



Inhoudsopgave



Betekenisvolle impact

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



Audit Strategie en Kwaliteit

4. Strategie en controlekwaliteit	15
5. Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid	26
6. Professionele educatie	38



Governance structuur

7. Organisatie- en juridische structuur	44
8. Organisatie- en kwaliteitsstructuur Auditfunctie	52
9. Risicomanagement	56



Transparantie

9. Schendingen, incidenten en klachten	61
10. Externe onderzoeken van toezichthouders	67

Bijlagen

Organisaties van Openbaar Belang	73
Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen	75
Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing	77
Status implementatie NBA Maatregelen per 1 augustus 2016	78
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	85



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

Betekenisvolle impact



Voorwoord

Verslag van het bestuur van Deloitte Accountants B.V.

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Voorwoord

Dienen van het publiek belang in de rol van extern accountant past naadloos in de global purpose van Deloitte: *to make an impact that matters*. Deloitte en haar medewerkers streven dagelijks met volle overtuiging naar het maken van een relevante en betekenisvolle impact op de maatschappij. Dit doen zij met een professioneel kritische instelling en niet alleen op het gebied van accountancy, maar ook op werkvelden als IT, cybersecurity en door de inzet van data-analytics als onderdeel van onze controle-aanpak evenals de opname in het controleteam van experts op het gebied van bijvoorbeeld corruptie, belastingen, waarderingen en pensioenen. Onze professionals zijn zich er terdege van bewust dat het leveren van een consistent hoge kwaliteit hierbij van essentieel belang is.

In het afgelopen boekjaar zijn veel van de in september 2014 gepresenteerde NBA Maatregelen door Deloitte volledig geïmplementeerd. Een van deze maatregelen betrof een aanpassing in de governance van accountantskantoren door de invoering van een Raad van Commissarissen bestaande uit externe leden. Deloitte beschikte reeds meerdere jaren over een Raad van Commissarissen bestaande uit externe en interne leden en deze zal per 1 oktober 2016 volledig uit externe leden bestaan. Daarnaast is per 1 juni 2016 de complexe Claw-back regeling ingevoerd. Uit de inspectie van de AFM bleek in september 2015 dat Deloitte aangaande de opzet van de verander- en verbetermaatregelen door AFM genoemd het 'Dashboard 2015 Verandering en verbetermaatregelen OOB-accountantsorganisaties' een score behaalde van 4,0 (waarbij een score van 5,0 maximaal was). Begin 2017 verwachten we een wederom een rapport van de AFM hierover.

Gedurende het eerste halfjaar van 2016 heeft de AFM een aantal externe inspecties van wettelijke controles uitgevoerd bij Deloitte, zowel zelfstandig als gezamenlijk met de PCAOB. De gezamenlijke inspectie

van PCAOB en AFM richtte zich op ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en op individuele controles van (significante onderdelen van) OOB's en heeft niet geleid tot enige bevindingen of opmerking. Naast de gezamenlijke inspectie met de PCAOB heeft de AFM zelfstandig een aantal aanvullende wettelijke controles geselecteerd en dat onderzoek van de AFM is nog onderhanden waarbij in de komende maanden nog aanvullende wettelijke controles worden onderzocht inclusief afronding van het onderzoek naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Wij hebben reeds een aantal voorlopige bevindingen ontvangen van de AFM waar we nog op reageren richting de AFM. Wij begrijpen dat de AFM in 2017 de resultaten van haar zelfstandige onderzoek zal rapporteren. Op basis van het geheel van activiteiten zoals beschreven in dit Transparantieverlag voelen wij ons gesterkt in de juistheid van de door ons ingeslagen weg rondom audit quality. Hierbij realiseren wij ons ten volle dat er nog steeds het nodige werk moet worden verzet in het kader van onze Quality Agenda.

In september 2015 was er kritiek op Deloitte vanwege de afgeblazen accountantswissel voor de controle van de jaarrekening. Hoewel we deze beslissing op integere gronden hebben genomen was de communicatie rondom dit traject niet goed en hebben we hier als organisatie flink van geleerd. Inmiddels hebben wij besloten om komend jaar van externe accountant te wisselen.

Zoals eerder gecommuniceerd zien wij de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit als een 'journey'. Je kunt daarom niet altijd spreken van behaalde doelstellingen. Deze doelstellingen veranderen namelijk continue mede door de impact van de maatschappij op de (rol van de) accountant en de verwachtingen van de externe omgeving. Gesteund door de Raad van Commissarissen en onze gewaardeerde professionals geeft dat een ieder bij

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

Rotterdam, 31 augustus 2016

Bestuur Deloitte Accountants B.V.

Peter Bommel

Engelhardt Robbe

Marco van der Vegte

Mario van Vliet

"I speak often about the importance of organizations clearly defining and embedding their purpose so it becomes core to their culture. What this means at the individual level is that each of us should be able to see that purpose in the work we do, day in and day out. And if we lose sight of it, we may need to step away to find it again. What that "step away" looks like may be different for each person, but the underlying lesson is the same: sometimes it takes going off road to find the path you're meant to be on"

Bestuursverslag

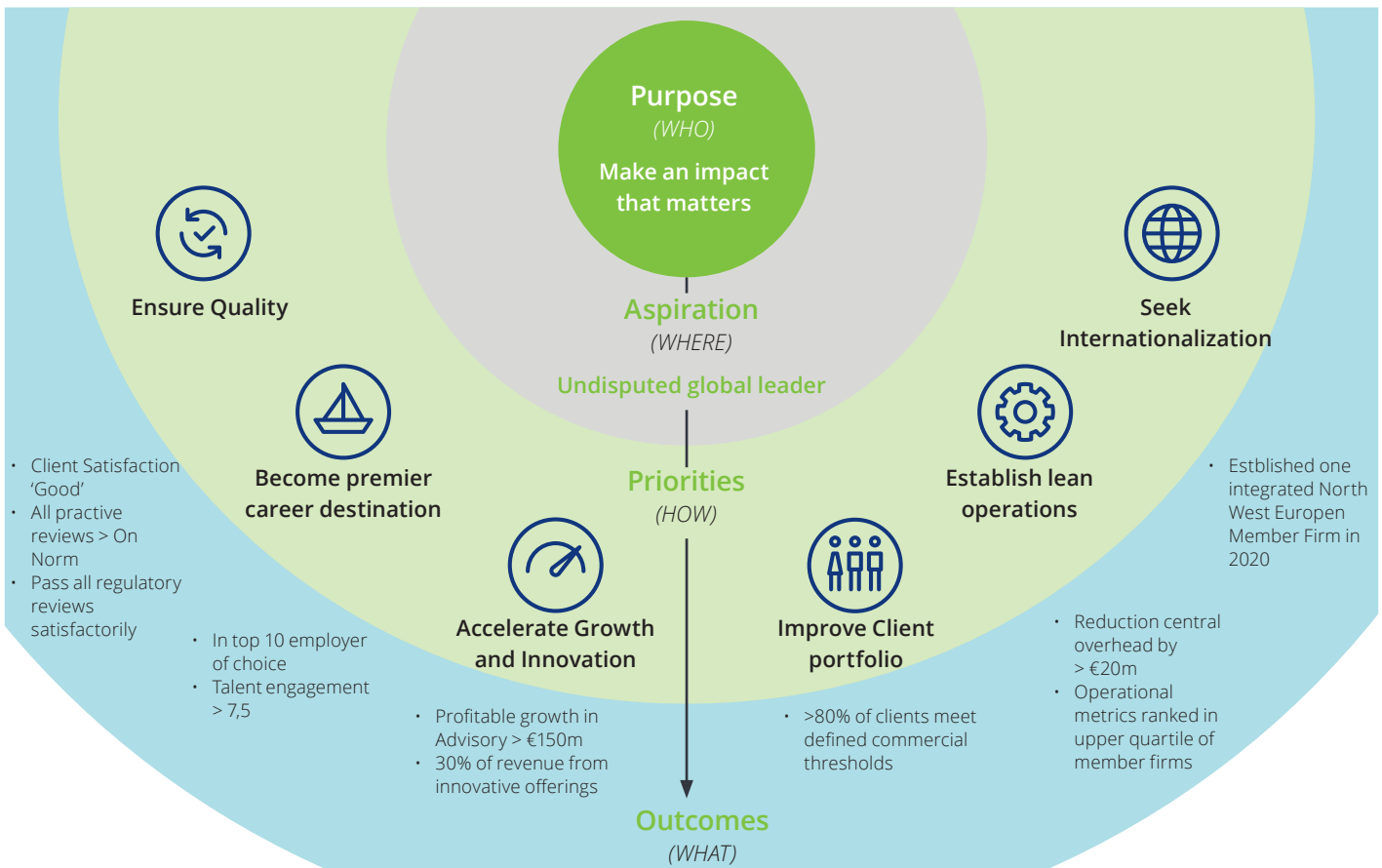
Deloitte ontleent haar bestaansrecht aan de kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid van haar dienstverlening en de rol die zij vervult in de samenleving.

Onze global purpose 'to make an impact that matters', ons Audit Quality Plan en de invoering van de 53 NBA Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole vormen een stevig kompas om onze verantwoordelijkheid op het gebied van "(audit) quality" te nemen en daarmee aan onze kwaliteitsdoelstellingen en zorgplicht te voldoen. Er zijn het afgelopen jaar forse inspanningen geleverd door onze organisatie en onze professionals bij de realisatie van onze kwaliteitsdoelstellingen, bovenop de

inspanningen vanwege de transitie naar nieuwe auditmandaten bij OOB's. De impact van deze inspanningen op onze organisatie heeft ons genoodzaakt om nadere maatregelen te nemen rond de inzet van onze medewerkers. Dit is het afgelopen jaar gebeurd door gerichte acties waarbij we onder andere hebben gekeken naar de omvang van onze cliëntenportefeuille en daarop maatregelen hebben genomen. Het komende jaar gaan we hiermee door. Hierdoor hebben wij ruimte gecreëerd voor extra training, coaching on the job en voor verlaging van de werkdruk.

Onze global purpose: to make an impact that matters

Kwaliteit en zorgplicht zijn twee parameters met een duidelijke relatie. Dat is ook zo omschreven in de afgelopen jaar geïntroduceerde Global strategie van Deloitte. Deze strategie heeft als basis onze purpose "to make an impact that matters". Deloitte heeft bij dit alles een heldere stip aan de horizon, onze 'green dot'. Gedreven door onze 'purpose statement' zijn wij op weg naar realisatie van onze ambitie, 'to be the undisputed leader in professional services'. Om deze ambitie



te bereiken, hebben we zes strategische pijlers geïmplementeerd (zie bovenstaande figuur). Het draait om concrete investeringen en initiatieven, met als onderliggende drager de beoogde cultuur en mindset, in combinatie met gerichte beloning en het juiste voorbeeldgedrag (walk the talk), tot het meten van impact en het van daaruit telkens bijsturen van onze kwaliteitsagenda. Onze recente inspectieresultaten bij de PCAOB (geen bevindingen) en de resultaten van onze interne inspecties bevestigen dat wij op de goede weg zijn.

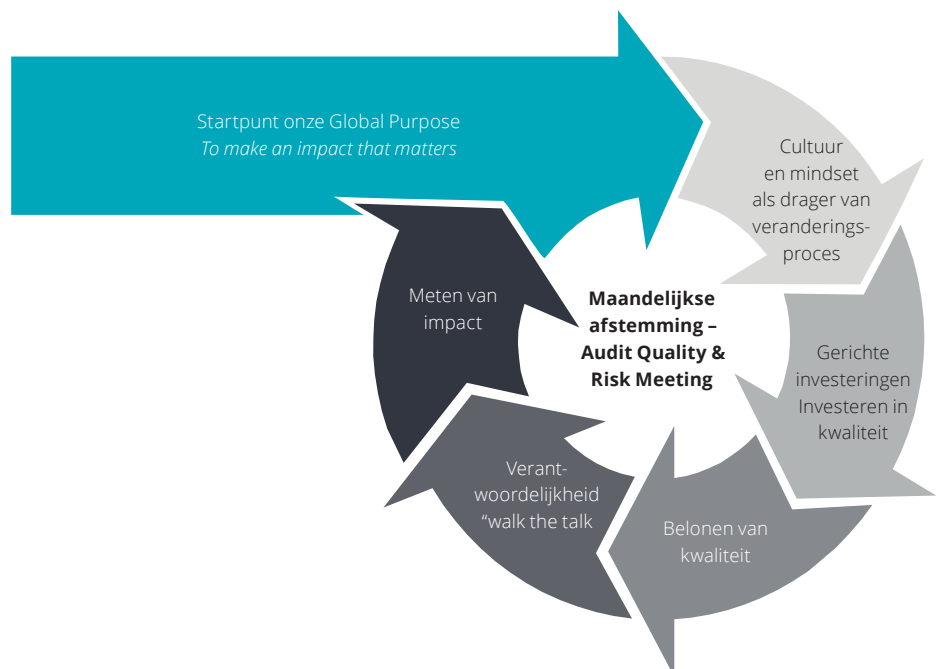
In het in 2013 gestarte Audit Quality Plan (AQP) is de basis gelegd voor de ingezette verandering en staan kwaliteit, gedrag en attitude centraal. We geven invulling aan het AQP door een groot aantal initiatieven waarover meer informatie wordt gegeven in het hoofdstuk Strategie en controlekwaliteit. De voortgang van het AQP wordt maandelijks besproken tijdens de Audit Quality & Risk Meeting (AQRM). Hierin bespreken onder meer de CEO, Chief

Quality Officer (CQO), Function Leader Audit, NPPD en de Compliance Officer de status van de ingezette maatregelen en sturen ter aansturing van de verandering en (bij)sturing van de kwaliteitsgerichte cultuur waar nodig bij.

In september 2015 hebben wij het bestuursmodel van Deloitte aangepast met de introductie van de positie van de Chief Quality Officer. Hiermee borgt Deloitte kwaliteit op het hoogste bestuursniveau. Deloitte neemt hiermee zichtbaar haar verantwoordelijkheid om kwaliteit voor alle Functions als prioriteit nummer één te zien.

Cultuur en mindset als drager van het ingezette veranderingsproces

Het veranderingsproces van onze cultuur, de mindset en het bijbehorende gedrag worden door ons gezien en benaderd als een "journey" met implementatie van een veelvoud aan maatregelen en veranderingen in processen en procedures. Het is dus belangrijk te onderkennen dat het enige tijd zal duren voordat dit zijn



volledige weerslag heeft gevonden in enerzijds goedwerkende processen en anderzijds in cultuur en gedrag. Niettemin hebben we de afgelopen jaren grote slagen gemaakt.

We onderkennen dat het bestuur en de leiding van onze Auditfunctie in belangrijke mate de kwaliteit van wettelijke controles beïnvloeden. Zij sturen de organisatie aan op basis van hun visie en missie en daaruit voortkomende kwaliteitsdoelstellingen en hebben een voorbeeldfunctie in hun gedrag en houding door het gedrag te vertonen dat aansluit op de gewenste kwaliteitsgerichte cultuur. In lijn met deze doelstellingen stelt het bestuur het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking vast, draagt dit uit en bewaakt het dit zodat de kwaliteit van de wettelijke controles is gewaarborgd.

De beleidsbepalers van Deloitte nemen hun verantwoordelijkheid voor de juiste tone at the top: *"we all own quality"*. Deze tone at the top is onmisbaar voor de ingezette cultuur- en gedragsverandering en wordt tastbaar gemaakt voor onze medewerkers door zichtbaar gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen met actieve communicatie via periodieke updates en communicatie, door de verbinding tussen de Audit business leader en PPD, door het benoemen van rolmodellen en talloze andere voorbeelden waarin we de juiste houding en gedrag centraal stellen. Het zijn niet alleen de beleidsbepalers die ertoe doen maar alle niveaus binnen de organisatie zoals de Young Professional Audit Quality Board: jonge professionals die zijn geselecteerd op grond van hun kwaliteitsbewustzijn. Zij sparren met (interne en externe) stakeholders, dagen het leadership en de commissarissen van Deloitte uit en houden de organisatie scherp.

Gerichte investeringen in kwaliteit in het afgelopen boekjaar

De op kwaliteit gerichte cultuur wordt verder gestimuleerd door actieve investeringen in kwaliteit. Dit zien we heel duidelijk terugkomen in de toegenomen aantallen uren die we aan controleopdrachten besteden waarvan we (nog) niet volledig in staat zijn deze door te berekenen aan de markt, maar ook de inspanningen vanwege de transitie van nieuwe auditmandaten bij Organisaties van Openbaar Belang in de afgelopen twee jaar. Deze kwaliteitsinvesteringen bedragen minimaal € 20 miljoen op jaarbasis.

Daarnaast investeert Deloitte in het Professional Practice Department (PPD). Het Professional Practice Department heeft als belangrijkste taken de uitvoering van het kwaliteitsbeleid en de monitoring van de praktijkuitvoering, de behandeling van vaktechnische vraagstukken op het gebied van internationale en nationale controle- en verslaggevingsregels, en de aanpak en rapportage van controleopdrachten. Het PPD is het afgelopen jaar aanzienlijk uitgebreid. Een ander voorbeeld van onze kwaliteitsinvesteringen is het senior managers kwaliteitscurriculum. Om promotie te kunnen maken naar de rol van director, dient een senior manager voldoende ervaring te hebben opgedaan in een kwaliteitsrol. Gedurende het afgelopen boekjaar hebben al onze senior managers ongeveer 250 uur bijgedragen aan verschillende kwaliteitsinitiatieven. Een teken dat we echt samen de schouders eronder zetten.

Deloitte is ervan overtuigd dat de kwaliteit van de auditdiensten gebaat is bij het investeren in innovatie. Tastbare voorbeelden hiervan uit het afgelopen boekjaar zijn de tweede fase van het Distinctive Audit initiatief, de uitrol van Audit Analytics en de verbeteringen die zijn doorgevoerd in de nieuwe versie van ons Engagement Management Systeem. Met deze investeringen in innovatie is een bedrag van ruim € 4 miljoen euro gemoeid.

Belonen van kwaliteit

Goede kwaliteit wordt beloond. Dit doen we door goede prestaties in het zonnetje te zetten. Wekelijks ontvangen collega's Audit Quality Awards voor tastbare positieve bijdragen aan het Audit Quality Plan en wordt de ranglijst van de wekelijkse COS kennisquiz Battle of the Brains gedeeld binnen de Audit organisatie. Uiteindelijke winnaars van the Battle of the Brains ontvangen een Audit Quality Award. In het afgelopen boekjaar zijn meer dan vijftig van deze Quality Awards uitgereikt.

In het kader van de NBA Maatregelen is het afgelopen jaar de bonus/malusregeling voor Partners en Directors verder uitgewerkt. Goede resultaten uit de interne en externe dossierinspecties of andere voorbeelden van *"good quality"* leiden tot een bonus. Daarnaast kan een malus worden gehanteerd indien de kwaliteit van bijvoorbeeld een controledossier niet toereikend is. Hier geldt *'we all own quality'* ook voor de professionals individueel.

Verantwoordelijkheid: walk the talk

Dat kwaliteit een verantwoordelijkheid van eenieder is, blijkt uit bijvoorbeeld de individuele KPI's van het bestuur, het management team en de professionals. Kwaliteit is daarmee geen loos begrip. Het bestuur, het management team en de professionals worden allen beoordeeld op de parameter kwaliteit.

Naast het belonen van kwaliteit van externe accountants de afgelopen jaren, startte Deloitte met ingang van 1 juni 2016 met een claw-backregeling voor partners die optreden als externe accountant of Engagement Quality Control (EQC) reviewers van wettelijke controles. De claw-backregeling is een van de 53 NBA Maatregelen. Indien – binnen een periode van zes jaar – een combinatie bestaat van verwijtbaar handelen van een externe accountant of EQC reviewer dat heeft geleid tot het afgeven van een verkeerde verklaring waaruit maatschappelijke schade is ontstaan, dan verliest deze externe accountant of reviewer het recht op een door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen vast te stellen bedrag vanuit de opgebouwde reservering ten behoeve van de claw-backregeling. Deze reservering wordt in zes jaar tijd opgebouwd uit de achtergestelde leningen van diezelfde accountant of reviewer tot een hoogte van zijn gemiddelde inkomen over die jaren.

Meten van impact

Om de effectiviteit van het Audit Quality beleid en de verandering van cultuur en gedrag te evalueren, meten we continu de impact van ingezette initiatieven. We gebruiken hiervoor onder meer onze oorzaak analyses. Dit stelt ons in staat om te sturen op indicatoren van goede kwaliteit en deze informatie te gebruiken voor het behalen van de geformuleerde doelstellingen. Deze doelstellingen zijn onderdeel van de kwaliteitsgerichte visie en cultuur en stellen ons in staat om interventies uit te voeren op basis van de uitkomsten van deze oorzaak analyses.

Ook houdt Deloitte eens per kwartaal een survey onder de audit professionals. Deze survey bevat naast vragen over de tone at the top, ook vragen over de belangrijkste drijfveren (mindset & drivers) van de professionals. De survey kent een gemiddelde response rate tussen de 40% en 50%. De resultaten en de feedback worden besproken tijdens de Audit Quality & Risk Meeting. De uitkomsten worden gedeeld met de professionals en periodiek met de Raad van Commissarissen van Deloitte.

Tenslotte meten wij via de Talent survey op kwartaalbasis tal van aspecten, waaronder de kwaliteitsbeleving van onze professionals. De uitkomsten voor de Auditfunction van de Talent survey worden gedeeld met de deelnemers en met het leadership van Audit.

Deloitte onderkent dat accountancy een gereguleerde sector is. We hebben een periodieke dialoog met de AFM en PCAOB over de ingezette veranderingen. Tevens zien we dat de AFM in haar wijze van rapporteren over deze ingezette maatregelen onderkent dat accountantsorganisaties verschillen. Ook geeft de AFM ons feedback over aandachtsgebieden en deelt zij best practices. In 2015 heeft de AFM daarnaast handhaving toegepast. Deloitte en andere Big4 kantoren ontvingen een boete naar aanleiding van bevindingen uit inspecties in 2011/2012. Wel bevestigt de AFM dat sindsdien forse veranderingen zijn doorgevoerd. De kantoren hebben de zorg geuit over de koppeling tussen individuele bevindingen op dossierniveau versus het opleggen van een handhaving op het stelsel van kwaliteitsmaatregelen (zorgplicht).

Als Bestuur van Deloitte Accountants B.V. zijn we ervan overtuigd dat we op dit moment de juiste koers volgen om onze Global Aspiration 'to be the undisputed leader in professional services' waar te maken en daarmee onze Global Purpose 'to make an impact that matters' te realiseren. We monitoren dit continu door in gesprek te blijven met externe stakeholders zoals commissarissen, controlecliënten, onze toezichthouders en het Deloitte-netwerk, maar ook door een continue dialoog met onze eigen professionals.

In dit Transparantieverlag geven wij gedetailleerd inzicht in de concrete acties die wij in dit verband uitvoeren. Wij zijn zoals altijd benieuwd naar de mening van onze cliënten, toezichthouders, medewerkers, de publieke opinie en eenieder die zich bij onze onderneming en haar werkzaamheden betrokken voelt en richten een woord van dank aan al onze professionals voor hun enorme inzet in het afgelopen jaar.

Rotterdam, 31 augustus 2016

Bestuur van Deloitte Accountants B.V.

Peter Bommel
Engelhardt Robbe
Marco van der Vegte
Mario van Vliet

Verslag Commissie Publiek Belang

De rol van de Commissie Publiek Belang

Deloitte kent sinds 2004 een Raad van Commissarissen (RvC). De RvC bestaat in meerderheid uit onafhankelijke externe leden en heeft een onafhankelijke voorzitter. De Commissie Publiek Belang, bestaande uit alle vier de onafhankelijke externe leden van de RvC, is daar sinds 2013 een vaste commissie van en maakt derhalve volledig deel uit van de formele toezichtstructuur van Deloitte. Deloitte volgt de maatschappelijk relevante codes, zoals de Code voor Accountantsorganisaties met een OOB vergunning en, waar toepasbaar geacht, de Nederlandse Corporate Governance Code. De RvC 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 RvC houdt toezicht op, geeft gevraagd en ongevraagd advies aan en treedt op als werkgever van (de leden van) de Raad van Bestuur.

Deloitte is het afgelopen boekjaar druk bezig geweest met de afronding van de implementatie van de voorstellen van de sector op het gebied van kwaliteit en governance (NBA Maatregelen). De RvC heeft dit jaar besloten de eerder gekozen beleidslijn – het afwachten van toekomstige wetgeving op het gebied van structurering van de RvC – los te laten, mede omdat (1) er nu voldoende zicht is op invoering van die toekomstige wetgeving en (2) de toezichthouder vooruitlopend op nieuwe wetgeving deels anticipeert op implementatie van de sectorvoorstellen. De samenstelling van de RvC wordt daarom per 1 oktober 2016 gewijzigd, in die zin dat de Raad in lijn met de sectorvoorstellen vanaf dat moment uitsluitend zal bestaan uit externe leden. De betreffende wijzigingen zijn

inmiddels door de Algemene Vergadering goedgekeurd. In verband daarmee gaat de Commissie Publiek Belang op in de RvC. De taken van de Commissie, waaronder kwaliteit, risicobeheersing, beloningsbeleid, transparantie en communicatie, krijgen een nog meer expliciete plaats in het takenpakket van de RvC zelf.

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

Visie en bevindingen

Het maatschappelijk debat over accountancy en de vele recente ontwikkelingen op het gebied van regelgeving voor de sector zijn een voortdurend aandachtspunt geweest op de agenda van de RvC. De reeds in het vorig verslagjaar aangeduide spanningsvelden voor accountantsorganisaties blijven onverminderd bestaan. In de eerste plaats het spanningsveld tussen de hoge maatschappelijke verwachtingen van het werk en de verantwoordelijkheid van de accountant en dat wat hij of zij waar kan maken binnen het bestaande regelgevend kader waarin hij of zij opereert. Een beroep van de accountant op dat formele kader leidt meer dan eens tot maatschappelijk onbegrip. Het anders en beter communiceren op transparante wijze speelt daarbij een grote rol en de meer uitgebreide accountantsverklaring helpt daarbij. Kwaliteit is immers niet meer alleen een goede audit van historische gegevens, uitgevoerd door een integere accountant. Kwaliteit is in toenemende mate ook (i)

het beoordelen van andere, meer actuele indicatoren, waaronder de beoordeling van belangrijke schattingen en parameters, op basis waarvan in toenemende mate een uitgesproken oordeel over de continuïteit van de onderneming wordt verwacht, (ii) het interne controle raamwerk en op welke wijze dat fraude en corruptie weet te identificeren of voorkomen, (iii) het volledig, transparant en schriftelijk rapporteren over de uitgevoerde werkzaamheden en bevindingen en (iv) het verschaffen van toelichting daarbij. En dat alles op extern toetsbare wijze. Het afgelopen jaar is nog niet richtinggevend geweest voor de wijze waarop het spanningsveld zich gaat ontwikkelen.

De RvC en de Commissie Publiek Belang hebben in het boekjaar 2015/2016 veel aandacht besteed aan de implementatie van de sectorvoorstellen. In het oog springende onderwerpen in dat kader zijn de implementatie van de claw-back, en het daarbij verkrijgen van de noodzakelijke goedkeuring van de audit partners en de partners van andere Functions, aanpassing van het bestuursmodel en de wijze van benoeming en het vaste salaris van bestuursleden.

Een tweede spanningsveld bestaat hieruit dat grote firma's zoals Deloitte naast controlediensten ook een breed palet aan andere diensten aanbieden. De publieke beeldvorming over controle strekt zich in de praktijk meer dan eens automatisch uit naar die andere diensten. De controlediensten dienen het publieke belang. Bij adviesdiensten staat het belang van de klant centraal, voor zover dat belang niet strijdig is met het algemeen belang. Ook op dit tweede spanningsveld zal een goed antwoord gevonden moeten worden; een antwoord dat bovendien de steeds zwaardere onafhankelijkheidsstoets moet kunnen doorstaan waar het betreft de

combinatie van verschillende diensten onder één dak. Het interne 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 RvC zal daar ook het komend jaar alert op blijven.

Een belangrijke overweging daarbij is dat kwaliteit en innovatie van de auditdiensten zeer gebaat zijn bij de expertise en innovatieve kracht van de advisorybedrijfsonderdelen van Deloitte. Audit Analytics, een belangrijk onderdeel van Deloitte's Distinctive Audit programma, is daarvan een goed voorbeeld. Mede onder invloed van eerdergenoemd spanningsveld heeft Deloitte besloten Risk Services als aparte functie te positioneren. Dat sluit eveneens aan bij de internationale Deloittestructuur.

Kwaliteit blijft onverminderd hoog op de agenda van Deloitte, de Commissie Publiek Belang en de RvC staan. Vandaar dat de RvC besloten heeft een nieuwe Quality & Risk Committee als vaste commissie in te stellen per 1 oktober aanstaande. Het is ook één van de redenen dat de Raad dit verslagjaar heeft voorgesteld – als onderdeel van het voorstel tot implementatie van een driekoppig bestuursmodel – naast de Chief Executive Officer en de Chief Operating Officer ook een Chief Quality Officer aan te stellen. Dat voorstel is door de partners overgenomen en het bestuursmodel is geïmplementeerd. Het benoemen van een Chief Quality Officer per 1 november 2015 beoogt het borgen van kwaliteit op het hoogste bestuursniveau. De Raad van Bestuur wordt bij de uitvoering van haar werkzaamheden ondersteund door een breed samengestelde Executive Committee. De RvC en zijn Selectie en Benoemingscommissie (met een onafhankelijk extern lid als voorzitter)

zijn actief betrokken geweest bij het selectieproces van de CQO en de beide andere leden van de Raad van Bestuur. Dat selectieproces vond plaats op basis van een door de Raad van Commissarissen vastgesteld profiel. Indachtig de sectorvoorstellen heeft de RvC (op basis van een advies van de Remuneratiecommissie) eveneens een nieuw beloningsbeleid voor de bestuurders voorgesteld, dat door de partners is overgenomen. Op basis van dat beleid ontvangen de leden van de Raad van Bestuur sinds najaar 2015 een door de RvC vastgestelde resultaatonafhankelijke beloning bestaande uit een vaste component en een beperkte variabele beloning gekoppeld aan lange termijndoelstellingen die gericht zijn op kwaliteit.

Naast kwaliteit in brede zin staat Talent retention hoog op de agenda van de RvC. De aantrekkelijkheid van het accountantsberoep is essentieel voor het waarborgen van voldoende instroom van jong talent. Die instroom staat onder druk door tal van ontwikkelingen die niet allemaal binnen de invloedssfeer van Deloitte liggen. De RvC is gelukkig met de positie en reputatie van Deloitte als aantrekkelijke werkgever.

De Commissie Publiek Belang heeft ook oog voor Public Interest onderwerpen die relevant zijn voor andere functions dan Audit. Responsible tax springt daaruit. De Commissie is zich bewust van de toenemende publieke belangstelling voor dit thema: er is veel maatschappelijke aandacht voor structuren die weliswaar wettelijk toegestaan zijn, maar in toenemende mate zijn onderworpen aan een beoordeling op basis van moraliteit. Het debat over responsible tax is daarmee in een stroomversnelling geraakt. De commissarissen hebben geconstateerd dat de Tax Function oog heeft voor de maatschappelijke context van haar activiteiten.

Deloitte zal zich ook in het komende jaar blijven richten op het stimuleren van een kwaliteitsgerichte cultuur en onverminderd veel zorg en aandacht blijven geven aan kwaliteit met als doel verder herstel van vertrouwen te bewerkstelligen en te voldoen aan de hoge eisen die de maatschappij ons, terecht, stelt. De benoeming van een CQO in het bestuur en zijn verwachte invloed op de organisatie geven aan dat Deloitte zich geïmmiteerd voelt en blijft voelen aan het onderwerp kwaliteit. De RvC zal proactief en van dichtbij betrokken blijven bij dat proces.

De belangrijkste activiteiten in het afgelopen boekjaar

In het boekjaar 15/16 hebben de externe commissarissen, vertegenwoordigd in de Commissie Publiek Belang, vijfmaal vergaderd. Driemaal is die vergadering gecombineerd met de vergadering van de voltallige RvC. Daarnaast vonden er zes normale RvC vergaderingen, drie uitgebreide strategiesessies en twaalf onderwerp gebonden telefonisch vergaderingen plaats, waaronder over kwaliteit. De Commissie vergadert in bijzijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur. De meeste onderwerpen die in de vergaderingen van de Commissie aan de orde komen, zijn agendapunten die ook zijn besproken in vergaderingen van de voltallige Raad van Commissarissen of in één van zijn commissies. Waar nodig zijn andere genodigden, zoals de RRL en de FL Audit, aanwezig geweest. De belangrijkste inhoudelijke onderwerpen die het afgelopen boekjaar aan de orde zijn geweest (naast de reeds in dit verslag genoemde onderwerpen) zijn:

Kwaliteit

- Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering.
- Onderzoeken van externe toezichthouders (AFM en PCAOB) en de naar aanleiding daarvan getroffen en te treffen maatregelen en bespreking daarvan met bestuurders en risk leaders van de Audit Function en is de RvC verheugd met de goede uitkomsten van de gezamenlijke inspectie van PCAB en AFM.

- Ook de reactie van Deloitte in 2015 op het boetebesluit van de AFM is nadrukkelijk aan de orde geweest. Deloitte geeft er de voorkeur aan vooruit te kijken en heeft, indachtig de constructieve dialoog met de toezichthouders, besloten het door de AFM genomen boetebesluit op te volgen.
- Uitkomsten van interne kwaliteit reviews.
- Implementatie claw-back.
- Implementatie toets RvC bij de benoeming van audit partners.
- Goedkeuring remediation plan (PCAOB) najaar 2015.

Dialogo stakeholders, maatschappelijk debat

- Public Affairs aangelegenheden, zoals het maatschappelijk debat over de accountantssector, de communicatie daarover met stakeholders en externe toezichthouders.
- Implementatie van de sectorvoorstellen en het overwegen van de consequenties daarvan.
- Gesprekken met de AFM, onder andere over de NBA-voorstellen, governance en kwaliteit. Zo heeft er een voorzittersoverleg met de AFM plaatsgevonden, waarbij namens Deloitte twee commissarissen aanwezig waren.

Risico beheersing

- 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, waaronder de periodieke survey 'tone at the top', de naar aanleiding daarvan getroffen en te treffen maatregelen en bespreking daarvan met, onder meer, de Ethics Officer.

- De roulatie van de externe accountant. Naar aanleiding van de media-aandacht rond dit onderwerp heeft de Raad van Commissarissen het besluitvormingsproces geëvalueerd met hulp van interne governance experts. De resultaten en conclusies van de evaluatie zijn meerdere malen onderwerp van gesprek geweest. Bovendien is een nieuw aanbestedingstraject voor het benoemen van een externe accountant gestart en inmiddels succesvol afgerond. De benoeming van de externe accountant is zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van september 2016.
- Herstructurering Stichting InterNos.
- Periodieke rapportages over grotere klachten, claims en risicodossiers en bespreking daarvan met, onder meer, de Directeur Juridische Zaken; al het voorgaande met speciale aandacht voor de zaken waar Deloitte lering uit kan trekken.

Governance

- Oprichting en positionering van Coöperatief Deloitte U.A. aan de bovenkant van de structuur.
- Evaluatie van het bestuursmodel tegen de achtergrond van de uitdagingen van Deloitte in de komende jaren, en de NBA voorstellen uit het rapport In het Publiek Belang en de invoering van een nieuw bestuursmodel.
- Aanpassen van de samenstelling en taken van de RvC overeenkomstig bovenbedoelde NBA voorstellen.
- Beoordeling van de leden van de Raad van Bestuur¹.

Overige onderwerpen

- Internationale strategie en internationale samenwerking.
- Goedkeuren rapportages.
- Verhouding met partners. Er hebben vier Algemene Vergaderingen plaatsgevonden. De RvC houdt rekening met de belangen van alle stakeholders. Die belangen zijn niet automatisch gelijk aan die van de partners, hetgeen tot spanningen kan leiden. De Raad heeft expliciet aandacht besteed aan de relatie met de partners.

Belangrijkste agendapunten voor het komend jaar

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

- Kwaliteitsbeheersing mede met het oog op het publieke belang.
- Verdere implementatie van de uitgewerkte voorstellen van de wetgever, de toezichthouder en de NBA.
- Risicomanagement – door invoering van een Quality & Risk Committee komt dit punt nog explicieter op de agenda van de RvC te staan.
- Internationale samenwerking.
- Opvolging cultuuronderzoek.
- De RvC zal 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 RvC zal de agenda van de Commissie Publiek Belang vanaf 1 oktober volledig opnemen in zijn eigen agenda en de Raad zal zich blijven richten op maatschappelijk relevante onderwerpen met kwaliteit als meest dominante thema.

In dat kader zal de RvC ook expliciet aandacht blijven besteden aan het bewaken van zijn eigen rol en taakstelling. De wet legt de RvC de plicht op om bij uitvoering van het toezicht de belangen van alle stakeholders te behartigen. Afstand en duidelijke rolverdeling tussen toezichthouder en bestuur is daarbij van belang, ook als het gaat om de nieuwe verantwoordelijkheden die in het kader van de NBA voorstellen aan de RvC worden toebedeeld. De RvC wenst zich niet te begeven op het terrein van het bestuur. Dat zou er namelijk toe kunnen leiden dat de RvC toezicht moet houden op zijn eigen beleid. De rol van de RvC bij de benoeming van auditpartners is een voorbeeld van een taak waar die rolverdeling in het gedrang kan komen. De RvC zal dat nauwlettend in de gaten blijven houden.

Rotterdam 31 augustus 2016

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

¹ Besproken tijdens de eerste vergadering na afloop van het boekjaar 2015/2016

Audit Strategie en controlekwaliteit



Strategie en controlekwaliteit

Ethiek, integriteit en onafhankelijkheid

Professionele educatie

Strategie en controlekwaliteit

Visie: Een cultuur waarin wij kwaliteit stimuleren en belonen

Stakeholders geven ons het vertrouwen dat we werken volgens bepaalde normen en waarden. Dat vertrouwen mogen we niet beschamen. De belangrijkste pijler uit onze kwaliteitsagenda ziet daarom op cultuur en gedrag. Via het stimuleren van voorbeeldgedrag, rolmodellen en het investeren in medewerkers stellen wij onze professionals in staat te handelen in het publieke belang. De kern van onze ambitie is het realiseren van 'An Impact that matters, on our clients, our people and our communities' om zo een organisatie te bouwen die onze stakeholders herkennen als 'the undisputed leader in professional services'.

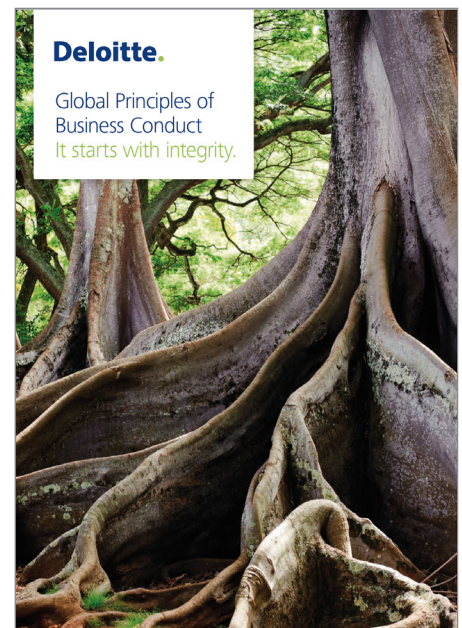
Om deze ambitie tastbaar te maken publiceerde Deloitte in 2016 wereldwijd voor alle disciplines van onze organisatie de 'Global Principles of Business Conduct'. De Global Principles sluiten nauw aan bij actuele thema's binnen de accountantspraktijk, waaronder het stimuleren van een professioneel kritische instelling en het nemen van (maatschappelijke) verantwoordelijkheid (*"We foster a culture of appropriate professional scepticism and personal accountability"*). Bezien vanuit het publieke belang neemt Deloitte in de Global Principles expliciet afstand van corruptie en roept actief op de initiatieven te steunen die zijn gericht op het bestrijden van bijvoorbeeld ongebruikelijke transacties en fraude (*"We are against corruption"; "We support efforts to eradicate corruption and financial crime"*). Ook stimuleren de Global Principles een open consultatiecultuur aangezien dit een van de positieve kwaliteitsindicatoren betreft (*"Consultation goes to the heart of the Deloitte culture and avoids our people having to result a difficult ethical situation alone"*). Een belangrijk document waarin de standaarden voor

onze manier van werken zijn vastgelegd voor elke medewerker, ongeacht in welk land zij werken, voor welke industry, regio, function of op welk niveau. Alle medewerkers zijn gevraagd schriftelijk te bevestigen dat zij kennis hebben genomen van de inhoud van dit document.

Voorbeeldgedrag via persoonlijke betrokkenheid van onze beleidsbepalers

Deloitte heeft de verantwoordelijkheid voor kwaliteit verankerd in de organisatie- en governancestructuur. Een van de manieren waarop dat zichtbaar tot uitdrukking komt in de bedrijfsvoering zijn de maandelijkse Audit Quality & Risk Meetings die geheel zijn gewijd aan de kwaliteitsagenda. Via deze Audit Quality & Risk Meeting initieert en bewaakt de Raad van Bestuur proactief de bedrijfsvoering en zorgplicht rond de kwaliteit van onze (wettelijke) controles. Zij stuurt deze waar nodig bij aan de hand van gedetailleerde voortgangs- en uitzonderingsrapportages die tevens zijn voorzien van onderliggende oorzakenanalyses. Zo is onze Raad van Bestuur 'in control'. Onze CQO is voorzitter van de maandelijkse Audit Quality & Risk Meeting, die wij hierboven al in het Bestuursverslag hebben beschreven.

Een ander voorbeeld is de nauwe internationale samenwerking op het gebied van kwaliteit, bijvoorbeeld via vertegenwoordiging van onze partners in de DTTL Global Executive Committee (Peter Bommel), het DTTL Global Audit Leadership Team (Marco van der Vegte), de DTTL Global Audit Quality Board (Rik Roos) en de DTTL Audit Technical Advisory Board (Theo Jongeneel). Via deze posities is Deloitte Nederland nauw betrokken bij de ontwikkeling, executie en evaluatie van de wereldwijde kwaliteitsinitiatieven en goed gepositioneerd om goede praktijkvoorbeelden uit te wisselen met



andere landenfirma's. In dat kader is onze Managing Partner van de Audit Function tevens lid van het nieuw opgerichte externe 'Foundation for Auditing Research'. In dit externe wetenschappelijk instituut werken wetenschap en de praktijk hand in hand aan het uitvoeren van relevant wetenschappelijk onderzoek naar de drijfveren voor goede controlekwaliteit om zo met elkaar de praktijkvoering en leercurve te kunnen versterken.

Intern gaat Marco van der Vegte vanuit zijn rol als beleidsbepaler elke maand samen met Rik Roos, onze National Professional Practice Director de dialoog aan met onze partners en directors over actuele thema's uit de kwaliteitsagenda. Elke onderwerp is bespreekbaar en deze sessies bieden voor ons een prima platform om de strategische doelstelling handen en voeten te geven.

Zo is elk kwartaal in de business updates behandeld:

- i. dat uit oorzaakanalyse volgt dat vaktechnische consultaties een positieve indicator zijn voor goede controlekwaliteit;
- ii. het AFM onderzoek naar consultaties over corruptierisico's en daarbij gedane aanbevelingen;
- iii. de rol van het fraudepanel bij de ondersteuning van controleteams; en
- iv. het belang van een professioneel kritische instelling bij het identificeren en opvolgen van corruptierisico's.


Opnames van de dialoogsessies stelt Deloitte beschikbaar aan alle professionals, waarbij maandelijks gemiddeld 250 medewerkers de opname beluisteren. Bottom-up werkt Deloitte met een Young Professionals Audit Quality Board die namens ons nieuwe talent de toon zet op het gebied van Audit Quality en fungeert als rolmodel.

Investeren in goede controlekwaliteit

Deloitte investeert graag in een nieuwe generatie senior managers die het verschil gaat maken in de kwaliteitsagenda. Gedreven, ambitieus en met passie voor het vak. Senior managers die bereid zijn te bouwen aan de toekomst. Vanaf 1 juni 2015 maakt daarom het opdoen van zes-twaalf maanden ervaring op de kwaliteitsagenda standaard deel uit van het carrière-pad van professionals. Voor het invullen van een kwaliteitsrol bieden wij een breed scala aan mogelijkheden, variërend van ondersteuning bij de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling, het verzorgen van vaktechnische consultaties, het participeren in coaching trajecten etc. Afgelopen boekjaar hebben al onze senior managers ongeveer 250 uur bijgedragen aan kwaliteitsinitiatieven. Wij zijn ervan overtuigd dat deze investering op lange termijn positief bijdraagt aan het ontwikkelen van een sterke generatie externe accountants.

Deloitte.

Senior manager curriculum
Boost your career @ Deloitte



Overzicht A - Uren per FTE besteed aan controleopdrachten

	2015/2016				2014/2015			
	P/D	(Sr) Manager	Other	Total	P/D	(Sr.) Manager	Other	Total
Uren per FTE aan controleopdrachten	977	1.096	1.067	1.064	909	1.108	968	992
Uren besteed per FTE aan overige opdrachten	67	101	97	94	73	110	144	126
Totaal directe uren	1.043	1.197	1.164	1.158	982	1.218	1.112	1.118

Deze investering in goede controlekwaliteit sluit ook aan bij de manier waarop Deloitte zich profileert richting studenten en de arbeidsmarkt. Wij benadrukken daarbij die waarden, normen en kwaliteiten van een accountant die aandacht dienen te krijgen bij het vormen van de gewenste cultuur binnen Deloitte: focus op kwaliteit, een professioneel- kritische instelling, nauwkeurigheid, degelijkheid, een rechte rug, maatschappelijke betrokkenheid.

Ondersteunen bij maatschappelijk relevante thema's

Het is duidelijk dat de maatschappij hoge verwachtingen heeft van de accountant, in het bijzonder op het gebied van fraude en continuïteit. Deze thema's vormen daarom een rode draad in de ondersteuning die wij leveren aan onze professionals om hen in staat te stellen goed op deze verwachtingen te kunnen inspelen.

- In overleg met onze forensische accountants hebben wij een serie materialen ontwikkeld om onze professionals te stimuleren kritisch te zijn op thema's die samenhangen met 'corporate compliance'. Corporate compliance is de brede paraplu waaronder wij risico's verstaan op het gebied van fraude- en corruptie, maar bijvoorbeeld de naleving van wet- en regelgeving, handelsembargo's etc. Samen met het toezichthoudend orgaan vragen wij onze opdrachtgevers bijvoorbeeld in kaart te brengen (en op schrift te stellen) hoe vaak, op welke manier en met welke diepgang de directie een analyse maakt van de compliance risico's. Ook geven wij onze professionals een steun in de rug bij het kritisch beoordelen hoe eerlijk en transparant

de organisatie is over deze vraagstukken, hoe men daarin de componenten 'ethiek' en 'moreel leiderschap' heeft geborgd en hoe vaak men de analyse actualiseert.

- In overleg met onze specialisten op het gebied van reorganisaties en (her-)financieringen hebben wij een serie ondersteuningsmaterialen ontwikkeld die professionals faciliteren bij het beoordelen van de continuïteitsveronderstelling en de communicatie daarover met de opdrachtgever tijdens de diverse stadia van de controle.

Is de interne beheersing rond fraude-corruptie of continuïteitsrisico's niet op orde, dan leidt dit tot schriftelijke aanbevelingen aan het management en het toezichthoudend orgaan en het verzoek aanvullend (intern) onderzoek te laten doen. Een team van specialisten op deze onderwerpen is voor de betrokken controleteams beschikbaar als klankbord en monitort namens de beleidsbepalers de voortgang van ingezette initiatieven.

Inspanningen op het gebied van fraude- en corruptierisico's hebben de afgelopen jaren geleid tot een verdere, stabiele stijging van het aantal ongebruikelijke transacties dat onze professionals melden bij de Financial Intelligence Unit. Deze meldingen vormen voor ons een positieve indicatie van de professioneel kritische instelling van onze medewerkers en stellen de overheid in staat om waar nodig verdere vervolging in te stellen.



Tabel 1: Ongebruikelijke transacties 2015/2016 2014/2015

Aantal meldingen van ongebruikelijke transacties	92	86
--	----	----

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



Deloitte heeft actief ingespeeld op de impact die cyberrisico's hebben op de opzet en uitvoering van jaarrekeningcontroles. Controleteams zijn daarbij door specialisten ondersteund bij de stappen die zij kunnen zetten als de interne analyse van de opdrachtgever ontbreekt of indien deze onvoldoende is qua aard, reikwijdte en diepgang. Deloitte heeft controleteams opgeroepen het onderwerp cyber security te bespreken met de client en via deze dialoog het bewustzijn te versterken binnen alle relevante lagen bij de opdrachtgevers. Voorbeelden van specifieke aandachtsgebieden zijn cyber crime gericht op

- i. betalingsverkeer;
- ii. onttrekken van persoonsgegevens;
- iii. onttrekken van vertrouwelijke gegevens;
- iv. onttrekken van intellectuele eigendom; en
- v. verstoren van de bedrijfsvoering.

Kwaliteit positief belonen

Kwaliteit is voor externe accountants een belangrijk aspect in het proces van beoordelings- en beloningsbeleid, alsook bij de besluitvorming over eventuele promoties. Het beleid bevat zowel positieve prikkels voor het leveren van kwaliteit als sancties voor een lagere dan gemiddelde score op kwaliteit.

In het afgelopen boekjaar is in meer dan 29 gevallen aan externe accountants (partner of director) een bonus toegekend op basis van uitzonderlijk positieve kwaliteitsprestatie. Ook zijn wij trots op de acht professionals die wij hebben kunnen benoemen tot director en ingeschreven als 'externe accountant' na het succesvol doorlopen van een streng benoemingstraject. Vier professionals zijn bevorderd tot partner. Stuk voor

stuk professionals die zich durven te onderscheiden. Professionals die met trots, lef en enthousiasme de beroepseed aflegden. Bruisend van energie. Een uitstekend voorbeeld van onze high performance culture.

Vaktechnische kennis, professioneel kritische instelling en kwaliteit van de werkzaamheden zijn voor ons cruciale elementen binnen het promotiebeleid van al onze professionals. De kwaliteitscommissie legt daarbij expliciet focus op de persoonlijke 'drivers' en 'mindset' van benoemingskandidaten. Wij verwachten bijvoorbeeld dat benoemingskandidaten tastbare praktijkvoorbeelden kunnen aandragen hoe zij invulling hebben gegeven aan het leggen van focus op het publieke belang,



#	Onderwerp
1	Aantal opdrachten Totaal aantal controleopdrachten
2	Betrokkenheid Totaal aantal directe uren, verdeeld over a. planning b. interim-controle c. jaareinde werk Aantal directe uren ten opzichte van het totaal (leverage)
3	Projectmanagement: Realisatie Audit Quality Milestones
4	Global Audit Imperatives a. Aantal opdrachtgevers dat zelfstandig frauderisicoanalyse heeft aangeleverd (waar relevant inclusief risico's van omkoping en corruptie) b. Aantal opdrachtgevers dat zelfstandig analyse van de key-controls heeft aangeleverd c. Aantal opdrachtgevers dat zelfstandig analyse van alle relevante elementen uit het proces rond de reële waarde heeft aangeleverd
5	Inzet van specialisten Aantal opdrachten waarbij IT een belangrijke impact heeft op de controle Aantal opdrachten specialisten deel uitmaken van het controleteam, uitgesplitst: a. IT-specialisten b. Waarderingspecialisten (vastgoed, grondposities immateriële vaste activa etc.) c. Fiscaliteit d. etc.
6	Consultatiecultuur Aantal WWFT meldingen over het afgelopen boekjaar Aantal consultaties bij het Professional Practice Department, onderverdeeld naar a. Auditing vraagstukken b. Accounting vraagstukken c. Andere onderwerpen (specificeer)
7	COS kennis Uitslag COS kennistoets

aan de thema's fraude- en corruptierisico's en aan bijvoorbeeld het kritisch beoordelen van de continuïteitsveronderstelling van hun controlecliënten. Ook verzoeken wij kandidaten inzicht te geven in hun persoonlijke kwaliteitsindicatoren, zoals het aantal consultaties, het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties, de inzet van specialisten, de eigen tijdbesteding per fase van de opdracht, coaching en begeleiding etc. Tot slot toetst onze Practice Review Director de kwaliteit van de door onze kandidaten uitgevoerde jaarrekeningcontroles.

accountant, bij partners variërend tussen de 5-10% van het jaarinkomen vanwege een ondermaatse kwaliteitsprestatie. In vijf gevallen hebben wij tevens aanpassingen doorgevoerd in de rol en verantwoordelijkheden van externe accountants en in een geval hebben wij de tekenbevoegdheid van betreffende professional ingetrokken. Bij de benoemingstrajecten tot Director en/of Partner zijn 3 professionals niet bevorderd vanwege het (nog) niet volledig voldoen aan de kwaliteitseisen die wij hebben gesteld.

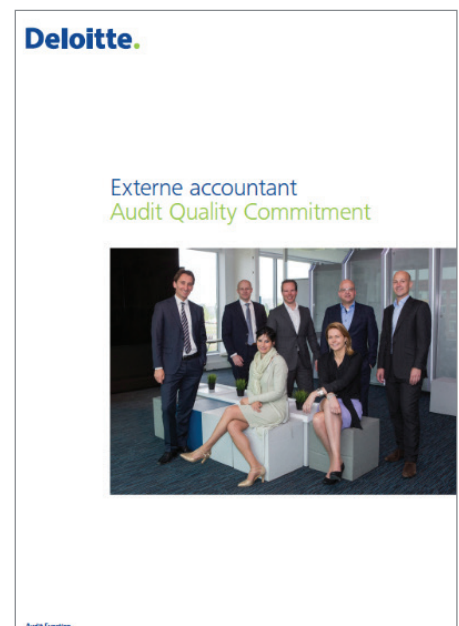
Overzicht B: Verloop van medewerkers per functieniveau	2015/2016	2014/2015
Partners	1	5
Directors	6	1
Senior managers	16	13
Managers	33	31
Staff	129	153
Stagiairs	109	123
Support	-	1
Totale verloop	293	327

Criteria: Verloop in FTE's over de afgelopen 12 maanden per 31 mei 2016 binnen de Audit Function.

Aanvullend op bovengenoemd belonings- en promotiebeleid heeft het Management Team uit de Audit Function door het jaar heen aan een 50-tal professionals diverse andere vormen van Quality Awards toegekend, zoals theaterbonnen, tombstone etc. Deze waardering voor geleverde kwaliteitsprestaties zijn door het jaar heen via diverse landelijke gremia ook expliciet gecommuniceerd aan alle professionals in de Audit Function. Onze focus op cultuur en gedrag houdt ook in dat wij elkaar durven aanspreken op onze verantwoordelijkheden. In het onderhavige boekjaar hebben de beleidsbepalers tien maal een financiële sanctie opgelegd aan een externe

Vol trots de beroepseed afleggen

We zijn er trots op dat vrijdag 27 mei 2016 de eerste groep accountants de beroepseed heeft afgelegd. Deze beroepseed bevestigt hoe belangrijk de rol van de accountant is en sluit nauw aan bij onze Global Principles of Business Conduct. Het zijn onze waarden en gedrag die deze kwaliteit bepalen. Onze accountants staan voor een sterke focus op maatschappelijke ontwikkelingen en een professioneel kritische houding.



Beheersing via PDCA cyclus

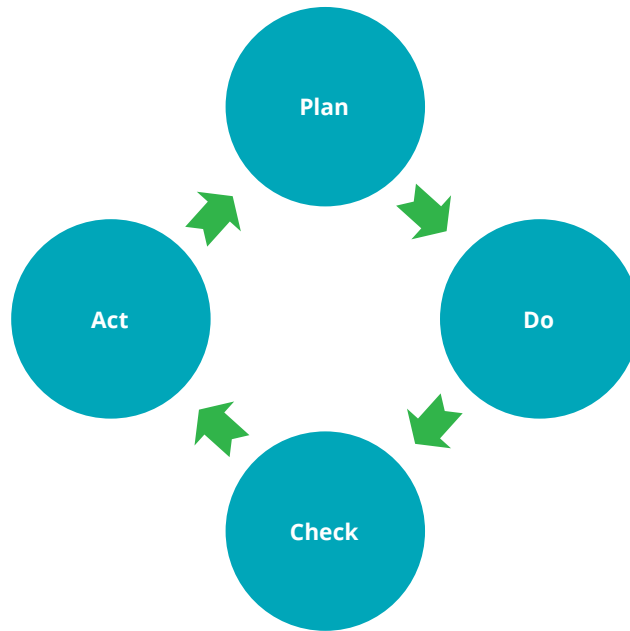
Via 'Plan-Do-Check-Act' (figuur onder) zijn de beleidsbepalers van Deloitte doorlopend in control bij de realisatie van hun kwaliteitsgerichte visie en de bijbehorende strategie.

Beheersing kent diverse perspectieven. Naast beheersing in de context van Deloitte Nederland, zijn ook beheersing in Deloitte's internationale context en de relatie tot de externe omgeving relevant. Ook strekt beheersing verder dan de (vaktechnische) kwaliteit, naar bijvoorbeeld zichtlijnen vanuit Talent en Finance.

Impact meten en waar nodig bijsturen

Deloitte meet doorlopend het succes van ingezette kwaliteitsinitiatieven om zo voeling te houden met de voortgang van onze kwaliteitsagenda en periodiek te kunnen bijsturen. Een voorbeeld daarvan is de meting waarbij wij elk kwartaal op anonieme basis peilen hoe onze professionals het voorbeeldgedrag van de beleidsbepalers ervaren en waarbij wij ook inventariseren wat de belangrijkste drijfveren zijn van onze professionals. Gelet op de gewenste cultuurverandering op lange-termijn, verheugt het ons dat de survey-uitkomsten in de loop van tijd een positieve opgaande curve laten zien en dat de belangrijkste 'drivers' van onze professionals bestaan uit (i) samenwerken, (ii) het erkennen van en streven naar kwaliteit en (iii) cliëntcontact.

In juni 2016 is Deloitte een volgende fase ingegaan met haar Deloitte-brede cultuuronderzoek waarin alle partners en medewerkers van Deloitte zijn uitgenodigd deel te nemen en dat begeleid wordt door externe deskundigen van &Samhoud. Deze onderzoeken zijn wederom



uitingsvormen van de praktische werking van onze PDCA-cyclus. Daarnaast zijn wij een wetenschappelijk gedragsonderzoek gestart. Het cultuur- en gedragsonderzoek vormt voor ons een belangrijke basis voor het meten en sturen van gewenst gedrag van medewerkers. In het cultuuronderzoek, waarin onder meer wordt ingegaan op coaching en controlekwaliteit, is een representatief gedeelte van elke laag uit de organisatie betrokken, waarbij (ter referentie) ook de medewerkers van andere disciplines zijn meegenomen.

Ten tijde van het verschijnen van dit verslag waren de uitkomsten nog niet bekend. In het Transparantieverlag over 2016-2017 zullen wij van de uitkomsten en de daarmee gepaard gaande opvolging verslag doen.

Andere vormen van monitoring bestaan uit een combinatie van (a) Engagement Quality Control Reviews voorafgaand aan de afronding van een opdracht, (b) het tussentijdse maandelijkse verzorgen van coaching en 'health-checks' en (c) Practice Reviews op afgesloten opdrachten.

Tabel 2: Tussentijdse opdrachtbeëindigingen

	2015/2016	2014/2015
Wettelijke controles bij organisaties van openbaar belang	0	0
Overige wettelijke controles	16	14
Percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,7%	0,5%

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



Positieve leercurve na het doorlopen van interne inspecties

Deloitte beschikt over een samenhangend systeem van interne kwaliteitsreviews waarmee wij voortdurend onze kwaliteitsstandaard bewaken. Wij hanteren een systeem waarbij voorafgaande aan de afgifte van een verklaring een OKB (of: EQCR) wordt uitgevoerd. Daarnaast wordt een interne review op controledossiers

uitgevoerd na afgifte van de verklaring. Deze interne review (practice review) wordt uitgevoerd door de Practice Review Director onder eindverantwoordelijkheid van de NPPD. De practice review staat onder toezicht van een daarvoor aangewezen partner van een andere memberfirm van Deloitte.

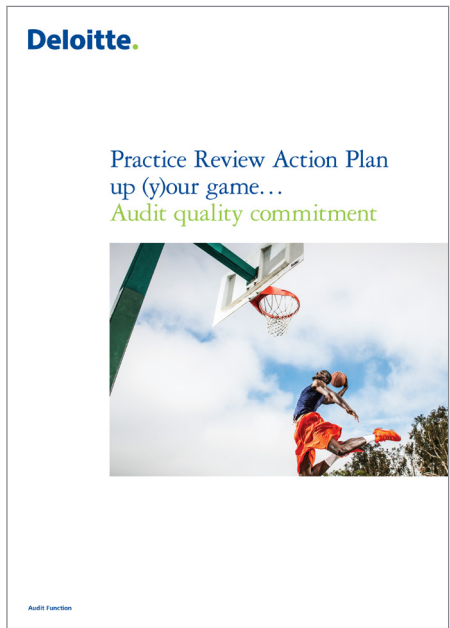
Overzicht C: Aantal uitgevoerde OKB's en bestede uren in FY16	Aantal
Verplicht	478
Vrijwillig	1.286
Totaal aantal uitgevoerde OKB'S/EQCR's op wettelijke controles	1.764
Percentage van het totaal aantal wettelijke controles	80,3%
Percentage bestede uren aan OKB/EQCR bij deze wettelijke controles	2,0%

Criteria: Totaal aantal OKB's/EQCR's en de urenbestedingen (o.b.v. binnen SAP geschreven uren) hierop bij wettelijke controles waarbij het assignment risk normal/Greater than normal/much greater than normal is.

Een gespecialiseerd team inspecteert binnen Deloitte doorlopend de kwaliteit van afgesloten controles, waarbij de uitkomst van die inspecties voor individuele partners en directors de basis vormt voor een gepersonaliseerd leer- en ontwikkelplan. Hierbij merken we op dat:

- Interne monitoring van de gepersonaliseerde leer- en ontwikkelplannen laat zien dat in 74% van de gevallen dit plan binnen een jaar heeft geleid tot succesvolle versterking van de controlekwaliteit en dossiervorming.
- Ook zien we een positieve trend in de aard en afnemende ernst van eventuele (resterende) inspectiebevindingen.

Belangrijkste thema's uit deze inspecties hangen samen met (i) interne beheersing van de opdrachtgever, waaronder de betrouwbaarheid van informatie uit interne computersystemen en bij handmatige journaalposten, (ii) de kwaliteit van aannames bij schattingsposten, (iii) groepscontroles en (iv) de toereikendheid of betrouwbaarheid van verkregen controlebewijs. Voor elk van deze thema's hebben wij materialen ontwikkeld om controleteams te faciliteren om in overleg met de opdrachtgever het controlewerk op deze thema's te versterken.



De succesvolle realisatie van het gepersonaliseerde leer- en ontwikkelplan is een belangrijke Kritische Prestatie-indicator (KPI) voor zowel de betrokken partner of director als voor het MT-lid dat verantwoordelijk is voor de aansturing van betreffende praktijk. Om meer variabiliteit aan te brengen in de beloningsstructuur van onze partners-

en directors hebben we het succesvol doorlopen van het leer- en ontwikkelplan positief beloond en een boete opgelegd in geval van onvoldoende voortgang. Dit is een van de voorbeelden hoe wij de beloning van goede controlekwaliteit een prominente plaats geven in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing.



Tabel 3: Uitkomst portfolio Risk Review

2015/2016

2014/2015

Wettelijke controles met een verhoogd risicoprofiel

17%

16%

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

Proactief sturen op succesfactoren voor goede controlekwaliteit

Binnen het kwaliteitsprogramma sturen wij proactief op indicatoren voor goede controlekwaliteit en analyseren structureel de factoren die eventuele inspectiebevindingen veroorzaken. Deze oorzakaanalyses vinden plaats door een gecentraliseerd team dat functioneel is gescheiden van de personen die verantwoordelijk zijn voor de opzet en/of uitvoering van de lopende kwaliteitsinitiatieven. Omwille van consistentie hanteren wij bij dit beleid een standaard methodologie, ontwikkeld in overleg met onze internationale organisatie. Zo vinden wij het belangrijk om verschillende invalshoeken te hanteren

bij het sturen op kwaliteitsindicatoren gelet op de diversiteit in functieniveaus en ervaringslagen binnen onze organisatie alsook bijvoorbeeld de invloed van andere interne- en externe factoren. Elk van deze lagen en perspectieven betrekken wij in onze analyses, waarbij wij verschillende middelen en methoden gebruiken, zoals diepte-interviews, anonieme surveys en benchmarks. Professionals die de oorzakaanalyses verzorgen hebben wij internationaal laten trainen. Omwille van 'good-governance' rapporteren zij rechtstreeks aan de Audit Quality & Risk Meeting.

Overzicht D Proactief sturen op succesfactoren voor goede controlekwaliteit

#	Invalshoek	Voorbeelden indicatoren	Kwaliteitsinitiatieven
1.	Indicaties voor goede controlekwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Hoog bewustzijn maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid • Goed projectmanagement op fasen van controleopdracht • Optimale teambezetting 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolmodellen en positief belonen van professioneel kritische instelling • Audit Quality Milestones, projectondersteuning • Analyses beschikbare medewerkers, tijd en middelen om hoge kwaliteit te kunnen leveren. Stimuleren inzet van specialisten en consultatiecultuur.
2.	Factoren die inspectiebevindingen veroorzaken	<ul style="list-style-type: none"> • Verouderde mindset • Werkdruk • Actuele kennis wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke focus op het publieke belang in alle initiatieven uit de kwaliteitsagenda • Gerichtte acties op de omvang van onze cliëntenportefeuille • Wekelijkse kennisquiz en individueel leer- en ontwikkelprogramma

One way of Auditing

Centraal in het thema ‘One way of auditing’ staat het nog verder verhogen van onze kwaliteit met het oog op de toekomst. Een toekomst waarin we door een eenduidig en transparant controleproces een hogere en consistentere kwaliteit borgen en onze stakeholders meer toegevoegde waarde bieden. Waarin we op een eenduidige en transparante manier samenwerken met onze klanten, ondersteund door verregaande digitalisering. In de afgelopen twee jaren zijn vanuit het programma Distinctive Audit al belangrijke stappen gezet en spreken wij steeds meer van ‘One Way of Auditing, the Deloitte Way’. Maar wat betekent een cultuur van kwaliteit voor de controleaanpak bij onze cliënten?

- Wij betrekken specialisten bij onze opdrachten, om ervoor te zorgen dat de beoordeling van complexe controlevraagstukken op een zorgvuldige en consistente manier plaatsvindt.

- Wij werken met een eenduidige methodologie die wordt ondersteund door templates voor de vastlegging van onze controledocumentatie. Hierdoor wordt de controledocumentatie bij iedere controle op een consistente wijze opgesteld en is de kwaliteitsnorm veel scherper.
- Wij ondersteunen en ontlasten de controleteams door minder complexe werkzaamheden uit te laten voeren door een gespecialiseerd centraal controleteam, waardoor de kwaliteit van de werkzaamheden wordt bevorderd.
- Wij werken met onze cliënten samen in een online-omgeving om de benodigde controle-informatie op een effectieve en systematische wijze te verzamelen, maar ook de status van de controle helder weer te geven. Op deze manier wordt de controle efficiënter en maken we zichtbaar in welke fase de controle zich bevindt en welke documenten er door het team zijn beoordeeld.

- Wij passen heldere projectmanagementtechnieken toe om de audit effectiever te laten verlopen en onze cliënten meer en eerder te betrekken bij de voortgang van de controle.
- Wij zorgen voor innovatie in onze controleaanpak. Als onderdeel van onze visie 2020 streven wij naar een brede inzet van geavanceerde data analyse toepassingen.
- Onze externe rapportages aan bestuurders en toezichthouders hebben een duidelijke en herkenbare Deloitte signatuur, waarin een duidelijke visie, relevante insights en innovatieve interactieve inhoud centraal staan.

Overzicht E: Inzet specialisten op controleopdrachten uitgesplitst naar OOB's en niet-OOB's

Percentage uren besteed op wettelijke controle cliënten door:	2015/2016*		2014/2015	
	OOB	Niet-OOB	OOB	Niet OOB
IT specialisten	6,8%	2,6%	11,1%	3,7%
COS 620 specialisten:				
• Tax & Legal	1,2%	7,0%	1,8%	7,9%
• Financial Advisory Services	0,7%	1,2%	0,2%	3,0%
• Overig	0,0%	1,5%	0,0%	2,6%
Subtotaal	2,0%	9,8%	2,0%	13,5%
Totaal	8,7%	12,4%	13,1%	17,2%

* De daling van de inzet van specialisten ten opzichte van afgelopen boekjaar wordt verklaard door een stijging van het aantal door audit professionals bestede uren alsmede door een nauwkeuriger wijze van berekenen.



Tabel 4: Omzet Deloitte Nederland¹

Omzet Deloitte Nederland boekjaar 2015/2016 (in € mln)²

Cliënten	Aard dienstverlening				Subtotaal	4. Overige dienstverlening	Totaal
	1. Wettelijke jaarrekening controle	2. Overige controle- en assurance opdrachten	3. Assurance gerelateerde diensten				
Wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten – OOB's	12 (12)	2 (5)	0 (1)		14 (18)	1 (1)	15 (19)
Overige wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	105 (96)	14 (12)	5 (5)		124 (113)	30 (40)	154 (153)
Niet-wettelijke jaarrekeningcontrole cliënten	0 (0)	47 (46)	1 (1)		48 (47)	8 (9)	56 (56)
Overige assurance cliënten	0 (0)	6 (10)	2 (1)		8 (11)	8 (10)	16 (21)
Non-assurance cliënten	0 (0)	0 (0)	28 (34)		28 (34)	516 (374)	544 (408)
	117 (108)	69 (73)	36 (42)		222 (223)	563 (434)	785 (657)

Criteria:

- Onder de omzet van Deloitte Nederland wordt verstaan: de omzet van Deloitte Holding B.V. en haar geconsolideerde dochtermaatschappijen over het boekjaar 2015/2016 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 2015/2016. Ter vergelijking zijn de omzetbedragen over boekjaar 2014/2015 tussen haakjes opgenomen.

Grondslag beloning partners en directors

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.

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 Audit function en de RRL. Daarna vindt nog een toetsing plaats door de Raad van Commissarissen van de uitkomsten van dit proces.

Per 1 juni 2016 heeft Deloitte een 'claw-back' regeling ingevoerd met een looptijd van zes jaar (de maximale termijn voor het starten van procedures bij de accountantskamer) waarbij de winstdelende partners die functioneren als extern accountant en betrokken zijn bij de uitvoering van wettelijke controles een bedrag ineens inleggen of in zes jaren opbouwen via reservering uit winstrechten. Het bedrag dat onder de regeling valt, loopt in deze zes jaren op tot in ieder geval één gemiddeld jaarinkomen dat is genoten over de meest recente zesjaars periode. Indien voor het verstrijken van die periode blijkt dat verwijtbaar handelen van de accountant heeft geleid tot het afgeven van een verkeerde verklaring bij een wettelijke controle waaruit maatschappelijke schade is ontstaan, dan wordt het bedrag dat onder deze regeling valt niet uitbetaald, maar verliest de accountant zijn aanspraak op dit winstrecht geheel of gedeeltelijk.

Bezwaarprocedure

Een partner die het niet eens is met de indeling in een bepaalde puntengroep, kan het bestuur verzoeken die indeling te herzien. Op basis van de door de partner aangedragen argumenten en na input te hebben verkregen van de bij de totstandkoming van de indeling betrokken Leaders, neemt het bestuur een gemotiveerd nieuw indelingsbesluit. Indien de partner zich ook met dit tweede indelingsbesluit niet kan verenigen kan hij daartegen beroep aantekenen bij een commissie van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen toetst vervolgens marginaal of het besluit op zorgvuldige en evenwichtige wijze tot stand is gekomen volgens de daartoe vastgestelde procedures en of het bestuur in redelijkheid tot het genomen besluit heeft kunnen komen.

Grondslag beloning van directors

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

Tabel 5: Verdeling relatieve tijdbesteding partner/directoruren

	2015/2016	2014/2015
De 'leverage' op controle -opdrachten door het aantal partner/director uren uit te drukken als percentage van het totaal aantal uren	8%	8%

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



Ethiek, Integriteit en Onafhankelijkheid

Deloitte heeft als accountantskantoor een belangrijke maatschappelijke rol. De maatschappij verwacht van accountants een professionele en onbevooroordeelde beoordeling van de jaarrekening die zij controleren.

Het vertrouwen van de maatschappij in onze professionals, kwaliteit en organisatie is bepalend voor onze toekomst. Ethiek, integriteit en onafhankelijkheid zijn voor een accountantsorganisatie als Deloitte cruciale thema's. Er wordt binnen Deloitte dan ook veel aandacht besteed aan deze thema's. Ethiek, integriteit en onafhankelijkheid vallen onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. De invulling en implementatie daarvan zijn belegd bij het RRL-Office. Dit Office wordt geleid door de Risk & Reputation Leader

Ethiek en integriteit

Het Ethics Office van Deloitte is onder meer vraagbaak en meldpunt voor ethische dilemma's en klachten. De Ethics Officer wordt bijgestaan door een Deputy Ethics Officer en een team van drie vertrouwenspersonen. De Ethics Officer is als onderdeel van haar takenpakket, betrokken bij het beoordelingsproces van onze partners. Voor al onze partners is ethisch handelen een integraal onderdeel van hun jaarlijkse beoordeling.

Eind 2015 hebben we onze jaarlijkse Ethics Survey uitgevoerd. De algemene conclusie hiervan is dat het bewustzijns- en kennisniveau in de functiegroepen onder manager aandacht behoeft. Als respons op deze bevinding, zijn onze vertrouwenspersonen gestart met het organiseren van bewustwordingssessies voor deze groep binnen de gehele firma.

Global Principles of Business Conduct

Zoals al eerder aangegeven in het hoofdstuk 'Audit strategie en controlekwaliteit' is Deloitte in mei 2016 gestart met de introductie van onze Global Principles of Business Conduct. Deze Code bevat de commitments die op iedere Deloitte van toepassing zijn op basis van onze vier Shared Values (Integrity, Outstanding value to markets and clients, Commitment to each other and Strength from cultural diversity). Binnen Deloitte zien wij de ethiek en integriteit als fundamenteel en niet onderhandelbaar. De Global Code geldt binnen alle Deloitte memberfirms wereldwijd en bevat de basis voor ons gedrag. Iedere Deloitte memberfirm heeft zich aan de Global Code gecommitteerd en verrijkt deze waar nodig met nadere uitwerking in bijvoorbeeld de Bedrijfscode.

De 12 Global Principles hebben betrekking op drie groepen stakeholders: onze cliënten, onze mensen en de maatschappij en worden nader uitgewerkt in de Global Code:

- Integrity
- Quality
- Professional behaviour
- Objectivity
- Competence
- Fair business practice
- Confidentiality, privacy and data protection
- Respect, diversity and fair treatment
- Professional development and support
- Anti-corruption
- Responsible supply chain
- Social responsibility

Anti-corruptie

Een robuust anti-corruptieprogramma is van groot belang met het oog op het voldoen aan de eisen die aan ons worden gesteld door de internationale wet- en regelgeving. Het programma bevat processen die erop gericht zijn om omkoping en corruptie tegen te gaan, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop en de aanneming van nieuwe medewerkers. Een belangrijk onderdeel van ons anti-corruptieprogramma wordt gevormd door trainings- en bewustwordingsactiviteiten. In 2015/2016 zijn we gestart met de uitrol van een voor alle partners en medewerkers verplicht gestelde online training maar zoals toegelicht op pagina 17 ook met vele tastbare maatregelen.

Melden van onethisch gedrag

Medewerkers, cliënten en andere derden hebben de mogelijkheid om onethisch gedrag te melden of de (Deputy) Ethics

Officer of een van de vertrouwenspersonen om advies te vragen. 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 CQO. Beslissingen ten aanzien van klachten worden door de Raad van Bestuur genomen.

In Overzicht F hebben wij het aantal meldingen opgenomen dat in 2015/2016 door de Ethics Officer formeel is gemeld bij de RvB. Naast deze formele meldingen, is de Ethics Officer in 35 gevallen proactief door de organisatie geconsulteerd (gedocumenteerde consultaties) met betrekking tot ethische kwesties. Daarnaast vinden er ook op informele basis consultaties plaats. Overigens hebben de in het overzicht genoemde aantal meldingen betrekking op geheel Deloitte en niet slechts op Deloitte Accountants B.V.

Overzicht F: Meldingen, onderverdeeld naar aard

Type	2015/2016	2014/2015	2013/2014
Seksuele intimidatie	2	0	2
Overige intimidatie	10	8	11
Stalking	0	1	1
Ander niet respectvol gedrag jegens collega's	51	43	52

Het aantal formele meldingen is in het laatste jaar gestegen. De aard van deze meldingen geeft geen aanleiding ons beleid te herzien of nieuw beleid te ontwikkelen. Wij streven naar een cultuur waarin iedereen zich vrij voelt om ethische issues

te melden en zijn ons bewust van het belang van een veilige en vertrouwelijke sfeer waarin dit mogelijk is. De stijging van het aantal meldingen (ook informeel) is hiervan ons inziens een goede graadmeter.

Klachtencommissie

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 klachtencommissie heeft als taak om een vertrouwelijke en zorgvuldige afhandeling van klachten te waarborgen. De Reputation & Risk Leader is voorzitter van de klachtencommissie; de Ethics Officer voorzitter van de ethische onderzoekscommissie (ingesteld door de klachtencommissie). Met de klachtencommissie en het ethical office voldoet Deloitte ook aan de regelgeving rondom het Huis voor de klokkenluiders.

Onafhankelijkheid

Binnen het RRL-Office is de portefeuille onafhankelijkheid belegd bij de Director of Independence die leiding geeft aan het Independence Center. De Director of Independence is onderdeel van een internationaal netwerk van Directors of Independence van alle Deloitte memberfirms onder aansturing van de Global Managing Director of Independence van de overkoepelende DTTL-organisatie. De experts die verbonden zijn aan de Global Independence afdeling van de DTTL-organisatie en de Directors of Independence van andere Deloitte memberfirms vormen tezamen een uitgebreid consultatie- en monitoringnetwerk.

Deloitte streeft altijd naar de hoogste kwaliteit. Wij kijken dan ook doorlopend met een kritische blik naar ons kwaliteitsbeheersingssysteem inzake het onafhankelijkheidsbeleid. Zo kunnen wij bijsturen waar nodig en adequaat reageren op nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van onafhankelijkheid. Gedurende het boekjaar 2015/2016 heeft Deloitte verschillende acties ondernomen die bijdragen aan een robuust(er) kwaliteitsbeheersingssysteem. Bestaand beleid en procedures zijn (opnieuw) vastgelegd en er is verder geïnvesteerd in awareness en de consultatiecultuur op het gebied van onafhankelijkheid binnen Deloitte. Deze awareness is nodig om ervoor te zorgen dat onafhankelijkheidsregelgeving worden nageleefd door (de medewerkers van) Deloitte.

Daarnaast zijn zowel in nationaal als internationaal verband activiteiten ontplooid om de organisatie voor te bereiden op de nieuwe Europese onafhankelijkheidsregels. Op een aantal punten zijn de implicaties en consequenties nog niet (volledig) duidelijk aangezien de regels lidstaten de mogelijkheid bieden om gebruik te maken van zogenoemde lidstaatopties. Deze lidstaatopties hebben bijvoorbeeld betrekking op het definiëren van het begrip "Public Interest Entity", maar ook op het gebied van kantoorroulatie en de zwarte lijst van verboden dienstverlening aan Public Interest Entities door de accountantsorganisatie en haar netwerk. Het gevolg van de lidstaatopties is dat er een lappendeken van verschillende onafhankelijkheidsregels ontstaat binnen de Europese Economische Ruimte, waarbij de lidstaatopties (in bepaalde gevallen en onder bepaalde voorwaarden) ook doorwerken naar cliënten van Deloitte memberfirms die buiten de betreffende lidstaat zijn gevestigd. Dit is een complicerende factor die noopt tot zeer

vergaande internationale afstemming.

Implementatie Europese onafhankelijkheidsregels

Op 17 juni 2016 traden de Europese onafhankelijkheidsregels en de gewijzigde Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij Assurance opdrachten (ViO) in werking. In de aanloop daarnaar toe heeft Deloitte in 2015/2016 dan ook veel aandacht besteed aan bewustwording inzake deze nieuwe onafhankelijkheidsregels. Daarnaast heeft Deloitte processen aangepast en een inventarisatie van bestaande dienstverlening uitgevoerd. Hieronder worden enkele activiteiten uitgelicht die in dat kader in 2015/2016 zijn uitgevoerd.

Webcasts EU-regelgeving

In december 2015 heeft Deloitte een webcast inzake de Europese onafhankelijkheidsregels aan de partners en medewerkers binnen de Functions Audit en Risk Services ter beschikking gesteld. Daarnaast heeft Deloitte in februari 2016 een webcast inzake de Europese onafhankelijkheidsregels aan de (senior) managers, directors en partners van de Functions Tax & Legal, Consulting en FAS ter beschikking gesteld.

Interne Deloitte portal inzake EU-regelgeving

Deloitte Global (DTTL) heeft een interne portal ingericht waarop relevante documenten betreffende de Europese regelgeving zijn opgenomen. Deze portal bevat tevens analyses en antwoorden op veel gestelde vragen. De portal bevat ook informatie over de wijze waarop de verschillende lidstaten van de EER de EU-wetgeving hebben geïmplementeerd. Deloitte Nederland heeft op haar intranet een additionele pagina ingericht waarop informatie is opgenomen die specifiek voor de Nederlandse situatie relevant is.



Tabel 6: Adviescategorieën consultatie	2015/2016	2014/2015
Controle	199	411
Verslaggeving	188	186
Onafhankelijkheid	1.359	1.625
Rechtmatigheid	1	7
Overig	2	11
Totaal	1.749	2.240

Criteria:

1. In de tabel is opgenomen het aantal schriftelijk ingediende verplichte en onverplichte consultaties bij het Professional Practice Department (PPD) en de Independence afdeling.
2. In de gevallen dat een consult betrekking heeft op meerdere adviescategorieën, is het consult ingedeeld op basis van de categorie waarop de vraag primair betrekking heeft.
3. Onder consultaties worden verstaan de vragen van professionals over de interpretatie van wet- en regelgeving en procedures op het gebied van controle, onafhankelijkheid en verslaggeving.

Maandelijks overleg van Directors of Independence van de EU-lidstaten

De Directors of Independence van de diverse Deloitte kantoren in de EU-lidstaten bespreken maandelijks de gevolgen van de EU-regels en de te ondernemen acties ten aanzien van processen, communicatie en templates. Dit overleg wordt gecoördineerd vanuit de overkoepelende DTTL organisatie die een specifieke task force heeft opgezet inzake de Europese onafhankelijkheidsregels. Eén van de uitgevoerde acties is het verzenden van een communicatie naar de Directors of Independence van landen buiten de EU, aangezien de EU-regelgeving gevolgen heeft voor de processen en dienstverlening van Deloitte wereldwijd.

Inventarisatie bestaande dienstverlening

De EU-regelgeving is van toepassing op wettelijke controles van boekjaren die aanvangen op of na 17 juni 2016. In de zwarte lijst van niet-controlediensten, is opgenomen dat bepaalde categorieën dienstverlening aan de EU Public Interest Entity en haar gelieerde entiteiten binnen de EER reeds verboden zijn gedurende het

boekjaar dat voorafgaat aan het boekjaar waarop de wettelijke controle van de EU Public Interest Entity betrekking heeft, de zogenaamde "cooling in period". Voor boekjaren die aanvangen op of na 17 juni 2016, begint de cooling-in periode op zijn vroegst op 17 juni 2015. Voor bestaande OOB-controlecliënten van Deloitte Nederland is de impact van de genoemde cooling-in periode beperkt aangezien de Nederlandse wet reeds een algeheel verbod op niet-controlediensten bevat in relatie tot de accountantsorganisatie die de wettelijke controle van de OOB uitvoert en haar netwerk. Een uitzondering op dit verbod betreft dienstverlening van buiten Nederland gevestigde Deloitte memberfirms aan een buiten Nederland, maar binnen de EER gevestigde gelieerde entiteit van de OOB-controlecliënt. Hierop is het algehele verbod niet van toepassing. Deloitte Nederland heeft derhalve voor de buiten Nederland maar binnen de EER gevestigde gelieerde entiteiten van haar OOB-controlecliënten een inventarisatie van bestaande dienstverlening uitgevoerd om na te gaan of er opdrachten zijn die in de cooling-in periode verboden zijn en die derhalve tijdig beëindigd moeten worden.

Ook voor nieuwe OOB-controlecliënten waarbij het eerste boekjaar aanvangt op of na 17 juni 2016 is geïnventariseerd of door Deloitte diensten worden verleend waarop de cooling-in bepaling van toepassing is.

Aanpassing opdrachtacceptatieproces

Deloitte heeft wijzigingen in het internationale opdrachtacceptatieproces aangebracht om naleving van de EU-regels te waarborgen. Dit heeft plaatsgevonden via de wereldwijd verplicht toegepaste DESC applicatie (DESC staat voor Deloitte Entity Search and Compliance System). De verschillende lidstaten van de EU hebben onder andere de "EU Public Interest Entities" in DESC geregistreerd waarbij ze de wettelijke controle uitvoeren. Ook Deloitte Nederland heeft haar OOB-controlecliënten in DESC opgenomen als "EU Public Interest Entities" zodat gewaarborgd kan worden dat de EU-regels worden nageleefd voor wat betreft de dienstverlening van Deloitte wereldwijd aan deze entiteiten en hun gelieerde entiteiten.

Voor Deloitte zullen de Europese onafhankelijkheidsregels een belangrijk thema blijven in 2016/2017.

Beschrijving voornaamste overige activiteiten rondom onafhankelijkheid 2015/2016

Hieronder beschrijven wij een aantal beleidsmatige ontwikkelingen rond het kwaliteitsbeheersingssysteem op het gebied van onafhankelijkheid die ook gedurende 2015/2016 zijn ingevoerd dan wel verdere aandacht hebben gekregen.

Uitbreiding aantal medewerkers Independence Center

De medewerkers van het Independence Center zorgen voor awareness inzake onafhankelijkheid binnen Deloitte Nederland en zien erop toe dat de onafhankelijkheidsregelgeving worden nageleefd. Door de toename van regelgeving op het gebied van onafhankelijkheid, heeft het Independence Center in de periode tussen 2010 en 2015 een groei doorgemaakt. Ook in 2015/2016 is het Independence Center uitgebreid. Het Independence Center had in juni 2015 zes managers en zes backoffice medewerkers in dienst. Gedurende het afgelopen boekjaar is het aantal backoffice medewerkers uitgebreid tot negen.

Formeel beleid voor meewegen onafhankelijkheid in de beoordeling van partners

In oktober 2015 is een formeel beleid opgesteld voor het laten meewegen van de naleving van het onafhankelijkheidsbeleid in de beoordeling van alle partners. Dit beleid is afgestemd de Audit Quality

& Risk Meeting op 22 oktober 2015 en goedgekeurd door zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

Vastlegging van procedures rondom preventief testen persoonlijke onafhankelijkheid

Deloitte Nederland heeft reeds enkele jaren beleid ten aanzien van de preventieve toetsing van alle interne en externe kandidaten voor de posities van director, partner, lid van de Raad van Bestuur en lid van de Raad van Commissarissen. In 2015/2016 is dit bestaande beleid formeel vastgelegd en door het Bestuur aan de praktijk gecommuniceerd.

Consultatierichtlijnen voor partners en medewerkers

Het Independence Center van Deloitte ontvangt veel vragen en consultaties inzake de onafhankelijkheidsregels. In het boekjaar 2015/2016 heeft het Independence Center richtlijnen voor consultaties opgesteld. Deze richtlijnen zijn goedgekeurd door de Audit Quality & Risk Meeting door de Raad van Bestuur en door de Raad van Commissarissen en door middel van een Independence Update aan partners en medewerkers van Deloitte Nederland gecommuniceerd. Gedurende 2015/2016 is het Independence Center over de volgende onderwerpen geconsulteerd:

Onafhankelijkheidsconsultaties per onderwerp



169	Eerste of nieuwe assuranceopdracht
239	Overige dienstverlening bij assurancecliënt
62	Langdurige betrokkenheid
102	Zakelijke relaties
38	Events, geschenken en gastvrijheid
282	Financiële belangen
169	Nevenfuncties
112	Vragen (nieuwe) wet- en regelgeving
183	Overige onderwerpen

Consultatierichtlijnen voor medewerkers Independence Center

Bij het behandelen van de vragen en consultaties wordt door de medewerkers van het Independence Center gewerkt volgens een vier-ogenprincipe. In het najaar van 2015 is een consultatierichtlijn voor managers en overige medewerkers van het Independence Center in werking getreden. Deze richtlijn is bedoeld om vast te stellen in welke gevallen medewerkers van het Independence Center zelfstandig een consultatie kunnen afwickelen en in welke gevallen een tweede of additionele review op een consultatie vereist is. Deze tweede/ additionele review kan intern worden uitgevoerd door een andere consultatie specialist, de Director of Independence, DTTL Global Independence, National Office Independence van Deloitte US of andere memberfirms. Verder staat in deze richtlijn ook aangegeven in welke gevallen er naast een interne review gekozen moet worden voor consultatie bij een professionele instelling en/of regelgevende instantie zoals de NBA, AFM of SEC.

Formeel communicatieplan Raad van Bestuur

In 2015/2016 is een formeel communicatieplan ontwikkeld voor communicatie door de Raad van Bestuur over onafhankelijkheidsonderwerpen. De Raad van Bestuur communiceerde in voorgaande jaren reeds inzake independence. Met het communicatieplan wordt structuur gegeven aan de frequentie en wijze van uitlaten over (belangrijke en voor Deloitte Nederland relevante) onafhankelijkheids-onderwerpen.

Independence Updates

Ook in 2015/2016 heeft het Independence Center partners en medewerkers van Deloitte op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van onafhankelijkheid in de vorm van 'Independence Updates'. In 2015/2016 zijn 16 Independence Updates opgesteld met de volgende onderwerpen:

Onderwerpen Independence Updates



- 7 Opmachtgerelateerde onafhankelijkheid
- 1 Persoonlijke onafhankelijkheid
- 1 Processen
- 2 Uitleg (nieuwe) wet- en regelgeving
- 1 Zakelijke relaties
- 3 Partner/Kantoorroulatie documentatie

Vaktechnische bijeenkomsten over de onafhankelijkheidsregels

De Director of Independence heeft in 2015/2016 in totaal 15 trainingssessies inzake onafhankelijkheid verzorgd, veelal als onderdeel van verplichte vaktechnische overleggen van een afdeling, serviceline of Function. Tijdens de bijeenkomsten besteedt de Director of Independence aandacht aan de specifieke Nederlandse bepalingen in aanvulling op het onafhankelijkheidsbeleid

Bereik van Independence learningactiviteiten



1520	Webcast Financiële Belangen
719	EU Onafhankelijkheidsregels webcast
1406	Webcast ViO
471	Webcast ViO verdieping voor Audit
1474	Independence policy awareness
490	DTTL Independence Policies on Financial
374	DESC: How to create and submit a service request
458	Business Relations – Independence policies

van de wereldwijde Deloitte-organisatie dat gebaseerd is op de onafhankelijkheidsregels van de IESBA Code of Ethics en de SEC onafhankelijkheidsregels. Daarnaast organiseert Deloitte elk jaar informatiebijeenkomsten voor nieuw benoemde managers en partners waarin de Director of Independence de onafhankelijkheidsaspecten en compliance vereisten toelicht die na benoeming van toepassing zijn.

Independence e-learnings en aantal gevolgde Independence e-learnings

Alle nieuwe medewerkers, alsook nieuw benoemde managers, directors en partners van Deloitte volgen een verplicht e-learning curriculum op het gebied van de onafhankelijkheidsregels. Iedereen volgt een e-learning curriculum dat is afgestemd op het functieniveau en de rol van het individu.

Het Independence Center is intensief betrokken bij het ontwikkelen, aanbieden en monitoren van e-learnings op het gebied van onafhankelijkheid. In 2015/2016 is in totaal het volgende aantal e-learnings gevolgd door partners en medewerkers van Deloitte.

Trainingsprogramma voor medewerkers van het Independence Center

Vanaf 31 oktober 2015 is een formeel en gestructureerd trainingsprogramma voor alle medewerkers van het Independence Center ingevoerd. In 2015/2016 zijn zeven diepgaande trainingen gegeven over verschillende onderwerpen op het gebied van onafhankelijkheid. Met deze trainingen wordt geïnvesteerd in het kennisniveau van alle medewerkers van het Independence Center inzake de onafhankelijkheidsregels

zodat zij nog beter in staat zijn om in de dagelijkse praktijk situaties te herkennen die mogelijk een onafhankelijkheidsrisico met zich meebrengen. De managers van het Independence Center dienen elke sessie bij te wonen. De andere medewerkers worden uitgenodigd voor de onderwerpen die voor hen relevant zijn.

Verplichte algemene jaarlijkse onafhankelijkheidsverklaring

Al onze medewerkers en partners ondertekenen elk jaar een individuele onafhankelijkheidsverklaring waarmee zij bevestigen dat zij de onafhankelijkheidsregels naleven, hebben gehandeld conform de geldende wet- en regelgeving en op de hoogte zijn van de inhoud van de bedrijfscode en de relevante ethische principes. Hierbij maakt Deloitte Nederland verplicht gebruik van een standaard onafhankelijkheidsverklaring die door DTTL ter beschikking is gesteld. Deloitte Nederland heeft deze verklaring aangevuld met vragen die specifiek toezien op de Nederlandse situatie en de Nederlandse onafhankelijkheidsregels zoals opgenomen in de Wta en ViO. Deze onafhankelijkheidsverklaring wordt ingevuld door zowel professionals die werkzaam zijn voor cliënten als door supportmedewerkers. Externe opdrachtnemers ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring waarmee zij bevestigen dat zij de voor hen geldende onafhankelijkheidsregels naleven.

Overzicht G: Aantal ondertekende onafhankelijkheidsverklaringen

	2015/2016	2014/2015
Partners	256	243
Medewerkers	4.865	4.531

Toetsing nevenfuncties

Alle partners en medewerkers van Deloitte, alsook de externe leden van de Raad van Commissarissen, dienen verplicht hun voorgenomen nevenfuncties aan te melden om deze te laten toetsen aan het nevenfunctiebeleid. Aanvaarding van een nevenfunctie is uitsluitend toegestaan indien het bestuur hiervoor goedkeuring heeft gegeven. Jaarlijks wordt, voorafgaand aan het invullen van de jaarlijkse persoonlijke onafhankelijkheidsverklaring aan alle medewerkers, partners en leden van de Raad van Commissarissen een overzicht gezonden van de bij Deloitte bekende nevenfuncties met het verzoek om eventuele ontbrekende of vervallen nevenfuncties te melden bij het Independence Center.

Inspection and Testing Program

Deloitte toetst jaarlijks een selectie van partners, directors en (senior) managers van Deloitte om vast te stellen of zij de onafhankelijkheidsregels met betrekking tot financiële belangen, zakelijke relaties en nevenfuncties naleven en de relevante compliance vereisten in acht nemen. Dit onderzoek vindt plaats op basis van door de betrokken persoon te verstrekken documentatie (zoals belastingaangiften en beleggingsafschriften), aangevuld met een persoonlijk interview. De interviewer neemt een uitgebreide vragenlijst door met de betrokken persoon waarbij de meest voorkomende situaties aan de orde komen. Bij partners en directors betreft het in beginsel een controle op

rotatiebasis, bij (senior) managers een steekproefsgewijze controle. Voorafgaande aan een benoeming tot partner/director of lid van de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen vindt ook altijd een toetsing plaats op de naleving van de onafhankelijkheidsregels. Op basis van de DTTL vereisten worden alle partners eens in de vijf jaar en alle leadership partners binnen Deloitte Nederland eens in de twee jaar getoetst, of zij voldoen aan alle persoonlijke onafhankelijkheidseisen. Vanaf 2016/2017 worden alle leadership partners ieder jaar getoetst. Dit wordt gedaan door middel van het Inspection & Testing Program. In 2015/2016 zijn bij de periodieke inspectie 204 personen getoetst, waarvan 18 managers, 63 senior managers, 120 partners/directors en 3 externe leden van de RvC.

De Director of Independence is verantwoordelijk voor het inspectieproces. Medewerkers van het Independence Center fungeren als interviewer bij de onafhankelijkheidsonderzoeken en evalueren de bevindingen. De Director of Independence rapporteert de uitkomsten aan Reputation & Risk Leader, de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en aan DTTL Global Independence.

Oprachtacceptatieproces

Deloitte hanteert een zorgvuldig acceptatieproces voor zowel de aanvaarding van overige dienstverlening bij een assurancecliënt als een eerste assuranceopdracht bij een cliënt. Het Acceptance Center voert een initiële beoordeling uit op de toelaatbaarheid van de combinatie van dienstverlening. Aanvaarding van een eerste assuranceopdracht is niet eerder toegestaan dan nadat goedkeuring is verkregen van de Director of Independence. Bij aanvaarding van een eerste assuranceopdracht wordt tevens geverifieerd of er zakelijke relaties bestaan tussen de cliënt en Deloitte of dat een medewerker of partner van Deloitte een nevenfunctie uitoefent bij de cliënt. Verder wordt een internationale Conflict Check uitgevoerd indien de cliënt of een aandeelhouder van de cliënt buiten Nederland is gevestigd. De (beoogde) Assurance Partner dient een onafhankelijkheidsevaluatie op te stellen waarin de mogelijke bedreigingen voor de onafhankelijkheid worden geëvalueerd. Ook bij voorgenomen non-assurancedienstverlening bij een assurancecliënt of een verbonden derde daarvan is een onafhankelijkheidsevaluatie vereist. Voor dit doel heeft het Independence Center een opdrachtacceptatieformulier ontworpen dat dient te worden ingevuld en geaccordeerd door de Audit Partner alvorens het Acceptance Center de opdracht goedkeurt. In 2015/2016 zijn er 9.878 (mogelijk) nieuwe opdrachten aan het Acceptance Center ter controle voorgelegd en 6.749 Internationale Conflict Checks aangevraagd/ uitgevoerd.

Monitoring van combinaties van dienstverlening

Het Independence Center voert jaarlijks een steekproefsgewijze controle uit op de correcte naleving van het opdrachtacceptatieproces. In het boekjaar 2015/2016 is voor 113 opdrachten beoordeeld of het opdrachtacceptatieproces is gevolgd, tijdig alle benodigde goedkeuringen zijn verkregen en of de dienstverlening in overeenstemming is met de geldende onafhankelijkheidsregels. De bevindingen van dit monitoringproces zijn gerapporteerd aan de Quality & Risk Community, waarin alle Professional Practice Directors van de verschillende Functions vertegenwoordigd zijn. Daarnaast vindt er gerichte monitoring plaats op het niet verlenen van overige dienstverlening bij OOB-controlecliënten.

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 assurancecliënt is goedkeuring van de Director of Independence vereist voorafgaand aan acceptatie van de zakelijke relatie. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan het verbod op associatie in het kader van reclame of marketing. In 2015/2016 zijn 557 zakelijke relaties aangemeld. In 42 gevallen betrof het een zakelijke relatie met een assurancecliënt.

Geconstateerde overtredingen zakelijke relaties/combinaties van dienstverlening

Gedurende het boekjaar 2015/2016 heeft Deloitte een overtreding van de onafhankelijkheidsregels geconstateerd ten aanzien van associatie in het kader van reclame of marketing van niet te verwaarlozen betekenis als gevolg van uitingen op de website van een assurancecliënt. De uitingen hadden een promotioneel karakter voor de assurancecliënt en Deloitte en wekten de indruk voor beide partijen zakelijk toegevoegde waarde te beogen. De promotionele materialen en verwijzingen naar Deloitte die geleid hebben tot het associatievraagstuk zijn door de cliënt van de website verwijderd. Daarnaast heeft Deloitte de benodigde maatregelen getroffen op grond van de ViO om deze overtreding te adresseren. Om herhaling in de toekomst te voorkomen en om de awareness ten aanzien van de onafhankelijkheidsregels te vergroten heeft de Director of Independence een training verzorgd voor de relevante groep medewerkers en partners waarbij specifiek aandacht is besteed aan de onderwerpen “zakelijke relaties” en “associatie in het kader van reclame of marketing” om ervoor te zorgen dat collega’s de risico’s in de praktijk signaleren en dat zij de juiste route volgen om zo overtredingen te voorkomen. Daarnaast is de capaciteit van het Independence Center uitgebreid om bij te dragen aan het creëren van awareness en proactiever te kunnen monitoren op zakelijke relaties en uitingen op de interne en externe website van Deloitte.

Verder heeft het bestuur naar aanleiding van genoemde overtreding disciplinaire maatregelen getroffen.



Tabel 7: Overtredingen zakelijke relaties

Boekjaar	Aantal overtredingen ⁽¹⁾	Sancties ⁽²⁾
2015/2016	1	<ul style="list-style-type: none"> Voor deze overtreding wordt een normoverdragend gesprek in combinatie met een schriftelijke waarschuwing en learning verplichtingen, als een passende sanctie beschouwd. Aangezien de betrokkene echter niet meer werkzaam is voor Deloitte is besloten om de betrokkene een brief te sturen met een omschrijving van de feiten en gevolgen hiervan voor Deloitte.
2014/2015	0	<ul style="list-style-type: none"> Niet van toepassing

Criteria:

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



Tabel 8: Overtredingen combinaties van dienstverlening

Boekjaar	Aantal overtredingen ⁽¹⁾	Sancties ⁽²⁾
2015/2016	0	<ul style="list-style-type: none"> Niet van toepassing
2014/2015	2	<ul style="list-style-type: none"> 2 keer een normoverdragend gesprek

Criteria:

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

Geconstateerde overtredingen en tekortkomingen persoonlijke onafhankelijkheid

Verplichte registratie in Global Independence Monitoring System (GIMS)

Alle (senior) managers, directors, partners en leden van de Raad van Commissarissen zijn verplicht hun persoonlijke financiële belangen en die van hun nauwe financiële relaties te registreren en bij te houden in het DTTL Global Independence Monitoring System (GIMS). Het systeem geeft direct een melding aan de gebruiker wanneer mogelijk sprake is van een ongeoorloofde

belegging, bijvoorbeeld omdat een entiteit een controlecliënt gaat worden. Ook het Independence Center ontvangt hiervan een melding in het systeem zodat direct actie kan worden ondernomen. Indien een entiteit een controlecliënt gaat worden dient het bestaande financiële belang binnen 10 werkdagen te worden verkocht. Indien sprake is van aankoop van een ongeoorloofde belegging dient het financiële belang onmiddellijk te worden verkocht. De betrokkene dient de verkoop aan te tonen door middel van een transactieoverzicht. (Senior) managers, directors, partners en leden van de Raad van Commissarissen die

geoorloofde financiële belangen houden in controlecliënten van de wereldwijde Deloitte-organisatie, dienen jaarlijks opnieuw te bevestigen dat zij nog aan de voorwaarden voldoen om deze beleggingen te mogen aanhouden. Het aantal GIMS gebruikers per 31 mei 2016 was 1832.

Overtredingen financiële belangen

Gedurende 2015/2016 heeft Deloitte drie overtredingen geconstateerd waarbij sprake was van het houden van niet-toegestane financiële belangen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen overtredingen van de interne regels van Deloitte Nederland en van de externe onafhankelijkheidsregels waaronder de ViO, IESBA Code of Ethics en SEC onafhankelijkheidsregels. De interne regels gaan, gezien het belang dat Deloitte hecht aan onafhankelijkheid, verder dan de externe wet- en regelgeving van onze organisatie vereist. Geen van de geconstateerde overtredingen kwalificeert als incident in het kader van de Wta. In één situatie was sprake van een financieel belang dat niet is toegestaan volgens de externe onafhankelijkheidsregels. In twee situaties betrof het een financieel belang dat niet is toegestaan op grond van het interne Deloitte-beleid, maar geen overtreding van de externe onafhankelijkheidsregels.

De Raad van Bestuur heeft naar aanleiding van de genoemde overtredingen disciplinaire maatregelen getroffen zoals opgenomen in de na de volgende paragraaf opgenomen tabel.

Tekortkomingen registratie financiële belangen

Ook heeft het bestuur (in tien gevallen) disciplinaire maatregelen getroffen in enkele andere situaties, die geconstateerd zijn bij de onafhankelijkheidsonderzoeken in 2015/2016, waarin geen sprake was van een overtreding wegens het bezit van een verboden financieel belang, maar van aanzienlijke tekortkomingen in het bijhouden van een accurate registratie van financiële belangen in GIMS als gevolg van onvoldoende discipline of kennis van de onafhankelijkheidsregels. Deze disciplinaire maatregelen betroffen norm overdragende gesprekken, schriftelijke waarschuwingen, een hertoetsing en registraties in het Quality Performance Dashboard.

Met het oog op de hierboven genoemde tekortkomingen in de registratie van financiële belangen in GIMS, heeft de Director of Independence alle managers verplicht om een extra controle te verrichten op de registratie van de aan pensioenen, levensverzekeringen en hypotheek gekoppelde financiële belangen. Ook zijn de partners en medewerkers vanaf het functieniveau van manager, sinds 15 april 2016, verplicht om hun beleggingsrekeningen te registreren, in navolging van een aanpassing van het DTTL beleid hieromtrent. Tenslotte is de Director of Independence voornemens om een flyer voor gezinsleden en nauwe financiële relaties op te stellen, waarin op heldere wijze de onafhankelijkheidsregels met betrekking tot financiële belangen worden uiteengezet.



Tabel 9: Overtredingen persoonlijke onafhankelijkheid en ontoereikende GIMS-registraties

Boekjaar	Aantal overtredingen ⁽¹⁾	Sancties ⁽³⁾
2015/2016	3	<ul style="list-style-type: none"> • 1 keer een normoverdragend gesprek met de Director of Independence. • 1 keer een aantekening in het Quality Performance Dashboard die wordt meegewogen in de performance evaluatie op het gebied van kwaliteit. • 1 keer geen sanctie omdat de geconstateerde overtreding het gevolg is van omstandigheden die in redelijkheid buiten de invloedssfeer van betrokkene liggen en alleen sprake is van een overtreding van het lokale beleid van Deloitte Nederland en niet van externe onafhankelijkheidsregels.
2014/2015	5	<ul style="list-style-type: none"> • 1 keer een normoverdragend gesprek met het bestuur, in combinatie met een schriftelijke waarschuwing, een norm overdragend gesprek met de Director of Independence, het verplicht opnieuw volgen van de ViO-webcast en GIMS e-learning en een aantekening in het Quality Performance Dashboard die wordt meegewogen in de performance evaluatie op het gebied van kwaliteit. • 1 keer een schriftelijke waarschuwing, in combinatie met een norm overdragend gesprek met de Director of Independence, een financiële sanctie en een aantekening in het Quality Performance Dashboard die wordt meegewogen in de performance evaluatie op het gebied van kwaliteit. • 1 keer een normoverdragend gesprek met de Director of Independence. • In 2 gevallen is besloten om geen sanctie op te leggen.
Boekjaar	Ontoereikende GIMS-registraties ⁽²⁾	Sancties ⁽³⁾
2015/2016	10	<ul style="list-style-type: none"> • 9 keer een normoverdragend gesprek met de Director of Independence (waarbij in 4 gevallen tevens een schriftelijke waarschuwing is opgelegd, in 3 gevallen een aantekening in het Quality Performance Dashboard, in 7 gevallen het verplicht opnieuw volgen van learning(s) en in 8 gevallen een hertoetsing). • 1 keer een normoverdragend gesprek met zowel de Chief Quality Officer als de Director of Independence, een schriftelijke waarschuwing en een hertoetsing.
2014/2015	9	<ul style="list-style-type: none"> • 9 keer een normoverdragend gesprek met de Director of Independence (waarbij in 3 gevallen een schriftelijke waarschuwingen, 1 keer het verplicht volgen van een e-learning, in 2 gevallen een aantekening in het Quality Performance Dashboard en tweemaal een hertoetsing).

Criteria:

1. In de tabel zijn de overtredingen van zowel de intern binnen Deloitte van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregels als de overtredingen van de externe onafhankelijkheidsregels opgenomen, waarover het bestuur in de periode tussen de publicatie van het vorige en dit transparantieverlag een besluit heeft genomen.
2. In deze tabel is het aantal personen vermeld, waarvoor tekortkomingen in de vastlegging van de persoonlijke beleggingen in het GIMS-registratiesysteem zijn geconstateerd, waarvoor sancties zijn toegekend. Ingeval van een tekortkomingen in de registratie van persoonlijke beleggingen, wordt dit niet opgemerkt als een overtreding.
3. De sancties betreffen de opgelegde sancties aan partners en medewerkers van Deloitte Nederland voor overtredingen van de onafhankelijkheidsregels en voor ontoereikende vastlegging van financiële belangen in GIMS.

Professionele educatie

De verdere professionele ontwikkeling van ons Talent is essentieel voor het behalen van onze kwaliteitsdoelstellingen. In het afgelopen jaar zijn daarom de learningactiviteiten van onze mensen uitgebreid.

Dit past in de strategische prioriteiten van onze Global 2020 strategie met als uitkomst 1) develop high quality audit training en 2) commit to consistency in audit technical training. Ons opleidingscurriculum bestaat uit verscheidene componenten die gezamenlijk zorgen voor een continue 'learning journey'. Hierin worden verschillende lesmethodes naast elkaar gebruikt (on the job training, klassikaal onderwijs, e-learnings en coaching) met als doel om een optimale inbedding van het geleerde te bereiken.

2016 Audit Learning Curriculum

Vanuit onze DTTL organisatie is in december 2015 het 2016 Audit Learning Curriculum gelanceerd. Dit plan behelst een verdere versterking van Audit Learning en een duidelijke uitbreiding van het aantal learningactiviteiten voor onze medewerkers. In Nederland zijn we in 2016 gestart met de uitrol van dit curriculum. Het learning curriculum bestaat onder andere uit:

- Methodology Update
- EMS 4.0 training
- Internal Controls
- Project Management
- IFRS Learning
- GCoE learning (voor PCAOB geaccrediteerden)
- Milestone Programs (voor new hires)

Audit Learning Experience 2016

Het Audit Learning Curriculum wordt in Nederland uitgerold via de Audit Learning Experience. Na de goede ervaringen in 2015 is ook dit jaar gekozen voor een groot learning evenement op één centrale plek in het land – het NBC Congressentrum te Nieuwegein. Door de extra learning activiteiten is de Audit Learning Experience uitgebreid naar twee weken; een week begin juni 2016; en gedurende een week eind augustus 2016.

Toepassen van Audit Learning Experience ; engagement based team learning

De Audit Learning Experience 2015 is opgevolgd met een follow up programma. Deze follow up had de naam Day Zero. Een dag waarop alle professionals in hun eigen teams, op hun eigen kantoor, met het hele team de learnings uit de Audit experience konden toepassen. Deze dag werd georganiseerd op de kantoren, de verantwoordelijke partners begeleidden daar hun eigen teams. Deze manier van leren versterkt learning on the job want waar leer je nu meer van dan in je eigen team met elkaar aan de slag gaan? Op Day zero waren ook specialisten aanwezig die geraadpleegd konden worden bij vragen in de planningsfase. Deliverables werden gereviewd door collega's van het Professional Practice Department. Op basis hiervan kon nagegaan worden of de learnings ook echt toegepast werden. In september 2015 heeft een verplichte

toets plaatsgevonden waarin de key-messages per programma nogmaals werden belicht. Hierbij is ook aanvullende informatie en ondersteunend materiaal beschikbaar gesteld.

Persoonlijke groei en ontwikkeling via Deloitte University

Naast de verplichte trainingen neemt de professional zelf verantwoordelijkheid voor zijn of haar leerdoelstellingen en bepaalt hij/zij zelf welke opleidingen zijn of haar professionele en persoonlijke groei verder kunnen versterken. Op basis van een persoonlijk carrièreplan wordt ook een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld. Het cursusaanbod is via de Deloitte Learning Portal beschikbaar voor iedereen 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.

Deze programma's worden veelal georganiseerd op de Deloitte University. Sinds januari 2014 is de Deloitte University Europe geopend. Deloitte University verzorgt een deel van het opleidingsprogramma voor alle Deloitte's in EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika). Professionals vanaf managerniveau worden hier onderwezen door docenten van internationaal topniveau op het gebied van internationale vaktechniek, industry kennis en leiderschap.

Pre-Manager Journey: 90 extra learning modules

Daarnaast is in FY16 de pre-manager journey geïntroduceerd in de Nederlandse memberfirm. Deze journey bestaat uit 90 modules verdeeld over zes thema's zoals personal impact, timemanagement, vitaliteit en projectmanagement. Afhankelijk van de module, is deze beschikbaar als classroom, e-learning of on the job assignments. De pre-manager journey is toegankelijk voor alle medewerkers in de functies staff tot en met junior manager.

Voor alle functieniveaus lag de focus van de professionele educatie in het boekjaar 2015/2016 op kwaliteit, vertrouwen en innovatie. Vertrouwen begint met het leveren van uitstekende kwaliteit, het toevoegen van waarde en het centraal stellen van het publieke belang en de externe stakeholder. Belangrijk hierbij zijn de vertrouwensbasis en de wederzijdse waardering. Het managen van de verwachtingen van onze stakeholders, wat verwachten wij en externe regulators op het gebied van kwaliteit en hoe nemen we cliënten daarin mee, is daarbij van groot belang.

COS kennistoets

In het kader van promotie naar het niveau van manager is in 2015 de COS kennistoets ontwikkeld. Deze kennistoets bestaande uit 40 vragen en richt zich op de kennis van de relevante regelgeving van toepassing op wettelijke en vrijwillige controles. De resultaten van de toetsing vanuit interne – en externe inspecties vormt belangrijke input voor de opzet van de toets. Het met goed gevolg afleggen van de COS toets is een voorwaarde voor promotie.

Battle of the Brains – COS kennis

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

Tabel 10: Aantal uren training en opleiding per medewerker	2015/2016	2014/2015
Gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker (interne en externe opleidingen)	121,3	93,8

Criteria: Betreft de gedurende het boekjaar in SAP geschreven uren door medewerkers (in Nederland werkzame partners en fee-earners) van Deloitte Accountants B.V. aan interne en externe opleidingen.



De toename van het aantal trainings- en opleidingsuren per medewerker laat zich verklaren door aanpassingen in het opleidingscurriculum alsook door het feit dat in 2014/2015 273 medewerkers van de service line SME nog onderdeel uitmaakten van Deloitte Accountants B.V. en nu zijn overgeplaatst naar Deloitte Accountancy & Advies B.V. Deze service line kent een minder uitgebreid opleidingscurriculum.

Dossiermentoring

In dit coachingtraject zijn teams onder begeleiding van een mentor ingegaan op het eigen controledossier van de deelnemer(s). Daarbij zijn zaken aan de orde gekomen als de uitgevoerde risicoanalyse, de opgenomen controle-informatie betreffende risicovolle posten, documentatie, vastgelegde conclusies en

specifieke aandachtspunten van de AFM en Raad voor Toezicht. Het coachingtraject is binnen Deloitte geïntegreerd en is als zodanig geaccrediteerd door de NBA.

In overzicht H is de exacte inhoud van het (verplichte) vaktechnische cursusprogramma in boekjaar 2015/2016 opgenomen.

Overzicht H: Training en doelgroep

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

Verplichte permanente educatie

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

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.

Samenwerking met universiteiten

Met een aantal universiteiten zijn 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.

Overzicht I: Deelnemers/tijdsbesteding per opleiding

Deloitte University EMEA FY16

Programma	Inhoud	Doelgroep	Deelnemers
Manager Development Journey	1st year managers: What is your new role as a manager?	Manager	36
Personal impact & Networking	How to increase your personal impact?	Manager	15
Performance Coaching	How to be a succesfull performance coach?	Manager	15
Deloitte Facilitator excellence	Learn to be an excellent facilitator	Manager	20
Keystones for Vitality	How to create a healthy work life balance	Manager	15
Business Advsior Simulation	Trusted Business advisor skills in a three day simulation	Senior Manager	25
High Impact Leadership	Step towards Director: how to lead your people	Senior Manager	4
Mastering The art	Participants will explore what it means to be a director at Deloitte	Director	3
LCSP Foundation	This programme aims to on-board new LCSPs to the role and responsibilities	Partner	2

Overige Audit Learning activiteiten	Inhoud	Doelgroep	Periode
Day Zero	Engament based team learning waarin in formele setting de learnings in teams worden toegepast	staff t/m partner	Aug t/m okt 2015
Battle of the Brains	Doorlopende competitie waarin alle audit professionals inhoudelijk worden uitgedaagd	staff t/m partner	hele jaar
Internal controls toets	Extra toets om kennis van de zomerprogramma's nogmaals te toetsen	staff t/m partner	najaar 2015

	Aantal deelnemers (incl. facilitators)	Gemiddeld learninguren p.p.	Totaal aantal Learninguren
2015 Learning Experience	1.725	16	27.600
EQCR Academy	111	2	222
You@Deloitte	343	32	10.976
Out of the Blocks			
You@Deloitte Warming Up	309	24	7.416
US 500 SEC Foundation	23	30	690
US 500 SEC Technical	111	20,5	2.275,5
US 500 SEC Internal Controls	139	4,5	625,5
US 500 SEC Crash Course	76	9	684
Onderwijs Basic	12	4	48
Onderwijs Advanced	21	4	84
Zeg wat je ziet	859	8	6.872

Governance structuur



Organisatie- en juridische structuur

Risicomanagement

Organisatie- en juridische structuur

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

Deloitte Nederland is echter geen groepsmaatschappij of 'branche' van DTTL en handelt ook niet voor of namens DTTL of enige andere memberfirm. Memberfirms zijn lokaal opgerichte entiteiten met ieder een eigen eigendoms- en zeggenschapsstructuur, onafhankelijk van elkaar en van DTTL. De memberfirms die deel uitmaken van het Deloitte-netwerk verrichten professionele diensten aan cliënten in bepaalde geografische gebieden. Zij werken onder het Deloitte-merk en daaraan gerelateerde namen, waaronder 'Deloitte', 'Deloitte & Touche', 'Deloitte Touche Tohmatsu', en 'Tohmatsu'.

De memberfirms zijn onderworpen aan de wet- en regelgeving en de professionele vereisten van de landen waarin zij opereren. Elke memberfirm is op eigen wijze gestructureerd in overeenstemming met, onder andere, de toepasselijke nationale wet- en regelgeving en gebruiken. DTTL verricht geen professionele diensten aan cliënten. DTTL participeert evenmin in en bestuurt en bepaalt niet het beleid van enige memberfirm. De memberfirms van Deloitte zijn zelfstandige ondernemingen waarvan de aandelen in de regel worden gehouden door de lokale partners. Het management van de memberfirms is lokaal rekening en verantwoording verschuldigd aan de eigen aandeelhouders.

Deloitte netwerk

Bij de memberfirms van Deloitte werken wereldwijd ruim 225.000 professionals in audit, risk services, tax & legal, consulting en financial advisory services. Het netwerk is onderverdeeld in drie regio's: Americas, EMEA en Asia-Pacific. De 44 aangesloten memberfirms opereren in meer dan 150 landen en 725 kantoren. In 2014/2015 bedroeg de gezamenlijke omzet US\$ 35,2 miljard. Een overzicht van de landen die zijn aangesloten bij het internationale netwerk, is hier te vinden: <http://www2.deloitte.com/global/en/get-connected/global-office-directory.html>.

Bestuur van DTTL

Board of Directors

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

De Board is verantwoordelijk voor governance gerelateerde zaken zoals wereldwijde strategie, significante transacties en de benoeming van de CEO van DTTL. In 2016 bestond de Board uit 32 leden die in totaal 19 memberfirms en 50 landen vertegenwoordigden. Eén van de commissies van de Board is de Governance Committee die specifiek belast is met het toezicht op het management van DTTL. Andere commissies waarin verantwoordelijkheid voor verschillende thema's is belegd, zijn onder meer: Board Composition, Risk, Audit & Finance en Membership Affairs.

CEO en Executive Board

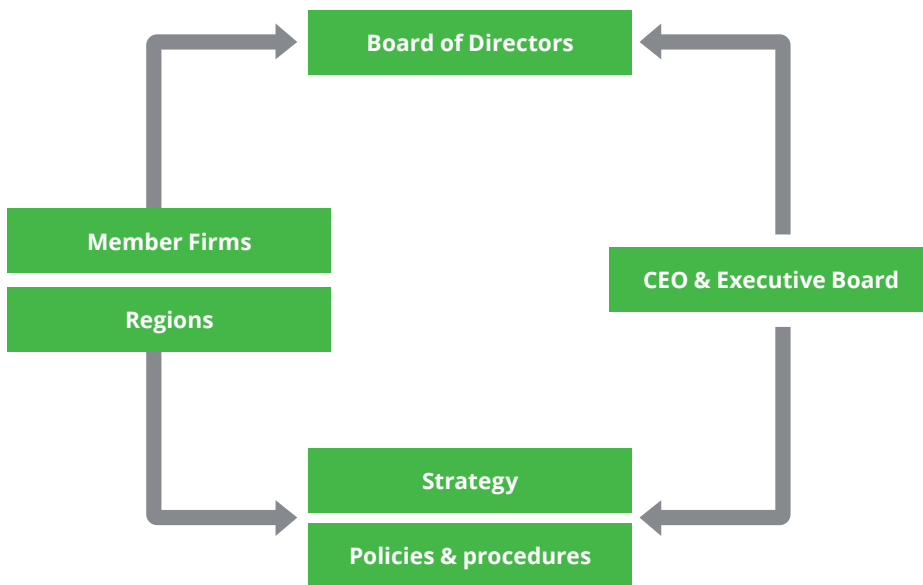
De Executive Board van DTTL bestaat uit vijftien senior-leiders binnen het wereldwijde netwerk van DTTL. De Executive Board is verantwoordelijk voor de strategie en operationele aansturing van DTTL. De DTTL Executive Board werkt collegiaal en neemt besluiten op basis van consensus. Aan het hoofd van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

Internationale samenwerking tussen memberfirms

Een groot aantal van de DTTL memberfirms uit Europa, het Midden-Oosten en Afrika (EMEA), waaronder ook Nederland, 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. Voor de toekomst wordt een verdergaande internationale samenwerking voorzien om te kunnen blijven voldoen aan de verwachtingen van onze cliënten en onze professionals.

Structuurschema internationale DTTL Network



Strategy 2020: Seek internationalisation

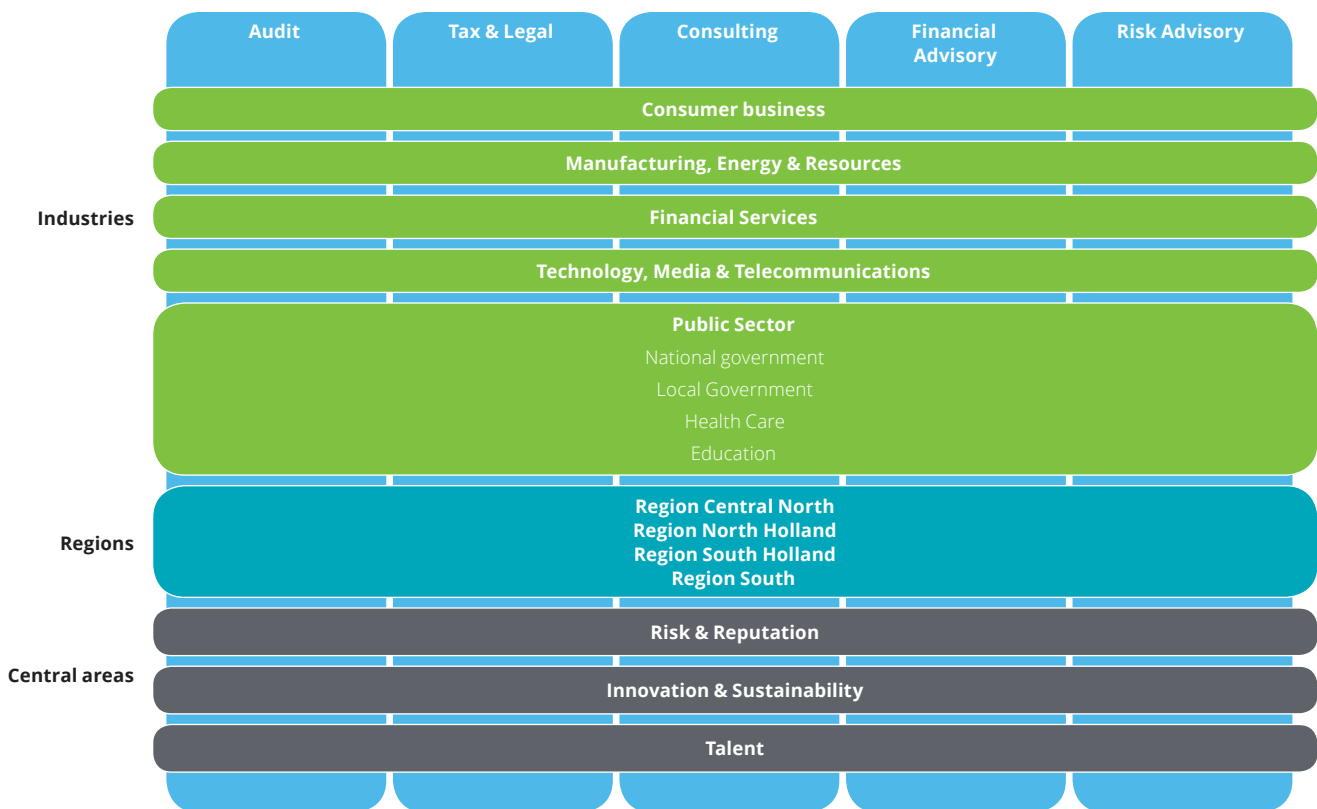
In onze Strategy 2020 is internationale samenwerking een van de pijlers. Als Deloitte zijn we onderdeel van een internationale organisatie. Hierbij werken we voortdurend met onze internationale collega's samen, zodat we onze cliënten over de wereld soepel en consistent kunnen bedienen. Maar Deloitte wil verder gaan dan de huidige situatie, waarin we veel verschillende member firms hebben. Afgelopen jaar hebben diepgaande gesprekken plaatsgevonden met o.a. Engeland, de Nordics en België om te komen tot een "North West European Firm" en zullen de partners in het najaar stemmen tot een eerste integratie per 1 juni 2017. Een verdere vorm van integratie helpt onze cliënten met hun moeilijkste, internationale uitdagingen. Ook vragen de toezichthouders om grotere en sterkere regionale organisaties.

De Nederlandse Deloitte organisatiestructuur

De operationele activiteiten van Deloitte Nederland zijn gestructureerd op basis van professionele beroepen ("Functions") die op hun beurt kunnen zijn onderverdeeld in een of meer servicelines. De (potentiële) cliënten en de markten waarop Deloitte Nederland zich richt, zijn onderverdeeld volgens een structuur bestaande uit industries en regiomarkten. Zodoende is de Nederlandse Deloitte-organisatie opgebouwd als een matrix van Functions enerzijds en branchegegerelateerde en geografische markten anderzijds (zie figuur). Deze organisatiestructuur maakt een nauwe samenwerking tussen de verschillende Functions vanuit specifieke industrie- en regionale kennis mogelijk en stimuleert het samenwerken in multidisciplinaire teams. Dit zorgt voor een efficiënte inzet van onze medewerkers die ons in staat stelt om adequaat in te spelen

op de behoeften van de cliënt. Tevens draagt deze structuur bij aan een uniforme benadering van onze kwaliteitsbeheersing wat de algehele kwaliteit van onze dienstverlening versterkt.

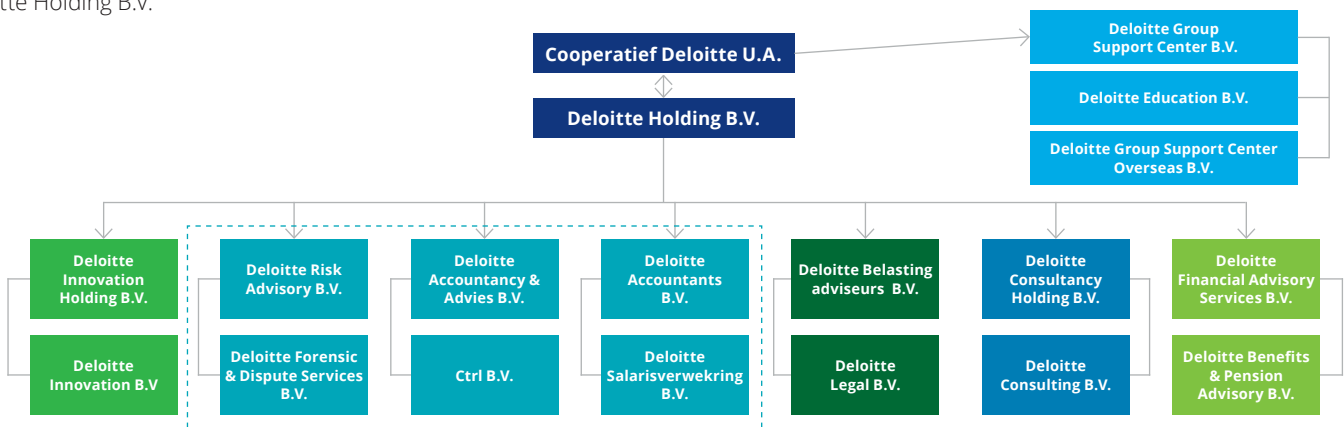
Matrix van Functions- en branche gerelateerde en geografische markten



Per 1 oktober 2015 is Risk Advisory als separate function gepositioneerd.

Juridische structuur Deloitte Nederland

De in een Function ondergebrachte activiteiten worden verricht door besloten vennootschappen ("Function B.V.'s") die ten doel hebben die respectieve activiteiten te verrichten. Al deze Function B.V.'s zijn 100% (klein)dochtermaatschappijen van Deloitte Holding B.V. (in dit verslag aangegeven als Deloitte) en handelen onder de naam "Deloitte". Coöperatief Deloitte U.A. is enig aandeelhouder van Deloitte Holding B.V.



De belangrijkste B.V.'s van Deloitte zijn hierboven weergegeven. De ondersteunende diensten zijn ondergebracht in Deloitte Group Support Center B.V., eveneens een 100% dochtermaatschappij van Deloitte.

Per 1 juni 2015 heeft Deloitte haar non-assurance diensten aan het midden en kleinbedrijf ondergebracht in de vennootschap Deloitte Accountancy & Advies B.V., een 100% dochtermaatschappij van Deloitte Holding B.V.

Het bestuur van de onderscheidenlijke function B.V.'s, waaronder Deloitte Accountants B.V., bestond tot 22 oktober 2015 telkens uit de betreffende Function Leader, de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de CFO/COO. Als gevolg van implementatie van het nieuwe bestuursmodel – dat voorheen bestond uit acht leden en nu uit drie (CEO, COO en CQO) – is ook de samenstelling van het bestuur van de Function B.V.'s gewijzigd, in die zin dat het bestuur van de onderscheidenlijke Function B.V.'s per 22 oktober 2015 bestaat uit de drie leden van de Raad van Bestuur (CEO, COO en CQO) en de Function leader. De bestuursleden van Deloitte Accountants B.V. zijn tevens beleidsbepalers zoals gedefinieerd in de Wta. Deloitte heeft 16 vestigingen in Nederland.

Governance

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

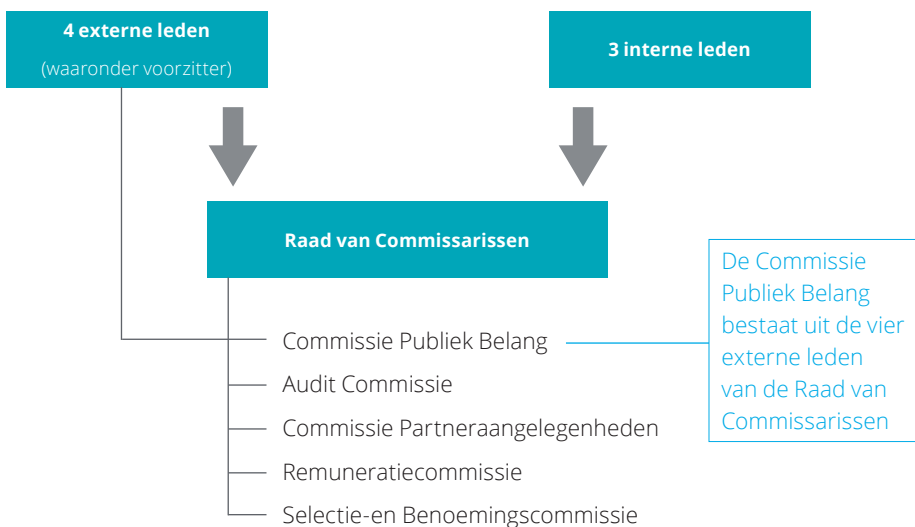
Algemene Vergadering

De beroepsvennootschappen van de partners zijn aangesloten bij Deloitte Holding B.V. middels een aansluitingsovereenkomst, op grond waarvan een managementvergoeding aan de partners wordt uitgekeerd. Met ingang van 1 juni 2015 is de groepsstructuur van Deloitte Nederland gewijzigd en is er een nieuwe coöperatie toegevoegd aan de bovenkant van de structuur. Deze coöperatie neemt niet deel aan het economisch verkeer, maar de wijziging vergroot de wendbaarheid van Deloitte in internationale samenwerkingsverbanden en is in lijn met de ontwikkelingen bij vergelijkbare kantoren. De partners hebben hun aandeel in Deloitte Holding B.V. ingeruild voor een lidmaatschap in Coöperatief Deloitte U.A., op grond waarvan de partners – naast de eerdergenoemde managementvergoeding – een winstuitkering uit Coöperatief Deloitte U.A. ontvangen. Voor de governance heeft de introductie van de coöperatie geen materiële gevolgen: De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Deloitte Holding B.V. en Coöperatief Deloitte U.A. zijn identiek samengesteld. De rol van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Deloitte Holding B.V. wordt per saldo uitgevoerd door de Algemene Vergadering van Coöperatief Deloitte U.A. In de Algemene Vergadering moet goedkeuring worden verleend aan zaken als de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan voor het komende jaar en de strategie. De leden van de coöperatie benoemen en ontslaan de leden van de Raad van Bestuur op voordracht van de Raad van Commissarissen. Eind boekjaar 2015/2016 telde Deloitte 256 partners.

De Raad van Commissarissen

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

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



Leden van de RvC worden benoemd door de Algemene Vergadering op voordracht van de RvC 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 RvC is een functieprofiel opgesteld. De Selectie- en Benoemingscommissie van de RvC bereidt de voordracht voor.

In het boekjaar 2015/2016 was de samenstelling als volgt:

Externe leden	Interne leden
Floris Deckers (Voorzitter)	Ardie van Berkel (Vicevoorzitter)
Jacqueline Rijdsijk	Sander Kloosterhof
Frans Eelkman Rooda	Carlo Renne
Ab van der Touw	

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

Deloitte is het afgelopen boekjaar druk bezig geweest met de afronding van de implementatie van de voorstellen van de sector op het gebied van kwaliteit en governance (NBA Maatregelen). De RvC heeft dit jaar besloten de eerder gekozen beleidslijn – het afwachten van toekomstige wetgeving op het gebied van structurering van de RvC – los te laten, zoals toegelicht in het RvC verslag. De samenstelling van de RvC wordt daarom per 1 oktober 2016 gewijzigd, in die zin dat de Raad in lijn met de sector voorstellen vanaf dat moment uitsluitend zal bestaan uit externe leden. In verband daarmee gaat de Commissie Publiek Belang op in de RvC. De taken van de Commissie, waaronder kwaliteit, risicobeheersing, beloningsbeleid, transparantie en communicatie, krijgen een nog explicietere plaats in het takenpakket van de Raad zelf. Een Quality & Risk Committee zal als vaste commissie van de RvC in het leven worden geroepen, om het toezicht op risicomanagement en kwaliteit nog beter te kunnen uitvoeren.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De RvC heeft het afgelopen boekjaar negen keer in een 'fysieke' vergadering vergaderd, drie uitgebreide strategiesessies gehad en twaalf onderwerp gebonden telefonische vergaderingen gevoerd. Daarnaast waren er vergaderingen van de vijf vaste commissies van de RvC, waaronder de Commissie Publiek Belang. Het bericht van de Raad van Commissarissen is opgenomen in het integrated report van Deloitte Nederland over het boekjaar 2015/2016 dat later dit jaar wordt gepubliceerd.

Enkele belangrijke thema's waren:

- Het maatschappelijk debat over accountancy en nieuwe regelgeving voor accountants, mede in het licht van de voorstellen van AFM en NBA.
- Implementatie van de sectorvoorstellen, waaronder de claw-backregeling, wijzigingen met betrekking tot governance en het beloningsbeleid en het vaststellen van de remuneratie van de Raad van Bestuur; Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering.
- Inspecties van externe toezichthouders zoals AFM en PCAOB.
- Implementatie nieuw bestuursmodel en voordrachten tot benoeming van de bestuursleden, waaronder een Chief Quality Officer.
- De belangrijkste strategische projecten van de Raad van Bestuur en de algehele strategie voor de komende jaren.
- Economische ontwikkelingen, de invloed daarvan op de resultaten van de organisatie en maatregelen naar aanleiding daarvan.
- Public Affairs en de dialoog met stakeholders.
- Samenstelling van de Raad van Commissarissen en zijn commissies.
- Risicomanagement, ethics, onafhankelijkheid en compliance.

Commissie Publiek Belang

De Commissie Publiek Belang van Deloitte is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen en maakt tot 1 oktober 2016 deel uit van de formele toezichtstructuur van Deloitte. De Commissie bestaat uit de vier externe leden van de Raad van Commissarissen. De Commissie heeft als taak om toe te zien op de borging van het publieke belang binnen Deloitte Nederland. Dit toezicht is primair gericht op de accountantsorganisatie Deloitte Accountants B.V., maar ziet ook – over de grenzen van de Code heen – op de andere bedrijfsonderdelen van Deloitte

Nederland. Een verslag met de bevindingen van de Commissie Publiek Belang is elders in dit rapport opgenomen.

De Raad van Bestuur

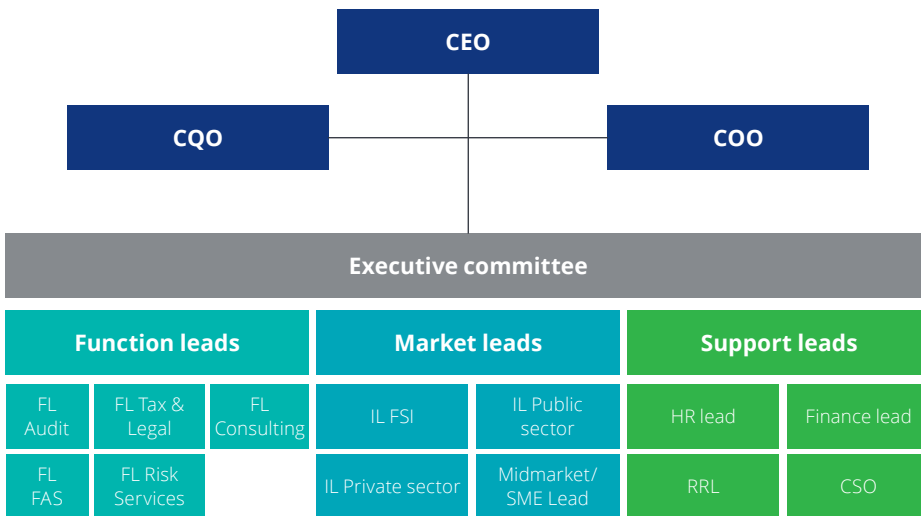
Deloitte wordt geleid door de Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor strategie en beleid. Daarnaast bewaakt de Raad van Bestuur de samenhang tussen de verschillende onderdelen van de organisatie en de samenwerking tussen de diverse disciplines (functions). De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Geldige besluiten kunnen uitsluitend worden genomen indien ten minste de helft van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Indien stemrecht wordt uitgeoefend ten aanzien van Deloitte Accountants B.V. of besluiten aan de orde zijn die materiële impact hebben op de beroepsuitoefening door Deloitte Accountants B.V. gelden aanvullende quorum vereisten.

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Algemene Vergadering 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 Coöperatief Deloitte U.A. en Deloitte Holding B.V. bestaat per 1 oktober 2015 uit een CEO, CQO en COO. Per 1 juni 2016 heeft Deloitte een nieuw bestuurslid mogen verwelkomen; Engelhardt Robbe, die de rol van CQO op zich heeft genomen. De huidige Raad van Bestuur ziet er als volgt uit:

- Peter Bommel (CEO)
- Engelhardt Robbe (CQO)
- Mario van Vliet (COO)

Deze drie bestuurders richten zich volledig op hun bestuurstaken, zijn vrijgesteld van klantenwerk en ontvangen een door de Raad van Commissarissen vast te stellen beloning die niet afhankelijk is van de winstgevendheid van de firma, in lijn met de sectorvoorstellen. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een breed samengestelde Executive Committee. Schematisch ziet de interne organisatie er als volgt uit



Organisatie- en kwaliteitsstructuur Auditfunctie

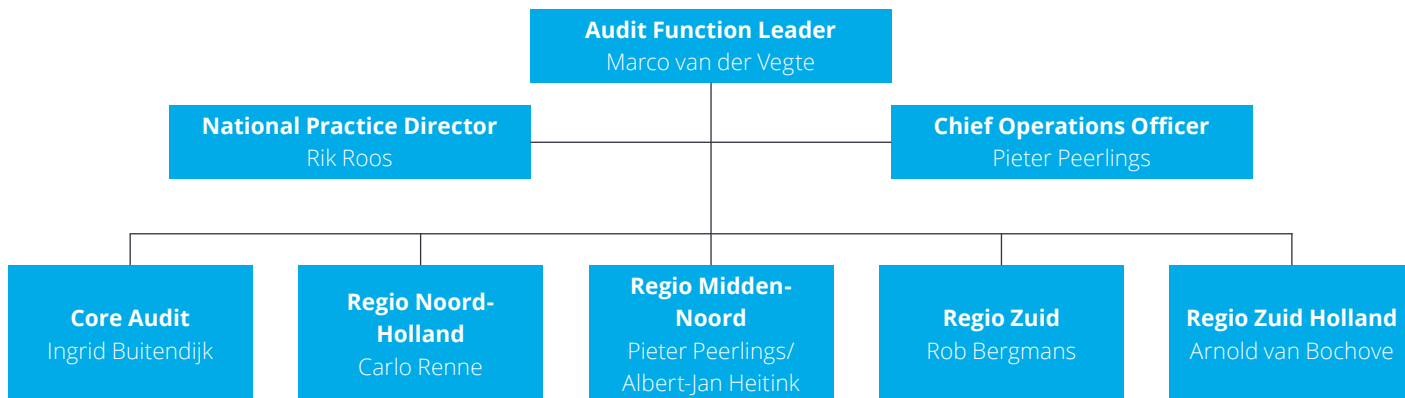
Management team Audit

De leiding van onze accountancy-organisatie is in handen van de Function Leader Audit, Marco van der Vegte. In het boekjaar 2015/2016 bestond het Management Team Audit uit:

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

Structuur Auditfunctie

Met ingang van 1 oktober 2015 werd Pieter Peerlings opgevolgd door Albert-Jan Heitink. Pieter Peerlings fungeerde tot 1 januari 2016 als interim COO voor de function.



Audit Quality & Risk Meeting

De periodieke Audit Quality & Risk Meeting (AQRM) is de plaats waar alle zaken met betrekking tot de Wta, kwaliteit van de controle en stelsel van kwaliteitsbeheersing worden besproken. Via deze Audit Quality & Risk Meeting initieert en bewaakt de Raad van Bestuur proactief de bedrijfsvoering en zorgplicht rond de kwaliteit van onze (wettelijke) controles. Zij stuurt deze waar nodig bij aan de hand van gedetailleerde voortgangs- en uitzonderingsrapportages die tevens zijn voorzien van onderliggende oorzakenanalyses. Zo is onze Raad van Bestuur 'in control'. Onze Chief Quality Officer is voorzitter van de maandelijkse Audit Quality & Risk Meeting.

Compliance Officer

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

Professional Practice Department

Het belang dat Deloitte hecht aan de kwaliteit van zijn dienstverlening blijkt uit de organisatie van het Professional Practice Department (PPD). Rik Roos, de National Professional Practice Director en tevens Audit Risk Leader (NPPD en ARL), ondersteunt de Function Leader Audit op het terrein van kwaliteit en geeft – samen met zijn Chief of Staff Anne Aantjes- leiding aan het Professional Practice Department. De NPPD/ARL fungeert tevens als eerste aanspreekpunt bij claims en disputen uit de Auditfunctie, doet voorstellen voor de versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en levert input voor het evaluatieproces van partners op het gebied van kwaliteit en risicobeheersing. Namens Nederland is onze NPPD/ARL Rik Roos tevens lid van de Global Audit Quality Board, het orgaan dat binnen de DTTL-organisatie gezichtsbepalend is voor de internationale kwaliteitsagenda van Deloitte.

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

In 2015 startte Deloitte met vier regionale partners in nieuwe kwaliteitsrollen om de slagkracht in de kwaliteitsagenda te versterken. Onder aansturing van de NPPD hebben deze partners regionale bevoegd- en verantwoordelijkheden op een breed scala aan thema's uit de kwaliteitsagenda, waaronder input op de persoonlijke target setting & performance evaluation van partners en directors en het inspireren van teams bij de implementatie van de Global Audit Imperatives. Deze partners maken deel uit van het regionale Management Team en zijn als regionale 'deputy' van de Audit Risk Leader voor professionals ook het primaire aanspreekpunt voor de besluitvorming over de cliënt- en opdrachtacceptaties met een verhoogd risicoprofiel. In 2015/2016 waren deze vier partners:

- Patrick Kuijpers (Core Audit)
- Theo Jongeneel (Regio Noord & Zuid Holland)
- Marcel van Leeuwen (Regio Zuid)
- Ron Killeen (Regio Midden Noord)*

* Ron Killeen werd halverwege het boekjaar opgevolgd door Martijn Hengeveld.

Op het PPD fungeert onder aansturing van de NPPD tevens een Practice Review Director en een director die de aansturing verzorgt van de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelingen (OKB). Els van Splunter en Michel Meerkerk concentreren zich vanuit die verantwoordelijkheden op belangrijke (beleidsmatige) thema's uit het Practice Review respectievelijk OKB-beleid. Denk daarbij aan het creëren van een 'level-playing-field' door versterking in aard, diepgang en tijdbesteding, het intensiveren van de EQCR Academy en het omzetten van tips & tricks uit de Practice Review en OKB in 'leading practices'.

Per ultimo boekjaar 2015/2016 hebben het PPD en de afdeling Audit Risk een vaste bezetting van 44 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, de afdeling Audit Risk en het Reputation & Risk Leadership Office (RRL) vormen samen ongeveer 4,6% van de totale professionele staf van de Auditfunctie. Daarnaast helpen tal van collega's uit de praktijk bij de realisatie van onze kwaliteitsagenda. Het geïmplementeerde curriculum voor senior managers helpt hierbij.

Overzicht J: Bezetting PPD, Audit Risk en RRL

	Medewerkers (fulltime)		Medewerkers (parttime)	
	'15/'16	'14/'15	'15/'16	'14/'15
Professional Practice Department & Audit Risk				
Accounting	3	2	2	3
Audit & Audit Risk	8	8	2	1
Technology	8	6	3	6
Kwaliteit (w.o. Practice Review)	3	2	3	-
Public Sector	1	2	-	1
Stagebureau	2	2	-	1
Reputation & Risk Leadership Office				
Reputation & Risk	1	3	2	-
Independence Center	6	12	9	-
Acceptance Center	8	9	5	-
Confidentiality, Privacy & Security	3	3	-	-
Ethics	1	1	-	-
Sustainability	1	1	-	-
Totaal	45	52	26	12

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.

De RRL Office staat onder leiding van Reputation & Risk Leader (RRL) Liesbeth Mol. In totaal zijn 36 medewerkers verbonden aan de RRL Office per ultimo boekjaar 2015/2016. Overzicht J geeft een overzicht van de afdelingen en de bezetting die vallen onder de RRL Office. Op terreinen als risicomanagement, claims, klachten en tuchtrecht wordt daarnaast nauw samengewerkt met de afdeling Juridische Zaken.

DTTL Risk en Vaktechnische structuur

DTTL ondersteunt de memberfirms in de uitvoering van de risicomanagement- en vaktechnische activiteiten door de ontwikkeling van een gemeenschappelijk beleid en instrumentarium die de invoering van professionele standaarden en ethische principes ondersteunen. Daarnaast wordt door DTTL een centrale rol gespeeld in de ontwikkeling van kwaliteits- en risicomanagementsystemen. Alle vaktechnische informatie wordt bijvoorbeeld aan de Nederlandse professionals zowel online als offline ter beschikking gesteld via de Deloitte Technical Library.

Voor de coördinatie en communicatie zijn er verschillende overlegstructuren en platforms ingericht waarin de RRL en medewerkers van de RRL Office en het PPD participeren. Zo bestaat er een RRL-netwerk van memberfirms waarvan onze Reputation & Risk Leader lid is. Vergelijkbare overlegstructuren zijn er voor de Directors of Independence, de Ethics, Privacy en Security Officers en de General Counsels van de memberfirms. DTTL Global Risk organiseert verschillende keren per jaar forums voor deze netwerken, bedoeld om actualiteiten, best practices en nieuwe ontwikkelingen te delen en het expertisenetwerk te versterken.

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

Risicomanagement

Visie

Goed risicomanagement is belangrijk voor succesvol ondernemen. Het handhaven van hoge normen op het gebied van integriteit en kwaliteit is essentieel voor ons merk en onze reputatie en stelt ons in staat om een 'impact that matters' te maken op onze stakeholders.

De huidige staat van de economie gevoed door onzekerheden zoals de Brexit en onze strategische keuzes en investeringen brengen risico's met zich mee. Om als toonaangevende professionele dienstverlener de hoogste kwaliteit te kunnen blijven bieden aan onze cliënten, moeten wij in staat zijn om medewerkers en partners te werven en aan ons te binden. Om onze strategische doelstellingen te behalen ervaren wij een vraag naar medewerkers en partners. Om deze vraag in te kunnen vullen beleid ontwikkeld, waaronder onze Talent Strategy en het Audit Quality Plan. Dit beleid blijft onze topprioriteit bij de implementatie van onze Strategy 2020 en bij het beheersen van onze risico's.

We ervaren een toenemende druk door steeds complexere wet- en regelgeving. We hebben boetes moeten incasseren en hebben moeten omgaan met ethische voorvallen en inbreuken op de veiligheid van onze informatiesystemen. En hoewel de aard en omvang van deze voorvallen beperkt is gebleven en onder het niveau van materialiteit is gebleven,

geven deze voorvallen mede aan hoe belangrijk het is om een sluitend en robuust risicomanagement systeem te hebben. Dit systeem vereist dat grondige oorzakenanalyses worden uitgevoerd en dat eventuele lessen hieruit worden getrokken en worden vertaald in maatregelen waarmee we dergelijke voorvallen in de toekomst kunnen voorkomen. In dit verband hebben het versterken van onze governance en de kwaliteits- en integriteitscultuur het afgelopen jaar binnen Deloitte veel aandacht gekregen.

Governance

De governance van ons risicomanagement sluit aan bij onze algemene governancestructuur.

De primaire verantwoordelijkheid voor het identificeren en beheersen van risico's berust bij het lijnmanagement, de Executive Committee en uiteindelijk de Raad van Bestuur, een en ander onder toezicht van de Raad van Commissarissen.

In oktober 2015 is de samenstelling van onze Raad van Bestuur gewijzigd en zijn de nieuwe leden benoemd. Nieuw in de Raad van Bestuur is de rol van Chief Quality Officer, die verantwoordelijk is voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement. De CQO heeft recent op het niveau van de Executive Committee het Risk & Quality Committee ingesteld. Per oktober 2016 zal ook de Raad van Commissarissen een dergelijke commissie kennen.

Enterprise Risk Framework

Met behulp van ons Enterprise Risk Framework houden we het overzicht over alle aspecten van ons handelen, van strategie tot executie. Het Enterprise Risk Framework helpt ons ervoor te zorgen dat we over voldoende informatie beschikken, alle relevante wet- en regelgeving naleven en voldoen aan onze eigen hoge kwaliteitsnormen. Waar mogelijk voorkomen we risico's en indien dit niet mogelijk is, anticiperen we en reageren we op gepaste wijze zodra een risico zich voordoet. Ter ondersteuning hiervan streven we naar een cultuur waarbinnen mensen intrinsiek onze ambitie op het gebied van kwaliteit en integriteit omarmen.



Risicobereidheid

Om ons in staat te stellen om de juiste balans te handhaven tussen risico en rendement, hebben wij onze risicobereidheid gedefinieerd voor de vier categorieën: strategisch, operationeel, financieel & verslaglegging en kwaliteit & compliance. Deze risicobereidheid bepaalt onze strategie op het gebied van risicobeperkende maatregelen en bepaalt de tolerantiegrenzen voor de blootstelling aan risico's voor geheel Deloitte:

Gebied	Risicobereidheid	Sturende maatregelen
Strategie	We zoeken een solide balans tussen risico en rendement. Zakelijke perspectieven gaan inherent gepaard met onzekerheid wat resulteert in een focus op de aanwezigheid van een gebalanceerde portfolio cliënten en diensten.	<ul style="list-style-type: none"> • Robuuste strategische planningsprocessen • Duidelijke strategische KPI's • Business case proces voor investeringen • Portfolio risico review en durven kiezen voor cliënten en diensten
Operationeel	Wij streven naar efficiënte operaties waarbij we onder borging van onze kwaliteitsstandaarden, verder gaan dan het minimum dat onze stakeholders van ons verwachten (i.e. concurrerend zijn door operationele excellentie)	<ul style="list-style-type: none"> • Fit for Growth strategie door stroomlijning van operaties en kosten onder behoud van kwaliteit • Management informatiesystemen en systematische rapportage en analyse • Distinctive Audit initiatief (zie hoofdstuk Audit Strategie en controlekwaliteit)
Financieel & verslaglegging	<p>Onze benadering van de financiële boekhouding is van huis uit gebalanceerd, waarbij wij streven naar minimale aanpassingen naar aanleiding van de audit. Indien de auditor aanpassingen eist, leggen we deze vast.</p> <p>Onze benadering van verslaglegging is om voldoende transparantie te verschaffen aan onze stakeholders inzake de strategie van Deloitte alsmede de daarmee samenhangende risico's en rendementen alsmede verslag te doen van ons stelstel van kwaliteitsbeheersing via het Transparantieverlag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidskader inclusief beleid op het gebied van interne en externe rapportage en communicatie • Een robuuste interne organisatie ('AOIC') en monitoringssysteem, waaronder een proactieve benadering om inbreuken en verbeteropties te detecteren • Systematische interne audits binnen een normatief kader
Kwaliteit & Compliance	Onze doelstelling is om de hoogst mogelijke kwaliteitsstandaard te bereiken, te voldoen aan de relevante wet- en regelgeving en om onze mensen te inspireren om intrinsiek onze ambities op het gebied van kwaliteit en integriteit te omarmen.	<ul style="list-style-type: none"> • Een cultuur waarin we kwaliteit stimuleren, living our values • Risk & Reputation Leadership functie die beleid en kengetallen monitort en indien nodig overgaat tot het opleggen van disciplinaire maatregelen. Daarnaast: beloning van uitmuntende kwaliteit • Organisatiebreed kwaliteitsprogramma met duidelijke KPI's • In control middels ownership en accountability oa via de periodieke AQRM • Lessen getrokken uit oorzaksanalyses bij gevallen van non-compliance

Prioriteitsrisico's

In een jaarlijkse beoordeling heeft de Raad van Bestuur tezamen met leden van de Executive Committee de prioriteitsrisico's en -kansen in relatie met onze strategie vastgesteld. Prioriteitsrisico's zijn risico's die een materiele impact hebben en waarbij verbeteringen in de huidige beheersstrategie mogelijk zijn. Elk van deze risico's is uitgebreid beoordeeld. Er zijn risico-eigenaren toebedeeld en relevante mitigerende acties zijn geïdentificeerd.

- **Living our values**

De potentiële verwatering van onze cultuur van integriteit en risicobewustzijn en zelfs wangedrag door een individu, kunnen gevolgen hebben voor onze cliënten, onze medewerkers en ons merk. Naast toegenomen aandacht voor onze systemen, processen en procedures, is het van het grootste belang dat wij consistent en consequent onze gedeelde waarden beleven en uitdragen, onder meer via communicatie vanuit de top gericht op onze gehele organisatie.

- **Cluster kwaliteit, regelgeving en reputatie**

Kwaliteit is de basis van ons bestaan. Veranderende wet- en regelgeving en de hoge verwachtingen van zowel cliënten als de maatschappij als geheel vergen een wereldwijd consistente professionele dienstverlening die in lijn is met de hoogst mogelijke standaarden. Onze focus op kwaliteit wordt onder meer benadrukt door het opereren van de Chief Quality Officer binnen onze Raad van Bestuur die binnen onze organisatie toezicht houdt op de organisatiebrede kwaliteits- en risicoprogramma's.

- **Talent & Leadership Development**

Onze ambitie is om de eerste keuze te zijn voor de start en/of ontwikkeling van een carrière. Om dit – en onze strategische doelstellingen - te bereiken is het aantrekken en behouden van medewerkers en partners van groot belang. Indien zij beschikken over adequate integriteit, vaardigheden, ervaring en potentieel zullen wij in staat zijn om door training en begeleiding nieuwe leiders te ontwikkelen. Onze Talent strategie is een belangrijk onderdeel van onze Strategy 2020 en adresseert de geïdentificeerde kansen en risico's.

- **Informatiebeveiliging en vertrouwelijkheid**

Voor het vertrouwen van onze stakeholders en compliance met de eisen die vertrouwelijkheid en privacy aan ons stellen, is beveiliging van relevante informatie van cruciaal belang. Om datalekken ten gevolge van een onoorbare toegang (bijv. cybercriminaliteit, verlies van laptop, datalekken, inbreuken van privacy) te voorkomen, hebben we verschillende programma's om die bewustzijn vergroten en onze veiligheidsprestaties beoordelen en monitoren, zowel op technisch gebied als ten aanzien van gedrag.

- **Innovatie en product portfolio**

In lijn met onze strategie, ontwikkelen we voortdurend onze portfolio van aangeboden diensten/markten en/of bedrijfsmodellen. In dit kader ontwikkelen we de technologie om deze nieuwe diensten te kunnen leveren. Zowel binnen Deloitte Innovation B.V. als binnen de Functions zijn er gerichte innovatie initiatieven die worden ondersteund en waarvan de voortgang wordt gemeten.

Internationalisering

De verdere integratie van memberfirms en afstemming van processen, mensen en systemen zijn een hoge prioriteit voor zowel de Nederlandse Raad van Bestuur als voor de DTTL Executive Board.

Transparantie



Schendingen, incidenten en klachten

Externe onderzoeken van toezichthouders

Schendingen, incidenten en klachten

Deloitte maakt een centrale vastlegging van medewerkers en partners die de bepalingen van de Wta schenden. Dit schendingenregister vormt een graadmeter voor de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en geeft ons een beeld van het 'zelfreinigend vermogen'. Schendingen kunnen aanleiding geven om professionals extra ondersteuning te bieden, trainingen te ontwikkelen, het kwaliteitsbeleid te verbeteren en fouten te herstellen. Een teken van kracht. Dergelijke voorbeelden helpen Deloitte de beroepsuitoefening continu te verbeteren en waar nodig bij te sturen. Dit hoofdstuk fungeert als ons jaarlijks verslag met een overzicht van de geconstateerde schendingen, inclusief de getroffen maatregelen en daaraan ten grondslag liggende overwegingen.

Jaarlijks verslag van schendingen

Het afgelopen boekjaar heeft Deloitte ruim 2.200 wettelijke jaarrekeningcontroles uitgevoerd. Het aantal situaties over boekjaar 201/2016 waarbij een schending is vastgelegd, betreft ongeveer 0,8% van het totaal aantal wettelijke controles dat Deloitte heeft verzorgd (in 2014/2015 was dit 0,8%).

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

Waar nodig hebben wij maatregelen met betrekking tot de casus getroffen om de ontstane situatie te herstellen en herhaling te vermijden. Onze overweging daarbij is dat wij het zien als onze rol en verantwoordelijkheid om geconstateerde tekortkomingen recht te zetten, aanvullend op het treffen van eventuele verbetermaatregelen naar de toekomst toe. Hierbij besteden we ook aandacht aan de rol van de Engagement Quality Control Reviewer, de persoon die de onafhankelijke beoordeling van het dossier heeft uitgevoerd in de periode voordat de controleverklaring werd afgegeven. Dit staat los van het feit dat de opdrachtpartner de eerst verantwoordelijke is en blijft en de beslissingen neemt. De EQC-reviewer heeft de opdracht met een frisse, onbevooroordeelde blik naar de uitvoering te kijken, zonder daarbij te worden gehinderd door de hiërarchische verhoudingen binnen het controleteam en de accountantsorganisatie. Alleen op deze manier kan de EQC-reviewer nagaan of de opdrachtpartner redelijkerwijs tot het oordeel heeft kunnen komen zoals vervat in de voorgenomen accountantsverklaring.

Bij het stimuleren van een positieve kwaliteitscultuur past dat schendingen worden geëvalueerd en aangeprepen om professionals extra ondersteuning te bieden, training te ontwikkelen, het kwaliteitsbeleid te verbeteren en fouten te herstellen. Onze overweging daarbij is dat wij geloven in een organisatie die durft te leren van zijn fouten en daar krachtiger uit te komen.

Onze focus op het belang van kwaliteit houdt ook in dat wij elkaar durven aanspreken op onze verantwoordelijkheden. Een belangrijke overweging daarbij is de houding en het gedrag van betrokken professional, naast zaken zoals de aard en ernst van de geconstateerde schending en de mate van recidive. In het onderhavige boekjaar hebben de beleidsbepalers bijvoorbeeld 10 maal een financiële sanctie opgelegd

aan een externe accountant, bij partners variërend tussen de 5-10% van het jaarinkomen vanwege een ondermaatse kwaliteitsprestatie. In 5 gevallen hebben wij tevens aanpassingen doorgevoerd in de rol en verantwoordelijkheden van externe accountants en in 1 geval hebben wij de tekenbevoegdheid van betreffende professional ingetrokken. Zie hiervoor het hoofdstuk over het beoordelings- en beloningsbeleid waarin we tevens

aangeven dat we ook bonussen en awards hebben uitgereikt voor situaties waarin professionals excelleren op kwaliteit.

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

Overzicht K: 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:

- Omissie ontstaan door het niet verwerken van een eliminatie van omzet en kostprijs van de omzet;
- Omissie samenhangend met de door de cliënt gemaakte resultaatinschattingen op onderhanden projecten ten opzichte van de daadwerkelijk gerealiseerde resultaten bij afsluiting van de onderhanden projecten in het opvolgend boekjaar.

2. Controlebevindingen

Voorbeelden zijn verbeterpunten in het controlewerk met betrekking tot een combinatie van een of meerdere van onderstaande bevindingen:

- De kwaliteit van uitgevoerde cijferbeoordelingen en steekproefmethodiek;
 - Toereikendheid van verkregen controle-informatie over de omzet verantwoording of een rechtmatigheidsbewering, als gevolg van een combinatie van observaties bij het gebruik van intern gegenereerde informatie, bevindingen op de automatiseringsomgeving en de nauwkeurigheid van het verkregen inzicht in de interne beheersingsmaatregelen
 - De controlemethodiek die is toegepast bij het controleren van handmatige journaalposten, waaronder de overwegingen bij het selecteren van (deel)populaties;
 - Het inschakelen van een specialist voor het verkrijgen van controle-informatie over de waardering van een object of een post zoals 'goodwill', waarbij observaties bestaan over de samenwerking tussen de specialist en de accountant, waaronder de gehanteerde uitgangspunten, de gebruikte basisgegevens of opvolging van door de specialist gerapporteerde observaties;
 - Rolverdeling tussen groepsaccountant en de accountant op buitenlandse werkmaatschappijen en de aard, omvang en het tijdstip van de betrokkenheid;
-

Overzicht L: Hoofdlijnen getroffen maatregelen op de casuïstiek

- Bevindingen zijn door controleteams opgevolgd, onder andere is een evaluatie van bevindingen uitgevoerd en waar nodig zijn aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd, is de audit committee van de controlecliënt geïnformeerd, of is de controledocumentatie verbeterd
 - Bevindingen zijn tevens besproken met EQCR reviewer, waarbij ook zijn of haar aandeel in het ontstaan van de casuïstiek is geëvalueerd
 - In sommige gevallen is een sanctie opgelegd (zie hiervoor)
-

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:

- De houding en het gedrag van betrokkene.
- 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 2015/2016

In het afgelopen boekjaar 2015/2016 heeft Deloitte geen meldingen van incidenten bij toezichthouders gedaan.

Afgesloten en lopende incident meldingen uit voorgaande boekjaren

Gedurende het boekjaar 2015/2016 hebben zich in incidentmeldingen uit oude boekjaren de volgende ontwikkelingen voorgedaan:

1. InnoConcepts

De incidentmelding uit 2011 naar aanleiding van het faillissement van InnoConcepts zoals in het transparantieverlag 2013/2014 gemeld, is door de AFM afgesloten. In het door de curator ingestelde onderzoek naar de oorzaken van het faillissement en het handelen van management, commissarissen, bank en accountant zijn in maart 2015 door de curator conclusies en een samenvatting gepubliceerd. Met

de curator is door Deloitte een schikking getroffen welke is gevolgd door een faillissementsakkoord. Deloitte is in overleg met de overige betrokkenen.

2. VEB inzake Ahold

In het boekjaar 2014/2015 heeft het College van Beroep voor het Bedrijfsleven het hoger beroep afgewezen dat door de VEB was ingediend tegen een eerdere uitspraak van de Accountantskamer. De Accountantskamer had in die uitspraak de klachten van de VEB tegen drie (voormalige) bestuurders van Deloitte Accountants B.V. met betrekking tot de beschuldiging dat zij de VEB in 2008 zouden hebben misleid – met betrekking tot de vraag jegens wie verjaring zou moeten worden gestuit – deels niet ontvankelijk verklaard wegens verjaring en deels afgewezen. De tuchtprocedure aangespannen door de VEB is met deze uitspraak in beroep afgesloten.

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

3. Vestia

In 2012 hebben wij een incidentmelding gedaan inzake de financiële problemen bij woningcorporatie Vestia. De in augustus 2013 ingediende tuchtklachten van Stichting Onderzoek Bedrijfsinformatie SOBI waren door de Accountantskamer afgewezen en de klachten van Vestia deels afgewezen en deels niet ontvankelijk verklaard wegens verjaring. Tegen die uitspraak was door Vestia hoger beroep aangetekend. Het College van Beroep voor het Bedrijfsleven heeft in februari 2016 uitspraak gedaan in het hoger beroep. De door Vestia ingediende klachten zijn afgewezen en op een enkel punt gegrond verklaard. Aan de betrokken externe accountant is een waarschuwing gegeven. Door Vestia is aangekondigd dat zij aanspraak maakt op een schadeloosstelling en dat zij terzake een procedure zal starten. Tegen die aanspraak zal Deloitte verweer voeren.

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

4. Aftreden CEO in 2012

Eerder in 2012 is door Deloitte een incident gemeld naar aanleiding van het aftreden van onze toenmalige CEO in het voorjaar van 2012 vanwege het in bezit hebben van ongeoorloofde beleggingen. Wij hebben dit toen per ommegaande met de toezichthouder AFM besproken. De afgelopen twee jaar heeft de PCAOB middels formele uitvragen nadere informatie en toelichting opgevraagd

rondom dit incident. Wij hebben aan deze informatieverzoeken van de PCAOB steeds opvolging gegeven en nadrukkelijk toereikende medewerking verleend. Gegeven het feit dat het hier een voormalig bestuurder betrof is de verwachting dat de PCAOB alsnog handhavend zal optreden.

Klachtenregeling

In totaal is negen keer gebruikgemaakt van de klachtenregeling. Daarvan was in zes gevallen sprake van interne klachten. Vier daarvan betroffen ethische klachten, die allen gegrond zijn verklaard. Jegens beklagden zijn passende maatregelen getroffen, hetgeen in één geval heeft geleid tot het vertrek van beklagde bij Deloitte. Een nadere evaluatie van de omstandigheden waarin de klachtsituaties zich hebben kunnen ontwikkelen, heeft tevens geleid tot passende maatregelen vanuit de Raad van Bestuur op het organisatorisch niveau van de betrokken afdeling of function. Van de interne klachten had één betrekking op het toepassen van de beoordelingsmethodiek, welke klacht gegrond is verklaard en heeft geleid tot passende maatregelen. Een andere interne klacht betrof het achterwege blijven van de inhouding van bepaalde premies op het salaris. Die klacht is verwezen naar de afdeling Talent en aldaar afgehandeld.

Van de drie externe klachten waren er twee afkomstig van cliënten van Deloitte Accountants B.V. terzake de dienstverlening; één klacht is afgewezen, inzake de andere klacht is de betreffende cliënt een voorstel gedaan. De derde klacht heeft betrekking op de online selectietest bij sollicitaties en is thans nog in behandeling. Van de klokkenluidersregeling is geen gebruik gemaakt.

Tuchtklachten

In boekjaar 2015-2016 zijn drie tuchtklachten ingediend tegen accountants die aan Deloitte Accountants B.V. verbonden zijn of zijn geweest, verband houdend met dienstverlening van Deloitte Accountants.

Een klacht betreft een accountantscontrole bij een instelling waar fraude heeft plaatsgevonden. De klaagster is van mening dat de controlewerkzaamheden onvoldoende zijn geweest en dat de accountant onvoldoende opvolging heeft gegeven aan bevindingen die door de accountant eerder aan de huishouding waren gerapporteerd. De instelling is ook een civiele procedure gestart tegen Deloitte en tegen een voormalig bestuurslid van de instelling waarin schadevergoeding wordt gevorderd.

De tweede klacht betreft een accountantscontrole bij een gemeente. De klacht van klager, lid van de gemeenteraad, spitst zich toe op de stelling van klager dat door de accountant te veel additionele werkzaamheden zijn verricht, deels in opdracht van het College en deels in opdracht van de Raad, en dat daarmee in strijd met de onafhankelijkheidsvoorschriften zou zijn gehandeld.

De derde tuchtklacht is een klacht van een curator van een gefailleerde voormalige controle-cliënt. De klacht richt zich op het naar de mening van de curator onvoldoende meewerken aan zijn onderzoek en op het onjuist verwerken in laatst gecontroleerde jaarrekening van de continuïteitsperspectieven van de onderneming. De eerste klacht is deels toegewezen en deels afgewezen en de tweede klacht is afgewezen.

Civiele procedures

In boekjaar 2015-2016 is één civiele procedure aanhangig gemaakt tegen Deloitte Accountants B.V. en /of tegen (gewezen) externe accountants verbonden aan Deloitte Accountants B.V. in verband met een wettelijke controle-opdracht. Het betreft de eerste tuchtklacht die onder het kopje "tuchtklachten" is beschreven.



Tabel 11: Klachtinstanties	2015/2016	Toelichting	2014/2015
Deloitte Klachtenregeling ⁽¹⁾			
Interne klachten	6		2
Ethische klachten	4	Alle 4 gegrond	1
Pensioenregeling	0		1
Arbeidsgerelateerd	1	Klacht gegrond	0
Inhouding premie	1	Binnen Talent afgewikkeld	0
Externe klachten	7		5
Audit	2	1 klacht ongegrond en bij 1 klacht klager een voorstel ter afwikkeling gedaan	3
Forensic	0		1
Talent	1	Klacht in behandeling	1
Tuchtklachten Accountantskamer ⁽²⁾	3		0
Civiele procedures ⁽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 verwachte 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.

Klachten- en klokkenluidersprocedure

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

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

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

Klachtencommissie

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

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

Externe onderzoeken van toezichhouders

Inleiding

Net als in voorgaande jaren hebben de externe toezichhouders onderzoek gedaan naar de kwaliteit van controles en het kwaliteitssysteem, waaronder; Autoriteit Financiële Markten (AFM), Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB; de Amerikaanse toezichthouder), de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), de Audit Dienst Rijk en de Onderwijsinspectie. Dit hoofdstuk bevat een weergave van de resultaten van deze onderzoeken.

Buiten de onderzoeken om onderhoudt Deloitte de constructieve dialoog met de AFM, onder andere in kwartaalbijeenkomsten, alsmede met de NBA over onder meer wet- en regelgevingsvraagstukken.

Resultaten 2015/2016 – Stelsel kwaliteitsbeheersing en kwaliteit dossiers

AFM

In 2015/2016 heeft de AFM de volgende bevindingen gerapporteerd over het stelsel van kwaliteitsbeheersing bij Deloitte en over de kwaliteit van geselecteerde dossiers.

Deloitte Accountants B.V. Regulier Onderzoek 2013 en 2014

In vervolg op het 'Rapport voorlopige conclusie en bevindingen regulier onderzoek 2013/2014' van 3 juli 2014 heeft de AFM op 13 augustus 2015 schriftelijk verslag gedaan van haar definitieve bevindingen over het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte. Hierin is de beoordeling opgenomen van de geselecteerde jaarrekeningcontroles uit boekjaar 2012 en van de wijze waarop Deloitte invulling heeft gegeven aan de in het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) opgenomen kwaliteitsbewakingsmaatregelen 'Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling'

en het 'interne kwaliteitsonderzoek'. De AFM concludeert in haar definitieve verslag dat Deloitte onvoldoende de naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing heeft gewaarborgd bij vier van de tien geselecteerde wettelijke controles. Voor het onderzoek heeft de AFM tien wettelijke controles geselecteerd en beoordeeld. Over de selectiecriteria van de tien geselecteerde wettelijke controles, de wijze van onderzoek, de voorlopige bevindingen van de AFM in 2014 en het generieke rapport over alle vier de Big-4 accountantsorganisaties (25 september 2014) heeft Deloitte gerapporteerd in haar Transparantieverlag van 2015. Gedurende de onderzoeksperiode heeft Deloitte al diverse verbetermaatregelen getroffen, waaronder het doorzetten van het Audit Quality Plan en het met een zekere regelmaat informeren van de accountantsmedewerkers van Deloitte over actuele risico's en aandachtspunten die spelen in de marktsegmenten waarin de ondernemingen die aan controle onderhevig zijn functioneren. Daarnaast worden regelmatig de bevindingen uit de EQCR en Practice Review besproken en vinden op structurele basis oorzaak analyses plaats om te waarborgen dat onze kwaliteitsinitiatieven de juiste focus hebben.

Opzet, bestaan en werking kwaliteitsbewakingsmaatregelen
Deloitte heeft haar bewakingsmaatregelen als volgt ingericht:

01. De Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) wordt ingevuld met de Engagement Quality Control Reviews (EQCR), een proces van kwaliteitsbeheersing op lopende opdrachten. In dit proces evalueert een professional van buiten het controleteam voorafgaand aan de afronding van een controle de opzet, uitvoering en voorlopige conclusies. Deloitte heeft hiermee invulling gegeven aan de OKB zoals bedoeld in de Bta. Het doel van de

EQCR is bij de uitvoering daarvan, naar het oordeel van de AFM, bij 4 van de geselecteerde wettelijke controles over 2012 niet behaald.

02. Als intern kwaliteitsonderzoek heeft Deloitte de Practice Reviews, een reviewproces op afgesloten opdrachten. Deloitte heeft hiermee invulling gegeven aan het interne kwaliteitsonderzoek zoals bedoeld in de Bta.

De AFM observaties over 2012 zoals genoemd onder 01–02 zijn door de AFM overigens niet betrokken in de grondslag voor enig boetebesluit (zie hieronder). Deloitte had op eigen initiatief het systeem van EQCR en het systeem van Practice Reviews ten tijde van het rapporteren door de AFM reeds grondig herzien, onder meer door het benoemen van een nieuwe Practice review- en EQCR director, het werken met een kernteam, het vergroten van de tijdbesteding bij Practice Reviews en EQCR, de introductie van een EQCR Academy en rouleren van Practice Reviews door het jaar heen.

Aandachtspunten ten aanzien van Handboek Externe Verslaggeving

De AFM concludeert in haar definitieve rapportage dat een specifieke passage uit Het Handboek Externe Verslaggeving (2014) over een incidentele herwaardering niet in overeenstemming is met Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Deloitte heeft dit deel van het handboek aangepast.

Boetebesluit

De AFM heeft gelijk met het uitbrengen van haar definitieve verslag op 13 augustus 2015 haar voornemen aan Deloitte en de andere Big 4 kantoren kenbaar gemaakt tot oplegging van een bestuurlijke boete. Kort samengevat is dat gegrond op het oordeel van de AFM dat Deloitte er bij 4 van de 10 gecontroleerde dossiers uit 2012 in onvoldoende mate voor heeft zorggedragen dat de externe accountants die bij haar werkzaam zijn of aan haar zijn verbonden voldoen aan de regels terzake van de vakbekwaamheid. Naar aanleiding daarvan heeft Deloitte haar zienswijze kenbaar gemaakt. In maart 2016 is het boetebesluit definitief gemaakt en is een boete opgelegd van € 1,8 miljoen. Dit besluit heeft de AFM openbaar gemaakt en wij zijn hiertegen niet in bezwaar gegaan.

Deloitte is direct na de mondelinge terugkoppeling door de AFM in 2014 gestart met het verrichten van herstelwerkzaamheden. De AFM heeft onderzoek verricht naar deze en andere herstelmaatregelen in haar 'Onderzoek herstel controledossiers'.

De AFM heeft in haar boetebesluit vermeld dat zij ziet dat Deloitte zich heeft ingezet op het versterken van de randvoorwaarden voor betere kwaliteit van de wettelijke accountantscontroles. Het resultaat blijkt uit het Dashboardonderzoek 2015 van de AFM naar de opzet van de maatregelen

die Deloitte doorvoert om haar cultuur, organisatie en processen te veranderen (zie verantwoording hieronder). De AFM heeft haar bevindingen publiek geuit door publicatie van de resultaten in oktober 2015.

Onderzoek herstel controledossiers

De AFM heeft op 13 oktober 2015 schriftelijk verslag uitgebracht over haar bevindingen van de herstelmaatregelen die Deloitte heeft genomen naar aanleiding van het regulier onderzoek 2013 en 2014 van de AFM. De bevindingen vloeien voort uit onderzoek naar de wijze waarop Deloitte de herstelmaatregelen heeft gepland en uitgevoerd en uit de beoordeling van de herstelplannen.

Uit de bevindingen stellen wij vast dat de AFM als positief beoordeelt dat Deloitte:

- het nemen van herstelmaatregelen voortvarend ter hand heeft genomen;
- bij alle als 'onvoldoende' beoordeelde wettelijke controles herstelwerkzaamheden heeft verricht;
- bij de herstelwerkzaamheden een herstelplan heeft gehanteerd;
- haar herstelplan minimaal heeft gericht op de AFM-bevindingen;
- personen heeft ingeschakeld bij de herstelwerkzaamheden die niet eerder bij de controle waren betrokken.

Uit de bevindingen stellen wij vast dat er ruimte is voor verbetering op de punten:

- Dat het de AFM niet is gebleken dat één of meerdere beleidsbepalers het verrichte herstel formeel hebben goedgekeurd. De inhoudelijke beoordeling van het herstelwerk had op verzoek van de beleidsbepalers plaatsgevonden door de (voormalige) Compliance Officer, die over de uitkomsten en conclusies ook schriftelijk heeft gerapporteerd aan de beleidsbepalers.

- Dat Deloitte geen beoordeling heeft verricht om vast te stellen dat de bevindingen van de AFM over 2012, die door het controleteam zijn hersteld, niet meer voorkomen in de betreffende wettelijke controles van het opvolgend boekjaar.

Deloitte heeft de AFM-observaties geïntegreerd in haar herstelbeleid, waarbij beoordeling van het herstelwerk op verzoek van de beleidsbepalers nu plaatsvindt door de regionale Professional Practice Directors.

Uitkomsten 'Dashboard 2015 Verandering en verbetermaatregelen OOB-accountantsorganisaties'

Op 15 oktober 2015 heeft de AFM schriftelijk verslag gedaan van de scores uit haar onderzoek in de periode april tot en met september 2015 naar de opzet van deze verbetermaatregelen. Het rapport is openbaar.

Het oordeel van de AFM is weergegeven in een score van 1 tot 5 ten aanzien van zeven modules. Deloitte scoort gemiddeld een 4,0 voor de zeven modules: (i) Bestuur; (ii) Kwaliteitsgerichte cultuur; (iii) Stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking; (iv) Intern toezicht; (v) Relatie van de accountantsorganisatie met de omgeving; (vi) Netwerk; en (vii) Verandering. Een score 4 is toegekend als de accountantsorganisatie naar het oordeel van de AFM op de meeste relevante elementen geheel voldoet aan de geformuleerde verwachting voor 2015. Wij zijn verheugd om te zien dat de progressie die wij maken in ons kwaliteitssysteem positief wordt ontvangen.

De volgende punten hebben op grond van de aanbevelingen extra aandacht van Deloitte:

- **het verkrijgen van inzicht in de actuele organisatiecultuur door het (laten) uitvoeren van een cultuuronderzoek.**

Wij hebben ervoor gekozen om begin 2016 breed in de organisatie een cultuuronderzoek te laten uitvoeren door een externe partij. Ter voorbereiding daarop heeft Deloitte gedragsonderzoek verricht door middel van interviews;

- **de vertaling van de kwaliteitsgerichte visie in concreet gewenst gedrag van medewerkers.**

Deloitte is een wetenschappelijk gedragsonderzoek gestart dat bijdraagt aan het nader invullen van het gewenste gedrag van auditors. Na het externe cultuuronderzoek zal meer duiding worden gegeven aan gewenst gedrag door middel van dialoogsessies;

- **de verankering van alle stappen uit de oorzaak analyses in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.**

Deloitte heeft haar proces van oorzaak analyse voor 2016 verder aangescherpt. De belangrijkste versterkingen betreffen (i) het van de gangbare praktijk in formeel beleid; en (ii) het verdiepen van de analyse door verbindingen te leggen tussen de verschillende elementen van de oorzaak analyses enerzijds en van cultuur en gedrag anderzijds;

- **het beperken van het aantal interne leden van de RvC tot maximaal één, in lijn met de maatregelen zoals geformuleerd in het rapport 'In het publiek belang'.**

Deloitte is voornemens het NBA voorstel omtrent het stelsel van intern onafhankelijk toezicht te implementeren.

Regulier onderzoek Autoriteit Financiële Markten 2015/2016

In november 2015 is de AFM haar regulier onderzoek over 2015 en 2016 gestart bij Deloitte Accountants B.V. (Deloitte). Het betreft het onderzoek ten behoeve van haar toezicht op de naleving van de bij en conform de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) gestelde regels.

Het regulier onderzoek van de AFM 2015/2016 bestaat uit de volgende twee delen:

- onderzoek naar het stelsel van kwaliteitsbeheersing; en
- onderzoek naar zowel de uitvoering van wettelijke controleopdrachten als de opzet en werking van delen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Dit deel van het onderzoek vond deels gecombineerd plaats met het regulier onderzoek van de PCAOB in de vorm van een 'joint inspection' (zie hieronder).

In het eerste halfjaar van 2016 heeft de AFM driemaal een externe inspectie uitgevoerd bij Deloitte van wettelijke controles; tweemaal zelfstandig en eenmaal gezamenlijk met de PCAOB. Het onderzoek van de AFM is nog gaande en de AFM zal in oktober van 2016 opnieuw enkele dossiers inspecteren. De verwachting is dat de AFM omtrent de geïnspecteerde dossiers zal rapporteren in de loop van 2017.

Regulier onderzoek PCAOB en joint inspection AFM/PCAOB

In ons vorige transparantieverlag rapporteerden wij over de opvolging van uitkomsten van de voorgaande PCAOB-inspectie. De PCAOB heeft dit voorjaar in het kader van de 'joint inspection' drie dossiers onderzocht (waarvan twee samen met de AFM). Twee daarvan hebben betrekking op controlejaar 2014 en één heeft betrekking op controlejaar 2015. De gezamenlijke inspectie van AFM en PCAOB richtte zich zowel op ons stelsel van kwaliteitsbeheersing als op individuele wettelijke controles van OOB's of significante componenten daarvan en heeft niet geleid tot enige bevindingen of opmerking en de definitieve rapportage van de PCAOB is op 20 juni 2016 ontvangen.

Interne stelsel voldoet aan de eisen aldus Koninklijke Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA)

In de periode van 27 augustus tot en met 28 september 2015 heeft de Raad voor Toezicht van de Koninklijke Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA) in het kader van de Verordening op de kwaliteitsbeoordelingen toetsingen uitgevoerd op dossiers bij Deloitte. De Raad heeft op 18 december 2015 schriftelijk aan Deloitte bevestigd dat hij van oordeel is dat het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte in opzet en werking voldoet aan het bepaalde bij of krachtens de Wet op het accountantsberoep.

Kwaliteitsbeoordeling jaarrekening- en bekostigingscontrole door Inspectie Onderwijs

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

In november 2015 is de review uitgevoerd op de dossiers van het verslagjaar 2014. De inspectie over verslagjaar 2014 omvatte negen dossiers. Voor alle dossiers is het oordeel 'toereikend' verstrekt voor de uitvoering van de bekostigingscontrole. Voor een van de negen dossiers is het oordeel 'niet toereikend' verstrekt voor de uitvoering van de jaarrekeningcontrole. Het betrof een onjuistheid in de WTN (Wet normering topinkomens) verantwoording. Voor dat dossier is een herstelplan opgesteld in overeenstemming met de WNT-Foutenherstel procedure van het Ministerie van BZK.

Deloitte heeft overige bevindingen die zijn gerapporteerd intern opgepakt. Op basis van het rapport stelt Deloitte vast dat de dossiers kwalitatief en inhoudelijk zijn verbeterd ten opzichte van 2013 en dat het aantal bevindingen in 2014 is afgenomen.

Positieve resultaten kwaliteitsbeoordeling SiSa door Audit Dienst Rijk

Wij hebben in ons transparantieverlag boekjaar 2015 gerapporteerd over de reviews die de Audit Dienst Rijk (ADR) in juli 2015 bij Deloitte heeft uitgevoerd op dossiers uit het verslagjaar 2014. De 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. Een zestal dossiers is onderworpen aan review. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de positieve reviewresultaten – alle gereviewde dossiers 'toereikend' – bevestigd in haar eindrapportage op 29 oktober 2015. Er is een aantal aandachtspunten benoemd in de eindrapportage. Deze zijn intern opgepakt en in de maanden juni en juli 2016 hebben wij de werkzaamheden op gemeentelijke dossiers geïntensiveerd om de kwaliteit van wettelijke controles verder te verhogen.

Onderzoek AFM Anti-Corruptiebeleid en werking

Deloitte heeft expliciet aandacht voor corruptierisico's. In ons transparantieverlag boekjaar 2015 hebben wij gerapporteerd over het themaonderzoek corruptie dat de AFM in februari 2015 is gestart.

De AFM heeft op 10 juli 2015 schriftelijk verslag gedaan van de voorlopige bevindingen in haar verkennend

themaonderzoek corruptie. De AFM besteedt in haar onderzoek aandacht aan de mate waarin de grotere accountantsorganisaties in hun bedrijfsvoering waarborgen hebben getroffen tegen betrokkenheid bij corruptie.

Deloitte is verheugd dat de AFM in haar verslag voorbeelden geeft van een groot aantal zaken dat goed gaat binnen Deloitte, waaronder:

- Deloitte voert maandelijks risicoanalyses uit op diverse onderwerpen. Een beleidsbepaler is verantwoordelijk voor – en senior management is nauw betrokken bij – deze risicoanalyses;
- De gedragscode van Deloitte bevat een duidelijke stellingname over de verantwoordelijkheid van Deloitte met betrekking tot corruptie bij/door cliënten;
- In de OKB en interne practice review is specifiek aandacht besteed aan corruptie;
- Er zijn verplichte trainingen op het gebied van ongebruikelijke (voorgenomen) transacties. Daarnaast staan in de wekelijkse nieuwsbrieven voorbeelden over fraude- en corruptievraagstukken;
- Er bestaat een specifieke instructie voor controleteams die ziet op corruptie.

Daarnaast benoemt de AFM een aantal zaken die beter kunnen, zoals het centraal inventariseren van verschijningsvormen van mogelijke corruptie (modus operandi) bij controlecliënten van Deloitte op basis waarvan een meer centraal inzicht kan worden verkregen in de aard van de problematiek en de beoordeling daarvan binnen Deloitte alsmede het hanteren van een heldere definitie van omkoping. Wij hebben goede nota genomen van de verbeterpunten en hebben hier op 31 augustus 2015 op gereageerd. In de tussentijd geven we waar nodig opvolging aan de genoemde verbeterpunten.

Uit het verkennend onderzoek van de AFM volgt dat een goede werking van vaktechnische consultatie een essentiële waarborg is ter voorkoming van betrokkenheid bij corruptie in de accountantscontrole. Op 11 december 2015 heeft middels een rondetafelgesprek constructief overleg plaatsgevonden tussen de AFM en de B4 accountantsorganisaties, alsmede de NBA, waarbij onderling good practices zijn uitgewisseld. De AFM is thans in dialoog met de sector om opvolging te geven aan het verkennend onderzoek en de thema's uit dat rondetafelgesprek.

Overzicht M: Aantal uitgevoerde interne en externe kwaliteitsreviews	2015/2016
Interne kwaliteitsreviews	69
Externe kwaliteitsreviews (PCAOB/AFM/SiSa)	13
Totaal aantal kwaliteitsreviews	82
Percentage van aantal afgegeven controleverklaringen	4%

Bijlagen

Organisaties van Openbaar Belang

Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Status implementatie NBA Maatregelen per 1 augustus 2016

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Organisaties van openbaar belang



Tabel 12: Overzicht OOB's (in alfabetische volgorde)

Aalberts Industries N.V.	FAB CBO 2005-1 BV	Nord Gold N.V.
Accell Group N.V.	Garda CLO B.V.	Odeon ABS 2007-1 B.V.
AFC Ajax N.V.	General Motors Financial International B.V.	Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij AgriVer B.A.
Algarve International B.V.	Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.	Onderlinge Verzekering Maatschappij ZLM
Alliander N.V.	Green Apple B.V.	Onderlinge erzekeringsmaatschappij Univé Samen U.A.
Amadeus Finance B.V.	Grontmij N.V.	(voorheen Onderlinge verzekeringmaatschappij "Midden Drenthe" U.A.), fusie tussen;
Anadolubank Nederland N.V.	Harbourmaster CLO 10 B.V.	• Onderlinge Verzekeringmaatschappij "Midden Drenthe" U.A.,
Anker Verzekeringen N.V.	Harbourmaster CLO 11 B.V.	• Onderlinge Waarborgmaatschappij Unive Westdrenthe U.A. en
arGEN-X N.V.	Harbourmaster CLO 4 B.V.	• Onderlinge Waarborgmaatschappij Unive Ruinen U.A."
ARQ P Notes B.V.	Harbourmaster CLO 5 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.
ASML Holding N.V.	Harbourmaster CLO 6 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij DSW
Atlanteo Capital B.V.	Harbourmaster CLO 7 B.V.	Zorgverzekeraar U.A.
Atradius Credit Insurance N.V.	Harbourmaster CLO 8 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij SAZAS U.A.
Atradius Finance B.V.	Harbourmaster CLO 9 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Unive Westdrenthe U.A.
Aurora Finance B.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 2 B.V.	Onderlinge Waarborgmaatschappij Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A.
Avoca CLO II B.V.	Harbourmaster Pro-Rata CLO 3 B.V.	RANDSTAD HOLDING N.V.
Bank Insinger De Beaufort N.V.	Heineken Holding N.V.	RBS Holdings N.V.
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V.	Heineken N.V.	REA Finance B.V.
Bank Ten Cate & Cie. N.V.	Herbert Park B.V.	RELX N.V. (voorheen: Reed Elsevier N.V.)
BBVA Global Markets B.V.	HIT Finance B.V.	REN Finance B.V.
BE Semiconductor Industries N.V.	Hof Hoorneman Investment Funds N.V.	Renoir CDO B.V.
BinckBank N.V.	Hollands Welvaren Leven N.V.	Repsol International Finance B.V.
BNP Paribas Cardif Levensverzekeringen N.V.	HypovereinsFinance N.V.	Roeminck Insurance N.V.
BNP Paribas Cardif Schadeverzekeringen N.V.	ICT Automatisering N.V.	Scheepsverzekeringmaatschappij Compact "DOV" N.V.
Boiro Finance B.V.	IMCD N.V.	Sligro Food Group N.V.
Celesio Finance B.V.	Intereffekt Investment Funds N.V.	Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge Waarborgmaatschappij U.A.
Cheyne Credit Opportunity CDO I B.V.	Invesco Mezzano B.V.	Steinhoff International Holdings N.V.
CID Finance B.V.	IZA Zorgverzekeraar N.V.	Succes 2015 B.V.
Citco Bank Nederland N.V.	IZZ Zorgverzekeraar N.V.	Telegraaf Media Groep N.V.
CityMortgage MBS Finance B.V.	Kendrion N.V.	Toyota Motor Finance (Netherlands) B.V.
Coniston CLO B.V.	Koninklijke Vopak N.V.	Univé Noord-Nederland Verzekeraar N.V.
Corbion N.V.	Koninklijke Wessanen N.V.	Vastned Retail N.V.
DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	Leidsche Verzekering Maatschappij N.V.	VGZ Zorgverzekeraar N.V.
Dela Verzekeringen N.V.	Louis Dreyfus Commodities B.V.	Waard Leven N.V.
Douro Finance B.V.	MDC – GMTN B.V.	Waard Schade N.V.
DPA Group N.V.	Mizuho Bank Nederland N.V.	Waha Aerospace B.V.
DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.	Morgan Stanley B.V.	Wolters Kluwer N.V.
E.O.C. Onderlinge Schepenverzekering U.A.	Munda CLO I B.V.	ZOO ABS II B.V.
Euro-Galaxy CLO B.V.	N.V. Argenta-Life Nederland	
Euro-Galaxy II CLO B.V.	N.V. Bever Holding	
Euro-Galaxy III CLO B.V.	N.V. Koninklijke Delftsch Aardewerfabriek "De Porceleynse Fles Anno 1653"	
Euro Galaxy IV CLO B.V.	N.V. Univé "Het Zuiden" Schadeverzekeringen	
F.A.B. CBO 2002-1 B.V.	N.V. Univé Zorg	
FAB CBO 2003-1 B.V.	N.V. VGZ Cares	
	N.V. Zorgverzekeraar UMC	
	Neptuno CLO I B.V.	
	Neptuno CLO II B.V.	

Criteria: Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2015/2016 werkzaamheden ten behoeve van een wettelijke controle zijn verricht door Deloitte Accountants B.V.

In ons Transparantieverlag over het boekjaar 2014/2015 hebben we 121 OOB's verantwoord. Hiervan zijn er inmiddels 14 komen te vervallen. In het boekjaar 2015/2016 hebben we 17 nieuwe OOB's gecontroleerd. Hiermee komt het totaal aantal OOB's op 124. De wijzigingen zijn als volgt:



Tabel 13: Mutaties OOB's

Nieuwe OOB's in boekjaar 2015/2016 Totaal aantal: 17	Wel OOB in boekjaar 2014/2015 maar vervallen in boekjaar 2015/2016 (geen wettelijke controlecliënt meer of status OOB gewijzigd). Totaal aantal: 14
Alliander N.V. Anadolubank Nederland N.V. arGEN-X N.V. Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Euro Galaxy IV CLO B.V. Heineken Holding N.V. Herbert Park B.V. IMCD N.V. N.V. Koninklijke Delftsch Aardewerkfabriek "De Porceleyne Fles Anno 1653" N.V. Univé "Het Zuiden" Schadeverzekeringen Onderlinge Hagelverzekering Maatschappij AgriVer B.A. Onderlinge Verzekering Maatschappij ZLM Onderlinge Waarborgmaatschappij Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid U.A. Roeminck Insurance N.V. Steinhoff International Holdings N.V. Succes 2015 B.V. Toyota Motor Finance (Netherlands) B.V.	ASM International N.V. Astir B.V. Atomium Mortgage Finance 2003-I B.V. Base CLO I B.V. Onderlinge Verzekeringmaatschappij Univé Het Zuiden U.A. GMAC International Finance B.V. Kazakhstan Temir Zholy Finance B.V. Mota-Engil Africa N.V. N.V. Argenta Nederland N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam Onderling Fonds "Sliedrecht" B.A. Stichting Uiver 2002 TKH Group N.V. TomTom N.V.

Nieuwe cliënten waarvoor de werkzaamheden nog niet zijn gestart in 2015/2016, zijn niet in tabel 13 opgenomen.

Lijst met gebruikte begrippen en afkortingen

AA	Accountant-Administratieconsulent
ADR	Audit Dienst Rijk
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AQP	Audit Quality Plan
AQRM	Audit Quality & Risk Meeting
ARL	Audit Risk Leader
Bta	Besluit toezicht accountantsorganisaties
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
COS	Controle- en overige standaarden
CQO	Chief Quality Officer
CSO	Chief Strategy Office
DESC	Deloitte Entity Search and Compliance System
DTTL	Deloitte Touche Tohmatsu Limited
ECA	Deloitte EMEA Cooperation Limited
EMEA	De regio Europe, Middle East & Africa van DTTL
EMS	Engagement Management System
EQC	Engagement Quality Control
EQCR	Engagement Quality Control Review
FL	Function Leader
GCoE	Global Center of Excellence
GIMS	Global Independence Monitoring System
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants
IFIAR	International Forum of Independent Audit Regulators
IFRS	International Financial Reporting Standards
IL	Industry Leader
ISQC	International Standard on Quality Control
IT	Informatietechnologie
KPI	Kritische Prestatie Indicator
MT	Management Team
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NPPD	National Professional Practice Director
NVCOS	Nadere voorschriften controle- en overige standaarden
OKB	Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling
OOB	Organisatie van openbaar belang

PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PDCA	Plan, Do, Check, Act
P/D	Partners/Directors
PE	Permanente educatie
PPD	Professional Practice Department
RA	Registeraccountant
RPPD	Regional Professional Practice Director
RRL	Reputation & Risk Leader
RRL-Office	Afdeling Reputation & Risk Leadership
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SEC	Securities and Exchange Commission
SiSa	Single information en Single audit
U.A.	Uitgesloten aansprakelijkheid
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
US GAAS	United States Generally Accepted Accounting Standards
ViO	Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het Bestuur van Deloitte Accountants B.V. erkent zijn respectievelijke verantwoordelijkheden voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking. Mede naar aanleiding van de continue interne evaluatie die Deloitte Accountants B.V. uitvoert van de kwaliteit van de controle zoals beschreven in dit verslag (i) is ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en de performance van onze professionals het afgelopen jaar verder versterkt, en (ii) zien wij aanleiding om die versterking ook het komende jaar verder door te zetten.

Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 31 augustus 2016 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

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

Rotterdam, 31 augustus 2016

Bestuurders Deloitte Accountants BV

Peter Bommel

Engelhardt Robbe

Marco van der Vegte

Mario van Vliet

Status implementatie NBA Maatregelen per 1 augustus 2016

Status NBA Maatregelen

Onderstaand geeft een overzicht van de status van de implementatie van NBA Maatregelen bij Deloitte. Het overzicht beperkt zich tot de maatregelen waar het initiatief duidelijk bij de kantoren ligt. Deloitte actualiseert ook frequent de status van de implementatie in de online NBA Monitor.

Classificering:

- Initiatief van de NBA Maatregel ligt bij andere partijen dan de accountantskantoren.
- Deloitte voldoet aan de NBA maatregel.

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
1.3	Profilering richting studenten en arbeidsmarkt	NBA, Kantoren	De bijbehorende arbeidsmarktcampagne is per medio juli 2015 live gegaan.	●
1.4	Meting op mindset en drivers	Kantoren	<p>Deloitte doet al langere tijd ieder kwartaal onderzoek (door middel van de Talent Survey en Tone at the Top Survey) naar cultuur, mindset en drivers.</p> <p>Naar aanleiding van de feedback van de AFM heeft Deloitte in het najaar van 2015 besloten om aanvullend een Deloitte breed cultuuronderzoek uit te voeren met als doel onze huidige cultuur in beeld te brengen en de belangrijkste drivers en mindset van onze mensen. Het cultuuronderzoek bestaat uit vier verschillende fasen. Inmiddels is de eerste fase hiervan afgerond.</p>	●
2.1 t/m 2.6	Instelling RvC	Kantoren	<p>Deloitte heeft reeds vele jaren een divers samengestelde Raad van Commissarissen met in meerderheid onafhankelijke externe leden en een onafhankelijke externe voorzitter. Daarnaast is er een actieve Commissie Publiek Belang die bestaat uit alle onafhankelijke externe commissarissen.</p> <p>Naar aanleiding van de NBA Maatregelen – en met het oog op kwaliteit vanuit het governance perspectief – heeft Deloitte besloten om met ingang van 1 oktober 2016 over te gaan tot een RvC volledig bestaand uit externe leden.</p>	●
2.7	Samenstelling RvB	Kantoren	De RvB van Deloitte Holding is reeds divers samengesteld. Daarop wordt reeds – in meerderheid extern onafhankelijk – toezicht uitgeoefend door onze RvC, zoals ook toegelicht in onze jaarverslagen en transparantieverlagen.	●
2.8	Focus van bestuurders	Kantoren	De taakafbakening, doelstellingen en de evaluatie van het functioneren van de leden van de RvB ligt vast in het Reglement RvB.	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
3.1	Belonen op kwaliteit	Kantoren, NBA (regelgeving)	In het nieuwe beloningsbeleid staat de beloning van kwaliteit voorop. Het variabele gedeelte (via bonus/malus) van de beloning is voor het belangrijkste gedeelte gebaseerd op aan kwaliteit gerelateerde criteria, waaronder resultaten uit dossierreviews, werknemerstevredenheidsmetingen en individuele beoordelingen door teamleden ten aanzien van de door de partner gegeven coaching en begeleiding. Aan het behalen van commerciële doelstellingen wordt geen gewicht toegekend indien de controlepartner negatief is beoordeeld op het aspect controlekwaliteit. Ondermaatse kwaliteitsprestaties hebben onder meer consequenties voor de beloning via de malusregeling.	●
3.2	Kwaliteit bij het promotiebeleid	Kantoren	<p>Een (meer) expliciete koppeling tussen de target-setting/ performance evaluation van professionals en de kwaliteitsagenda is één van de kernthema's van het Audit Quality Plan van Deloitte. Bij promotiebeleid worden kandidaten verzocht te illustreren op welke manier zij aantoonbaar proactief excelleren op het onderdeel kwaliteit (waaronder de professioneel kritische instelling zoals de Deloitte Global Audit Imperatives). Dit wordt vastgelegd in de benoemingsdossiers.</p> <p>Het omschreven doel is voor een groot deel reeds gerealiseerd, zoals hiervoor omschreven. Benoemingskandidaten is via een 'request for proposal' verzocht te illustreren hoe zij het publieke belang in de controle centraal stellen. Audit Quality staat op tenminste drie momenten in het benoemingsproces centraal: (1) bij het beoordelen van de manier waarop professional sAudit Quality hebben verwerkt in hun business case, (2) bij de vlootstouwen op een aantal controledossiers en (3) tijdens een persoonlijk gesprek met de kwaliteitscommissie, als onderdeel van het benoemingsproces. Maatregel 3.1 komt ook terug in de huidige functieprofielen en targets op het punt van kwaliteit.</p> <p>Voor reeds zittende controlepartners maakt Deloitte in de zomerperiode 2016 ook een inventarisatie van aantoonbare werkervaring in kwaliteitsrollen zodat hiermee de volledige werking van deze maatregel wordt toegepast.</p>	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
3.3	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	Kantoren, NBA (regelgeving)	Het beloningsbeleid van bestuurders en commissarissen bij Deloitte is conform de NBA Maatregel ingericht.	●
3.4	Beloning overige controlepartners	Kantoren	Zie ook onze toelichting op 3.1.	●
3.5	Claw-back regeling	Kantoren	Deloitte kent reeds een beleid financiële correctiemaatregelen; dat beleid wordt ook in de praktijk toegepast. Tijdens de Algemene Vergadering van 29 maart 2016 jl. is besloten dat Deloitte voor haar controlepartners met ingang van 1 juni 2016 een Claw-back regeling invoert.	●
3.6	Restricties beleggings-beleid	Kantoren	Deloitte kende reeds beleggingsrestricties. Het bestaande beleid is onderworpen aan een nadere analyse en op basis daarvan geactualiseerd. Het beleid is inmiddels goedgekeurd en gecommuniceerd.	●
3.7	Uitfaseren goodwill model	Kantoren, NBA	Deloitte heeft het goodwill model reeds vele jaren geleden afgeschafte.	●
3.8	Invoeren pensioen-regeling	Kantoren, NBA	Dit betreft een sectoraal initiatief. We zijn benieuwd naar de voortgang en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	●
4.5	Uitgebreide controle-verklaring	NBA (regelgeving)	Binnen Deloitte is 'horizon scanning' onderdeel van het Audit Quality Plan, waarbij Deloitte gestructureerd externe ontwikkelingen analyseert met als doel proactief te kunnen inspelen op maatschappelijke verwachtingen. Binnen Deloitte is sinds 2015 reeds ingezet op het afgeven van een controleverklaring 'nieuwe stijl' bij alle OOB's.	●
5.1	Audit Quality Indicators	Kantoren, NBA	Het concept van 'Audit Quality Indicators' maakt binnen Deloitte reeds deel uit van het Audit Quality Plan. De NBA heeft eerder dit jaar haar handreiking over het rapporteren kwaliteitsfactoren in transparantieverlagen OOB-kantoren definitief gemaakt. In dit transparantieverlag maakt Deloitte gebruik van deze kwaliteitsfactoren.	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
5.2	Rapportering indicators aan RvC	Kantoren	<p>Via leadership messages stimuleert Deloitte de rapportering over tijdbesteding per functie-categorie aan de Raad van Commissarissen van onze auditcliënten in de rapporteringsformats.</p> <p>Recent is de rapportage afgerond omtrent de werkelijk bestede uren (nacalculatie) en discussie met de RvC bij OOB controle cliënten.</p>	●
5.3	OKB (EQCR)	Kantoren, NBA (regelgeving)	<p>Versterking van de OKB maakt expliciet deel uit van het Audit Quality plan. Op het wettelijk domein vindt OKB binnen Deloitte reeds plaats op partner-/directorniveau op alle OOB's en opdrachten met een verhoogd risico. Tevens is het beleid gericht op het verkleinen van de groep OKB (EQC)-Reviewers en vergroten van de senioriteit, alsook vergroten van de tijdbesteding door EQC-reviewers. Capaciteitsplanning heeft de aandacht van beleidsbepalers en MT Audit.</p> <p>Bij Deloitte vallen voor elke partner ieder jaar reeds meerdere dossiers in het OKB (EQCR)-regime.</p> <p>Tevens worden impact-reviews op EQCR met de beleidsbepalers besproken tijdens de Audit Risk Meeting.</p> <p>Mede uit hoofde van deze door de NBA voorgestelde maatregel, wordt doorgezet op de thema's zoals benoemd in impact-reviews.</p>	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
5.5	Verbeterplan bij bevindingen	Kantoren	<p>Deloitte voldoet aan de eisen die voortvloeien uit deze voorgestelde maatregel. Het opstellen van een verbeterplan maakt binnen Deloitte standaard deel uit van de practice review 'nieuwe stijl', inclusief het overeenkomen van een schriftelijk Audit Quality Commitment. De voortgang van alle individuele verbeterplannen staat standaard op de agenda van de Audit Risk Meeting waarin o.a. participeren de CEO, de FL Audit, NPPD, CO etc. Het MT lid dat verantwoordelijk is voor betreffende partner neemt (mede) commitment voor de realisatie van het verbeterplan.</p> <p>Verbeterplannen vooralsnog ingezet op 12 maanden, inclusief mid-year review na 6 maanden en hertoetsing na 12 maanden. Er vinden relatief veel Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen plaats vanwege interne Deloitte policies.</p> <p>De hertoetsing is mede de basis voor herevaluatie van de tekeningsbevoegdheid. Een en ander sluit aan op de inhoud van het schriftelijk Audit Quality Commitment.</p>	●
5.6	Informatie-uitwisseling bij roulatie	NBA (regelgeving)	Op 5 november 2015 werd de handreiking 1134 'Samenwerking voorgaande en opvolgende accountant' definitief. De handreiking 1134 is intern verspreid en wordt door ons toegepast bij samenwerking met voorgaande of opvolgende accountants.	●
5.9	Actieve bijdrage aan opleiding	Kantoren	Deloitte stelt reeds vooraanstaande beroepsbeoefenaren beschikbaar en is voornemens dit zeer zeker te continueren en geeft ook actieve bijdrage aan Foundation for Auditing Research (5.10)	●
5.10	Onderzoeksinstituut	Kantoren, NBA	Deze maatregel betreft een sectoraal initiatief, waarbij het initiatief is genomen door de NBA. Function Leader Audit Marco van der Vegte neemt deel in het bestuur van de Foundation for Auditing Research	●

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
8.1	Verantwoording over implementatie van maatregelen.	Kantoren	<p>Items uit de aanbevelingen van de commissie zijn reeds eerder opgenomen in het transparantieverlag van Deloitte. Zoals in ons Audit Quality Plan bepaald, wordt over de voortgang van de implementatie periodiek gerapporteerd aan de Audit Risk Meeting, RvB en RvC.</p> <p>Middels deze rapportage en de NBA Monitor alsmede direct aan de Monitoringcommissie Accountancy geven we een periodieke update over de status van de implementatie van de maatregelen.</p>	●
9.1	Monitoring commissie	NBA	Deloitte werkt mee aan het initiatief van de Monitoringscommissie Accountancy.	●
9.2	AFM houdt toezicht op invoering	AFM	In september 2015 rapporteerde de AFM naar aanleiding van de informatieuitvraag van eerder dat jaar. Hierover is ook meerdere keren met de AFM gesproken. De feedback neemt Deloitte mee in de verdere implementatie van de NBA Maatregelen.	●

Assurance-rapport van de onafhankelijk 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 13 (verder: tabellen) van het Transparantieverlag over het boekjaar 2015/2016 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 bij 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 Integrated Report 2015/2016 van Coöperatief Deloitte U.A.

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 zijn wij van oordeel dat de gerapporteerde data opgenomen in de tabellen, genummerd 1 tot en met 13, zoals opgenomen in het Transparantieverlag over het boekjaar 2015/2016, in alle van materieel belang zijnde aspecten zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet bij de betreffende tabellen.

Amsterdam, 31 augustus 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. O.E.D. Jonker RA

Deloitte.

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, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.