier pijlers

Het AQMP 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.

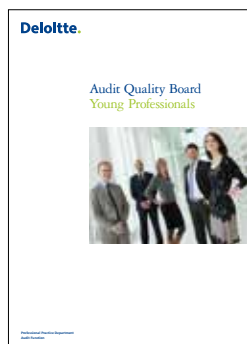
Wij zijn ervan overtuigd dat voor een uitmuntende controlekwaliteit een high performance culture nodig is. Een cultuur waarin onze mensen anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen met lef, trots en enthousiasme. De pijlers en de bijbehorende initiatieven die in FY14 zijn uitgevoerd worden hieronder puntsgewijs besproken.

Activiteiten 2013/2014

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 of sneller zijn dan anderen. Zo geeft de Young Professional Audit Quality Board ons veel positieve energie bij het gezamenlijk uitrollen van de kwaliteitsagenda. Een ander voorbeeld is de 'Battle of the Brains', een wekelijkse kennisquiz op het gebied van de controlestandaarden.

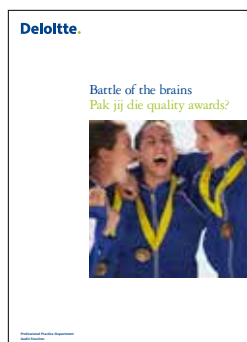
Die winnaarsmentaliteit komt ook terug in het belonen van topkwaliteit. Beoordelen en belonen zijn essentieel voor een cultuur waarin kwaliteit positief wordt beleefd. Dit betreft zowel de vakinhoudelijke kwaliteit als de kwaliteit van de dienstverlening. De mate waarin een accountant continu hoge kwaliteit levert en daarbij expliciet het publieke belang centraal stelt in de praktijkvoering, speelt een grote rol in de beoordeling.



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 op 14 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.

Tone at the top: stimuleren van kwaliteitsbewustzijn

Ten aanzien van kwaliteit zijn de beleidsbepalers van Deloitte verantwoordelijk voor het zetten van de 'tone at the top'. Het is een van hun kernverantwoordelijkheden om het voorbeeld te geven waar het gaat om het benadrukken en uitdragen van integriteits- en kwaliteitsstandaarden. De bestuursvoorzitter, de Function Leader Audit en het topmanagement stimuleren actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren. Dit gebeurt via diverse kanalen, bijvoorbeeld via Deloitte TV, nieuwsbrieven, discussieavonden, interne webcasts en presentaties. Zo deelt de bestuursvoorzitter tijdens de maandelijkse 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 bestuursvoorzitter naast aandacht aan de kwaliteits-successen, 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 is hierbij onder meer gebruik gemaakt van aansprekende postercampagnes, een eigen Champions League op alle vestigingen en een persoonlijke Audit Quality Commitment. Centrale thema's daarin waren de Global Audit Imperatives.

Champions League

Een high performance culture kenmerkt zich door topprofessionals die aantoonbaar positief excelleren op kwaliteit. Vandaar dat Deloitte via de 'Champions League' topprofessionals oproept te laten zien waar zij voor staan en hun beste praktijkvoorbeelden te delen. Hierbij kan worden gedacht aan het beste praktijkvoorbeeld van een groepscontrole of een 'leading practice' van de professioneel kritische instelling. Deloitte stimuleert teams om te laten zien welke frauderisicoanalyse of interim-controle hen trots maakt. De winnende teams krijgen een cheque om gezamenlijk de overwinning te vieren in een restaurant



naar keuze. Alleen de beste van de beste is in staat om zich te onderscheiden in zijn of haar marktsegment.



Via de 'Champions League' stimuleert Deloitte topprofessionals om hun beste praktijkvoorbeelden te delen.

Audit Quality Commitment

Op 1 juni 2014 heeft Deloitte zeven 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

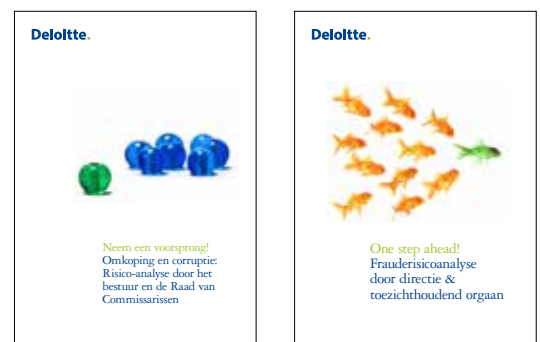
Het excelleren op kwaliteit is een rode draad in de kwaliteitsagenda van Deloitte. Voorbeelden zijn de Audit Performance Coaching, de diverse initiatieven die zijn gericht op de professioneel kritische instelling en het begrip van de interne beheersing bij de te controleren entiteit.

Audit Performance Coaching

Audit Performance Coaching is een mondiaal strategisch DTTL-initiatief dat zich heeft bewezen als effectieve manier om de opzet en uitvoering van individuele controles tijdig te versterken. Het coaching programma bestaat uit een aantal interactieve sessies, gericht op het doornemen van de casuïstiek uit de AFM- en PCAOB-inspectierapporten, de Global Audit Imperatives en Group Audits. Een eigen individuele coach daagt op dossierniveau het controleteam uit in de opzet en uitvoering van de controle. Deloitte zet 'leading practices' uit de Audit Performance Coaching programma's in om tips te geven aan andere professionals uit de controlepraktijk zodat ook zij daarmee hun voordeel kunnen doen.

Professioneel kritische instelling

In het afgelopen boekjaar is binnen Deloitte wederom veel aandacht besteed aan de professioneel kritische instelling via initiatieven die zijn gericht op risico's rond ongebruikelijke transacties, fraude en corruptie. De kracht zit daarbij in de herhaling. Om het belang te onderstrepen, zijn deze initiatieven in de spotlights gezet en ondersteund met aansprekende landelijke postercampagnes, wekelijkse voorbeelden van casuïstiek rond ongebruikelijke transacties en nieuwsberichten vanuit de beleidsbepalers.



Deloitte heeft bij cliënten actief het debat opgezocht over de kwaliteit van de eigen risicoanalyse rond corruptie en fraude en daarvoor handreikingen aan cliënten gegeven.

Professionals die de daad bij het woord hebben gevoegd als het gaat om een professioneel kritische instelling kunnen rekenen op een plus in hun beoordeling. Het publiek kan en mag van accountants

verwachten dat zij alert zijn op signalen van bijvoorbeeld fraude of corruptie. Tijdens het afgelopen boekjaar heeft de accountantspraktijk van Deloitte 76 ongebruikelijke transacties gemeld (zie tabel 1) aan de Financial Intelligence Unit (2012/2013: 44). Een aanzienlijke stijging ten opzichten van vorig jaar, 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 handschoenen hebben opgepakt om een nieuwe stijl controleverklaring af te geven.



Tabel 1: Ongebruikelijke transacties	Boekjaar 2013/2014	Boekjaar 2012/2013
Aantal meldingen van ongebruikelijke transacties	76	44

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

Interne beheersing

Gelet op het belang van een professioneel kritische instelling tegenover de kwaliteit van de interne beheersing heeft Deloitte actief het debat met het management gezocht over de opzet van het systeem van interne beheersing van de onderneming. Dit is immers



een essentieel onderwerp voor onze controle en daarmee voor de kwaliteit van onze dienstverlening.

Deloitte heeft actief het debat met het management gezocht over de interne beheersing van de onderneming.



3. Een strakke monitoring van de kwaliteit van de controle

Engagement Quality Control Review (EQCR)

In het afgelopen boekjaar is Deloitte gestart met een nieuw beleid voor de Engagement Quality Control Review (EQCR of OKB). Dit is de kwaliteitsbeoordeling die bij grote of risicovolle opdrachten plaatsvindt voorafgaand aan het moment dat de betrokken accountant de controleverklaring afgeeft. Het beleid is gewijzigd op onder meer de volgende aspecten en focuspunten:

- a. benoemen van reviewers die qua kennis, ervaring en gezag zoveel mogelijk op een gelijk niveau staan met de partner/director die eindverantwoordelijk is voor de controleopdracht
- b. aanzienlijke uitbreiding van de tijdbesteding voor EQCR-reviewers, om daarmee meer inhoud en diepgang te kunnen leveren en weg te blijven van 'box-ticking' gericht op formaliteiten
- c. het zoveel mogelijk 'face-to-face' uitvoeren van reviews om zo effectiever te kunnen communiceren en het beste in elkaar naar boven te halen
- d. de oprichting van een EQCR-Academy om de reviewers door het jaar heen structureel te trainen in het uitvoeren van EQCR, te voorzien van ondersteuningsmaterialen en te sparren over kwaliteit met sprekers uit het bedrijfsleven, de politiek en externe toezichthouders.

Om EQCR-reviewers te faciliteren bij hun rolinvulling is Deloitte dit jaar een EQCR-Academy gestart. Met deze EQCR-Academy geeft Deloitte de interne kwaliteitsbeoordelaars een energy boost via masterclasses: periodiek sparren over kwaliteit met topsprekers uit het bedrijfsleven, vanuit stakeholders, de politiek en externe toezichthouders.

Practice review

Wij analyseren continu onze externe omgeving (horizon scanning), onder andere de (voorgestelde) aanpassingen in wet- en regelgeving, de toonzetting vanuit de media, publicaties vanuit het IFIAR en interne en (voorlopige) externe inspectiebevindingen. Dit heeft ertoe geleid dat wij in de opzet en uitvoering van onze practice reviews sinds najaar 2013 een aantal belangrijke extra accenten hebben gelegd:

- a. selectie van de controledossiers op basis van een gedocumenteerde portefeuilleanalyse
- b. versterken van de consistentie en diepgang van practice reviews, onder meer door het werken met een kleine vaste groep reviewers in een wekelijkse cyclus, inclusief het daarbij gebruikmaken van specialisten
- c. aanzienlijke uitbreiding van de tijd die reviewers besteden aan de practice review, bij voorkeur in de fysieke aanwezigheid van het controleteam, om zo focus te kunnen leggen op de inhoud van de professionele oordeelsvorming en weg te blijven van 'box-ticking'
- d. zorgdragen voor een gelijke norminterpretatie tussen interne en externe inspecties, mede door het leggen van een grotere mate van verantwoordelijkheid bij de practice reviewers voor de kwaliteit van de uitgevoerde practice reviews, waaronder de aard van de reviews en een voldoende mate van diepgang.

Door deze aanpassingen in de opzet en uitvoering van de practice review is de basis voor de tabel over de uitkomsten van de practice reviews zoals die in voorgaande jaren in het verslag werd opgenomen niet meer vergelijkbaar, waardoor deze is komen te vervallen.

Persoonlijk actieplan.

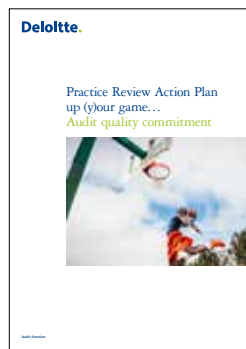
Om controleteams te ondersteunen in het stellen van prioriteiten in de (persoonlijke) kwaliteitsagenda vindt na afloop van elke practice review standaard een uitgebreide oorzaakanalyse plaats door een vast team dat functioneel is gescheiden van de practice reviewers die het dossier beoordeelden ('Deep-dive'). Overzicht D geeft daarvan een aantal voorbeelden. Ook is bij de oorzaakanalyses aandacht voor de vraag waarom de diverse vormen van interne kwaliteitsbeoordeling de betreffende observaties niet eerder hebben gespot en gecorrigeerd.

Overzicht D: Voorbeelden van oorzaken voor bevindingen bij interne dossierinspecties		
#	Oorzaak	Korte-termijn actieplan
1	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. Een voorbeeld daarvan is de balanspositie van een vastgoedobject en de focus op de eindwaarde in het taxatierapport, zonder expliciete analyse van het door management gehanteerde waarderingsmodel, kennis van relevante interne beheersingsmaatregelen, toets op de door het management gehanteerde veronderstellingen, opvolging voorgaande perioden etc.	Trainingsprogramma op de relevante onderwerpen. Monitoren van de toepassing van het trainingsprogramma door tussentijdse dossierbeoordelingen op gerichte onderwerpen. Standaard plan van aanpak voor het toetsen van schattingen.
2	Kennis van bedrijfsprocessen op een (te) hoog en geïsoleerd abstractieniveau, wat onbedoeld kan leiden tot zwakke plekken in 'control-testing' en onvoldoende grip op de onderlinge samenhang, kenmerken van de interne beheersing en bijvoorbeeld de IT-systemen.	Duidelijke afspraken met de cliënt over het verschaffen van inzicht in het ontwerp van 'key-controls' rondom belangrijke bedrijfsprocessen.
3	Een aarzeling bij externe accountants vroegtijdig specialisten te betrekken bij de opzet van de controle (waaronder IT-specialisten) door (gepercipieerde) prijsdruk vanuit de markt, wat onbedoeld ten koste kan gaan van de kwaliteit van de uitgevoerde risicoanalyse.	Gebruik van specialisten in de opzet van diverse kwaliteitsinitiatieven. Periodieke monitoring op de aard, omvang, timing en intensiteit waarmee professionals specialisten inzetten.
4	Onvoldoende bewustzijn bij externe accountants van de eigen 'non-compliance' gelet op bijvoorbeeld de relatief positieve scores bij practice reviews 'oude stijl'.	Aanpassingen in het beleid voor interne dossierinspecties.

Deze oorzaakanalyses vormen voor elk van de partners bij wie een practice review heeft plaatsgevonden de basis voor het opstellen van een persoonlijke actieplan en het overeenkomen van een kwaliteitscommitment. Dit kwaliteitscommitment houdt onder meer in dat geen recidive zal plaatsvinden in de bevindingen uit de practice review en een expliciete koppeling tussen de



realisatie van het actieplan en de beoordeling. Voor de organisatie zijn deze oorzaak analyses een bron van informatie voor de periodieke (her)evaluatie van de centrale kwaliteitsagenda. Uitkomsten van deze practice reviews en oorzaak analyses vormen daarom een vast agendapunt in het maandelijks overleg van beleidsbepalers, CO en NPPD. Om bij controleteams het 'momentum' te behouden van deze gewijzigde vorm van practice reviews vindt hertoetsing plaats na een periode van zes (Mid Year update) respectievelijk twaalf maanden (volledige hertoetsing).



'Deep-dive' oorzaak analyses vormen de basis voor het opstellen van een persoonlijk actieplan en het overeenkomen van een kwaliteitscommitment door de externe accountant. Dit kwaliteitscommitment houdt onder meer in

dat geen recidive zal plaatsvinden in bevindingen uit de practice review en een expliciete koppeling tussen de realisatie van het actieplan en de target setting/ performance evaluation.

4. Innovatie

Innovatie is een belangrijke strategische doelstelling van Deloitte, die ook tot uitdrukking komt in het proactief reageren op vragen uit het maatschappelijk verkeer. In het afgelopen boekjaar is er veel aandacht geweest voor de informatieve en ondernemingsspecifieke controleverklaringen. Ook op het gebied van risicorapportage zijn belangrijke stappen gezet in ondersteuning van de teams om hier bij cliënten aandacht voor te vragen. Deloitte heeft direct gehoor gegeven aan de oproep van beleggers om een meer informatieve, ondernemingsspecifieke (uitgebreide) controleverklaring bij de jaarrekening 2013 te voegen. Voorafgaande aan de eindejaarscontroles is ondersteuningsmateriaal gemaakt om de teams en de cliënten te informeren. Diverse teams hebben proactief een uitgebreide controleverklaring afgegeven. Bij een derde van de beursfondsen die door Deloitte worden gecontroleerd is een uitgebreide verklaring afgegeven.

Eumedion heeft in haar evaluatie van het AVA-seizoen 2014 (juli 2014) de uitgebreide controleverklaring die bij de jaarrekening van Vastned Retail N.V. is afgegeven als 'best-practice' van alle afgegeven uitgebreide controleverklaringen bij beursfondsen benoemd. Ook bij gemeenten en woningcorporaties hebben teams de dialoog gestart om een uitgebreide controleverklaring af te geven. Dit heeft enerzijds geleid tot het op de agenda krijgen bij de diverse betrokken instanties om te werken aan aanpassing van bestaande controleprotocollen en wet- en regelgeving en anderzijds is een aantal (drie) uitgebreide controleverklaringen afgegeven. Deze verklaringen zijn naast de bestaande vanuit wet en regelgeving verplichte teksten uitgebracht.

Deloitte vindt het belangrijk dat controleteams een kritisch klankbord zijn voor management, Audit Committee en Raad van Commissarissen van de cliënt over het risico profiel en het systeem van risicomanagement. Hiermee levert Deloitte een bijdrage aan de oproep vanuit de maatschappij richting interne toezichthouders om meer inhoud te geven aan de strategie- en risicoparagrafen van het jaarverslag. Deloitte heeft het afgelopen jaar voor haar controleteams een volwaardige aanpak ontwikkeld, onder de naam 'risk reporting' die door controleteams gehanteerd kan worden bij zowel het reflecteren op het risicomanagement systeem in brede zin als de specifieke risico's van een organisatie.



'Wij investeren in de accountant van de toekomst; professionals die de business van de cliënten echt begrijpen'

Peter Bommel CEO
Deloitte Nederland

Ondersteunende processen en resultaten 2013/2014

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. Deloitte hanteert hiervoor een bonus/malus systeem waar het gaat om de beoordeling van kwaliteit van haar externe accountants. Dit

systeem is recent 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 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 Ethical Officer, Director of Independence, de RRL en door de individuele professional zelf aangedragen relevante informatie.

Overzicht E: KPI's Quality Performance Dashboard

	Omschrijving
Bijdrage aan kwaliteit (kwalitatief)	- Quality Awards en positieve praktijkvoorbeelden van de Global Audit - Imperatives - Observaties uit interne dossierbeoordelingen - Specifieke invulling rol - Specifieke prestaties op opdrachten - Tekortkomingen (onder andere schendingen/claims)
Ratings (kwantitatief)	- Interne ratings - Externe ratings
Compliance verplichtingen	- PE/Cursussen - Onafhankelijkheid



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

Overzicht F: 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 controle cliënt respectievelijk met toezichthoudende 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 naar waarheid 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).

Bonus

In het afgelopen boekjaar is in zes gevallen aan een externe accountant een bonus toegekend op basis van een uitzonderlijk positieve kwaliteitsprestatie (boekjaar 2012/2013: vier gevallen).

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 correctiemaatregelen beleid, dat deel uitmaakt van de aanstellingsovereenkomst, en voor directors in het arbeidscontract. Op grond van het correctiemaatregelen 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 kwaliteitsfouten. In vier gevallen is aan de externe accountant een financiële boete opgelegd en/of is de beloningscategorie naar beneden aangepast. In één geval is de betrokken professional uitgeschreven als externe accountant. 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. In een aantal gevallen is een norm overdragend gesprek gevoerd gevolgd door een schriftelijke waarschuwing.

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 54 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 Auditfunctie en de RRL. Als resultaat van het beoordelingsproces kan de indeling met een groep toe- of afnemen dan wel 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 beoordelingsscore (inclusief vermenigvuldigingsfactor) en de vastgestelde winstpuntwaarde.



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.

Clïënt- 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 opdrachtacceptatieprocedures 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) en/of de 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.

**Tabel 2: Omzet Deloitte Nederland boekjaar 2013/2014 (in € mln)**

Clienten	Aard dienstverlening				Totaal	
	1. Wettelijke jaarrekening controle	2. Overige controle- en assurance opdrachten	3. Assurance gerelateerde diensten	Subtotaal		
Wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten - OOB's	12 (15)	5 (9)	0 (0)	17 (24)	1 (3)	18 (27)
Overige wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	92 (89)	12 (13)	3 (4)	107 (106)	53 (38)	160 (144)
Niet-wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	0 (0)	47 (52)	3 (2)	50 (54)	11 (15)	61 (69)
Overige assurance cliënten	0 (0)	10 (11)	1 (1)	11 (12)	8 (18)	19 (30)
Non-assurance cliënten	0 (0)	0 (0)	35 (38)	35 (38)	344 (323)	379 (361)
	104 (104)	74 (85)	42 (45)	220 (234)	417 (397)	637 (631)

Criteria:

- Onder de omzet van Deloitte Nederland wordt verstaan: de omzet van Deloitte Holding B.V. en haar geconsolideerde dochtermaatschappijen over het boekjaar 2013/2014 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 2013/2014. Ter vergelijking zijn de omzetbedragen over boekjaar 2012/2013 tussen haakjes opgenomen.

De € 1 miljoen aan overige dienstverlening bij OOB controlecliënten betreft door de AFM goedgekeurde dienstverlening, dienstverlening die heeft plaatsgevonden voordat de controlewerkzaamheden zijn gestart dan wel dienstverlening die is gestart nadat de controle- opdracht is beëindigd.



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 tijdsbesteding en ingezette expertise door het controleteam hierop is aangepast.



Tabel 3: Verdeling relatieve tijdsbesteding per functiecategorie	2013/2014	2012/2013
Partners/directors	7%	7%
(Senior)managers	21%	22%
Seniors	36%	27%
Staff	36%	44%
Totaal	100%	100%

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

Monitoring van tijdsbesteding

Er worden op maandbasis diverse analyses gemaakt om een adequate projectmanagement te stimuleren. Adequaate 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 analyses is de tijdsbesteding per functiecategorie. Vanuit het AQMP is de doelstelling om het aantal partner/director uren op controleopdrachten structureel te verhogen. De hiervoor besproken in dit jaar ingezette initiatieven van het AQMP moeten daaraan een bijdrage leveren en tot een zichtbare verschuiving leiden in de relatieve tijdsbesteding over de periode 2014/2015 te gunste van de partner / director categorie.

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. Afgelopen boekjaar heeft dit geleid tot diverse concrete initiatieven gericht op ontwikkelingen in het risicoprofiel van bijvoorbeeld Fondsenwervende Instellingen en bedrijven in de Automotive sector en cliënten met activiteiten in landen waarbij sprake is van een verhoogd risico op corruptie of ongebruikelijke transacties.

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 71. De uitkomsten van de Portfolio Risk Reviews zijn een vast agendapunt van het maandelijkse overleg (Audit Risk Meeting) tussen beleidsbepalers, de COO, de ARL en de PPD.

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 controle cliënten en -opdrachten. Tijdens boekjaar 2013/2014 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	2013/2014	2012/2013
Wettelijke controles met verhoogd risicoprofiel	15%	12%

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



Tabel 5: Aantal tussentijdse opdrachtbeëindigingen	2013/2014	2012/2013
Tussentijdse opdrachtbeëindiging bij:		
Wettelijke controle bij organisaties van openbaar belang	0	0
Overige wettelijke controles	14	15
% van het totaal aantal wettelijke controles	0,5%	0,4%

Criteria: Aantal tussentijds 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 70), een flinke toename waar van het aantal consultaties 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
- een verklaring die afwijkt van de binnen Deloitte beschikbare voorbeeldteksten. Dit betreft bijvoorbeeld controleverklaringen met een continuïteitsparagraaf, controleverklaringen met beperking, afkeurende controleverklaringen en controleverklaringen van oordeelonthouding
- 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 escalatieprocedure waar professionals gebruik van kunnen maken in dien zij van mening verschillen met medewerkers van het PPD en/of hun leidinggevende. In FY14 is van deze escalatiemogelijkheid geen gebruik gemaakt.



Tabel 6: Adviescategorieën consultatienetwerk	2013/2014	2012/2013
Controle	522	449
Verslaggeving	228	254
Onafhankelijkheid	1.268	780
Rechtmatigheid	7	18
Overig	16	13
Totaal	2.041	1.514

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. De consultaties inzake onafhankelijkheid zijn ingediend door partners en medewerkers van Deloitte Nederland.

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 EQCR wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt een interne review op controledossiers uitgevoerd na afgifte van de verklaring, waarbij elke externe accountant tenminste eenmaal per drie jaar in de selectie valt. 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 opdrachttuitvoering. 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 partnerroulatievereisten.



Practice reviews

In de periode november 2013 tot augustus 2014 is ongeveer een derde 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 G geeft een indruk van een aantal belangrijke aandachtsgebieden:

Overzicht G: Voorbeelden van een aantal belangrijke aandachtsgebieden

Relevante controlestandaard	Geconstateerde verbeterpunten
Controlestandaard 500 – Voldoende en geschikte controle-informatie.	Observaties bij de kwaliteit van controle-informatie in die gevallen waarbij de accountant gebruik maakt van informatie die afkomstig is uit IT-systemen van de cliënt (Information Produced by Entity ofwel IPE).
Controlestandaard 315 Interne Beheersing en het gebruik van interne accountants.	Observaties bij de mate van diepgang van het verkregen inzicht in het ontwerp van de interne beheersing bij de cliënt en/of observaties bij de toereikendheid van de controle-informatie die is verkregen over de effectieve werking van deze interne beheersingsmaatregelen (inclusief observaties bij het gebruik van eventuele interne accountants daarbij).
Controlestandaard 620 Gebruik van de werkzaamheden van een deskundige, ingeschakeld door de accountant, respectievelijk ingeschakeld door de controle cliënt (controlestandaard 500).	Observaties bij de manier waarop accountants ingeschakelde deskundigen aansturen. Een voorbeeld daarvan is een evaluatie of de door de deskundige gehanteerde veronderstellingen redelijk zijn en de door de deskundige gebruikte brongegevens in voldoende mate betrouwbaar.
Controlestandaarden 315/540 Begrip van de entiteit en haar omgeving, respectievelijk de controle van management(in)schattingen.	Observaties bij het controlewerk rond management(in)schattingen en de toelichtingen daarop in de jaarrekening.

Tussentijdse hertoetsing (Mid Year update)

Om de vinger aan de pols te houden bij de opvolging van actiepunten uit de practice review, voert de Practice Review Director steekproefsgewijs ook tussentijds reviews uit op lopende controleopdrachten, dus voorafgaande aan de afgifte van de controleverklaring door de betrokken externe accountant.

Gezien de aanhoudende publiciteit rondom

gemeenten en het maatschappelijk belang daarvan, heeft Deloitte besloten bij alle partners die betrokken zijn in de controlepraktijk van gemeenten een tussentijdse practice review uit te voeren om vast te stellen of belangrijke onderdelen uit lopende jaarrekeningcontroles voldoen aan de eisen (19 dossiers). Deze tussentijdse practice review heeft zich gericht op onder meer de controle van grondexploitaties en het proces rondom 'inkopen & aanbestedingen'.

Overzicht H: Tussentijds observaties wettelijke controles boekjaar 2013 Gemeenten - verbeterpunten

COS Standaard	Onderwerp	Voorbeelden verbeterpunten
315	Interne beheersing.	Controleteams zijn alert op de diverse componenten uit het ontwerp van interne beheersingsmaatregelen ('wie' doet 'wat', 'waarmee', 'wanneer' etc). Tegelijkertijd geeft de tussentijdse practice review aanleiding dit begrip op onderdelen nog verder te versterken.
500	Toereikendheid controle-informatie.	De impact van tekortkomingen in de IT-omgeving op de opzet en uitvoering van de controle is een aandachtspunt.
620	Deskundigen.	Versterking van de beoordeling van het werk van de ingeschakelde specialisten (reikwijdte, competentie, uitkomsten).
220	Toewijzen van opdrachtteams	Beschikbare middelen (uren en budget) die minimaal nodig zijn om een controle van een gemeente te kunnen uitvoeren conform de eisen die wet- en regelgeving daar aan stelt.

Resultaat tussentijdse hertoetsingen

Overzicht I: Tussentijds observaties wettelijke controles boekjaar 2013 Gemeenten - sterke punten

COS Standaard	Onderwerp	Voorbeelden sterke punten
315/540	Controle van (management) schattingen.	Controleteams zijn actief in overleg met controle cliënten over de waardering van grondexploitaties. Hierbij is expliciet aandacht voor het door de gemeente gehanteerde waarderingsmodel, de kennis van interne beheersingsmaatregelen, toets op de door de gemeente gehanteerde veronderstellingen, de opvolging van (in) schattingen uit voorgaande perioden en de inzet van specialisten daarbij.
610	Gebruikmaking van de Verbijzonderde Interne Controle bij Gemeenten.	De tussentijdse practice review laat een versterking zien in de zorgvuldigheid van de afweging of en op welke wijze het team gebruik kan maken van de verbijzonderde interne controle (VIC) van de gemeente.

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



Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid

Onze shared values

Stength from diversity	Integrity
Commitment to each other	Outstanding value to markets and clients

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 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 2013/2014 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 op aanvullende procedures voor gebruik van social media en ten aanzien van alcohol en drugs. Van iedere medewerker wordt verwacht dat geconstateerd 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 Function leader(s) krijgen vanuit het ethical office input voor communicatie op dit gebied. Zo kunnen we de ethische boodschap integreren in de dagelijkse werkzaamheden en onderstrepen we de 'tone at the top'.

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.

Activiteiten in 2013/2014

Ethics programma

Wij meten 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. Naar aanleiding van de laatste survey richten wij ons programma voor FY15 vooral op:

- vertrouwelijkheid van de gedeelde informatie door medewerkers ('blijft informatie vertrouwelijk en worden issues vertrouwelijk behandeld?') en extra aandacht voor de bescherming van medewerkers die een issue melden.
- voorbeeldgedrag van leidinggevendenden (manager-up).

Inwerkingtreding Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten

Voor Deloitte heeft het boekjaar 2013/2014 in belangrijke mate in het teken gestaan van de inwerkingtreding van de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) per 1 januari 2014. Kernpunten hierin betroffen het creëren van kennis en bewustzijn bij professionals van de nieuwe onafhankelijkheidsregels en het implementeren van de ViO in het beleid van Deloitte.

Hieronder worden enkele activiteiten uitgelicht die in dat kader in het boekjaar 2013/2014 zijn uitgevoerd.

Kennis en bewustzijn creëren bij professionals van de nieuwe onafhankelijkheidsregels

Deloitte is ruim voordat de ViO in werking trad begonnen met het creëren van awareness over de wijzigingen in de onafhankelijkheidsregels, zodat de professionals tijdig kennis verkregen over de nieuwe onafhankelijkheidsregels en de praktische gevolgen daarvan.

Weekly Independence Updates

In de periode november 2013 tot en met mei 2014 zijn de professionals in 9 Weekly Independence Updates geïnformeerd over de belangrijkste wijzigingen in de onafhankelijkheidsregels als gevolg van de inwerkingtreding van de ViO.

Webcast ViO

Drie dagen nadat de ViO door de ledenvergadering van de NBA op 16 december 2013 was vastgesteld, heeft Deloitte voor al haar professionals een verplichte webcast over de ViO uitgerold. Alle nieuwe medewerkers en partners van Deloitte dienen bij indiensttreding, afhankelijk van de function waarbinnen zij werkzaam zijn, één of beide webcasts te volgen in aanvulling op het bestaande e-learning curriculum voor nieuwe medewerkers en partners.

ViO-trainingen in vaktechnische bijeenkomsten

De Director of Independence heeft in de eerste helft van 2014 circa 20 presentaties c.q. trainingssessies over de ViO verzorgd, veelal als onderdeel van verplichte vaktechnische overleggen van een afdeling, serviceline of function. Ook in de tweede helft van 2014 vinden nog trainingssessies plaats. De presentaties bestaan uit een selectie van onderwerpen uit de ViO die zijn afgestemd op het publiek. Zo wordt de presentatie voor een groep fiscalisten toegespitst op de onafhankelijkheidsregels ten aanzien van samenloop van fiscale dienstverlening met een assuranceopdracht en heeft deze voor een groep accountants een breder karakter. Door het persoonlijke contact, de afstemming van de presentatie op de doelgroep en het combineren van informatieoverdracht, casuïstiek en vragen uit de zaal, wordt beoogd een zo hoog mogelijk leerelement te behalen.

Alert inzake beleggingen in assurance cliënten van Deloitte Nederland

Een belangrijk gevolg van de ViO is dat de regels die voor partners gelden nu ook voor de directors van Deloitte van toepassing zijn. Dit houdt in dat directors van Deloitte Nederland niet mogen beleggen in assurance cliënten van Deloitte Nederland.

Om de directors van Deloitte Nederland te informeren over deze belangrijke wijziging, heeft Deloitte alle directors op 13 december 2013 een alert gestuurd. Daarnaast is op basis van de GIMS-portefeuilles van de directors geïnventariseerd welke directors op dat moment in bezit waren van financiële belangen in assurance cliënten van Deloitte Nederland om hen gericht te informeren welke actie zij moesten nemen.



Beleid en processen als gevolg van nieuwe regelgeving

De inwerkingtreding van de ViO heeft ten aanzien van een aantal onderwerpen geleid tot aanpassingen van het bestaande onafhankelijkheidsbeleid van Deloitte dan wel tot het formuleren van nieuw beleid. Beleidsaanpassingen hebben wij gemaakt ten aanzien van de langdurige betrokkenheid van senior leden van het assurance-team en van geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid. Nieuw beleid hebben wij specifiek ontwikkeld voor offertetrajecten voor wettelijke controleopdrachten bij organisaties van openbaar belang (OOB's).

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.

Het beleid houdt in dat een maatregel is vereist wanneer een senior lid van het assurance-team zeven aaneengesloten jaren betrokken is bij dienstverlening aan een assurance cliënt. Key assurance partners van een OOB of beursgenoteerde entiteit dienen na zeven jaar te rouleren. Voor andere senior leden van het assurance-team geldt als maatregel roulatie van het langdurig betrokken senior lid of het laten uitvoeren van een onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling. Er kan echter ook eerder dan na zeven aaneengesloten jaren betrokkenheid een bedreiging voor de onafhankelijkheid optreden. Het is verplicht om jaarlijks te evalueren of sprake is van een bedreiging voor de onafhankelijkheid. Slechts in uitzonderingssituaties en na goedkeuring van de Director of Independence kan geconcludeerd worden dat na zeven aaneengesloten jaren betrokkenheid bij dienstverlening aan een assurance cliënt die geen OOB is en tevens geen beursnotering heeft, geen sprake is van een bedreiging voor de onafhankelijkheid.

Dit beleid is gecommuniceerd door het bestuur en is tevens onder de aandacht gebracht via een Weekly Independence Update. Het is, tezamen met ondersteunende documentatie beschikbaar op ons intranet.

Proces verplichte kantoorroulatie voor OOB's

Voorafgaand aan de verplichte kantoorroulatie per 1 januari 2016 voor organisaties van openbaar belang (OOB's) zijn veel OOB's in 2013/2014 al begonnen met het selecteren van de opvolgende accountant. Deloitte heeft dan ook veel offerteverzoeken ontvangen van OOB's.

Om te waarborgen dat Deloitte alleen offertes indient bij OOB's waarvoor is vastgesteld dat Deloitte onafhankelijk is, heeft Deloitte een "OOB audit proposal" proces ingericht. Kern van dit proces is enerzijds dat alle bestaande dienstverlening vroegtijdig wordt geëvalueerd. Anderzijds dat alle (internationale) collega's die mogelijk bij deze OOB of een verbonden derde zijn betrokken tijdig worden geïnformeerd en dat wordt ingeregeld dat iedereen die voornemens is werkzaamheden te verrichten bij de OOB of een verbonden derde, vooraf goedkeuring moet vragen aan de beoogde eindverantwoordelijke accountant van de OOB. De DOI geeft haar goedkeuring aan de onafhankelijkheidsanalyse waarin is aangegeven welke overige dienstverlening moet worden beëindigd, voordat de controlewerkzaamheden kunnen aanvangen. Ook eventuele zakelijke relaties en andere relevante aspecten, zoals nauwe persoonlijke relaties, komen in de onafhankelijkheidsevaluatie aan de orde.

Beleid geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid

Deloitte heeft in 2008 beleid opgesteld met betrekking tot het verstrekken en ontvangen van geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid. De inwerkingtreding van de ViO gaf aanleiding tot aanscherping van dit beleid in relatie tot assurance cliënten.

Het verstrekken of ontvangen van geschenken en persoonlijke uitingen van gastvrijheid in relatie tot assurance cliënten is verboden indien de waarde hoger is dan € 100. Alleen in uitzonderingssituaties kan een geschenk of persoonlijke uiting van gastvrijheid met een hogere waarde toch gepast zijn. Wanneer geconcludeerd wordt dat het geschenk of de persoonlijke uiting van gastvrijheid niet gepast is, mag deze niet worden verstrekt dan wel worden aanvaard. Een professional is verplicht om goedkeuring te verkrijgen van de eindverantwoordelijke accountant, de Ethics Officer en de DOI, wanneer hij/zij een geschenk wenst te ontvangen of verstrekken en inschat dan wel

vaststelt dat de waarde hiervan hoger is dan € 100 én van mening is dat het geschenk desondanks gepast is. Ook dient in dat geval afstemming plaats te vinden met de met governance belaste personen bij de assurance cliënt.

Deloitte hanteert een restrictief uitnodigingsbeleid voor evenementen die zij organiseert. Indien de waarde van de persoonlijke uiting van gastvrijheid die deel uitmaakt van het evenement meer bedraagt dan € 100 is het niet toegestaan om personen uit te nodigen die verbonden zijn aan een assurance cliënt. Indien personen betrokken bij assurance cliënten niet mogen worden uitgenodigd, wordt dit kenbaar gemaakt in de interne communicatie over het event alsmede in de evenementenkalender.

Resultaten

Geconstateerde overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid

Bij het inspectieproces in het boekjaar 2013/2014 zijn, net als voorgaand boekjaar, twee overtredingen geconstateerd waarbij een partner en een director een financieel belang bleken te bezitten dat niet is toegestaan volgens de interne Deloitte-regels. Deze interne regels gaan, gezien het belang dat Deloitte hecht aan onafhankelijkheid, verder dan de externe wet- en regelgeving van onze organisatie vereist. In deze twee gevallen was dan ook uitsluitend sprake van een overtreding van interne Deloitte regels.

Het bestuur heeft naar aanleiding van de twee genoemde interne overtredingen disciplinaire maatregelen genomen. Bovendien zijn ook sancties opgelegd in situaties waarbij uitsluitend sprake was van onvoldoende discipline en gebrek aan kennis, zonder dat sprake was van het bezit van een verboden financieel belang.



Tabel 7: Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid

Boekjaar	Aantal overtredingen ⁽¹⁾	Sancties ⁽²⁾
Boekjaar 2013/2014	2	- 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) - 3 keer een schriftelijke waarschuwing, al dan niet in combinatie met een norm overdragend gesprek en hertoetsing (waarvan 2 keer vanwege onvoldoende discipline)
Boekjaar 2012/2013	2	- 1 keer een norm overdragend gesprek (vanwege onvoldoende discipline) - 3 keer een schriftelijke waarschuwing, al dan niet in combinatie met een normoverdragend gesprek en hertesting (waarvan één vanwege onvoldoende discipline)

Criteria:

1. In de tabel zijn de overtredingen van de intern binnen Deloitte van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregels opgenomen, die zijn vastgesteld tijdens de periodieke inspectie die in het najaar 2013 heeft plaatsgevonden.
2. De sancties betreffen de opgelegde sancties aan partners en medewerkers van Deloitte Nederland voor overtredingen van de interne onafhankelijkheidsregels binnen Deloitte en voor ontoereikende vastlegging van financiële belangen in GIMS. Hierdoor verschilt het aantal overtredingen van het aantal sancties.



Ondersteunende processen en resultaten 2013/2014

Structurele inbedding van ethiek en onafhankelijkheid

Ethiek, integriteit en onafhankelijkheid vallen onder de verantwoordelijkheid van RRL-office. Dit office staat onder verantwoordelijkheid van de Risk & Reputation Leader Barbara Majoor.

Liesbeth Mol is als 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. Naast deze hoofdtaak, 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 en rapporteert zij eveneens aan de RvB en informeert de RvC over haar bevindingen.

De Director of Independence is onderdeel van een internationaal netwerk van Directors of Independence van alle Deloitte memberfirms onder aansturing 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, waar vanuit Nederland geregeld gebruik van wordt gemaakt.

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 ethical 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.

Independence e-learning

Om het belang van compliance te onderstrepen en in een zo vroeg mogelijk stadium bewustwording te creëren, dienen alle nieuwe medewerkers en partners van Deloitte kort na indiensttreding respectievelijk benoeming verplicht een of meer e-learning met betrekking tot onafhankelijkheid te volgen. Het aantal e-learning dat moet worden gevolgd, is afhankelijk



3.893 Webcast ViO

1.666 Webcast ViO verdieping voor Audit

703 Independence policy awareness

127 DTTL Independence Policies on Financial Interests

94 DESC: How to create and submit a service request

114 Business Relations – Independence policies and processes

van het functieniveau en de rol van de betreffende persoon.

Bijeenkomsten independence

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

Weekly Independence updates

Deloitte verstuurt in beginsel op wekelijkse basis een nieuwsbrief om professionals te informeren over onderwerpen op onafhankelijkheidsgebied. In 2013/2014 is in de Weekly Independence Updates in het bijzonder aandacht besteed aan de inwerkingtreding van de ViO en de betekenis hiervan voor de praktijk. De inhoud van de Weekly Independence Update en de doelgroep worden zorgvuldig op elkaar afgestemd om bij te dragen aan een effectieve informatieoverdracht.

AANTAL VERZONDEN WEEKLY INDEPENDENCE UPDATES



15	Opdrachtgerelateerde onafhankelijkheid
7	Persoonlijke onafhankelijkheid
1	Processen
4	Uitleg wet-en regelgeving/terminologie
2	Zakelijke relaties

Toetsing nevenfuncties

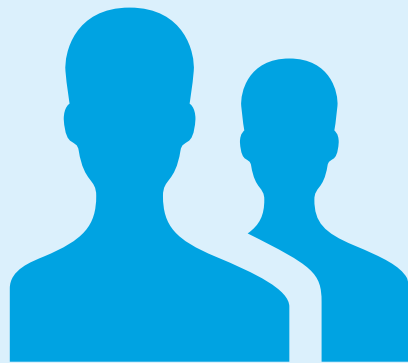
Externe leden van de RvC, partners en medewerkers zijn verplicht om nevenfuncties aan te melden ten behoeve van een beoordeling op toelaatbaarheid. Jaarlijks ontvangen alle medewerkers en partners een overzicht van de nevenfuncties waarvoor zij toestemming hebben gekregen van het bestuur om te controleren op juistheid en volledigheid. Ook medewerkers en partners die geen nevenfuncties hebben aangemeld of van wie geen door het bestuur goedgekeurde nevenfuncties bekend zijn, hebben hierover bericht ontvangen. Op deze wijze wordt bijgedragen aan bewustwording van de onafhankelijkheidsregels die gelden voor nevenfuncties en van het belang van een juiste en volledige registratie van bestaande nevenfuncties.

Consultaties onafhankelijkheid

Gedurende het jaar worden de Director of Independence en de medewerkers van het Independence Center dagelijks benaderd door collega's met vragen over onafhankelijkheid. Het betreft in een aantal gevallen verplichte consultaties, echter in toenemende mate is sprake van vrijwillige consultaties. Bij de behandeling van consultaties wordt een vierogen systeem gehanteerd. Dit systeem houdt in dat er een eerste inhoudelijke beoordeling plaatsvindt door een medewerker van het Independence Center en dat deze vervolgens ter tweede inhoudelijke beoordeling wordt voorgelegd aan een collega. Bij de meer complexe vraagstukken wordt de tweede lezing uitgevoerd door de DOI. Deze aanpak draagt bij aan de kwaliteit van de beantwoording van consultaties alsmede van de onafhankelijkheidsevaluaties in de controledossiers. Awareness is een belangrijk aandachtspunt bij de behandeling van consultaties; het Independence Center investeert hierbij dan ook in het vergroten van de kennis van de onafhankelijkheidsregels bij de collega's in de praktijk.



AANTAL CONSULTATIES DIRECTOR OF INDEPENDENCE



215 Eerste assurance-opdracht

103 Zakelijke relaties

51 Events, geschenken en gastvrijheid

156 Financiële belangen

185 Nevenfuncties

230 Overige dienstverlening bij assurance cliënt

328 Overige onderwerpen

Toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften en ethics programma

Deloitte bewaakt de onafhankelijkheid van onze professionals zorgvuldig via een systeem van monitoring.

Persoonlijke relaties en financiële belangen

Voor onze professionals en hun gezinsleden is het hebben van persoonlijke financiële belangen in controle- en andere assurance cliënten aan strikte regels gebonden. Dit geldt ook voor het hebben van persoonlijke relaties met controle- en andere assurance cliënten.

De monitoring van persoonlijke relaties en financiële belangen vindt plaats 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 aangeven de onafhankelijkheidsregels na te leven, te hebben gehandeld conform de geldende

wet- en regelgeving en op de hoogte te zijn van de inhoud van de bedrijfscode en de relevante ethische principes. Deze verklaring wordt ingevuld door zowel professionals die werkzaam zijn voor cliënten als door supportmedewerkers. Externe opdrachtnemers dienen elk kwartaal een onafhankelijkheidsverklaring te ondertekenen waarmee zij bevestigen dat zij de voor hen geldende onafhankelijkheidsregels naleven.

ONDERTEKENDE ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARINGEN

247
PARTNERS4248
MEDEWERKERS

Verplichte registratie in Global Independence Monitoring System (GIMS)

Alle (senior) managers, directors, partners en externe leden van de Raad van Commissarissen zijn verplicht hun persoonlijke financiële belangen te registreren en bij te houden in het DTTL Global Independence Monitoring System (GIMS). Het systeem geeft direct een melding aan de gebruiker wanneer mogelijk sprake is van een ongeoorloofde belegging, bijvoorbeeld omdat een entiteit een assurance cliënt is geworden. Ook het Independence Center ontvangt hiervan een melding in het systeem zodat direct actie kan worden ondernomen. Indien werkelijk sprake is van een ongeoorloofde belegging dient het financiële belang binnen tien werkdagen te worden verkocht. De betrokkene dient het transactieoverzicht waaruit de verkoop blijkt, te overleggen. (Senior) Managers, directors, partners en externe leden van de Raad van Commissarissen die geoorloofde financiële belangen houden in assurance cliënten van Deloitte, dienen jaarlijks opnieuw te bevestigen dat zij nog aan de voorwaarden voldoen om deze beleggingen te mogen aanhouden.

AANTAL GIMS-GEBRUIKERS PER 31 MEI 2014



Periodieke Inspectie

Jaarlijks wordt van een selectie van partners, directors en managers van Deloitte getoetst of zij de onafhankelijkheidsregels met betrekking tot financiële belangen, zakelijke relaties en nevenfuncties correct naleven. Bij deze inspectie dienen de betrokken personen persoonlijke informatie te overleggen zoals belastingaangiftes en beleggingsafschriften. Tijdens een persoonlijk interview wordt de specifieke situatie van de betrokken persoon doorgenomen. Bij partners betreft het in beginsel een controle op rotatiebasis, bij directors en managers een steekproefsgewijze controle.

Bij deze jaarlijkse controle die in 2013 onder verantwoordelijkheid van de Director of Independence is uitgevoerd zijn 110 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 79 directors getoetst. Daarnaast zijn 27 partners en 4 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.

Consultatie en monitoring bij combinaties van dienstverlening

Deloitte hanteert een zorgvuldig acceptatieproces voor zowel de aanvaarding van overige dienstverlening bij een assurance cliënt als een eerste assurance-opdracht bij een cliënt. Het Acceptance Center voert een initiële beoordeling uit op de toelaatbaarheid van de combinatie van dienstverlening. Hiertoe behoort bij aanvaarding van een eerste assurance-opdracht tevens een controle 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 zijn gevestigd. De (beoogde) Assurance Partner dient een onafhankelijkheidsevaluatie op te stellen waarin de mogelijke bedreigingen voor de onafhankelijkheid worden geëvalueerd. Aanvaarding van een eerste assuranceopdracht 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.



AANTAL INTERNATIONALE CONFLICT CHECKS



3.990

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

1.585

Door Deloitte Nederland
aangevraagde Conflict Checks
bij een buitenlandse
Deloitte memberfirm

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 vraagstuk van 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 ethics programma 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.

De review in juni 2014 is afgesloten met een zeer positief resultaat en de feedback dat een aantal van onze processen en procedures als bestpractices 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.

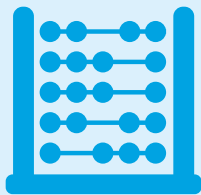
In Overzicht J hebben wij het aantal incidenten opgenomen dat in 2013/2014 door de Ethics Officer formeel is gemeld bij de RvB. Naast deze formele meldingen, is de Ethics Officer in 27 gevallen proactief door de organisatie geconsulteerd met betrekking tot ethische kwesties.

Overzicht J: Incidenten, onderverdeeld naar aard

Type	2013/2014	2012/2013
Seksuele intimidatie	2	2
Overige intimidatie	11	8
Stalking	1	0
Ander niet respectvol gedrag jegens collega's (incl. pesten)	52	38

Een meer uitgebreide tekst over de klachten- en klokkenluidersregeling is te vinden op pagina 87.

ZAKELIJKE RELATIES



500

Zakelijke relaties zijn er in het afgelopen boekjaar aangemeld.

In **14** gevallen betrof het een zakelijke relatie met een assurance cliënt.

OPPORTUNITIES



In boekjaar 2013/2014 zijn er (mogelijk) nieuwe opdrachten aan het Acceptance Center ter controle voorgelegd

11.495



Professionele educatie

Visie

Kwaliteit is een van de strategische pijlers. Educatie draagt zorg voor kwaliteit binnen de organisatie. Opleiding is daarom een speer in ons kwaliteitsbeleid. We streven naar een High Performance cultuur. Dit doen we met gedreven collega's die de hoogste kwaliteit in het bedienen van cliënten en het uitvoeren van controles ambiëren.

Activiteiten 2013/2014

Voor alle functieniveau lag de focus van de professionele educatie in het boekjaar 2013/2014 op Professional Quality door uitmuntende kwaliteit en een high performance culture.

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 onderricht door docenten van internationaal topniveau op het gebied van internationale vaktechniek, industrykennis en leiderschap.

Het verplichte Audit-cursusaanbod bestond in FY14 uit:

- Audit Summerschool 2013 voor alle professionals
- You@Deloitte, het introductieprogramma voor de nieuwe medewerkers
- Actualia 2013
- Een tweetal cursussen over de Deloitte controleaanpak
 - Engagement Management System (EMS) Experience Workshop
 - EMS voor Small and Medium Entities (SME)

De overkoepelende thema's in de Audit Summerschool 2013 waren: 'versterking van de kwaliteit van de controle en professioneel kritische instelling.' Deze inhoud sluit aan op ons streven naar een high performance cultuur met de nadruk op de actuele ontwikkelingen van regelgeving, risicomanagement, het gedrag en bevindingen van de accountant hierin, en een verdere verdieping van de Deloitte controleaanpak.

In 2014 wordt via het verplichte PE-onderwerp aandacht gegeven aan de verdere verbetering van de controlekwaliteit. Dit is integraal onderdeel van het trainingsprogramma.

Daarnaast heeft de zomer van 2013 in het teken gestaan van een tweetal cursussen over de Deloitte controleaanpak; de 'EMS Experience' en 'EMS for SME Workshops'. Hierin is de professioneelkritische instelling van de accountant ook de rode draad geweest. Bovendien is tijdens de training uitgebreid aandacht besteed aan nauwe samenwerking tussen professionals uit de Auditfunctie en -experts. Voor een totaaloverzicht van het aantal deelnemers aan verplichte cursussen, zie tabel 8.

In overzicht K is de exacte inhoud van het (verplichte) vaktechnische cursusprogramma in boekjaar 2013/2014 opgenomen:

Overzicht K: Trainingen en doelgroepen

Naam training	Inhoud	Doelgroep	Toelichting
Summerschool / Studyweeks 2013	Jaarlijkse Update Audit Excellence en RRL	Senior Professionals in de Audit praktijk	Zomer 2013
Summerschool / Blokweken 2013	Vaktechnisch programma	Junior Staff	Zomer 2013
Leading the Field 2013	Vaktechnisch programma	Nieuwe Senior Staff	Juni/Juli 2013
Introductieprogramma; kennismaking Deloitte Audit Approach en tools	Junior Staff	September 2013	Zomer 2013
EMS Experience Workshop	Scholing nieuwe EMS software		Zomer 2013
EMS for SME	Scholing nieuwe EMS software	SME professionals	September, oktober 2013
US SEC Foundation	Basiscursus voor verkrijging accreditatie level US SEC accreditatie	Staff tm partner die US SEC Accreditatie nodig hebben	Najaar 2013/begin 2014
Yearly update	Jaarlijkse update per accreditatie level voor US SEC geaccrediteerden	Staff tm partner met accreditatie level US SEC accreditatie	Juni tm december 2013
US SEC Accreditatie	Jaarlijkse update per accreditatie level voor US SEC geaccrediteerden	Staff tm partner met accreditatie level US SEC accreditatie	Juni tm december 2013
IFRS Accreditatie Learning programma	Jaarlijkse update voor IFRS geaccrediteerden	Manager tm partner met IFRS accreditatie	Juni tm december 2013
APS Industry Actualia	Actualia Onderwijs	Manager tm partner in de Audit Public Sector praktijk	Najaar 2013/Voorjaar 2014

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. 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. In 2013/2014 hebben alle partners en medewerkers aan hun PE-verplichtingen voldaan.


Tabel 8: Aantal deelnemers aan de verplichte cursussen 1 juni 2013 tot en met 31 mei 2014

	Introductie- programma instroom september 2013	Summer school Assurance senior staff t/m partner	Summer school Assistant t/m staff	EMS experience workshop	EMS for SME	US SEC foundation	Yearly update US SEC	IFRS Accreditatie learning programma	Totaal
Deelnemers									
(Senior) Assistant	22	-	48	29	22	-	-	-	121
(Junior) (Senior) Staff	109	226	330	387	130	25	25	-	1.232
(Senior) Manager	-	263	-	144	50	5	34	82	578
Partner/ Director	-	136	-	33	15	-	26	64	274
Totaal deelnemers	131	625	378	593	217	30	85	146	2.205
Nominale learning uren per programma per deelnemer									
Nominale learning uren per programma per deelnemer	28 - 60	9,25	18 - 40	16	16	22	4,5 - 31,75	11	
Totaal aantal nominale learning uren per programma	6.532	5.781	8.388	9.488	3.472	660	1.963	1.606	37.890

Criteria

1. De opgenomen gegevens zijn gebaseerd op de geregistreerde deelnemers met bijbehorend job level in het Learning Management Systeem werkzaam in de Audit praktijk voor cursussen die door het Management Team van Audit verplicht zijn gesteld.
2. Het aantal deelnemers is gebaseerd op de tussentijdse en nieuwe instroom per september 2013. Deelnemer kan op basis van instroom niveau aan een of meerdere onderdelen van het introductieprogramma deelnemen.
3. Het aantal deelnemers is gebaseerd op het aantal US SEC geaccrediteerden dat het programma verplicht heeft gevolgd ter behoud van de accreditatie.
4. Het aantal deelnemers is gebaseerd op het aantal IFRS geaccrediteerden dat het programma verplicht heeft gevolgd ter behoud van de accreditatie.
5. De opgenomen gegevens zijn gebaseerd op het totaal aantal deelnemers per programma en de nominale learning uren per programma.

Ondersteunende processen

Carrière en opleiding: de professional aan zet

De professional neemt zelf de verantwoordelijkheid voor zijn leerdoelstellingen en welke opleidingen zijn of haar professionele en persoonlijke groei verder kunnen versterken. Op basis van een persoonlijk carrièrepplan wordt ook een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld. In overleg met de leidinggevende wordt een bijbehorend leerplan gemaakt, waarin de carrièredoelen worden gekoppeld aan leerdoelen. Het cursusaanbod wordt via Deloitte Learning Platform beschikbaar gemaakt voor iedere Deloitte. Hiermee kan iedereen zijn of haar individuele opleidingsgeschiedenis inzien en een persoonlijk leerplan aanmaken. Tegelijk kan Deloitte hiermee het kennisniveau van alle medewerkers goed monitoren.

Met een aantal universiteiten is met ingang van het studiejaar 2013 afspraken gemaakt over verdergaande samenwerking op het gebied van de vaktechnische opleiding en de individuele monitoring van de prestaties van de medewerkers. Doel hiervan is om de externe opleiding tot accountant en het interne opleidingscurriculum beter op elkaar te laten aansluiten, de voortgang beter te bewaken en daarmee de kwaliteit van het totale opleidingstraject verder te verhogen. In dat kader is bijvoorbeeld een afspraak gemaakt over een specifiek voor Deloitte op ethiek en risicorapportering gerichte toevoeging aan het curriculum.

Opleidingscurriculum

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

De cursussen worden zowel klassikaal aangeboden als via webcasts en e-learning. Een toenemend aantal cursussen wordt gegeven in zogenaemde '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 leiderschapontwikkeling 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 kennis maken 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.



Ondersteunende processen

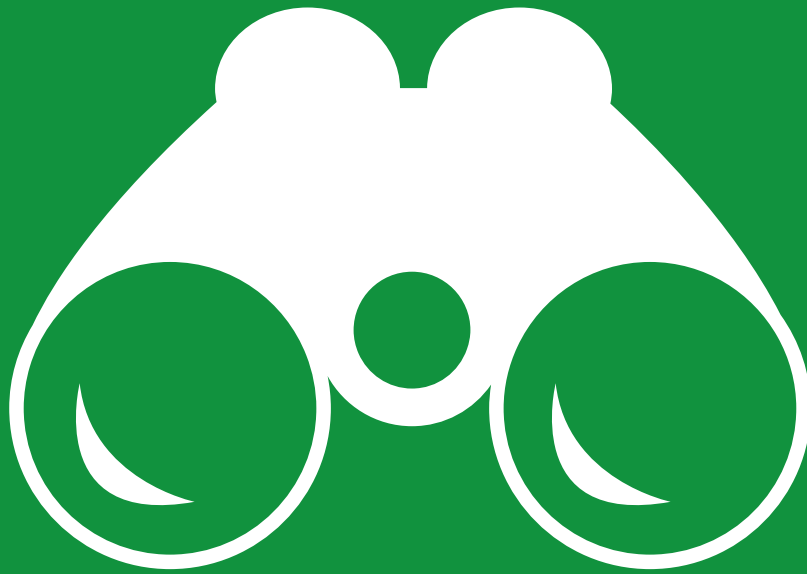
Audit Summerschool

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

Actualia-webcasts

In het najaar van 2013 zijn 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.

Transparantie



Schendingen, Incidenten en Klachten

Externe onderzoeken van toezichthouders



Schendingen, Incidenten en Klachten

Visie

Deloitte maakt een centrale vastlegging als medewerkers en partners 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'. Wta-schendingen komen doorgaans intern naar boven vanuit de eigen kwaliteitssystemen, bijvoorbeeld via de interne EQCR, de eigen interne Practice Review of overige (tussentijdse) reviews. Schendingen kunnen bijvoorbeeld aanleiding geven om professionals extra ondersteuning te bieden, training te ontwikkelen, het kwaliteitsbeleid te verbeteren en fouten te herstellen. Een teken van kracht dus. Dergelijke voorbeelden helpen Deloitte de beroepsuitoefening continu te verbeteren en waar nodig bij te sturen. Een schending wordt eveneens meegewogen in de beoordeling van een medewerker en/of partner en vastgelegd in het quality performance dashboard (hiervoor wordt verwezen naar pagina 54).

Schendingen

Het afgelopen boekjaar heeft Deloitte ruim 3.000 wettelijke jaarrekeningcontroles uitgevoerd. Het aantal situaties over boekjaar 2013/2014 waarbij een schending is vastgelegd, betreft ongeveer 0,7% van het totaal aantal wettelijke controles dat Deloitte heeft verzorgd (in 2012/2013 was dit 0,3%). Wij zien een toename van het aantal geregistreerde schendingen. Dit is voor ons een blijk van een open cultuur waar wij erg aan hechten. Met betrekking tot alle schendingen is een aantekening gemaakt in het quality performance dashboard van de betrokken externe accountant en indien van toepassing van de EQCR reviewer.

Waar nodig zijn maatregelen met betrekking tot de casus getroffen om de ontstane situatie te herstellen en herhaling te vermijden. 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 financiële sancties ten aanzien van de professional(s). Zie hiervoor pagina 56 van dit verslag waar het beoordelings- en beloningsbeleid nader is besproken.

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

Overzicht 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:

- verslaglegging van renteswaps (foute grondslag)
- opname in balans van schuldbalans met de belastingdienst (omissie)
- verslaglegging van omzetpositie (netto omzet en kostprijs omzet was ten onrechte niet verantwoord)
- de presentatie van de financiële overzichten als geheel, met inbegrip van de toelichting daarop. (of deze in overeenstemming was met het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving).

2. Controlebevindingen

Voorbeelden zijn onvoldoende controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot:

- de post activa in de jaarrekening, waardoor er geactiveerde activa in de jaarrekening is blijven staan, die niet meer voldeed aan de activeringscriteria.
- de waardering van grondexploitatie en de omvang van de post pensioenvoorziening in de jaarrekening
- het steunen op de werkzaamheden van de verbijzonderde Interne Controle van een gemeente
- de inzet en evaluatie van de werkzaamheden van (interne) specialisten, bijvoorbeeld de evaluatie van de observaties van de IT-auditor
- de juistheid van de post inkopen en het daaraan ten grondslag liggende proces van aanbesteding.
- het vaststellen van de betrouwbaarheid van intern bij de cliënt gegenereerde controle informatie, zoals interne begrotingen en management rapportages.

3. Overige schendingen

Tijdens dit boekjaar is uit de reguliere practice- en themareviews een aantal algemene bevindingen naar voren gekomen die cumulatief aandacht behoeven. Individueel zijn de bevindingen qua aard of impact niet ernstig. Hiervan is desondanks een vastlegging gemaakt in het schendingenregister vanwege de rode draad die uit deze bevindingen is gebleken. Voorbeelden zijn tekortkomingen in documentatie van controlewerkzaamheden en overwegingen die ten grondslag liggen aan de oordeelsvorming op aspecten als beoordeling van interne controles, werkzaamheden van medewerkers van interne controle afdelingen, hanteren van juiste tariefstelling en grondexploitaties.

Overzicht 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 en/of is de controledocumentatie verbeterd.
- Evaluatie heeft in geen van de schendingen geleid tot noodzaak om verklaring aan te passen.
- Bevindingen zijn besproken met EQCR reviewer, alsmede is zijn aandeel in het niet-ontdekken van de tekortkoming geëvalueerd.
- Waar nodig zijn aanvullende dossiers van het betreffende controleteam beoordeeld om uit te sluiten dat deze bevindingen breder voorkomen.
- Het opleggen van een maatregel zoals een norm-overdragend gesprek met de betrokken professional(s) en/of de kwaliteitsbeoordelaar (EQCR) waarvan een aantekening is gemaakt in het Quality Performance Dashboard (QPD) van de betrokkenen (Zie voor een nadere toelichting op de nadere betekenis van een aantekening in het QPD voor de beoordeling pagina 54 van dit verslag).

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 2013/2014

In het afgelopen boekjaar 2013/2014 heeft Deloitte geen meldingen van incidenten bij toezichthouders gedaan.

Afgesloten en lopende incident meldingen uit voorgaande boekjaren

Gedurende het boekjaar 2013/2014 hebben zich in incidentmeldingen uit eerdere boekjaren de volgende ontwikkelingen voorgedaan:

1. Amarantis Onderwijsgroep

Met betrekking tot de uit het vorig boekjaar (2012/2013) daterende incident melding naar aanleiding van de toenmalige media-aandacht en publieke beeldvorming naar aanleiding van de invulling van de natuurlijke adviesfunctie van de accountant van Amarantis Onderwijsgroep heeft de AFM Deloitte laten weten dat zij kennis heeft genomen van de maatregelen die Deloitte heeft genomen. Deze maatregelen zagen onder andere op het verhogen van de awareness van de controleteams voor onderwerpen als onderhavige en indien nodig de inzet van specialisten voor specifieke aandachtsgebieden in de controle. De AFM heeft Deloitte laten weten geen aanleiding te zien tot het doen van nader onderzoek en heeft de incidentmelding afgesloten. Het eveneens in 2013 aangekondigde onderzoek door het bestuur van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) naar de controle bij Amarantis Onderwijsgroep is gestart en nog lopend.

2. InnoConcepts

Met betrekking tot de uit 2011 daterende incidentmelding naar aanleiding van het faillissement van InnoConcepts heeft de AFM de controledossiers met betrekking tot de boekjaren 2007 tot en met 2009 beoordeeld en daarover gerapporteerd. De AFM heeft kritische bevindingen ten aanzien van enkele afzonderlijke onderdelen van de controle gemaakt en het onderzoek afgerond zonder verdere maatregelen. Het door de curator ingestelde onderzoek naar de oorzaken van het faillissement en het handelen van

management, commissarissen, bank en accountant is nog niet afgerond. Wij hebben in het kader van wederhoor en op vertrouwelijke basis een concept onderzoeksrapport van de curator ontvangen met daarin zijn voorlopige bevindingen. Deze zijn kritisch ook aan het adres van de accountant. Wij zullen daar binnenkort op reageren waarna de curator zijn rapport zal afronden.

3. VEB inzake Ahold

In 2013 heeft de VEB een tuchtklacht ingediend 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 of de (vermeende) vordering van beleggers in verband met de controle van de jaarrekeningen van Koninklijke Ahold N.V. al dan niet was overgegaan van de maatschap Deloitte Accountants op Deloitte Accountants B.V. Deze vraag kwam in 2008 op in verband met de stuiting van de verjaring van deze vordering en de vraag tot wie deze stuiting moest worden gericht. De Accountantskamer van de Rechtbank Zwolle heeft in mei 2013 alle klachten van de VEB niet-ontvankelijk verklaard op grond van verjaring respectievelijk deze op inhoudelijke gronden afgewezen. De VEB heeft beroep ingesteld tegen deze uitspraak en dat beroep loopt nog.

In februari 2014 hebben tien individuele beleggers een vrijwel identieke tuchtklacht ingediend tegen dezelfde (voormalige) bestuurders van Deloitte Accountants B.V. In juni 2014 heeft de Accountantskamer deze klacht toegewezen ten aanzien van de voormalige bestuursvoorzitter van Deloitte en hem de maatregel van waarschuwing opgelegd. De klacht tegen de twee overige beklagde bestuurders is afgewezen. Zowel de voormalige bestuursvoorzitter als klagers zijn tegen deze uitspraak in beroep gekomen. Dat beroep loopt nog.

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

Met betrekking tot de uit 2012 daterende incidentmelding inzake de financiële problemen bij woningcorporatie Vestia zijn in vorig boekjaar tuchtklachten ingediend door Stichting Onderzoek Bedrijfsinformatie SOBI en Vestia tegen de aan Deloitte verbonden accountant die de jaarrekeningen 2009, 2008 en enkele voorgaande jaren heeft gecontroleerd en zijn ook klachten ingediend tegen de accountant van KPMG die de jaarrekening 2010 heeft gecontroleerd. Alle klachten tegen de aan Deloitte verbonden accountant zijn in augustus 2013 door de accountantskamer ongegrond verklaard (voor zover het betreft de controle van de jaarrekening 2009) dan wel als verjaard aangemerkt (voor zover het betreft de controle van de jaarrekeningen 2008 en eerdere jaren). De accountantskamer heeft daarbij met betrekking tot de afgewezen klachten over 2009 overwogen dat aannemelijk was geworden dat de accountant actief, bewust op kritische wijze heeft getoetst of de wijze van verwerking van de derivaten in de jaarrekening juist was en dat betrokkene zijn controle met voldoende diepgang heeft uitgevoerd. Vestia heeft tegen deze uitspraak beroep aangetekend, welk beroep nog loopt. 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 2008 en 2009. De klacht betreft de vraag of de betrokken medewerker nog na datum van zijn rapportage aan de accountant werkzaamheden heeft uitgevoerd die noodzakelijk waren voor zijn bevindingen.

Klachtenregeling

In totaal is vijftien keer gebruikgemaakt van de klachtenregeling. Daarvan waren er negen afkomstig van medewerkers. Drie daarvan betroffen ethische klachten, waarvan er conform het advies van de Klachtencommissie twee gegrond zijn verklaard, de derde klacht werd ingetrokken door klager. Twee interne klachten waren afkomstig van dezelfde medewerker en betroffen respectievelijk de studieschuld-regeling en het declaratiebeleid.

Beiden zijn afgehandeld door de afdeling Talent. De overige vier interne klachten waren afkomstig van medewerkers en zagen op de wijzigingen in de Deloitte pensioenregeling. Ook die klachten zijn afgehandeld binnen de afdeling Talent.

De zes externe klachten hadden alle betrekking op de dienstverlening: vier zagen op dienstverlening vanuit de Auditfunction en twee op dienstverlening vanuit Deloitte Belastingadviseurs B.V. Eén klacht is na advies van de Klachtencommissie gegrond verklaard; twee klachten zijn na bemiddeling van de Klachtencommissie binnen de betreffende function afgehandeld; twee klachten zijn na advies van de Klachtencommissie ongegrond verklaard. Eén klacht is thans nog bij de Klachtencommissie in behandeling. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruik gemaakt.

Tuchtklachten

In boekjaar 2013-2014 is een tuchtklacht ingediend door een aantal aandeelhouders van Ahold welke klacht op pagina 85 is toegelicht.

In maart 2014 is een klacht ingediend tegen een voormalig medewerker die werkzaamheden heeft uitgevoerd in opdracht van de controlerend accountant van Vestia over 2008 en 2009 welke klacht op pagina 85 is toegelicht.

In oktober 2013 heeft het Openbaar Ministerie een tuchtklacht ingediend tegen een voormalig accountant van Deloitte en diens medewerkster met betrekking tot een wettelijke controleopdracht en subsidieverantwoordingen over 2007 en 2008 bij een huishouding waar fraude is gepleegd leidend tot onjuiste jaarrekeningen en subsidievaststellingen

In juni 2013 is een tuchtklacht ingediend door een voormalig cliënt tegen twee accountants in een declaratiegeschil welke klacht na overleg met klager is ingetrokken.

Civiele procedures

In boekjaar 2013-2014 is een civiele procedure aangespannen door een curator tegen management, aandeelhouders en Deloitte Accountants B.V. met betrekking tot het handelen van management en aandeelhouder bij een dividenduitkering en het vermelden in de toelichting in de jaarrekening van een lopende claim van een derde zonder daarvoor een voorziening te treffen. Het betreft een wettelijke controle-opdracht uitgevoerd door een voormalig accountant van Deloitte.



Tabel 9: Klachtinstantie	Boekjaar 2013/2014	Boekjaar 2012/2013
Deloitte Klachtenregeling ⁽¹⁾		
Interne klachten	9	1
- Ethische klachten	3	2 klachten gegrond, 1 klacht ingetrokken
- Pensioenregeling	4	Klachten via afdeling Talent afgehandeld
- Studieschuld/declaratiebeleid	2	Klachten via afdeling Talent afgehandeld
Externe klachten	6	4
- Audit	4	1 klacht gegrond, 1 klacht in behandeling, 2 klachten afgehandeld met bemiddeling
- Tax & Legal	2	Beide klachten ongegrond
Tuchtklachten (accountantskamer) ⁽²⁾	8	9
Civiele procedure ⁽³⁾	1	0

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 Ethical Officer hebben beiden zitting in de klachtencommissie. De klachtencommissie neemt geen besluiten over ontvangen klachten, maar adviseert de Raad van Bestuur over de mogelijke afwikkeling van een klacht. 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 2013/2014 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.

De resultaten van het AFM-onderzoek geven aan dat we er nog niet zijn; we hebben de kwaliteitslat die we daarbij zelf voor ogen hadden, niet gehaald. De kwaliteit van ons controlewerk moet omhoog. En dat is ook wat we zelf graag willen en in onze strategie op nummer één staat.

Resultaten 2013/2014

Regulier onderzoek Autoriteit Financiële Markten

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft op 3 juli 2014 aan Deloitte schriftelijk verslag uitgebracht dat zij tot een voorlopig oordeel is gekomen inzake het doorlopend toezicht van de AFM waarbij tien wettelijke controledossiers zijn onderzocht over het boekjaar 2012.

In de voorlopige rapportage zijn bij vier dossiers bevindingen geformuleerd. De AFM komt daarmee tot de voorlopige conclusie dat de vakbekwaamheid van de betrokken accountants van de dossiers met bevindingen versterkt moet worden. In het verlengde daarvan komt de AFM tot de voorlopige conclusie dat Deloitte niet aan haar zorgplicht heeft voldaan met betrekking tot het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals dat in 2012 van toepassing was, vooral ten aanzien van de wijze van uitvoering van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen en uitvoering van practice reviews versterkt moet worden. In september 2014 komt de AFM met een openbaar rapport over de resultaten van de uitgevoerde onderzoeken bij de Big Four. Deloitte heeft reeds sinds najaar 2013 haar stelsel op deze onderdelen versterkt, zoals uiteengezet in het hoofdstuk Strategie en Controlekwaliteit van dit verslag.

Waar nodig zijn lopende het AFM onderzoek reeds passende maatregelen genomen. In één geval heeft 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. Uit Grafiek 1 blijkt dat het merendeel van de AFM bevindingen zich concentreert rondom de aard, diepgang en/of omvang van de opgezette en uitgevoerde controlemaatregelen rondom een specifieke post of transactiestroom, wat heeft geresulteerd in onvoldoende controle-informatie.

Een uitgebreide oorzaakanalyse op deze bevindingen heeft plaatsgevonden door een vast team dat functioneel is gescheiden van het controleteam. Deze 'Deep-dive' oorzaakanalyse richt zich op het doordringen tot de kern van oorzaken die ten grondslag liggen aan bevindingen uit het onderzoek van de AFM. Zo geeft de aard van de oorzaak richting aan de benodigde kwaliteitsinitiatieven om deze oorzaak weg te nemen.

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 in ons Transparantieverlag van FY13 hebben gerapporteerd. Vergelijkbaar onderzoek is door de AFM uitgevoerd bij andere Big Four-accountantsorganisaties. Er is intussen een schriftelijke concept-rapportage van de PCAOB ontvangen. De hoofdlijn van de bevindingen sluit aan op de bevindingen die wij in ons Transparantieverlag FY 13 hebben opgenomen. De PCAOB publiceert binnenkort op haar website een rapport over het uitgevoerde onderzoek bij Deloitte. De PCAOB constateert bij de drie onderzochte dossiers en in het stelsel van kwaliteitsbeheersing tekortkomingen.

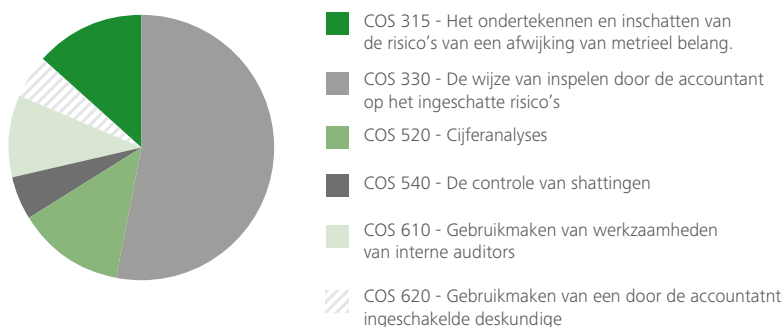
Kwaliteitsbeoordeling SiSa door Audit Dienst Rijk

Ministeries maken in het kader van hun financieel beheer gebruik van de verantwoordings- en controle-informatie SiSa van gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen.

Overzicht M: Bevindingen AFM bij wettelijke controles over boekjaar 2012, gerangschikt naar onderwerp

Standaard	Onderwerp	Voorbeelden verbeterpunten
<i>Risico inschatting en het inspelen op ingeschatte risico's</i>		
315.18	Verwerven van inzicht in interne beheersing van de entiteit	Een voorbeeld waarbij versterking mogelijk is in de volledigheid van inzicht in alle IT systemen welke voor de jaarrekening relevant zijn.
315.26	Onderkennen en inschatten van risico's	Een voorbeeld waarbij niet alle risico's uit bevindingen van IT experts die voortkomend uit het proces van verwerven van inzicht in IT omgeving zijn afgewogen.
330.6	Opzetten en uitvoeren van controle werkzaamheden	Individuele voorbeelden waar versterking mogelijk is qua aard, diepgang en/of omvang van de opgezette en uitgevoerde (gegevensgerichte) controlemaatregelen rondom een specifieke post of transactiestroom om het door de accountant geïdentificeerde risico volledig te mitigeren.
330.8	Toetsing interne beheersingsmaatregelen	Een voorbeeld waarbij versterking mogelijk is van werkzaamheden op IT systeem waaruit de effectieve werking van de functiescheidingen blijkt.
330.10	Aard en omvang toetsing interne beheersingsmaatregelen	Een voorbeeld waarbij de opzet en uitvoering van de controlewerkzaamheden gericht op de wijze waarop een interne beheersingsmaatregel is toegepast en door wie deze is toegepast kon worden versterkt.
330.26	De evaluatie van controle informatie	Een voorbeeld waarin versterking mogelijk is in de afweging van alle relevante controle informatie bij vaststellen dat voldoende en geschikte controle informatie is verkregen.
<i>Controle-informatie</i>		
520	Cijferanalyse	Versterking in de diepgang, alsmede de elementen welke meegenomen worden in de opbouw van de verwachtingen ten behoeve van een gegevensgerichte cijferanalyse. Een enkel voorbeeld waar ruimte is voor verdere versterking van de diepgang, alsmede de elementen welke meegenomen worden in de opbouw van de verwachtingen ten behoeve van een gegevensgerichte cijferanalyse. Overigens was in deze cijferanalyse reeds rekening gehouden met marktverwachtingen.
540	Schattingen	Een voorbeeld waarbij versterking mogelijk is in de diepgang van de controlewerkzaamheden rondom de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan een schattingspost van het management. Hierbij de specifieke verwachting dat gebruik was gemaakt van marktonderzoeken.
<i>Gebruikmaken van de werkzaamheden van anderen</i>		
610	Interne accountants	Een voorbeeld waarbij versterking van de aard en omvang van de werkzaamheden die de accountant uitvoert op de door de verbijzonderde interne controle afdeling uitgevoerde werkzaamheden mogelijk is. Alsmede van de evaluatie van bevindingen om vast te stellen dat deze werkzaamheden adequaat zijn voor de doelstellingen van de accountant.
620	Deskundige	Versterking mogelijk van de werkzaamheden van de accountant ten aanzien van het adequaat zijn van de werkzaamheden van ingezette specialist.

Grafiek 1: Bevindingen onderverdeeld naar NV COS



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. Hierdoor hoeven gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen nog maar op één moment per jaar (single information) informatie aan het Rijk te leveren, via de jaarrekening (bijlage SiSa). De accountant van de medeoverheid neemt de controle van de bijlage SiSa mee tijdens de jaarrekeningcontrole (single audit). De Rijksoverheid wil met SiSa de verantwoordingsbureaucratie verminderen.

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. Op basis van de afzonderlijke reviewrapportages op dossierniveau wordt door de ADR een overall rapportage opgesteld. Deze overall rapportage wordt ter informatie aangeboden aan de departementen. In deze overall rapportage wordt in algemene zin opgenomen of er wel of niet gesteund kan worden op de werkzaamheden van de accountants. Dit is vervolgens de basis voor de departementen om te komen tot vaststelling van de aan de provincies, gemeenten en gemeenschappelijke regelingen toegekende specifieke uitkeringen.

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). De Algemene Rekenkamer beoordeelt het uitgevoerde onderzoek door de ADR.

Resultaten onderzoek verslagjaar 2012 en 2013

De ADR voert een kantoorbeoordeling uit naar ons kwaliteitssysteem en voert tevens een review uit op onze dossiers gericht op de opzet en de uitvoering van die onderdelen van de algemene jaarrekeningcontrole die verband houden met de controle van de specifieke uitkeringen in het kader van SiSa. De ADR selecteert een aantal regelingen per dossier. In ons transparantieverlag FY13 hebben wij gerapporteerd over het onderzoek over verslagjaar 2012. Vier dossiers kregen het oordeel toereikend en voor twee dossiers hadden de geconstateerde bevindingen het oordeel ontoereikend tot gevolg. Naar aanleiding van de bevindingen van de ADR is toen een vervolgonderzoek uitgevoerd (zogenoemde "fase 2"). Dit vervolgonderzoek is in het najaar 2013 uitgevoerd. Hierop is door de ADR een review uitgevoerd. Het eindoordeel van de ADR was dat de departementen voor het vaststellen van de specifieke uitkeringen kunnen steunen op de accountantscontroles uitgevoerd door Deloitte op de SiSa-bijlagen 2012.

In het voorjaar 2014 heeft de ADR voor verslagjaar 2013 een onderzoek gedaan naar het kwaliteitssysteem en zeven dossiers. De terugkoppeling die wij van de ADR hebben gekregen is positief voor zowel het kwaliteitssysteem als voor alle zeven dossiers.

Omdat wij een consistente hoge kwaliteit in de uitvoering nastreven zijn door ons het afgelopen jaar diverse acties uitgevoerd specifiek op het onderwerp SiSa. De acties laten zich als volgt samenvatten:

- nadrukkelijke communicatie van SiSa aan de audit professionals;
- scherpe instructies (per regeling) aan de audit professionals;
- agenderen SiSa op vaktechnisch overleg/studie;
- instructies monitoren SiSa bij kwaliteitsbewaking;
- kantoor/regio contactpersonen SiSa.



Daarnaast hebben wij actief geparticipeerd in sectorale acties die gericht zijn op betere regelgeving ten aanzien van de accountantscontrole van de bijlagen SiSa wat heeft geresulteerd in:

- overleg met andere sectoraccountantskantoren, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Algemene Rekenkamer (AR) en de ADR;
- notitie visie Deloitte over accountantscontrole SiSa;
- aanpassingen in Nota Verwachtingen Accountantscontrole (editie 2013) van BZK.

Kwaliteitsbeoordeling jaarrekening- en bekostigingscontrole door Inspectie Onderwijs

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

Resultaten onderzoek verslagjaar 2013

De inspectie over verslagjaar 2013 omvatte vijftien dossiers. Voor twaalf van de vijftien geselecteerde dossiers is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de uitvoering van zowel de jaarrekening- als de bekostigingscontrole. Van drie BVE-dossiers (Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie) heeft de inspectie een review uitgevoerd specifiek op de bekostigingscontrole (en dus niet op de jaarrekening). Over één van deze drie BVE-bekostigingsdossiers is door de inspectie het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de uitvoering van de bekostigingscontrole. Over de andere twee BVE-bekostigingsdossiers is het oordeel 'niet-toereikend' verstrekt. Op beide BVE-bekostigingsdossiers zijn herstelwerkzaamheden door het controleteam uitgevoerd. Deze herstelwerkzaamheden zijn door de inspectie beoordeeld en hebben daarmee alsnog geleid tot het oordeel 'toereikend'.

De bevindingen van de inspectie richten zich voor een belangrijk deel op het beoordelen van de bevindingen uit de verbijzonderde interne controle (VIC) bij een onderwijsinstelling in relatie tot de werking van de administratieve organisatie en interne controle (AO/IB). Bevindingen die worden opgedaan vanuit de VIC moeten in alle gevallen adequaat vertaald c.q. afgewikkeld worden in het controledossier.

Op basis van de in eerste instantie verkregen twee oordelen 'niet-toereikend' voor de bekostigingscontrole zijn door ons gerichte verbeteracties ondernomen. Eén van de verbeteracties was dat wij direct aansluitend op de review van de inspectie een vaktechnisch overleg (VTO) hebben georganiseerd voor de professionals met cliënten in de sector BVE. De inspectie participeerde in dit VTO.

Als concrete actiepunten noemen wij:

- Communicatie van de uitkomsten van de reviewbevindingen aan onze medewerkers.
- Het jaarlijks verzorgen van interne cursussen aan onze medewerkers die betrokken zijn bij de controle van onderwijsinstellingen. Tijdens deze cursussen worden, naast de actuele ontwikkelingen, waaronder het onderwijscontroleprotocol, ook de aandachtspunten de reviewbevindingen van de inspectie behandeld.
- Het vervaardigen van een notitie met aandachtspunten en nadere concretisering in de controle(vastleggingen) gebaseerd op de reviewbevindingen van de inspectie.
- Het verwerken van reviewbevindingen in onze controledocumentatie zoals de werklijsten bekostiging en jaarrekening in onze (elektronische) controledossiers.
- Op uitgaande controleverklaringen en assurance rapporten van de grote onderwijscliënten (meer dan 300 controle-uren) en bij controleopdrachten met een hoger dan normaal risico, vinden kwaliteitsreviews op de dossiers plaats door onafhankelijke medewerkers met ervaring in het onderwijs en die op de hoogte zijn van reviewbevindingen.

Daarnaast hebben wij regelmatig contact met de inspectie om eventuele issues die vragen (kunnen) oproepen af te stemmen. Dit vindt momenteel plaats via het reguliere afstemmingsoverleg met de NBA. De reviews zoals uitgevoerd door de inspectie dragen bij aan onze eigen maatregelen om te zorgen voor een hoge kwaliteit van de controles in de sector onderwijs. De ervaringen die wij met de reviews hebben opgedaan worden door ons onder de aandacht gebracht van de controleteams om er voor te zorgen dat de kwaliteit van uitvoering geborgd wordt. Naar aanleiding van de uitkomsten van de reviews 2013 hebben wij, zoals hierboven toegelicht, diverse acties en maatregelen gepland en in gang gezet om aanbevelingen in ons controleproces te implementeren en de kwaliteit van de uitgevoerde controles nog verder te verbeteren.

Organisaties van Openbaar Belang

Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Assurance Rapport van de onafhankelijke accountant

Organisaties van Openbaar Belang



Tabel 10: Overzicht OOB's (in alfabetische volgorde)

Accell Group N.V.	Global Senior Loan Index Fund 1 B.V.	N.V. Bever Holding
Ad Pepper Media International N.V.	GMAC International Finance B.V.	N.V. Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken
AFC Ajax N.V.	Green Apple B.V.	N.V. Settlement Bank of the Netherlands
Algarve International B.V.	Grontmij N.V.	N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam
Anker Verzekeringen N.V.	Haniel Finance B.V.	Neptuno CLO I B.V.
ASM International N.V.	Harbourmaster CLO 10 B.V.	Neptuno CLO II B.V.
ASML Holding N.V.	Harbourmaster CLO 11 B.V.	Nord Gold N.V.
Astir B.V.	Harbourmaster CLO 4 B.V.	Odeon ABS 2007-1 B.V.
Atlanteo Capital B.V.	Harbourmaster CLO 5 B.V.	Onderling Fonds "Sliedrecht" B.A.
Atomium Mortgage Finance 2003-I B.V.	Harbourmaster CLO 6 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.
Atradius Credit Insurance N.V.	Harbourmaster CLO 7 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij DSW Zorgverzekeraar U.A.
Atradius Finance B.V.	Harbourmaster CLO 8 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij SAZAS U.A.
Aurora Finance B.V.	Harbourmaster CLO 9 B.V.	Orange Lion 2011-6 RMBS B.V.
Bank Insinger De Beaufort N.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 2 B.V.	Portugal Telecom International Finance B.V.
Bank Ten Cate & Cie. N.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 3 B.V.	RBS Holdings N.V.
Base CLO I B.V.	Himalayan Fund N.V.	REA Finance B.V.
BBVA Global Markets B.V.	HIT Finance B.V.	Reed Elsevier N.V.
Belfius Funding N.V.	Hof Hoorneman Investment Funds N.V.	REN Finance B.V.
BinckBank N.V.	Hollands Welvaren Leven N.V.	Renoir CDO B.V.
Bluewater Holding B.V.	HypovereinsFinance N.V.	Repsol International Finance B.V.
BNP Paribas Cardiff Levensverzekeringen N.V.	ICT Automatisering N.V.	Sligro Food Group N.V.
BNP Paribas Cardiff Schadeverzekeringen N.V.	Intereffekt Investment Funds N.V.	Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge Waarborgmaatschappij U.A.
Boiro Finance B.V.	Invesco Mezzano B.V.	Stichting Memphis 2006-I
Brunel International N.V.	Kazakhstan Temir Zholy Finance B.V.	Stichting Orange Lion IV RMBS
Caixa Catalunya International Finance B.V.	Kempen Euro Credit Fund N.V.	Stichting Orange Lion V RMBS
Cheyne Credit Opportunity CDO I B.V.	Kempen European High Dividend Fund N.V.	Stichting SME Lion I
CID Finance B.V.	Kempen European Participations N.V.	Stichting Uiver 2002
Citco Bank Nederland N.V.	Kempen European Property Fund N.V. (voorheen	Telegraaf Media Groep N.V.
CityMortgage MBS Finance B.V.	Kempen Best Selection European Property N.V.)	TKH Group N.V.
Coniston CLO B.V.	Kempen Global High Dividend Fund N.V.	TomTom N.V.
Corbion N.V. (voorheen CSM N.V.)	Kempen Orange Fund N.V.	Vastned Retail N.V.
Douro Finance B.V.	Kempen Oranje Participaties N.V.	Vimetco N.V.
DPA Group N.V.	Kempen Profiefondsen N.V. (voorheen Van	Waard Leven N.V.
DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.	Lanschot Global Index Fund N.V.)	Waard Schade N.V.
EFM Onderlinge Schepenverzekering U.A.	Koninklijke Wessanen N.V.	Waha Aerospace B.V.
Euro-Galaxy CLO B.V.	Leidsche Verzekering Maatschappij N.V.	ZOO ABS II B.V.
Euro-Galaxy II CLO B.V.	Louis Dreyfus Commodities B.V.	
F.A.B. CBO 2002-1 B.V.	MDC - GMTN B.V.	
FAB CBO 2003-1 B.V.	Morgan Stanley B.V.	
FAB CBO 2005-1 B.V.	Munda CLO I B.V.	
Garda CLO B.V.	N.V. Argenta Nederland	
Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.	N.V. Argenta-Life Nederland	

Criteria: Overzicht van de Organisatie van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2013/2014 werkzaamheden ten behoeve van een wettelijke controle is (zijn) verricht door Deloitte Accountants B.V.

In ons Transparantieverlag over het boekjaar 2012/2013 hebben we 123 OOB's verantwoord. Hiervan zijn er inmiddels 14 komen te vervallen. In het boekjaar 2013/2014 hebben we 9 nieuwe OOB's gecontroleerd. Hiermee komt het totaal aantal OOB's op 118. De wijzigingen zijn als volgt:



Tabel 11: Mutaties OOB's

Nieuwe OOB's in boekjaar 2013/2014
Totaal aantal: 9

AFC Ajax N.V.
BinckBank N.V.
HypovereinsFinance N.V.
Leidsche Verzekering Maatschappij N.V.
Louis Dreyfus Commodities B.V.
Nord Gold N.V.
Orange Lion 2011-6 RMBS B.V.
REN Finance B.V.
Sligro Food Group N.V.

Wel OOB in boekjaar 2012/2013 maar vervallen in boekjaar 2013/2014 (geen wettelijke controle cliënt meer of status OOB gewijzigd). Totaal aantal: 14

Althaia CDO B.V.
Amstel securities of Highgrade Exposure 2006 B.V.
BNP Paribas Bank N.V.
Clondalkin Industries B.V.
Euroloan CLO 1 B.V.
Harbourmaster Pro-Rata CLO 1 B.V.
HITT N.V.
Imperial Mobility Finance B.V.
Kempen European Smallcap Fund N.V.
Kempen SeNSe Fund N.V.
Koninklijke Ahold N.V.
Octoplus N.V.
Stichting Mars 2006
Stichting Orange Lion III RMBS

Nieuwe klanten waarvoor de werkzaamheden nog niet zijn gestart in 2013/2014, zijn in tabel 11 niet opgenomen.

Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen

AA	Accountant-Administratieconsulent
ADR	Audit Dienst Rijk
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AQMP	Audit Quality Master Plan
ARL	Audit Risk Leader
BVE	Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie
CEO	Chief Executive Officer
CFO/COO	Chief Financial Officer/Chief Operating Officer
COS	Controle- en overige standaarden
CPB	Commissie Publiek Belang
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
OOB	Organisatie van openbaar belang
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PE	Permanente educatie
PPD	Professional Practice Department
PPI	Partner Professional Issues
QCF	Quality Control Framework
RA	Registeraccountant
RRL	Reputation & Risk Leader
RRL-Office	Afdeling Reputation & Risk Leadership
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SiSa	Single information en Single audit
SME	Midden- en kleinbedrijf
ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
XBRL	eXtensible Business Reporting Language, een open standaard om financiële gegevens uit te wisselen via het internet

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het Bestuur van Deloitte Accountants B.V. erkent zijn respectievelijke verantwoordelijkheden voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking. Mede naar aanleiding van de continue evaluatie die Deloitte uitvoert van de kwaliteit van de controle zoals beschreven in dit verslag is het stelsel tijdens het rapportagejaar op enkele aspecten versterkt. Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 29 augustus 2014 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

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

Rotterdam, 29 augustus 2014

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

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

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

Assurance Rapport van de 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 11 (verder: tabellen) van het Transparantieverlag over het boekjaar 2013/2014 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 11, zoals opgenomen in het Transparantieverlag over het boekjaar 2013/2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in de betreffende tabellen.

Amsterdam, 29 augustus 2014

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 for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries 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 200,000 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.