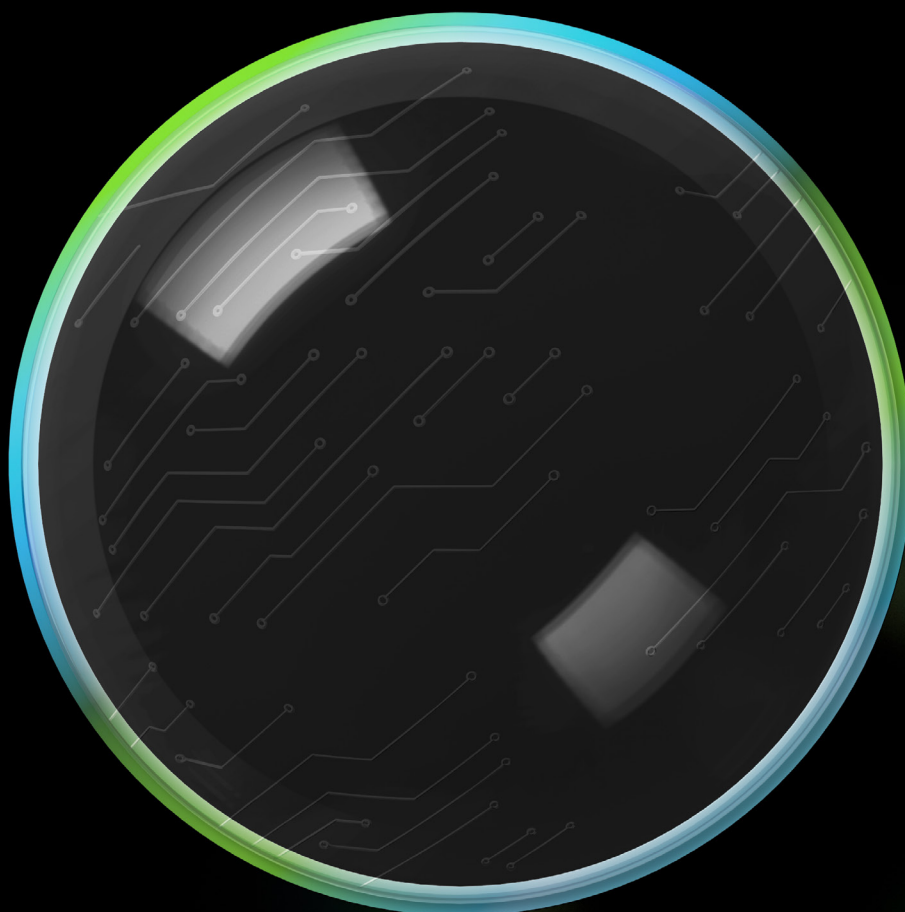




Transparantieverslag 2025

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV

Gepubliceerd op 30 September 2025



Inhoud

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV – Boodschap van de managing partner	3
Deloitte netwerk	5
Deloitte Audit & Assurance: Ons engagement om het algemeen belang te dienen	9
Extern en intern toezicht op kwaliteit	24
Onafhankelijkheid, ethiek en bijkomende toelichtingen	26
Appendices	31
Appendix A EU EER bedrijfsrevisorenkantoren	32
Appendix B Financiële informatie	34
Appendix C Organisaties van Openbaar Belang	35

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV – Boodschap van de managing partner¹



Joël Brehmen

Managing partner Audit & Assurance
Voorzitter van het Bestuurscomité

De opkomst van Onbetwist Kwaliteitsleiderschap

Aanzienlijke veranderingen in technologie, regelgeving en de wijze waarop bedrijven en de maatschappij functioneren, leggen een belangrijke verantwoordelijkheid op aan ons beroep maar ook aan onszelf, namelijk in de manier waarop wij op dergelijke veranderingen anticiperen en hoe wij vooruitgang vormgeven.

Voorals de ontwikkelingen op het gebied van generatieve artificiële intelligentie (GenAI) en duurzaamheid staan prominent op het voorplan bij bedrijven en de maatschappij. Niet in het minst op deze domeinen dient ons beroep helderheid, inzicht en vertrouwen te scheppen.

Het afgelopen jaar is enorm transformerend geweest in de opkomst van GenAI-technologie in het bedrijfsleven. Onze audits hebben zich daarom in belangrijke mate gericht op het inwinnen van diepgaande inzichten over de impact van deze technologieën op de bedrijfsvoering en activiteiten van entiteiten. We hebben dit jaar een bijzondere prioriteit gegeven aan het inzetten van GenAI-technologie in onze auditprocessen, voornamelijk door middel van ons eigen GenAI-platform, "PairD". Verantwoord gebruik van GenAI biedt een unieke kans om de auditkwaliteit naar een hoger niveau te tillen, door audits zo vorm

te geven dat slimme analyses van big data mogelijk zijn, afgestemd op specifieke noden en omstandigheden, en door relevante en uitgebreide publieke gegevens te integreren bij het opstellen van auditdocumentatie. Ook in de komende jaren verwachten we een aanzienlijke vooruitgang in de toepassing van GenAI als integraal onderdeel van onze audits.

De wijzigingen als gevolg van de Omnibus-regelgeving zijn bedoeld om de wettelijke vereisten wat betreft de ESG-verslaggeving voor bedrijven die onder de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vallen, te vereenvoudigen. Hierdoor wordt de reikwijdte van de CSRD aanzienlijk beperkt, in het bijzonder voor entiteiten die tot fase 2 van het toepassingsgebied behoren. Hoewel deze vereenvoudiging bijdraagt tot een zinnigere toepassing van de CSRD, zijn wij ervan overtuigd dat de trend naar meer transparantie over de duurzaamheidsinitiatieven van bedrijven en de daarmee gepaard gaande verslaggeving zal voortduren. Dit houdt een groeiende vraag in naar assurance over niet-financiële gegevens. Onze teams staan klaar om dit op grote schaal te ondersteunen en te controleren.

Ons onbetwist kwaliteitsleiderschap vormt nog steeds de kern van onze strategie en is de motor van onze voortdurende groei op zowel de audit- als de assurance-markt. Onbetwistbare kwaliteit zit ingebed in ons Deloitte-DNA. Ons streven naar inclusie en diversiteit bij het verder ondersteunen van de professionele ontwikkeling van onze getalenteerde medewerkers, inclusief onze medewerkers in onze delivery-centers in het buitenland, creëert eenvoudigweg sterkere teams. Het afgelopen jaar hebben we opnieuw aanzienlijk geïnvesteerd in het leertraject, met een duidelijke focus op het uitrollen van onze nieuwe technologieplatforms en het verantwoord gebruik van PairD, het GenAI-platform van Deloitte.

1. In dit rapport verwijzen de termen "Deloitte, wij, ons en onze" naar een of meer Deloitte Touche Tohmatsu Limited member firms, haar netwerk van aangesloten member firms en hun verbonden entiteiten. Voor meer informatie over het Deloitte-netwerk, zie pagina 5 of [Over het netwerk \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/nl/nl/over-het-netwerk)

Daarnaast zijn we ook gestart met het meten en monitoren van onze cultuur – waaronder ook de kwaliteit van onze audits – onder andere door een jaarlijkse medewerkersenquête, waarin de Shared Values van Deloitte zijn verwerkt. Deze waarden geven richting aan ons doel. Centraal hierin staat onze talentstrategie, die ons in staat stelt de beste mensen aan te trekken en te behouden. Deze medewerkers – onze Deloitters – leggen de grondslag voor ons vermogen om het algemeen belang als leiders op het vlak van kwaliteit, te dienen.

Door onbetwiste kwaliteit als basis te gebruiken voor alles wat we doen, is ook ISQM 1 ondertussen volledig geïntegreerd in ons dagelijks professioneel leven.

Ons aandeel op de auditmarkt blijft groeien. Onze Assurance-diensten hebben echter voor een sterke groei met dubbele cijfers gezorgd en leveren daardoor een stevige bijdrage in de totale groei van Audit & Assurance. Dit zorgt voor een (hernieuwd) gevoel van voldoening en trots bij onze medewerkers. Voor ons is dit een essentieel onderdeel van sterk presterende teams, omdat dit onze mentaliteit van onbetwist kwaliteitsleiderschap blijft voeden. Onze mensen willen niet liever dan beter presteren en zich nog meer onderscheiden.

Onze strategie om onze Assurance-diensten verder uit te breiden, is een echte katalysator voor het ontwikkelen van meer gespecialiseerde Audit & Assurance-vaardigheden, wat ook bijdraagt aan ons leiderschap op vlak van kwaliteit. Onze focus ligt nu op het verder uitbouwen van onze expertise in Controls Assurance, Sustainability Assurance en Accounting & Reporting Assurance.

De fundamentele transformatie die we momenteel doormaken, biedt ongeziene mogelijkheden om de meerwaarde die wij aan ons beroep bieden – en aan de aantrekkelijkheid ervan – nog verder te vergroten. Het omarmen van nieuwe technologie, en in het bijzonder de toepassing van GenAI en toekomstige AI-technologieën, creëert een ingrijpend en vernieuwend tijdperk voor auditors. We moeten nieuwe bronnen van talent en vaardigheden aanboren, een ongezien niveau van investeringen in het leven roepen om gelijke tred te houden met de technologie, en het model dat we gebruiken om onze opdrachten af te leveren, vernieuwen om zo een antwoord te bieden op de veranderende behoeften van het bedrijfsleven en de maatschappij in bredere zin. Dit opent mogelijkheden voor meer dynamische vormen van audit en assurance, in een meer vooruitziende context.

Doorheen deze ontwikkelingen blijft onze strategie verankerd in onze drie pijlers — Culture of Quality, Audit Excellence en Operational Excellence — en blijft zij de fundamentele principes ondersteunen die ons engagement sturen om kwaliteit aan te bieden bij het dienen van het algemeen belang.

Ik heb er alle vertrouwen in dat wij met onze zeer getalenteerde teams ons kwaliteitsleiderschap nog verder zullen verhogen.

Signed by:
Joël Brehmen
3833D846F1944AB...

Joël Brehmen

Deloitte netwerk

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV: wettelijke en aandeelhouderstructuur

Deloitte Bedrijfsrevisoren is een besloten vennootschap die deel uitmaakt van het "Deloitte netwerk" via Deloitte NSE LLP², een member firm van Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Doorheen dit verslag verwijzen wij naar Deloitte Bedrijfsrevisoren BV als "Deloitte Bedrijfsrevisoren" of het "bedrijfsrevisorenkantoor" en naar Deloitte NSE LLP als "Deloitte NSE". Deloitte NSE bezit het recht om professionele diensten te verlenen onder de naam "Deloitte" met inbegrip van alle Deloitte entiteiten op haar grondgebied (bestaande uit België, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Zwitserland, Denemarken, Noorwegen, Finland, Zweden, IJsland, Italië, Griekenland, Malta, Cyprus, Libië, Egypte, Saoedi-Arabië, Jemen, Oman, Verenigde Arabische Emiraten, Qatar, Bahrein, Koeweit, Irak, Jordanië,

Libanon, de Palestijnse gebieden en de Republiek Soedan) inclusief het bedrijfsrevisorenkantoor. Het bedrijfsrevisorenkantoor is bevoegd om op te treden als commissaris voor klanten in België.

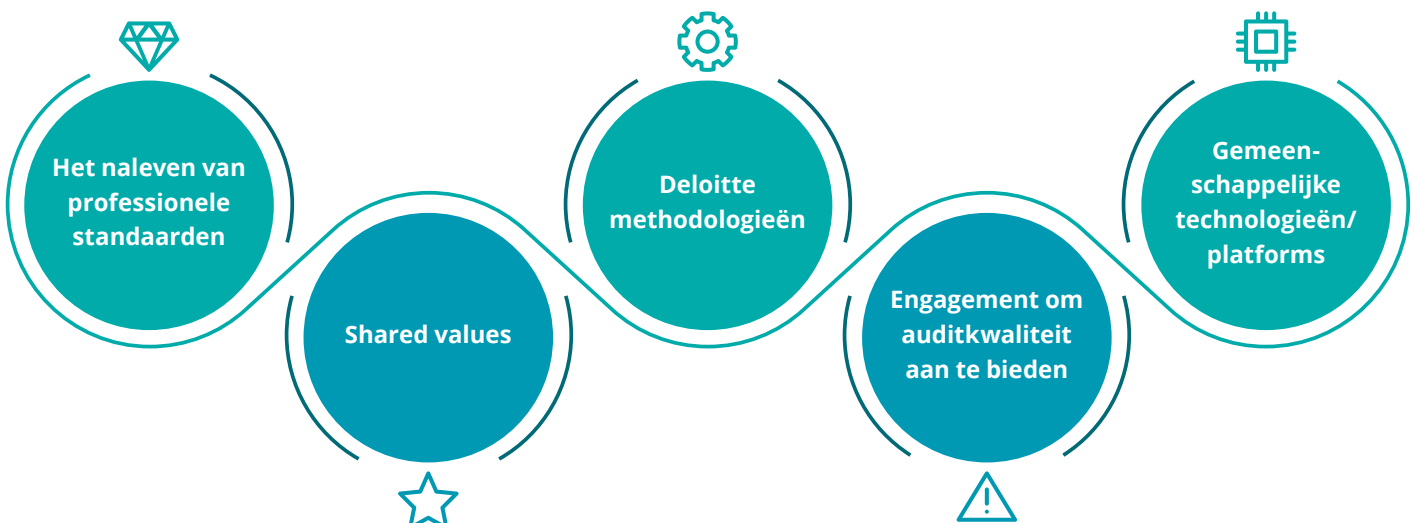
De meerderheid van de aandelen en de stemrechten van Deloitte Bedrijfsrevisoren worden aangehouden door individuele personen die lid zijn van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren ("IBR"). De overige aandelen en stemrechten worden aangehouden door individuele personen en door Deloitte Belgium BV. De onbeschikbare inbreng van het bedrijfsrevisorenkantoor bedraagt 1.638.262,50 EUR.

Tenzij anders aangegeven, heeft alle informatie verstrekt in dit verslag betrekking op de situatie van Deloitte Bedrijfsrevisoren op 31 mei 2025.

Beschrijving van het netwerk

Het Deloitte netwerk

Het Deloitte netwerk (ook gekend als de Deloitte organisatie), omvat een wereldwijd met elkaar verbonden netwerk van DTTL-member firms en hun respectievelijke verbonden entiteiten die actief zijn in meer dan 150 landen en geografische gebieden wereldwijd. Deze afzonderlijke en onafhankelijke member firms zijn werkzaam onder één gemeenschappelijke merknaam en zijn met elkaar verbonden door:



2. Het acroniem "NSE" in "Deloitte NSE LLP" verwijst naar "North and South Europe"

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL of Deloitte Global)

Deloitte Touche Tohmatsu Limited is een Britse besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid naar het recht van Engeland en Wales. DTTL vervult een coördinerende rol voor haar member firms en haar respectievelijke verbonden entiteiten en stelt beleidsregels en procedures op die tot doel hebben om een consistent hoog niveau van kwaliteit, professioneel gedrag en dienstverlening te bewerkstelligen doorheen het Deloitte netwerk. DTTL verschaft geen professionele diensten aan klanten, noch dirigeert, bestuurt, controleert of houdt zij een belang aan in een van de member firms of in één van haar respectievelijke verbonden entiteiten.

“Deloitte” is het merk waaronder circa 460.000 toegewijde professionals en medewerkers, in verschillende onafhankelijke member firms (of de respectievelijke hiermee verbonden entiteiten) verspreid over de hele wereld, samenwerken om toonaangevende professionele diensten aan te bieden aan bijna 90% van de Fortune Global 500® en aan duizenden private ondernemingen. Onze professionals leveren meetbare en blijvende resultaten die het vertrouwen van het publiek in de kapitaalmarkten helpen te versterken en klanten in staat stellen om te transformeren en tot volle ontplooiing te komen. Deze member firms maken deel uit van DTTL. DTTL, haar member firms en elke hiermee verbonden entiteit vormen samen de Deloitte organisatie. Elke DTTL-member firm en/of de hiermee verbonden entiteiten, biedt haar dienstverlening aan in specifieke geografische gebieden en is onderworpen aan de wetten en professionele regelgeving van dat land of die landen waarin zij actief is. Elke DTTL-member firm is gestructureerd overeenkomstig de van toepassing zijnde nationale wetten, regelgeving, nationale gebruiken en andere factoren. Elke member firm kan professionele dienstverlening in de respectievelijke gebieden verzekeren via de verbonden entiteiten. Niet iedere DTTL-member firm of de hieraan verbonden entiteit, biedt het volledig aanbod van diensten aan, en omwille van lokale regels en regelgeving die van toepassing zijn op bedrijfsrevisorenkantoren, bestaat de mogelijkheid dat sommige diensten niet beschikbaar zijn voor audit- en assuranceklanten. DTTL, de DTTL-member firms en de hiermee verbonden entiteiten zijn afzonderlijke juridische en onafhankelijke entiteiten, die elkaar geen verplichtingen of verbintenissen kunnen opleggen en zijn enkel aansprakelijk voor hun eigen handelingen en eventuele nalatigheden, niet voor die van andere member firms of verbonden entiteiten.

De Deloitte organisatie is een wereldwijd netwerk van onafhankelijke entiteiten en is geen partnerschap of individuele entiteit. DTTL zelf biedt geen dienstverlening aan klanten aan.

Het bedrijfsrevisorenkantoor: Behoorlijk bestuur – leiderschap (“leadership”) in actie

Het bedrijfsrevisorenkantoor is een besloten vennootschap naar Belgisch recht, met maatschappelijke zetel te Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, 1930 Zaventem en BTW-nummer 0429.053.863 (Rechtspersonenregister Brussel).

De raad van bestuur, waarvan de leden worden aangesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders, bestaat voor minimaal de meerderheid uit leden van het IBR. De Leden van het Bestuurscomité

worden aangesteld door de raad van bestuur of door de algemene vergadering van aandeelhouders van het bedrijfsrevisorenkantoor.

De gedelegeerde bestuurders maken ex-officio deel uit van het Bestuurscomité en de andere Leden worden aangesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders van het bedrijfsrevisorenkantoor.

De raad van bestuur staat o.a. in voor het toezicht op de Audit & Assurance dienstverlening, de goedkeuring van de Audit & Assurance beleidsstrategie en het opstellen van de jaarrekening van het bedrijfsrevisorenkantoor.

Sinds 1 April 2021 is een Bestuurscomité in het leven geroepen door de raad van bestuur. De Leden van het Bestuurscomité zijn belast met het dagdagelijks beleid van het bedrijfsrevisorenkantoor. De Leden van het Bestuurscomité worden bijgestaan door gespecialiseerde teams, zoals bijvoorbeeld de "Audit & Assurance Quality Risk Office", die adviseert over specifieke aangelegenheden en/of beleidsregels implementeert, met inbegrip van periodieke updates over technische onderwerpen zoals boekhoud- en auditstandaarden. Andere voorbeelden zijn de Practice Protection Group, die onder andere helpt met klant- en opdrachtaanvaarding en met herbenoemingen, en het Learning team dat instaat voor de permanente vorming binnen het bedrijfsrevisorenkantoor.

De bestuursorganen en de algemene vergadering van aandeelhouders oefenen hun verantwoordelijkheden uit binnen het bedrijfsrevisorenkantoor zoals bepaald en toegekend overeenkomstig de statuten van het bedrijfsrevisorenkantoor en het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Sinds 22 november 2024 is Kathleen De Brabander de voorzitter van de raad van bestuur, ter opvolging van Ine Nuyts.

De volgende Leden maken deel uit van het Bestuurscomité van Deloitte Bedrijfsrevisoren. Zij werden aangesteld voor een bepaalde (hernieuwbare) termijn die zal eindigen op 31 mei 2027, tenzij de functie voortijdig wordt beëindigd.

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV – Leden van het Bestuurscomité

Joël Brehmen, Voorzitter van het Bestuurscomité, eveneens gedelegeerd bestuurder

Kathleen De Brabander, eveneens gedelegeerd bestuurder en Voorzitter van de raad van bestuur

Yves Dehogne (tot en met 22 november 2024)

Kurt Dehoorne, eveneens gedelegeerd bestuurder

Rolf Driesen

Ine Nuyts

Ben Vandeweyer

Charlotte Vanrobaeys

Rolf Driesen vervult de rol van CEO voor Deloitte Belgium sinds 1 juni 2023.

Joël Brehmen is de Voorzitter van het Bestuurscomité. De leden van het Bestuurscomité van het bedrijfsrevisorenkantoor staan de raad van bestuur bij in het ontwikkelen en implementeren van de strategie voor de afdeling Audit & Assurance, inclusief de hieraan gerelateerde beleidsregels en procedures. In al hun werkzaamheden zijn de engagement partners³ van het bedrijfsrevisorenkantoor verantwoordelijk voor de overkoepelende doelstelling om auditkwaliteit te garanderen, met inbegrip van het naleven van de van toepassing zijnde professionele standaarden en de door de regelgeving gestelde eisen. De strategie van het bedrijfsrevisorenkantoor wordt ontwikkeld in overeenstemming met de algemeen strategische koers die werd opgesteld voor het Deloitte netwerk.

Het bedrijfsrevisorenkantoor maakt deel uit van Deloitte netwerkgroepen die de kwaliteitsstandaarden bepalen en toezicht houden op de naleving ervan. Hieruit vloeien ook een groot aantal initiatieven voort met betrekking tot auditkwaliteit, risicobeheer en regelgevende initiatieven.

3. Een engagement partner is een partner of andere persoon binnen het bedrijfsrevisorenkantoor die verantwoordelijk is voor de controle- of assurance opdracht en voor de uitvoering ervan, alsook voor het rapport dat, indien van toepassing, wordt opgesteld in naam van het bedrijfsrevisorenkantoor. De engagement partner is tevens degene die het bedrijfsrevisorenkantoor vertegenwoordigt als commissaris in het geval van audit mandaten.

Doelgericht en door waarden gedreven: vertrouwen en zekerheid bewerkstelligen

Eén van de leidmotieven van ons bedrijfsrevisorenkantoor is: “To make an impact that matters”, dit door het algemeen belang te beschermen en vertrouwen en zekerheid op te bouwen in het bedrijfsleven en de kapitaalmarkten. Voor Audit & Assurance is dit een proces dat voortdurend evolueert en waarbij gebruik wordt gemaakt van geavanceerde technologie en een verscheidenheid aan vaardigheden, kennis en ervaring om diensten van hoge kwaliteit aan te bieden. We maken er een punt van om de kwaliteitsstandaarden voortdurend te verbeteren en handelen altijd met integriteit en in alle onafhankelijkheid en transparantie. We blijven ook verderwerken aan ons vermogen om kwaliteitsvolle audit- en assurance opdrachten uit te voeren en toonaangevende bijdragen te leveren aan het vormgeven van de toekomst van ons beroep. Voor meer informatie kunt u terecht op de [Deloitte purpose](#) pagina.



Deloitte Audit & Assurance: Ons engagement om het algemeen belang te dienen

Focus op kwaliteit

Deloitte's streven naar audits van hoge kwaliteit zit vervat in alles wat we doen. De onafhankelijke audit is een elementair onderdeel van het ecosysteem van corporate reporting, in het leven roepen om het vertrouwen en geloof van investeerders en andere belanghebbenden te verhogen, maar ook om de effectieve werking van de kapitaalmarkten te bevorderen. Deloitte is zich terdege bewust van haar verplichting om audit- en assurance diensten aan te bieden die tegemoetkomen aan de uitdagingen en complexiteit van de huidige maatschappij en die gelijktijdig ook beantwoorden aan de professionele en regelgevende vereisten. Om het ecosysteem van corporate reporting naar behoren te doen functioneren, is het van essentieel belang dat de rol van de commissaris efficiënt wordt vervuld.

Deloitte verbindt zich ertoe om meer te doen dan enkel de regelgevende vereisten na te leven en te voldoen aan de verwachtingen. Deloitte stelt zich tot doel de maatstaf te bepalen van de topkwaliteit die wordt verwacht binnen ons beroep. Om aan deze doelstelling te voldoen, is ons engagement om kwaliteit aan te bieden, onmiskenbaar.

Deloitte Global leadership

De "Deloitte Global Audit & Assurance Executive", die de Audit & Assurance Business Leaders van de member firms omvat, staat onder leiding van Jean-Marc Mickeler, de Deloitte Global Audit & Assurance Business Leader. Het is zijn verantwoordelijkheid om samen met de member firms de Deloitte Global Audit & Assurance (A&A) strategie te definiëren en te sturen, waarbij er bijzondere aandacht wordt geschonken aan:

- het voortbouwen op de competenties van Deloitte A&A om uitmuntende kwaliteit en door technologie gedreven transformatie verder te verankeren, om effectief in te spelen op de voortschrijdende noden van belanghebbenden wat corporate reporting en controlewerkzaamheden betreft.

- Investeren in de toekomst, onder andere door het verbeteren van de bekwaamheid van de Deloitte A&A medewerkers en het versterken van de samenwerking binnen de organisatie om zo resultaat te bereiken op het vlak van belangrijke aandachtspunten zoals GenAI, financiële transformatie en duurzaamheid.

"The company we keep"

Als onderdeel van het wereldwijd engagement van Deloitte Audit & Assurance om de kapitaalmarkten te ondersteunen, focust Deloitte zich op het zich inzetten voor ondernemingen die het algemeen belang dienen en die Deloitte in staat stellen om op een objectieve manier kwaliteitsvolle werkzaamheden uit te voeren in overeenstemming met de van toepassing zijnde professionele normen en wet- en regelgeving, inclusief die met betrekking tot ethiek en onafhankelijkheid.

"The company we keep" is een belangrijk fundamenteel aspect van onze Audit & Assurance-strategie en van de waarden die we wereldwijd uitdragen: het voortouwen, integer handelen, zorgdragen voor elkaar, inclusie stimuleren en samenwerken om een meetbare impact te realiseren. Onze "audit en assurance portfolio risk appetite statement" kan worden gebruikt als tool om grondige discussies over risico's te promoten en biedt tevens een goede basis om beslissingen over het al dan niet aanvaarden of voortzetten van opdrachten te bediscussiëren en efficiënt en geloofwaardig in vraag te stellen. De statement vormt de basis voor onze visie op risico en is bedoeld om wereldwijd een consistent besluitvormingsproces te stimuleren wat betreft opdrachtaanvaarding en voortzetting.

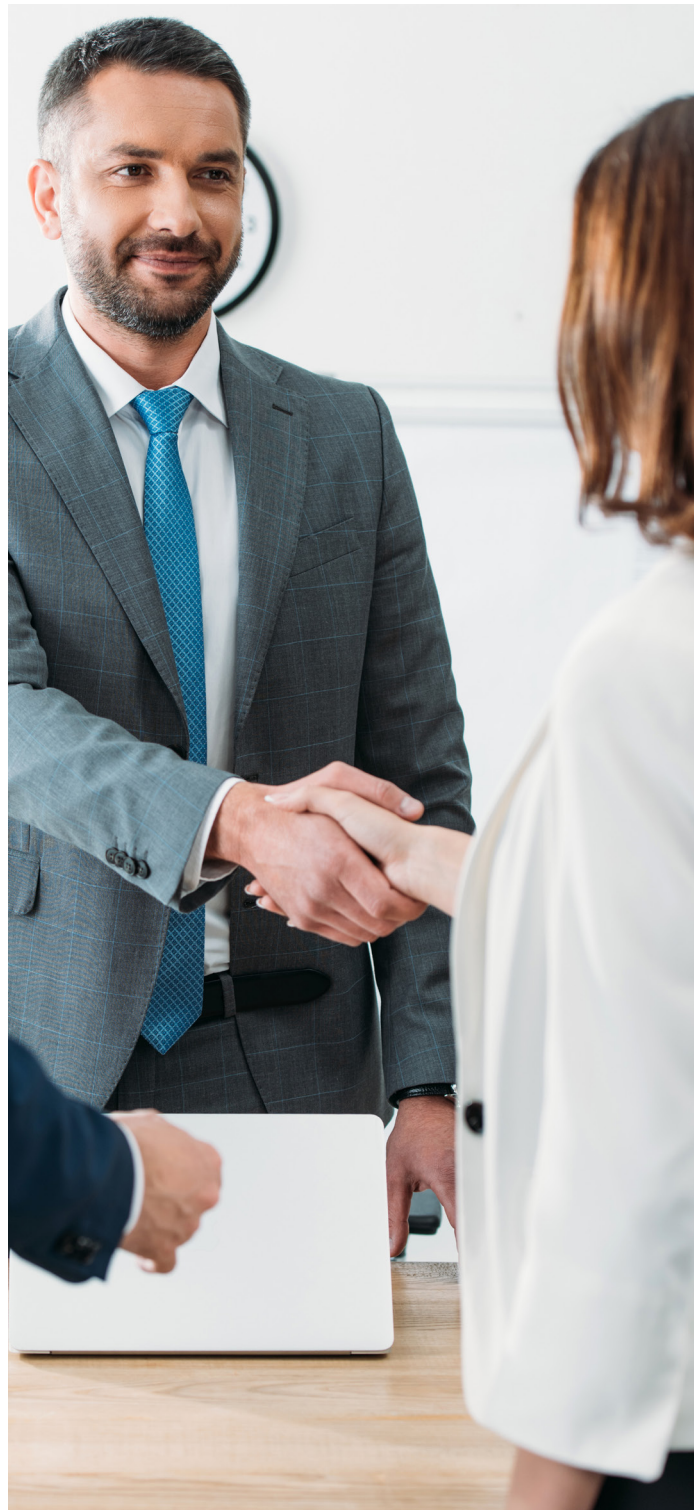
Het bedrijfsrevisorenkantoor beschikt over strikte beleidsregels en procedures voor het aanvaarden van potentiële klanten, het voortzetten van bestaande opdrachten en het beoordelen van de risico's verbonden aan een opdracht. Deze beleidsregels en procedures werden zo opgesteld dat het bedrijfsrevisorenkantoor enkel die opdrachten aanvaardt of voortzet waarvoor zij:

- zich bekwaam acht en in de mogelijkheid is om de opdracht uit te voeren omdat zij over de nodige tijd en middelen beschikt om dit te doen.
- alle geldende professionele standaarden, wetten en regelgeving kan naleven, met inbegrip van de regels omtrent ethiek, onafhankelijkheid en de beoordelingen en overwegingen aangaande belangenconflicten.
- overtuigd is van de integriteit van het bestuursorgaan van de klant en deze in overeenstemming beschouwt met onze gedeelde waarden.

Minder, maar sterkere member firms

WBinnen de structuur van de Deloitte member firms maakt het bedrijfsrevisorenkantoor deel uit van de Deloitte NSE-member firm. Als nationaal geregistreerd en gereguleerd bedrijfsrevisorenkantoor in België, hebben wij beslissingsbevoegdheid met betrekking tot regelgevende materie en professionele verplichtingen en dragen we de eindverantwoordelijkheid voor het uitvoeren van controlewerkzaamheden en assurance diensten in overeenstemming met de professionele standaarden en de lokale wet- en regelgeving.

Het bedrijfsrevisorenkantoor is verantwoordelijk voor het onderhouden en handhaven van een doeltreffend systeem van kwaliteitsmanagement dat de uitvoering van kwalitatief hoogstaande audit- en assurance-opdrachten mee ondersteunt. Als lid van een gecombineerde firma binnen het Deloitte-netwerk, werken we nauw samen met de andere geografische regio's van Deloitte NSE en genieten we van bijkomend toezicht op kwaliteit, risicobeheer en monitoring. Deze structuur stimuleert gezamenlijke investeringen in innovatie en middelen en het delen van toonaangevende werkwijzen doorheen de verschillende geografische regio's. Dit vormt de drijfveer voor de beoogde standaardisatie en consistentie doorheen onze audit- en assurance werkzaamheden en draagt bij aan onze collectieve ambities om de kwaliteit die we aanbieden permanent te verbeteren.



Multidisciplinair model (MDM)

Het multidisciplinair bedrijfsmodel van Deloitte combineert de breedte en diepte van de dienstverleningen binnen Deloitte's activiteiten, waardoor veel verschillende disciplines met elkaar verbonden worden om nog meer vakbekwaamheid en perspectieven aan te bieden. MDM is een fundamentele pijler van Deloitte en zal de basis blijven vormen van onze strategie.

De omvang van de veranderingen en de complexiteit van het landschap wereldwijd benadrukt de waarde van Deloitte's MDM en is cruciaal voor het afleveren van kwaliteitsvol A&A-werk. De groei van de andere Deloitte (niet A&A) bedrijfssegmenten zorgt ervoor dat er hoogwaardigere middelen ter beschikking staan van de A&A-praktijk, waardoor transformatie mogelijk wordt gemaakt die de auditkwaliteit nog verder verbetert.

Het is vooral de omvang van de corporate reporting die steeds verder transformeert omwille van de vrijwillige en verplichte vereisten omtrent toelichtingen inzake ESG, cyber, AI, data privacy, enz. Deloitte is trots op haar breed scala aan onafhankelijke specialisten die wereldwijd ingezet kunnen worden om bij audit- en assurance-opdrachten hun deskundige kennis van zaken in te zetten en nieuwe, verhelderende perspectieven aan te bieden. Andere sterkhouders van MDM omvatten:

- De mogelijkheid om vanuit meerdere invalshoeken betere inzichten te ontwikkelen in de verschillende industrietakken of thema's (o.a., klimaat, behoorlijk bestuur, ondernemingsstrategie, enz.), wat voor de bedrijfsrevisoren bijdraagt tot een beter begrip van de ondernemingsrisico's die van belang kunnen zijn bij het uitvoeren van controlewerkzaamheden en assurance-opdrachten.
- De reikwijdte van MDM draagt bij aan waardevollere loopbaantrajecten en mobiliteit voor onze medewerkers, wat het bedrijf aantrekkelijk maakt voor kandidaten die hun carrièremogelijkheden niet wensen te beperken tot het leveren van enkel audit en assurance diensten.

- De wereldwijde schaal waarop MDM wordt toegepast, biedt elk van de Deloitte dienstverleningen een grotere weerbaarheid, met inbegrip van audit en assurance, omdat het toelaat voortdurend te investeren in technologieën, methodologieën en processen die het aanleveren van grensoverschrijdende diensten van hoogstaande kwaliteit ondersteunen.

Het leadership van Deloitte erkent dat elke afdeling van Deloitte belangrijk is voor het vermogen van de organisatie om haar verantwoordelijkheden om het algemeen belang te dienen ten volle uit te oefenen. De aandacht van het bestuur en de toewijzing van investeringen zijn niet enkel beperkt tot die afdelingen met de hoogste groeiratio's.

Deloitte is zich terdege bewust van mogelijke en schijnbare belangenconflicten. Zij heeft daarom een robuust conflicten- en onafhankelijkheidsbeleid in het leven geroepen, evenals systemen die moeten waarborgen dat de strategie van Deloitte wordt uitgevoerd in overeenstemming met de regelgevende en professionele vereisten.

Terwijl we voortdurend de mogelijkheden afwegen waarop Deloitte haar mandaat ten aanzien van het algemeen belang kan verbeteren, blijven we ervan overtuigd dat Deloitte's MDM en haar gemeenschappelijk doel en gedeelde waarden ons perfect positioneren om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden zonder in te boeten aan de kwaliteit die we leveren.

Afgelopen jaar hebben we doelbewust beslist om de storefront en go-to-market strategie van Deloitte te moderniseren en te vereenvoudigen. We zijn ervan overtuigd dat deze gemoderniseerde presentatie A&A de mogelijkheid zal bieden om onze basisvaardigheden en capaciteiten te stroomlijnen en een dynamisch en boeiend loopbaantraject te bieden aan onze medewerkers.

Het engagement van onze professionals om integer te handelen, het algemeen belang te dienen en kwalitatief hoogstaande assurance te verzekeren in de domeinen die onze stakeholders het meest aanbelangen, vormt de kern van het werk dat we uitvoeren.

Onze niet aflatende toewijding om kwaliteit af te leveren, is de motor van ons blijvend toonaangevend leiderschap op het vlak van kwaliteit. We blijven ook uitmuntendheid nastreven bij onze mensen, in onze processen en aangewende technologie. Elk van deze kerncomponenten helpt ons om onze visie op een betere toekomst te verwezenlijken.

Wat betekent dit concreet? Een audit- en assurance-praktijk die zich voortdurend ontwikkelt en die voortreffelijke teams, efficiënte processen en technologieën van wereldklasse, aangeleverd door onze wereldwijde organisatie, ten volle benut, voortbouwend op onze jarenlange ervaring. We bieden op efficiënte en effectieve wijze diensten aan van hoge kwaliteit waarbij integriteit hoog in het vaandel wordt gedragen, vertrouwen wordt opgebouwd en waarde wordt gecreëerd door belang te hechten aan wat er echt toe doet.

De “A&A Transformation and Change” strategie focust op de volgende resultaten:

De A&A diensten uitvoeren door middel van transformatie en het toepassen van technologie om zo de kracht van innovatie te benutten	Deloitte’s A&A diensten permanent verder ontwikkelen om te beantwoorden aan de toekomstige noden van de belanghebbenden
De talentervaring transformeren, o.a. door het gebruikmaken van uitgebreide delivery models	Door transformatie en verandering onze medewerkers wereldwijd permanent ondersteunen

Uitmuntendheid aanbieden door middel van processen, mensen en transformatie van technologie⁴

De permanente investeringen in technologie en transformatie dragen bij tot de kwaliteitsvolle audits die Deloitte A&A aflevert door behulp van de toonaangevende platforms Deloitte Omnia en Deloitte Levvia. Deloitte Omnia is ons in de cloud gebaseerd, end-to-end platform voor omvangrijke en complexe audits. Deloitte Levvia biedt een gestroomlijnde, digitale ervaring die op maat is gemaakt voor minder complexe entiteiten met een laag risico.

Onze bekwaamheid op het vlak van technologie en transformatie stelt ons ook in staat om snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen, zoals GenAI en duurzaamheid, terwijl we hoogwaardige resultaten blijven bewerkstelligen. We zijn bijzonder bekwaam in het ontwikkelen en aanleveren van gevestigde en zeer effectieve technologie, wat een cruciale factor blijft voor het transformeren van de wijze waarop we opdrachten van hoogwaardige kwaliteit plannen en uitvoeren. Samen met onze wereldwijde methodologie en processen, vormt dit de basis voor een gemoderniseerde dienstverlening.

Onze investeringen in technologie stellen professionals in staat om opdrachten uit te voeren op een consistente en gestandaardiseerde manier, ondersteund door gedigitaliseerde werkdocumenten en een methodologie die is ingebed in de platforms. Onze technologieplatforms bewerkstelligen ook een beter toezicht op de opdrachten door een transparantere monitoring en real-time opvolging van de voortgang, waarbij toegang wordt geboden tot de meest recente gegevens en waardoor aandachtspunten tijdig worden geïdentificeerd gedurende de gehele audit.

4. Voor meer informatie inzake audit innovatie binnen Deloitte A&A, verwijzen we naar de pagina's omtrent [Audit innovation](#) op Deloitte.com.

Deloitte A&A's AI en GenAI strategy

Deloitte A&A blijft investeren in innovatie door artificiële intelligentie met inbegrip van Generatieve AI (GenAI). We hebben reeds aanzienlijke vooruitgang geboekt in het transformeren van de wijze waarop we ons werk afleveren door gebruik te maken van onze innovatieve technologieën, Deloitte Omnia en Deloitte Levvia. De combinatie van deze werkmiddelen, onze uitzonderlijke medewerkers en gedigitaliseerde processen, stellen de Deloitte-medewerkers in staat om deze innovaties op een betekenisvolle manier toe te passen bij een controle van de jaarrekening.

We hechten groot belang aan het ethisch en verantwoord gebruik van AI, zowel bij onze klanten als onze medewerkers:

- Bij de entiteiten waarvoor Deloitte controlewerkzaamheden uitvoert, evalueren we niet alleen de impact van de AI en GenAI-implementatie op de financiële verslaggeving en op de andere toelichtingen, maar ook de beoordeling en het antwoord van de entiteiten op AI-gerelateerde risico's (met inbegrip van de hiermee verband houdende interne controles). Nu entiteiten AI steeds meer beginnen toe te passen en te integreren in hun bedrijfsprocessen, blijven wij klaarstaan om eender welke implicaties die dit kan opleveren voor de financiële verslaggeving in overweging te nemen.
- We werken verder aan de integratie van AI en GenAI in onze controlewerkzaamheden, in overeenstemming met de van toepassing zijnde wetten en professionele standaarden. Tegelijkertijd blijven we focussen op manieren om de kracht van cognitieve technologieën toe te passen in de Deloitte Omnia en Deloitte Levvia platforms. We gebruiken momenteel verschillende door AI en GenAI ondersteunde werkmiddelen zoals Research Assistant, Smart Review, Document AI en PairD. Naar de toekomst toe zullen deze innovatieve hulpmiddelen onze bedrijfsrevisoren verder ondersteunen in het aanleveren van kwalitatief

hoogstaande audits, met inbegrip van de identificatie van potentiële risico's en het automatiseren van bepaalde processen. Ons professioneel scepticisme en de kennis die we als bedrijfsrevisoren bezitten zal echter van essentieel belang blijven bij het verantwoord gebruik en de evaluatie van AI en van GenAI.

- Tot slot investeert Deloitte ook diepgaand in de opleidingen en ontwikkeling van onze Deloitte A&A medewerkers en professionals door hen op te leiden over de impact van GenAI, de risico's en beperkingen die eraan verbonden zijn en de verwachtingen omtrent het effectief en verantwoord aanwenden van GenAI in hun opdrachten.



Duurzaamheidsverslaggeving

Duurzaamheidsaangelegenheden blijven risico's vormen en mogelijkheden bieden aan bedrijven in verschillende sectoren en geografische gebieden, wat leidt tot een toenemende vraag van de belanghebbenden naar transparante toelichtingen en verslaggeving. Vanuit het perspectief van financiële verslaggeving, wordt Deloitte's benadering van de controlewerkzaamheden zodanig opgezet dat een consistente en geschikte overweging van de klimaatgerelateerde risico's en opportuniteiten wordt aangemoedigd. Dit zorgt voor een diepgaander begrip van de potentiële impact op de financiële staten en voor goed gedocumenteerde conclusies: We blijven dit bij onze medewerkers benadrukken door middel van opleidingen, richtlijnen en diverse hulpmiddelen.

Mede door de evolutie van traditionele financiële verslaggeving naar breedwaaiende corporate reporting, heeft de aanzienlijke activiteit op het vlak van het opstellen van standaarden geleid tot nieuwe of verbeterde vereisten op het vlak van toelichtingen. De IFRS-normen voor duurzaamheidsinformatie die gepubliceerd werden door de International Sustainability Standards Board (ISSB) vormen nu de wereldwijde standaard voor duurzaamheidsverslaggeving die in verschillende landen wereldwijd in een of andere fase van toepassing zit. In Europa hebben de eerste entiteiten waarvoor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van toepassing is geworden, hun uitgebreide duurzaamheidsverslaggeving gepubliceerd in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Ook worden de lopende projecten ter vereenvoudiging nauwlettend opgevolgd.

Deloitte is een sterke pleitbezorger voor besluitvormingsgerichte duurzaamheidsverslaggeving en we blijven de ontwikkelingen op het vlak van regelgeving volgen. Hierbij erkennen we ook de belangrijke rol die we spelen in het actief betrekken van de belanghebbenden.

Assurance over duurzaamheidsverslaggeving

Wereldwijd wordt assurance over duurzaamheidsverslaggeving verplicht in meer en meer rechtsgebieden. Ook de vrijwillige assurance wordt hierbij erkend als een waardevol instrument om het vertrouwen te bevorderen in de duurzaamheidsverslaggeving van entiteiten.

De vraag naar assurance over duurzaamheidsverslaggeving benadrukt het belang van professionele normen die wereldwijd zorgen voor een consistente, kwaliteitsvolle uitvoering van de werkzaamheden.

Deloitte is goed geplaatst om kwaliteitsvolle assurance aan te bieden over duurzaamheidsinformatie. Als bedrijfsrevisoren handhaven wij niet alleen de basisprincipes van integriteit, geloofwaardigheid en objectiviteit, maar zijn we ook gebonden aan de professionele vereisten met betrekking tot bekwaamheid, onafhankelijkheid en kwaliteitsmanagementsystemen. Onze controle- en assurance werkzaamheden en aanverwante systemen zijn onderworpen aan toezicht en inspecties en aan mechanismen van professionele aansprakelijkheid die verzekeren dat er betrouwbare assurance wordt verstrekt aan de markt.

Hieronder worden de specifieke acties weergegeven die Deloitte onderneemt om kwaliteitsvolle assurance-diensten uit te voeren die zowel de vrijwillige duurzaamheidsverslaggeving alsook de verplichte verslaggevingsvereisten op gepaste wijze benaderen:

- Het ontwikkelen en verbeteren van Deloitte's wereldwijde methodologie inzake assurance over duurzaamheidsverslaggeving. Dit omvat ook bijkomende richtlijnen en hulpbronnen voor specifieke standaarden en referentiestelsels omtrent duurzaamheidsverslaggeving.

- Het verder uitbouwen van onze capaciteit door middel van wereldwijde en lokale opleidingen die zich toespitsen op duurzaamheidsverslaggeving en andere assurance topics.
- Het ontwikkelen en uitrollen van technologische hulpmiddelen zoals checklists voor de toelichtingen inzake duurzaamheidsinformatie.
- Gebruikmaken van ons wereldwijd netwerk en MDM om vakkennis en ervaring te delen.
- Betrokken zijn bij het vormgeven van de infrastructuur van de kapitaalmarkt voor duurzaamheidsverslaggeving die gelinkt is aan de waarde van een onderneming door samen te werken bij het opstellen van standaarden en andere verslaggevings- en assurance initiatieven.
- Een vertegenwoordiger van Deloitte Bedrijfsrevisoren maakt actief deel uit van het ESG-comité van het IBR en draagt zo bij tot een verdere verhoging van de kennis van alle bedrijfsrevisoren in België voor wat betreft ESG-verslaggeving en assurance.

Deloitte is voorstander van een permanente samenwerking tussen alle deelnemers in het ecosysteem van corporate reporting, wat zal bijdragen tot de ontwikkeling en implementatie van gemeenschappelijke standaarden voor het meten, openbaarmaken en uiteindelijk waarborgen van de duurzaamheidsverslaggeving.



Professionele ontwikkeling en prestatiebeheer

Zowel de Deloitte cultuur van uitmuntendheid als de manier waarop onze opleidingsprogramma's worden ontwikkeld, plaatsen onze medewerkers op het voorplan⁵.

Deloitte medewerkers zijn technisch bekwaam en dragen ethiek, integriteit, een professioneel-kritische instelling en objectiviteit hoog in hun vaandel, dit terwijl ze hun oordeelsvermogen en ervaring met passie en toewijding gebruiken. Wij verbeteren voortdurend onze vaardigheden, kennis en ervaring om een betekenisvolle impact aan te bieden.

Door een levenslange leeromgeving te creëren, verbindt Deloitte zich ertoe haar medewerkers een ongeëvenaarde persoonlijke ervaring te bezorgen, hen blijvend verder te ontwikkelen en hun carrière uit te bouwen. Wij bevorderen hun opleiding, hun vaardigheden en flexibele carrièremogelijkheden, wat het beroep aantrekkelijk maakt voor de huidige én toekomstige audit professionals.

Omwille van de verscheidenheid in achtergrond, kennis en ervaring van onze Deloitte medewerkers, kunnen wij als organisatie ons vermogen vergroten om de meest hoogstaande kwaliteit aan te bieden. We ondersteunen al onze medewerkers en stellen hen in staat om hun volle potentieel te ontplooiën door een cultuur van inclusie aan te moedigen die hen helpt zich verder te ontwikkelen.

Deloitte erkent en vergoedt haar A&A medewerkers en professionals en investeert op betekenisvolle wijze in hun toekomst.



5. Voor meer informatie omtrent Deloitte's engagement naar haar medewerkers toe, verwijzen we naar de [Our People pagina](#) op Deloitte.com.

Opleidings- en vormingsinitiatieven

De manier waarop Deloitte haar aanpak voor het uitvoeren van haar opdrachten heeft getransformeerd, verandert de ervaring voor onze medewerkers.

Teams krijgen geavanceerde tools en technologieën ter beschikking gesteld en een uitgebreid gamma aan analytische methodes en data, die ingebed zijn in een gestructureerde manier van werken (“guided workflow”), die toelaat om de auditcyclus end-to-end te doorlopen. Voor onze Deloitte medewerkers betekent dit dat zij consequent de planning, de uitvoering en het beheer van de auditopdracht wereldwijd voor ogen dienen te houden door middel van innovatieve technieken en vaardigheden. Het biedt hen ook de mogelijkheid om hun technische en professionele vaardigheden en bekwaamheden bij te schaven. Vaardigheden als diepgaande data-analyse, projectmanagement, kritisch denken, communicatie, professioneel beoordelingsvermogen en de toepassing van boekhoudkundige en auditprincipes blijven essentieel om efficiënt te werken en kwaliteitsvolle opdrachten af te leveren. Naarmate onze capaciteiten en vaardigheden verbeteren, groeit ook ons vertrouwen en worden wij steeds beter in het beoordelen van risico's.

Deloitte heeft aanzienlijk geïnvesteerd in talent- en opleidingsstrategieën, en heeft haar vaktechnisch opleidingscurriculum zodanig hervormd dat bekwaamheid en vaardigheden per niveau nog verder versterkt worden:

- De basis hiervoor wordt gevormd door eenzelfde wereldwijd verplicht toe te passen opleidingscurriculum van audittechnieken dat afgestemd wordt op het niveau van de auditors in opleiding, en gebruik maakt van een dynamische mix van klassikale opleidingen, digitale cursussen op aanvraag en praktijkervaring.
- Van alle professionals die werkzaamheden voor klanten verrichten, wordt verwacht dat zij de opleidingsvereisten van het bedrijfsrevisorenkantoor volgen, overeenkomstig de hen toegekende functie en dat zij elk jaar en gedurende een cyclus van drie jaar voldoende permanente vorming genieten zodat zij voldoen aan de regelgevende standaarden en de interne beleidsregels van Deloitte. Dit wordt bereikt door gestructureerde studieprogramma's, zoals interne of externe cursussen, seminars of e-learnings, die alle aspecten van het competentiemodel omvatten (bijv. gemeenschappelijke vaardigheden, functie-specifieke technische vaardigheden en vaardigheden in gespecialiseerde vakgebieden).
- Voor alle professionals die een verantwoordelijkheid hebben naar klanten toe, worden duidelijk gedefinieerde verwachtingen opgesteld. De globaal aangeleverde “Talent Standards” beschrijven in detail ook de vaardigheden die per niveau van onze medewerkers worden vereist.

Aansluitend op de inspanningen van Deloitte A&A om een loopbaanervaring aan te bieden die meer gericht is op bekwaamheden, hechten we veel belang aan de vernieuwing van onze leermethoden door ervaringen te bieden die gebaseerd zijn op vaardigheden en tevens op maat gemaakt en relevant zijn voor de specifieke functies van onze medewerkers en professionals.

Ter ondersteuning van hun kennis en begrip van de opdrachten waaraan zij meewerken, voorziet Deloitte ook specifieke opleidingen voor specialisten. Om te kunnen inspelen op de veranderende noden van het bedrijfsleven, wordt ook het opleidingsaanbod met betrekking tot assurance verder uitgebreid.

Het professionele opleidingsprogramma van het bedrijfsrevisorenkantoor biedt aan partners en professionals de mogelijkheid tot het onderhouden en verbeteren van hun professionele bekwaamheden om zo ook een coherente uitvoering van de opdracht te verzekeren. Om de “on-the-job” opleiding te vervolledigen, biedt het bedrijfsrevisorenkantoor, in overeenstemming met het Deloitte Global Audit & Assurance Curriculum, continu permanente en professionele ontwikkelingsprogramma’s aan in alle relevante vakgebieden.

Het opleidingscurriculum voorziet in een waaier aan onderwerpen, waaronder technische aangelegenheden (GAAP, GAAS, professionele regelgeving, belastingen, vennootschapsrecht, arbeidsrecht, IT-systemen, interne controle, klimaat en duurzaamheid), management- en interpersoonlijke vaardigheden, bedrijfseconomie en industrie-specifieke cursussen.

Het permanent professionele vormingsprogramma bestaat zowel uit trainingssessies die door Deloitte zelf worden georganiseerd (klassikaal en digitaal) als uit externe opleidingen die vereist zijn om persoonlijke boekhoudkundige/audit accreditaties te behouden. Deze omvatten opleidingen georganiseerd door het IBR en het ICCI (“Informatiecentrum voor het bedrijfsrevisoraat”), of goedgekeurd door NASBA (National Association of State Boards of Accountancy), ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) en andere, afhankelijk van de persoonlijke kwalificaties. Omdat bepaalde cursussen verplicht zijn en andere facultatief, afhankelijk van de kwalificaties waarover men beschikt, kunnen bedrijfsrevisoren of kandidaat-revisoren hun eigen leerprogramma aanpassen aan hun eigen specifieke noden.

Gedurende de eerste jaren van de carrière van de medewerker, bestaat de aangeboden opleiding voornamelijk uit verplichte cursussen over technische

onderwerpen, waaronder de controlemethodiek en –processen die bij Deloitte gehanteerd worden. Voor meer ervaren medewerkers wordt het facultatieve gedeelte van de opleiding steeds groter omdat ook de individuele behoeften gediversifieerder worden. Meer ervaren auditors moeten hun technische en industriekennis echter ook onderhouden en verder uitbreiden. Ook management- en interpersoonlijke vaardigheden winnen aan belang bij deze groep. Afhankelijk van hun vaardigheden wordt aan bepaalde medewerkers ook de mogelijkheid geboden om langetermijncursussen te volgen, zoals bijvoorbeeld managementcursussen aan gerenommeerde business schools.

Bovendien zijn auditors die werken op audits van de Securities and Exchange Commission (SEC) geregistreerde klanten of filialen van SEC-geregistreerde klanten verplicht om US geaccrediteerd te zijn, conform de eigen regels van het bedrijfsrevisorenkantoor.

Specifieke trainingen inzake de PCAOB-standaarden moeten jaarlijks worden gevolgd om deze accreditatie te bekomen of te behouden.

Deloitte University

De collectieve kennis en de vaardigheden van de professionele medewerkers van Deloitte wereldwijd worden actief gestimuleerd door blijvend te investeren in onze eigen Deloitte universiteiten (Deloitte University – DU). Het vormt de hoeksteen van ons engagement om wereldwijd leiderschapsontwikkeling aan te bieden aan al onze Deloitte medewerkers. Dit zijn state-of-the-art opleidings- en ontwikkelingscentra, die zich toespitsen op de cultuur van Deloitte en diepgeworteld zijn in de principes van verbondenheid en leiderschap in een uiterst inclusieve leeromgeving⁶. Sinds de opening van Deloitte University in Westlake, Texas in 2011, zijn er bijkomende faciliteiten opgericht in Beijing, Hyderabad, Mexico-Stad, Parijs, Singapore en Toronto.

6. Voor meer informatie omtrent [Deloitte Universities](#), verwijzen wij naar het [Deloitte.com](#).

Samen zijn op “momenten die ertoe doen” is van essentieel belang voor het ontwikkelen van de volgende generatie leidinggevendenden. Dit geldt ook voor het creëren – en versterken – van de verbondenheid die zo belangrijk is om als wereldwijde organisatie diensten te verlenen aan multinationale klanten.

Het aanstellen van het A&A Leadership team

Essentiële rollen binnen het A&A leadership team zijn duidelijk gedefinieerd. Een duidelijk profiel en een kader met belangrijke prestatie-indicatoren vormen de basis voor het op uniforme wijze aanstellen en evalueren van het leadership binnen het Deloitte A&A-netwerk. Dit biedt de member firms en Deloitte Global A&A tevens de gelegenheid om hun strategische objectieven op elkaar af te stemmen. Door middel van duidelijk gedefinieerde rollen, verantwoordelijkheden en verwachte succesfactoren, houdt Deloitte voor al haar member firms vast aan dezelfde standaarden voor A&A leaders, met inbegrip van de A&A Business Leaders, A&A Quality Leaders, en A&A Risk Leaders.

Dit draagt bij tot objectieve aanstellings- en evaluatieprocessen en versterkt de Deloitte cultuur van kwaliteit en uitmuntendheid. Een diepgaande monitoring van de opvolgingsplanning zorgt er ook voor dat Deloitte de individuen vormt en benoemt die over de juiste capaciteiten beschikken om deze consistente standaarden na te leven.

Vergoedingen

Van alle professionals wordt binnen het volledige Deloitte-netwerk een hoge mate van kwaliteit verwacht. Dit wordt erkend door middel van reward & recognitionprogramma's en zit verwerkt in prestatienormen op alle niveaus. Deze standaarden worden gebruikt als maatstaf voor de evaluaties van al onze medewerkers.

In overeenstemming met het wereldwijde beleid terzake, worden de partners van het bedrijfsrevisorenkantoor jaarlijks beoordeeld, en afhankelijk van het resultaat van deze evaluatie kan de vergoeding van de partners aan wijzigingen onderhevig zijn. Bij de beoordeling van de partners worden onder meer de resultaten van interne en externe inspecties in overweging genomen, evenals andere kwaliteitsgerelateerde aspecten van de audit

Aantrekken en behouden van talent

De huidige krapte op de arbeidsmarkt maakt de zoektocht naar talent uiterst competitief. Deloitte beschouwt het aantrekken en behouden van haar medewerkers als een strategische prioriteit. Wij hechten het grootste belang aan het transformeren van de A&A-talentervaring. Dit omvat ook het heruitvinden van onze manier van werken zodat we ons talent beter kunnen vasthouden en onze cultuur van inclusie en het welzijn van al onze medewerkers verder kunnen ontplooiën. We blijven zoeken naar mogelijkheden om de talentervaring verder te verbeteren. De focus op onze medewerkers en het behouden van ons toptalent onderschrijft het vermogen van Deloitte om altijd hoogstaande kwaliteit af te leveren.

Deloitte blijft wereldwijd erkenning en awards in de wacht slepen door haar engagement om een levenslange leeromgeving te creëren voor haar medewerkers. Meer informatie hieromtrent staat ter beschikking via [Awards and recognition | Deloitte Global](#).



Deloitte's prioritaire focus op kwaliteit

Deloitte's streven naar kwaliteit staat centraal in alles wat we doen. Wij voldoen voortdurend aan dit engagement door in het hele netwerk een cultuur van kwaliteit, integriteit en uitmuntendheid te creëren, zakelijke en financiële prioriteiten te stellen evenals efficiënte processen, tools en technologieën te ontwikkelen die gebruikt worden bij de uitvoering van onze opdrachten. Het merk Deloitte wordt gekenmerkt door de kwaliteitsvolle audit- en assurance-opdrachten die we uitvoeren en door de niet aflatende inzet om onze systemen voor kwaliteitsmanagement permanent te verbeteren. Gelijke tred houden met de opkomende economische, zakelijke en regelgevende omstandigheden, evenals met de technologische vooruitgang, is van cruciaal belang voor de voortdurende verbetering van de rol die Deloitte speelt bij het beschermen van het algemeen belang en het ondersteunen van een effectieve werking van het ecosysteem van corporate reporting.



Betrokkenheid van leadership en de toon aan de top (“tone at the top”)

Deloitte’s cultuur van kwaliteit, integriteit en uitmuntendheid begint met een uitgesproken tone at the top, die start bij het senior leadership en doorloopt tot bij de leaders in al onze kantoren en in onze audit en assurance-opdrachten. Dit engagement manifesteert zich in de onmiddellijke betrokkenheid van haar leidinggevendenden bij initiatieven die benadrukken dat kwaliteit en professioneel gedrag de hoogste prioriteit genieten voor alle A&A medewerkers op alle niveaus en via een consistente berichtgeving die het belang benadrukt dat gehecht dient te worden aan het uitvoeren van kwaliteitsvolle opdrachten. Deloitte stelt hoge eisen aan al haar medewerkers op het vlak van ethische gedragsregels en heeft haar verwachtingen op het vlak van integriteit verwerkt in de “Deloitte Global Principles of Business Conduct”.

Het niet aflatende streven naar kwaliteit definieert niet enkel wat Deloitte doet, maar ook wie we zijn.

Systeem van kwaliteitsmanagement (System of Quality Management – SQM)

Deloitte is ervan overtuigd dat een efficiënt SQM cruciaal is voor de consistente uitvoering van hoogwaardige opdrachten. Hiervoor blijven we in aanzienlijke mate investeren in mensen, processen en technologieën die de grondslag vormen voor het kwaliteitsmanagement dat gevoerd wordt binnen Deloitte.

De Belgische en mondiale toezichthouders en organen die belast zijn met het bepalen van de standaarden, focussen zich in het bijzonder op de efficiënte en de continue verbeteringen aan de SQMs die door de kantoren werden opgezet. Het Belgisch bedrijfsrevisorenkantoor voldoet aan ISQM 1 wat inhoudt dat een jaarlijkse evaluatie van SQM noodzakelijk is.

ISQM 1 introduceert een op risico gebaseerde benadering van SQM die vereist dat bedrijven aan de kwaliteitsnormen en -risico's beantwoorden om aldus

in staat te zijn kwalitatief hoogstaande audits uit te voeren in de volgende domeinen:

- Het risico-inschattingsproces van het kantoor;
- Governance en leiderschap;
- Relevante ethische voorschriften;
- Aanvaarding en voortzetting van cliëntrelaties en specifieke opdrachten;
- Opdrachttuitvoering;
- Bronnen;
- Informatie en communicatie; en
- Het proces van monitoring en remediëring.

De effectieve implementatie van ISQM 1 was en blijft een essentieel onderdeel van de wereldwijde strategie van Deloitte inzake kwaliteit van haar audit- en assurance-opdrachten.

Als onderdeel van de implementatie van ISQM 1, werden kwaliteitsdoelstellingen, kwaliteitsrisico's en de antwoorden daarop geformaliseerd en gecentraliseerd in een wereldwijd en consistent technologisch platform. Dit platform vergemakkelijkt de ontwikkeling en het beheer van het systeem, de werking ervan door middel van periodieke zelf-evaluaties (3 maal per jaar) door de verantwoordelijken voor de bedrijfsprocessen en ondersteunt de rapporteringsmogelijkheden met betrekking tot de vereiste jaarlijkse evaluatie.

Om onze proactieve benadering van kwaliteitsmanagement van onze opdrachten nog verder te verdiepen, wordt er zowel samengewerkt met alle leaders binnen het bedrijfsrevisorenkantoor als met het bredere netwerk. Deze verdieping omvat het identificeren en opvolgen van risico's gerelateerd aan kwaliteit en het stimuleren van voortdurende verbeteringen in onze kwaliteitsprocessen die ons in de toekomst zullen helpen omdat de omgeving waarin we opereren, blijft wijzigen en steeds complexer wordt.

In overeenstemming met de Deloitte cultuur van continue verbetering en innovatie, bieden de inspanningen die het bedrijfsrevisorenkantoor aan de dag legt op het vlak van ISQM 1 en SQM, ons de gelegenheid om onszelf uit te dagen en die gebieden te exploreren waar we SQM nog verder kunnen verbeteren en transformeren. Kwaliteit staat altijd centraal, en robuuste processen om de kwaliteit te beoordelen en te meten, spelen een integrale rol in ons vermogen om alles nog verder te verbeteren.

ISQM 1 vereist een jaarlijkse evaluatie van SQM. Het bedrijfsrevisorenkantoor heeft haar jaarlijkse evaluatie van SQM uitgevoerd op 31 mei 2025.

Het bedrijfsrevisorenkantoor bereidt zich ook voor op QC 1000, *a Firm's System of Quality Control*, de standaard van de Public Company Accounting Oversight Board betreffende het systeem van kwaliteitscontrole. Wij zijn ervan overtuigd dat deze standaard ons systeem van kwaliteitsmanagement verder zal versterken.

Besluit over de effectiviteit van SQM

Het bedrijfsrevisorenkantoor is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en functioneren van SQM voor de controlewerkzaamheden of beoordelingen van financiële staten of andere assurance of daaraan gerelateerde dienstverleningen die uitgevoerd werden door het bedrijfsrevisorenkantoor en die het kantoor een redelijke mate van zekerheid bieden dat de objectieven van het systeem van kwaliteitsmanagement werden bereikt. Deze objectieven houden het volgende in:

- Het bedrijfsrevisorenkantoor en haar personeel vervullen hun verantwoordelijkheden in overeenstemming met professionele standaarden en van toepassing zijnde wet- en regelgeving en voeren opdrachten uit overeenkomstig deze standaarden en vereisten; en
- De rapporten over deze opdrachten die door het bedrijfsrevisorenkantoor opgesteld worden zijn gepast in de gegeven omstandigheden.

Het bedrijfsrevisorenkantoor heeft haar evaluatie uitgevoerd in overeenstemming met ISQM 1.

Het bedrijfsrevisorenkantoor is tot het besluit gekomen dat SQM het kantoor een redelijke mate van zekerheid biedt dat de objectieven van SQM werden bereikt sinds 31 mei 2025.

Een redelijke mate van zekerheid wordt bekomen wanneer SQM het risico dat de objectieven van SQM niet bereikt worden, tot een voldoende laag niveau reduceert. Een redelijke mate van zekerheid biedt geen volledig niveau van zekerheid, omdat er inherente beperkingen zijn aan een systeem van kwaliteitsmanagement.

Independence, objectivity, and professional skepticism

Het uitvoeren van audit- en assurance-opdrachten van hoge kwaliteit vereist onafhankelijkheid, objectiviteit en professionele scepsis. Dit vraagt om een voortdurende en tastbare focus op de cruciale rol die Deloitte speelt bij het dienen van het algemeen belang, inclusief het creëren van een cultuur van kwaliteit, waarbij op de juiste manier reageren van essentieel belang is. Als onafhankelijke beoordelaar benadrukt Deloitte consequent de belangrijke rol die is weggelegd voor bedrijfsrevisoren die een professioneel-kritische instelling moeten hooghouden tijdens het uitvoeren van hun werk. Deze aanpak wordt weerspiegeld in het beleid, de methodologie, procedures en leerprocessen van Deloitte en wordt bekrachtigd door kwaliteitsmanagement en eigen aansprakelijkheid.

De audit- en assurance-aanpak

De aanpak van Deloitte om doorheen het hele netwerk opdrachten van hoge kwaliteit te bewerkstelligen, omvat een audit- en assurance-methodologie die gebaseerd is op standaarden en wordt aangevuld met tools die onze professionals gebruiken om iedere opdracht te plannen, uit te voeren, te superviseren, te controleren, te documenteren, te besluiten en uiteindelijk te communiceren over de resultaten. De aanpak van

Deloitte is gefundeerd op professionele standaarden en vereisten die zijn vastgelegd in de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

De auditmethodologie van Deloitte is risico-gebaseerd en focust op de rekeningsaldi, toelichtingen en onderliggende veronderstellingen in de financiële staten waarvoor er een redelijke mate van zekerheid bestaat dat ze een afwijking van materieel belang bevatten. Onze methodologie is ook dynamisch en wijzigt voortdurend om gelijke tred te houden met de veranderende eisen van investeerders, ondernemingen en andere belanghebbenden. De gehanteerde methodologie erkent eveneens dat vooruitgang in het ter beschikking hebben en het beheer van grote hoeveelheden van data, zowel op het vlak van statistische kennis als op het vlak van GenAI, relevant zijn voor het blijvend verbeteren van de kwaliteit van onze opdrachten.

Hulpmiddelen die Deloitte professionals ondersteunen bij het uitvoeren van kwaliteitsvolle opdrachten

Bij het uitvoeren van hun werk, gebruiken de professionals van Deloitte onder meer zelf ontwikkelde tools, richtlijnen en toepassingen uit de praktijk. Deze hulpmiddelen worden hen ter beschikking gesteld via Deloitte Global Research Portal, een uitgebreide online bibliotheek en via de verschillende auditplatforms (zoals Deloitte Omnia en Deloitte Levvia). Deze hulpmiddelen zorgen voor meer standaardisatie en consistentie bij de Deloitte member firms. Deloitte vaardigt voor haar professionals regelmatig richtlijnen uit en communiceert over ontwikkelingen waarmee rekening moet worden gehouden bij de risico-inschattingen en de antwoorden die hierop worden gegeven, om zo de kwaliteit bij de uitvoering van de opdrachten te handhaven en te bevorderen.

Consultaties

Overwegingen op het gebied van kwaliteit en risicobeheer maken integraal deel uit van onze activiteiten en van de manier waarop wij onze audit- en assurance-opdrachten

uitvoeren. Daarom beschouwt Deloitte consultaties als een essentieel proces van samenwerking, een proces dat diepgaande uitdagingen omvat en meehelpt om de meest geschikte antwoorden op complexe vragen te definiëren. Deloitte heeft omstandigheden geïdentificeerd die consultatie buiten het auditteam vereisen om zo aan te tonen dat er altijd een geschikt niveau van professionele oordeelsvorming aan de dag wordt gelegd en de omstandigheden in vraag worden gesteld. Het consultatiebeleid van Deloitte vereist dat conclusies worden gedocumenteerd, begrepen en geïmplementeerd. Om het consultatieproces zo efficiënt mogelijk te doen verlopen, is het van fundamenteel belang dat Deloitte investeert in personen die over de juiste vaardigheden en ervaring beschikken. Naast het houden van formele consultaties worden de engagement partners en teams ook aangemoedigd om bijstand te vragen indien zij aanvullende informatie of perspectieven nodig hebben. Hiervoor kunnen zij terecht bij het A&A Quality & Risk team of bij andere medewerkers binnen de organisatie die voor specifieke onderwerpen over gespecialiseerde kennis beschikken.

“Deloitte is trots op de rol die zij speelt bij het ondersteunen van de kapitaalmarkten, het beschermen van beleggers en het algemeen belang”



Extern en intern toezicht op kwaliteit

Toeziicht op de kwaliteit

Een voortdurende focus op kwaliteit is voor Deloitte van essentieel belang. Het is cruciaal dat een Deloitte opdracht steeds op dezelfde consistente wijze wordt uitgevoerd en kwalitatief hoogstaand is, ongeacht waar ter wereld deze werd uitgevoerd.

De processen die werden opgezet voor het monitoren en remediëren, stellen zich tot doel om relevante, betrouwbare en tijdige informatie aan leadership te communiceren omtrent het ontwerp, de implementatie en de werking van SQM. Dit laat toe om gepast en tijdig remediërende maatregelen te nemen. Dit omvat de identificatie van tekortkomingen en best practices in SQM en de beoordeling van de doeltreffendheid van de remediërende acties die werden ondernomen ter verbetering van de kwaliteit.

Toeziicht op SQM

Toeziicht houden op SQM maakt integraal deel uit van de toezichthoudende activiteiten van het bedrijfsrevisorenkantoor. Hierbij worden ook de relevante vereisten van ISQM 1 in overweging genomen en worden het ontwerp, de implementatie en de operationele effectiviteit (operating effectiveness) geëvalueerd van de antwoorden die werden geformuleerd op de door het bedrijfsrevisorenkantoor geïdentificeerde kwaliteitsrisico's.

De belangrijkste componenten van SQM-toeziicht omvatten:

- Een op risico's gebaseerde benadering om een selectie te maken van de te monitoren bedrijfsprocessen, kwaliteitsrisico's en de antwoorden die hierop geformuleerd werden.
- Een verplicht beoordelingscomité ("moderation panel") dat instaat voor de uniformiteit waarop bevindingen en tekortkomingen geëvalueerd worden.

- Het identificeren van bekwame medewerkers (zowel van binnen het bedrijfsrevisorenkantoor zelf als vanuit andere landen of vanuit Deloitte Global) die over de juiste ervaring beschikken.



Toeziicht op de lopende opdrachten

Het permanent opvolgen van de kwaliteit van opdrachten tijdens hun uitvoering, vereist dat het bedrijfsrevisorenkantoor proactief problemen kan identificeren die zich in de loop van de opdracht voordoen om zo tijdig oplossingen en onmiddellijk remediërende acties te voorzien. Dit wordt bereikt dankzij onderstaande activiteiten:

- De implementatie van en het toezicht houden door middel van "Diagnostics", wat engagement partners en teams, evenals de verantwoordelijken voor de kwaliteit van de audit- en assurance-opdrachten binnen het bedrijfsrevisorenkantoor, in staat stellen om permanent de kwaliteit te bewaken en onmiddellijk actie te ondernemen indien nodig.
- Een programma van specifieke testen ("health checks") die de verantwoordelijken voor de kwaliteit van de audit- en assurance-opdrachten binnen het bedrijfsrevisorenkantoor bijstaan in het beoordelen van de voortgang en het identificeren van potentiële problemen tijdens de lopende opdrachten.
- De resultaten van het toezicht op de lopende opdrachten worden in het geheel geëvalueerd om te kunnen bepalen of aanvullende communicatie en ondersteuning aan de teams noodzakelijk is met betrekking tot het naleven van de methodologie of de van toepassing zijnde updates.

Beoordelingen van beëindigde opdrachten

De belangrijkste componenten van de beoordelingen van beëindigde opdrachten omvatten:

- Een gerichte selectie van na te kijken opdrachten op basis van een risico-analyse en het verzekeren dat alle belangrijke industrieën die door het bedrijfsrevisorenkantoor worden bediend, ook vertegenwoordigd zijn in deze selectie. Tegelijkertijd wordt er ook op toegezien dat alle signing partners of equivalenten op een cyclische basis geselecteerd worden.
- Een verplicht beoordelingscomité (“moderation panel”) dat instaat voor de consistentie in de bevindingen en de eindbeoordelingen.
- Het identificeren van bekwame medewerkers (zowel van binnen het bedrijfsrevisorenkantoor zelf als vanuit andere landen of vanuit Deloitte Global) die over de juiste ervaring en industriekennis beschikken.

Externe inspecties

Naast het toezicht op de kwaliteit door het bedrijfsrevisorenkantoor zelf, is het kantoor ook onderworpen aan extern toezicht dat wordt uitgevoerd door het “College van Toezicht op de Bedrijfsrevisoren” (CTR).

Het CTR heeft een samenwerkingsakkoord getekend met de PCAOB in april 2021. Deze overeenkomst biedt het PCAOB en het CTR de mogelijkheid om gezamenlijke inspecties uit te voeren van bedrijfsrevisorenkantoren in België die gemachtigd zijn om controleverslagen op te stellen voor Belgische ondernemingen die genoteerd zijn op de Amerikaanse gereguleerde markt.

Een eerste gezamenlijke inspectie door de PCAOB en het CTR bij Deloitte in België is van start gegaan in april 2023. We hebben het definitieve verslag in april 2024 ontvangen. Het verslag is terug te vinden op de website van de PCAOB.

We gebruiken de vaststellingen van de PCAOB samen met de vaststellingen die we doen in onze eigen kwaliteitsprocedures evenals deze van de Belgische toezichthouder om systematisch de kwaliteit verder te verbeteren.

Causale factoranalyse en remediëring

Blijvend inzetten op continue verbetering is essentieel in het streven van Deloitte naar kwaliteit en uitmuntendheid. Begrijpen waarom tekortkomingen zich voordoen op het niveau van de opdrachten en tijdens de SQM is van wezenlijk belang omdat het ons in staat stelt om doeltreffende remediërende acties op te zetten.

Wanneer er tijdens interne of externe inspecties tekortkomingen op het niveau van de opdracht of SQM-tekortkomingen worden vastgesteld, wordt er actie ondernomen om deze hiaten te identificeren en op passende wijze te remediëren. Remediëring is essentieel voor het voortdurend verbeteren van de kwaliteit en om gelijkaardige gebreken in de toekomst te vermijden. Het bedrijfsrevisorenkantoor stelt naar aanleiding hiervan een kwaliteitsplan (“Audit Quality Plan”) op dat bijdraagt tot een efficiënte implementatie van, en toezicht op, de belangrijkste aandachtspunten over kwaliteit.



Onafhankelijkheid, ethiek en bijkomende toelichtingen

Deloitte Global Independence



Stelt **beleidsregels en procedures** op inzake onafhankelijkheid die hun basis vinden in de “Code of Ethics for Professional Accountants”, uitgegeven door de “International Ethics Standards Board for Accountants” en, indien van toepassing, in de onafhankelijkheidsnormen van de US Securities and Exchange Commission en de Public Company Accounting Oversight Board.



Ondersteunt netwerkdiensten waarvan een member firm gebruik maakt voor de ontwikkeling, implementatie en werking van hun systeem van kwaliteitsmanagement, met inbegrip van:

Technologische hulpbronnen: Wereldwijde systemen die de professionals informatie aanbiedt over entiteiten, om zo de naleving van de persoonlijke en professionele onafhankelijkheidsvereisten te ondersteunen, met inbegrip van het monitoren van de eigen individuele financiële belangen, de aangeboden diensten en de goedgekeurde zakenrelaties.

Intellectuele hulpbronnen: Onafhankelijkheidsbeleid, e-learning, instructies tot monitoring en andere tools, templates en richtlijnen.

Human resources: Doorlopende technische expertise over onafhankelijkheid, wat de mogelijkheid biedt om potentiële verbeteringen aan te brengen aan intellectuele hulpbronnen.



Ondersteunt de diverse elementen van het proces van toezicht en remediëring van het systeem van **kwaliteitsmanagement** dat een member firm toepast.



Stimuleert de **bewustwording van onafhankelijkheid** doorheen het Deloitte netwerk door actief betrokken te zijn in werkgroepen inzake onafhankelijkheid en leiderschap maar ook door het voorzien van periodieke communicaties, meldingen, technische training en webcasts.

Deloitte Bedrijfsrevisoren – Onafhankelijkheid

Het bedrijfsrevisorenkantoor heeft kwalitatieve antwoorden die de kwaliteitsobjectieven en kwaliteitsrisico's behandelen voor zover deze betrekking hebben op relevante ethische vereisten voor onafhankelijkheid. Deze antwoorden omvatten beleidslijnen en procedures die gebaseerd zijn op de verwachtingen die zijn uitgeschreven in het onafhankelijkheidsbeleid van Deloitte Global en die vervuldigd worden, indien van toepassing, met nationale of regionale vereisten die mogelijk strenger zijn dan de beleidsregels uitgevaardigd door Deloitte Global. De leidinggevendenden van ons bedrijfsrevisorenkantoor

benadrukken het belang van het continu in acht nemen van de onafhankelijkheidsregels en de daarmee gepaard gaande standaarden van kwaliteitsmanagement, door onder andere zelf de juiste “tone at the top” toe te passen en het belang ervan te verankeren in de professionele waarden en cultuur van het bedrijfsrevisorenkantoor.

Er worden strategieën en procedures in acht genomen om het belang van onafhankelijkheid te communiceren naar partners, professionele en ondersteunende medewerkers, waarbij de nadruk wordt gelegd op ieders individuele verantwoordelijkheid om de onafhankelijkheidsvereisten te begrijpen en na te leven.

De "Director of Independence" is verantwoordelijk voor het toezichthouden op aangelegenheden met betrekking tot onafhankelijkheid binnen het bedrijfsrevisorenkantoor. Dit omvat onder andere het ontwerp, de implementatie, werking, monitoring en het onderhoud van het systeem van kwaliteitsmanagement dat onafhankelijkheid moet waarborgen.

De volgende elementen maken deel uit van het systeem van kwaliteitsmanagement van het bedrijfsrevisorenkantoor:

- Er worden antwoorden geboden op de kwaliteitsobjectieven en de kwaliteitsrisico's die werden geïdentificeerd voor de belangrijkste aandachtsgebieden van onafhankelijkheid;
- Gepaste toezichthoudende activiteiten worden uitgevoerd voor de belangrijkste aandachtsgebieden van onafhankelijkheid; en
- Er is een geschikt governance-beleid geïmplementeerd.

De belangrijkste aandachtsgebieden op het vlak van onafhankelijkheid behelzen:

- klant-, opdrachtgerelateerde en zakelijke relaties, waarbij gebruik wordt gemaakt van tools voor het beheer van de bedrijfsprocessen inzake onafhankelijkheid, het Deloitte Entity Search and Compliance (DESC)-systeem en de Service Request Monitoring (SRM)-applicatie;
- aan het bedrijfsrevisorenkantoor verbonden en persoonlijke financiële relaties, waarvoor er gebruik gemaakt wordt van het Global Independence Monitoring System (GIMS);
- tewerkstellings- en andere relaties;
- bevestigingen inzake onafhankelijkheid;
- consultaties inzake onafhankelijkheid;
- een onafhankelijkheidsbeleid, communicaties dien aangaande en opleiding;

- inbreuken op de onafhankelijkheidsvereisten;
- disciplinaire maatregelen indien de van toepassing zijnde onafhankelijkheidsvereisten niet werden nageleefd.



DESC

Deloitte Entity Search and Compliance

Een door Deloitte Global ter beschikking gestelde database waarin gezocht kan worden naar specifieke informatie over entiteiten die relevant is voor het bepalen en naleven van de beperkingen inzake persoonlijke en professionele onafhankelijkheid.



SRM

Service Request Monitoring

Applicatie die geïntegreerd is in DESC en een standaard workflow aanbiedt voor het indienen en beoordelen van aanvragen om zakenrelaties aan te gaan of diensten aan klanten te mogen verlenen alvorens deze aanvragen effectief worden goedgekeurd.



GIMS

Global Independence Monitoring System

Applicatie die gegevens bevat omtrent persoonlijke financiële belangen met daaraan gekoppelde compliance-indicatoren ter opvolging van de onafhankelijkheid.

Langdurige samenwerkingsverbanden van audit partners en professionals

Specifieke regels werden opgesteld voor het toewijzen van audit partners aan opdrachten inclusief het in acht nemen van de vereisten met betrekking tot partnerrotatie. De leden van het A&A Bestuurscomité zijn verantwoordelijk voor het toewijzen van de partners aan controleopdrachten, zowel voor het beheer van de opdracht als voor het effectief ondertekenen van het verslag. De A&A Risk Leader daarentegen houdt een overzicht bij van alle partnerrotatievereisten.

Jaarlijks wordt er een “werklastanalyse en monitoring” uitgevoerd bij de partners die een actieve rol vervullen bij klanten en een rol spelen in het EQR (engagement quality review) proces. Deze analyse en controle wordt uitgevoerd door de leidinggevenden van het audit departement en is deels gebaseerd op de feedback die werd ontvangen tijdens de jaarlijkse portfolio reviews. In het geval van PCAOB-audits mogen partners of personen in een vergelijkbare functie, zoals bepaald in onze beleidsregels, niet langer dan vijf jaar de functie vervullen van verantwoordelijke audit partner voor de opdracht (“lead audit engagement partner”) of EQR. Voor elke andere partnerrol is deze periode vastgesteld op niet meer dan zeven jaar. Voor Belgische OOBs (met inbegrip van hun belangrijkste Belgische of buitenlandse dochterondernemingen), mogen partners niet langer dan zes jaar fungeren als vaste vertegenwoordiger van het bedrijfsrevisorenkantoor. De “key audit partners”, met inbegrip van de partners die EQRs uitvoeren, mogen niet langer dan zes jaar (in sommige gevallen zeven jaar) betrokken zijn bij een dergelijke opdracht. Bovendien werd een mechanisme uitgewerkt van geleidelijke rotatie voor de meest ervaren professionals die betrokken zijn bij de wettelijke controle, waaronder op zijn minst de personen die in België als bedrijfsrevisor erkend zijn.

Ook is er een analyse van bedreigingen en veiligheidsmaatregelen (“threats and safeguards analysis”) in het leven geroepen voor het meest ervaren personeel dat betrokken is bij de controlewerkzaamheden van OOBs. Deze procedures omvatten zowel de Belgische wettelijke verplichtingen als de verplichtingen die zijn opgenomen in de “Code of Ethics for Professional Accountants”, uitgegeven door het IESBA (“IESBA Code”), een regelgevend orgaan van de “International Federation of Accountants” (“IFAC”). Er wordt hierbij ook rekening gehouden met de zogenaamde “cooling-off” periodes, in het algemeen een termijn van drie jaar, tijdens dewelke onze medewerkers onder geen enkele vorm diensten mogen leveren aan de OOB. Voor alle andere opdrachten zijn er geen rotatievereisten.

Ethiek

Alle medewerkers van Deloitte worden geacht integer te handelen in overeenstemming met hoogstaande ethische standaarden voorgeschreven in Deloitte’s NSE Code of Conduct (“NSE Code”) en de [Global Principles of Business Conduct](#) (“Global Code”). De NSE en de Global Code zitten vervat in de gedragsregels van elke member firm en definiëren de betrokkenheid van alle Deloitte medewerkers bij het naleven van de ethische standaarden. Hierin worden tevens de verantwoordelijkheden van de medewerkers uiteengezet ten aanzien van klanten, collega’s en de maatschappij in het algemeen.

Aanvullend op de NSE en de Global Code vormen globale beleidslijnen, trainings- en communicatieprogramma’s, en rapporteringskanalen de andere fundamentele elementen van het “Deloitte Ethics” programma, die ondersteund worden door duidelijk gedefinieerde protocollen voor incidentenbeheer. In ons streven naar voortdurende verbetering worden op regelmatige basis beoordelingen van het programma uitgevoerd en wordt er feedback gevraagd aan onze medewerkers door middel van een jaarlijkse “ethics survey”.

In 2024 lanceerden we 'Dilemma Seizoen 1', de eerste aflevering van een reeks in Netflix-stijl, die waardevolle inzichten en hulpmiddelen aanreikt om ethische dilemma’s aan te pakken. In het boekjaar 2025 behaalden we een voltooiingspercentage van 99 procent. De serie behaalde Brons op het New York TV & Film Award Festival in de categorie Corporate Image Attitudinal Training. Meer info hierover is terug te vinden via: [Winners Gallery – New York Festivals](#).

Ethiek bij Deloitte staat op wereldwijd vlak onder leiding van de Deloitte Global Chief Ethics Officer. Binnen iedere member firm is er op lokaal niveau eveneens een Ethics Officer aangesteld. Deze functie wordt uitgeoefend door ervaren partners en directors die in rechtstreeks contact staan met de CEO en het bestuursorgaan van

de member firm. De verantwoordelijken voor ethiek van Deloitte Global en de member firms werken samen aan het permanent toezicht houden op mogelijke risico's en aan het strikt naleven van de Global Code.

Het bedrijfsrevisorenkantoor handhaaft beleidsregels die zijn gebaseerd op de regels en procedures opgelegd door Deloitte Global en die erop gericht zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat haar medewerkers de relevante ethische vereisten naleven.

De ethische vereisten voor audit en de daaraan gerelateerde assurance-opdrachten die door het bedrijfsrevisorenkantoor worden uitgevoerd, zijn in overeenstemming met de wettelijke bepalingen zoals die in België van toepassing zijn (waaronder de wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en de bijbehorende uitvoeringsbesluiten) en met de standaarden die in België opgelegd worden door het IBR. Het bedrijfsrevisorenkantoor volgt tevens de beleidsregels en procedures van Deloitte Global, die in overeenstemming zijn met de vereisten en richtlijnen opgenomen in de IESBA Code. Indien de nationale vereisten strenger zijn dan de beleidsregels en procedures van Deloitte Global, volgt het bedrijfsrevisorenkantoor de vereisten die nationaal van toepassing zijn.

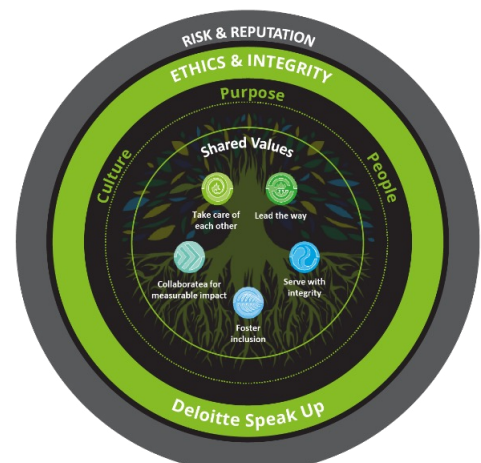
Het bedrijfsrevisorenkantoor versterkt haar engagement ten opzichte van ethiek en integriteit via diverse communicatiemiddelen, opleidingsprogramma's, processen ter naleving, en monitoringsystemen voor al haar medewerkers. De inhoud van de opleidingen is aangepast aan elke doelgroep (bij indiensttreding, voor medewerkers die tot manager, senior manager en director gepromoveerd worden, bij benoemingen van partners en voor onafhankelijke contractuelen) en wordt opgevolgd met opfrissingsprogramma's minstens elke twee jaar. De onderwerpen die tijdens recent

georganiseerde opleidingen wereldwijd onder de aandacht werden gebracht, omvatten onder meer het belang van verantwoordelijkheid durven nemen voor gemaakte fouten, een actieve omstaander zijn, omgaan met persoonlijke relaties op de werkvloer, het tonen van respect, integriteit, professionaliteit op sociale media, ethisch leren en het correcte gebruik van Generatieve AI. In alle opleidingen werd aan de professionals ook gevraagd te bevestigen dat ze zich ervan bewust zijn dat antwoorden niet mogen worden gedeeld met anderen en dat dit wel doen een overtreding inhoudt van de NSE en Global Code. Bijkomend voert het bedrijfsrevisorenkantoor beoordelingen uit over het ethische gedrag van senior leadership en eist zij dat alle partners, professionals en ondersteunende medewerkers jaarlijks bevestigen dat zij de gedragscodes hebben gelezen en begrijpen en dat zij ermee instemmen deze na te leven.

FY25 Ethics Survey

Enkele kernpunten van de FY25 Ethics survey omvatten:

- 95% van de respondenten is ervan overtuigd dat Deloitte een ethische werkplek is;
- 91% heeft er vertrouwen in dat bedenkingen die worden geuit, zullen worden onderzocht en dat er passende maatregelen zullen worden genomen;
- 83% van onze medewerkers weet hoe en waar bedenkingen kunnen worden gemeld;
- 86% vertrouwt erop dat ze bedenkingen kunnen melden zonder angst voor represailles.



De wereldwijde ethiek van Deloitte

Deloitte verbindt zich ertoe om bedrijfsactiviteiten te voeren in alle eerlijkheid, met een kwaliteit die zich onderscheidt van anderen en met hoge standaarden wat betreft professioneel gedrag.

Onze “Shared Values” vormen een geheel van basisprincipes die ons collectieve gedrag sturen. Ze bepalen de verwachtingen die we van elkaar hebben en definiëren hoe we ons, als vertegenwoordigers van Deloitte, moeten gedragen. Ze bieden een gemeenschappelijke basis die ons verenigt over culturen en geografische grenzen heen. En, belangrijker nog, ze helpen ons het vertrouwen en respect te verdienen van onze belangrijkste stakeholders.

De “Deloitte Global Principles of Business Conduct” (“Global Code”) beschrijft de ethische verplichtingen van Deloitte als netwerk en de verwachtingen die aan ongeveer 460.000 medewerkers van Deloitte worden gesteld, zodanig dat er een solide, principiële basis wordt gelegd. De fundamenteën van dit programma bestaan uit de volgende elementen:



Appendices

Appendix A | EU EER bedrijfsrevisorenkantoren

Openbaarmaking in overeenstemming met Artikel 13.2 (b)(ii)-(iv) van de EU Audit verordening

EU/EER lidstaat (Artikel 13.2 (b)(iii) van de EU Audit verordening: de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft).

Naam van de bedrijfsrevisorenkantoren die statutaire controleopdrachten uitvoeren in elke lidstaat (Artikel 13.2 (b) (ii) van de EU Audit verordening: de naam van elk auditkantoor dat lid is van het netwerk).

EU/EER lidstaat	Naam van de bedrijfsrevisorenkantoren die statutaire controleopdrachten uitvoeren in elke lidstaat
Austria	Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Niederösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Oberösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Salzburg Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Wirtschaftsprüfung Styria GmbH
Belgium	Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL
Bulgaria	Deloitte Audit OOD
Croatia	Deloitte d.o.o. za usluge revizije
Cyprus	Deloitte Limited
Czech Republic	Deloitte Audit s.r.o.
	Deloitte Assurance s.r.o.
Denmark	Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Estonia	AS Deloitte Audit Eesti
Finland	Deloitte Oy
France	Deloitte & Associés
	Deloitte Marque & Gendrot
	Deloitte Audit Holding
	BEAS
	Constantin Associés
	Pierre-Henri Scacchi et Associés
Germany	Revi Conseil
	Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Deutsche Baurevision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	SüdTreu Süddeutsche Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EU/EER lidstaat	Naam van de bedrijfsrevisorenkantoren die statutaire controleopdrachten uitvoeren in elke lidstaat
Greece	Deloitte Certified Public Accountants S.A.
Hungary	Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.
Iceland	Deloitte ehf.
Ireland	Deloitte Ireland LLP
Italy	Deloitte & Touche S.p.A.
Latvia	Deloitte Audits Latvia SIA
Liechtenstein	Deloitte (Liechtenstein) AG
Lithuania	UAB Deloitte Lietuva
Luxembourg	Deloitte Audit
Malta	Deloitte Audit Limited
Netherlands	Deloitte Accountants B.V.
Norway	Deloitte AS
Poland	Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa
	Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
	Deloitte Assurance Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa
	Deloitte Assurance Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Portugal	Deloitte & Associados, SROC S.A.
Romania	Deloitte Audit SRL
Slovakia	Deloitte Audit s.r.o.
Slovenia	Deloitte Revizija d.o.o.
Spain	Deloitte Auditores, S.L.
Sweden	Deloitte AB

Openbaarmaking in overeenstemming met Artikel 13.2 (b)(iv) van de EU Audit verordening

De totale omzet behaald door de bedrijfsrevisorenkantoren die deel uitmaken van het netwerk, voortvloeiend uit de statutaire controleopdrachten van de jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen: €2,2 – miljard⁷

7. Het bedrag vertegenwoordigt een schatting die is bekomen op basis van de gegevens die naar best vermogen verzameld werden. Bepaalde Deloitte member firms die gerechtigd zijn om statutaire controlewerkzaamheden uit te voeren in hun eigen lidstaat bieden naast statutaire controlewerkzaamheden ook andere audit-, assurance- en niet-auditdiensten aan. Hoewel Deloitte ernaar streeft om de specifieke omzet van statutaire controlewerkzaamheden per EU/EER Deloitte bedrijfsrevisorenkantoor te verzamelen, werd in bepaalde gevallen ook de omzet uit andere diensten mee opgenomen. De in dit verslag opgenomen omzetbedragen vertegenwoordigen de cijfers per 31 mei 2025, behalve voor een beperkt aantal gevallen waarin een Deloitte bedrijfsrevisorenkantoor het boekjaar afsluit op een andere datum of de rapportering over de periode nog niet heeft afgerond. In deze gevallen zijn de omzetbedragen die van het betreffende boekjaar of die van het voorgaande boekjaar. Waar in een lidstaat een andere valuta dan Euro wordt gebruikt, is het bedrag in Euros omgerekend tegen een gemiddelde wisselkoers zoals die van kracht was voor de periode van 1 juni 2024 tot 31 mei 2025.

Appendix B | Financiële informatie

Openbaarmaking in overeenstemming met Artikel 13.2 (k)(i)-(iv) van de EU Audit verordening

De opsplitsing van de omzet van Deloitte Bedrijfsrevisoren voor het boekjaar eindigend op 31 mei 2025:

Omzet	EUR
Honoraria uit wettelijke controle-opdrachten van OOBs en entiteiten verbonden aan OOBs	24.678.932,00
Honoraria uit wettelijke controle-opdrachten van niet-OOBs	50.974.172,00
Honoraria uit andere dan revisorale opdrachten verleend aan statutaire audit klanten van het bedrijfsrevisorenkantoor	9.016.333,00
Honoraria uit andere dan revisorale opdrachten verleend aan andere entiteiten	13.435.956,00
Totaal	98.105.393,00



Appendix C | Organisaties van Openbaar Belang

Openbaarmaking in overeenstemming met Artikel 13.2 (f) van de EU Audit verordening

Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang waarvoor Deloitte Bedrijfsrevisoren statutaire controlewerkzaamheden heeft uitgevoerd tijdens het jaar eindigend op 31 mei 2025:

Name	FYE
Ackermans & van Haaren	31 december
Alliance Developpement Capital	31 december
AMMA Verzekeringen	31 december
Ascencio	30 september
Athora Belgium	31 december
BankB	31 december
Bank J. Van Breda & Co	31 december
Biocartis Group	31 december
Biotalys	31 december
BNP Paribas Fortis	31 december
Compagnie du Bois Sauvage	31 december
Curalia	31 december
Delen Private Bank	31 december
Euroclear	31 december
Euroclear Bank	31 december
Euroclear Investments ⁸	31 december
Interprofessionele effectendeposito – en Girokas/Caisse Interprofessionnelle de dépôts et de virements de titres – C.I.K.	31 december
Exmar	31 december
Fagron	31 december
FEDERALE Verzekering – FEDERALE Assurance	31 december
FEDERALE VERZEKERING, VERENIGING VAN ONDERLINGE LEVENSVZERKERINGEN/ FEDERALE ASSURANCE, ASSOCIATION D'ASSURANCES MUTUELLES SUR LA VIE	31 december
FEDERALE VERZEKERING, COOPERATIEVE VENNOOTSCHAP VOOR VERZEKERINGEN TEGEN ONGEVALLLEN, BRAND, BURGERLIJKE AANSPRAKELIJKHEID EN DIVERSE RISICO'S/FEDERALE ASSURANCE, SOCIETE COOPERATIVE D'ASSURANCE CONTRE LES ACCIDENTS, L'INCENDIE, LA RESPONSABILITE CIVILE ET LES RISQUES DIVERS ⁹	31 december

8. Fusie door overname sinds 1 oktober 2024.

9. Fusie door overname sinds 1 april 2025.

Name	FYE
FEDERALE VERZEKERING, GEMEENSCHAPPELIJKE KAS VOOR VERZEKERING TEGEN ARBEIDSONGEVALLEN – FEDERALE ASSURANCE, CAISSE COMMUNE D'ASSURANCE CONTRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL	31 december
Fortegra Belgium Insurance Company	31 december
Hospitaal-Plus – Hôpital Plus	31 december
Immo Moury Sicafi	31 maart
Inclusio	31 december
iTeos Therapeutics	31 december
Jensen-Group	31 december
Justitia	31 december
Lonza Finance International	31 december
MC Assure	31 december
MOB Verzekeringen CM-Vlaanderen	31 december
Mutual Insurance and Reinsurance for Information Systems	31 december
Nextensa	31 december
Optimco ¹⁰	31 december
Orange Belgium	31 december
Premia Insurance Europe	31 december
Protect	31 december
PROXIMUS	31 december
Smartphoto Group	31 december
Texaf	31 december
Vandemoortele	31 december
VDK Bank	31 december
VGP	31 december
Warehouses De Pauw	31 december

10. Entiteit niet langer een OOB sinds 30 september 2024.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's approximately 460,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2025. For information, contact Deloitte Global.

Designed by CoRe Creative Services. RITM2184114