

## **Transparantieverlag** Deloitte Bedrijfsrevisoren

Burgerlijke vennootschap onder de vorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid

**Augustus 2017 (update van december 2017)**

Transparantieverlag	2
Wettelijke structuur en aandeelhoudersstructuur	2
Deloitte Touche Tohmatsu Limited netwerk	2
Lijst van met wettelijke controle belaste organisaties van openbaar belang	4
Bestuursstructuur van het Bedrijfsrevisorenkantoor	5
Intern kwaliteitsbeheersysteem	6
Datum van de laatste kwaliteitsbeoordeling	14
Verklaring betreffende de praktijken en procedures op het gebied van onafhankelijkheid	14
Permanente vorming	18
Financiële informatie	19
Grondslag voor de vergoedingen van vennoten	19
Afsluitdatum van het rapport	19

# Transparantieverlag

Als bedrijfsrevisorenkantoor dat wettelijke controles uitvoert van de enkelvoudige of geconsolideerde jaarrekeningen van onder andere organisaties van openbaar belang publiceren we dit jaarlijkse transparantieverlag overeenkomstig artikel 23 van de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren.

**Alle informatie die in dit verslag wordt verstrekt, heeft betrekking op de situatie van het Bedrijfsrevisorenkantoor op 31 mei 2017 tenzij anders aangegeven.**

## Wettelijke structuur en aandeelhoudersstructuur

Deloitte Bedrijfsrevisoren (het "Bedrijfsrevisorenkantoor") is een burgerlijke vennootschap onder de vorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid volgens Belgisch recht, met maatschappelijke zetel te Gateway building, Luchthaven Nationaal 1 J, 1930 Zaventem<sup>1</sup> en ingeschreven in het rechtspersonenregister te Brussel onder het nummer 0429.053.863.

De meerderheid van het kapitaal en de stemrechten van het Bedrijfsrevisorenkantoor wordt aangehouden door individuele personen die lid zijn van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en het overige kapitaal en de overige stemrechten worden aangehouden door individuele personen en door Deloitte Belgium CVBA. Het vast kapitaal van het Bedrijfsrevisorenkantoor bedraagt 18 625 EUR en haar variabel kapitaal 2 285 375 EUR.

## Deloitte Touche Tohmatsu Limited netwerk

Deloitte Bedrijfsrevisoren maakt deel uit van het "Deloitte Netwerk" samen met andere vennootschappen in België en, met ingang van 1 juni 2017, samen met andere vennootschappen uit het "North West Europe" gebied ("NWE", omvattende België, Nederland<sup>2</sup>, het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland, Denemarken, Noorwegen, Finland, Zweden en IJsland) zoals overeengekomen met Deloitte NWE LLP, lid in NWE van het Deloitte Netwerk. Het Deloitte Netwerk bestaat uit vennootschappen die lid zijn van Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), een Engelse private limited company by guarantee. DTTL verschaft geen diensten aan cliënten, noch bestuurt, dirigeert, controleert of houdt zij een belang aan in een lid, in met leden verbonden entiteiten, of

in entiteiten die de toestemming kregen van het lid om Deloitte in hun naam op te nemen. Leden van het Deloitte Netwerk verlenen diensten aan cliënten, ofwel rechtstreeks ofwel via de met hen verbonden entiteiten (leden, hun verbonden entiteiten en de entiteiten die de toestemming kregen van het lid om Deloitte in hun naam op te nemen, worden hierna gezamenlijk "Member Firms" genoemd). Member Firms werken onder het merk Deloitte en daarmee gerelateerde namen, met inbegrip van "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", "Tohmatsu" en andere.

De Member Firms verlenen diensten in welbepaalde geografische gebieden en zijn onderworpen aan de wetten, regelgeving en beroepsvereisten van de rechtsgebieden waarin ze opereren. Elke Member Firm is anders gestructureerd in overeenstemming met onder andere nationale wetgeving, regelgeving en de gewoonlijke gebruiken.

De Member Firms zijn geen dochterondernemingen of bijkantoren van DTTL en treden niet op als agent voor DTTL of andere Member Firms. Het zijn eerder lokaal gevormde entiteiten met hun eigen aandeelhoudersstructuur onafhankelijk van DTTL, die vrijwillig lid zijn geworden van het Deloitte Netwerk met als voornaamste doelstelling om hun aanpak met betrekking tot klantenservice, professionele standaarden, gemeenschappelijke waarden, methodologieën en systemen voor kwaliteitscontrole en risk management te coördineren. DTTL heeft bepaalde beleidsregels en protocollen goedgekeurd in elk van deze gebieden in een poging om een constant hoogstaand niveau van kwaliteit, professioneel gedrag en dienstverlening te bewerkstelligen in alle Member Firms.

<sup>1</sup> Sinds 31 januari 2017 is het Gateway gebouw het officiële hoofdkantoor van Deloitte Bedrijfsrevisoren.

<sup>2</sup> Erratum – 8 december 2017: Deloitte North West Europe omvat ook de Nederlandse member firm.

Deze structuur verleent aanzienlijke voordelen door het combineren van hoge kwaliteitsstandaarden en methodologieën met een grondige kennis van lokale markten en een gevoel voor verantwoordelijkheid en initiatief onder professionelen, die rechtstreeks belang hebben bij de integriteit en de groei van hun desbetreffende praktijken.

Zie [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) voor een gedetailleerde beschrijving van de wettelijke structuur van Deloitte Touche Tohmatsu Limited en haar Member Firms.



# Lijst van met wettelijke controle belaste organisaties van openbaar belang

AB InBev	Private Insurer
Ablynx	Protect
Alliance Developpement Capital SIIC	Proximus
Argenta Assuranties / Assurances / Versicherunge	RealDolmen
Argenta Spaarbank	Recticel
Ascencio	Roularta Media Group
Association Mutuelle Médicale d'Assurances (AMMA Assurances)	Securex - Vereniging voor Onderlinge Verzekering, Allerlei Risiko's / Association d'Assurance mutuelle, Risques divers
Bekaert	Securex Leven / Vie
Belfius Assurances / Verzekeringen	Shizuoka Bank (Europe)
Belfius Bank	Sioen Industries
Beobank	Sipef
Biocartis Group	Société Générale Private Banking
BNP Paribas Fortis	Sofina
Bone Therapeutics	Solvac
Campine	Solvay
Codic International	Ter Beke
Cofinimmo	TEXAF
Compagnie d'Entreprises CFE	Union Bank of India
Compagnie du Bois Sauvage	Vandemoortele
Connect Group	VGP
Corona	Warehouses De Pauw
Crédit Mutuel Nord Europe Belgium	Xerius Onderlinge Verzekeringsvereniging / Association d'Assurances Mutuelle
Dexia	
European Liability Insurance (ELINI)	
European Mutual Association For Nuclear Insurance (EMANI)	
Exmar	
Fluxys Belgium	
Galapagos	
Garantiefonds Reizen / Fonds de Garantie Voyages	
Ghelamco Invest	
Greenyard	
Groupe Bruxelles Lambert (GBL)	
Hospitaal Plus VMOB	
Immo Moury Sicafi	
Immobel	
Intervest Offices & Warehouses	
MOB Verzekeringen CM-Vlaanderen	
North Europe Life Belgium (NELB)	
Nyrstar	
Option	
PCB	
Picanol	

### Bestuursstructuur van het Bedrijfsrevisorenkantoor

Deloitte Bedrijfsrevisoren wordt bestuurd door de Raad van Bestuur, aangesteld door de Algemene Vergadering van vennoten en bestaande uit minstens een meerderheid van de leden van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, alsook door een Bestuurscomité opgericht door de Algemene Vergadering van vennoten. De Gedelegeerde Bestuurders van het Bedrijfsrevisorenkantoor zijn automatisch lid van het Bestuurscomité. Leden van het Bestuurscomité moeten lid zijn van de Raad van Bestuur van het Bedrijfsrevisorenkantoor, en een meerderheid moet lid zijn van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren.

De Raad van Bestuur behoudt de bevoegdheid voor de vaststelling van de jaarrekeningen van het Bedrijfsrevisorenkantoor, terwijl het Bestuurscomité belast wordt met het dagdagelijks beleid van het Bedrijfsrevisorenkantoor. Het Bestuurscomité wordt bijgestaan door gespecialiseerde teams, die adviseren over specifieke materies en/of beleidsregels implementeren, waaronder de Practices Standards Group die periodiek updates voorziet over technische materies zoals boekhoudstandaarden en audit standaarden, de Practice Protection Group die onder andere helpt met cliënt- en opdrachtaanvaarding en continuïteitsaangelegenheden, en ten slotte de Learning Group.

De leden van het Bestuurscomité zijn: Joël Brehmen, Rik Neckebroeck, Eric Nys, Laurent Vandendooren (tot 31 mei 2017) en Tom Van Cauwenberge (tot 31 mei 2017), die eveneens Gedelegeerde Bestuurders van het Bedrijfsrevisorenkantoor zijn, en Piet Vandendriessche en Geert Verstraeten.

De commissaris van het Bedrijfsrevisorenkantoor is Luc Callaert BV/BVBA, vertegenwoordigd door Luc Callaert.



### Intern kwaliteitsbeheersysteem

Het algemeen intern kwaliteitsbeheersysteem van het Bedrijfsrevisorenkantoor omvat beleidsregels en procedures m.b.t. ethiek, personeelsbeleid, cliënten-, opdrachtaanvaarding en -continuïteit, uitvoering van opdrachten en de controle hierop.

### Verantwoordelijkheden management voor het kwaliteitsbeheersysteem

Het Bedrijfsrevisorenkantoor handhaaft beleidsregels en procedures om een interne cultuur te promoten die gebaseerd is op de erkenning dat kwaliteit onze eerste prioriteit is. Het Bedrijfsrevisorenkantoor richt zich op de allerhoogste beroepsstandaarden als grondslag voor het behalen van een buitengewone audit kwaliteit op constante basis. Hoewel het bestuur van het Bedrijfsrevisorenkantoor de eindverantwoordelijkheid draagt voor het kwaliteitsbeheersysteem, hebben de partners belast met de operationele verantwoordelijkheid voor het kwaliteitsbeheersysteem van het Bedrijfsrevisorenkantoor voldoende en passende ervaring en vaardigheden alsmede de noodzakelijke bevoegdheid om die operationele verantwoordelijkheid op zich te nemen.

### Ethiek

Het Bedrijfsrevisorenkantoor handhaaft beleidsregels en procedures die ontwikkeld zijn om redelijke zekerheid te verschaffen dat het Bedrijfsrevisorenkantoor, haar partners en haar professionele en ondersteunende medewerkers relevante ethische vereisten naleven.

De ethische vereisten voor audit en gerelateerde certificeringsopdrachten die door het Bedrijfsrevisorenkantoor worden verleend omvatten enerzijds Deel A en B van de Code of Ethics for Professional Accountants (de "Code"), zoals uitgegeven door de International Ethics Standards Board for Accountants, afdeling van de International Federation of Accountants ("IFAC"), anderzijds de wettelijke bepalingen die van toepassing zijn in België (zoals de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, het Wetboek van vennootschappen en de bijbehorende uitvoeringsbesluiten) en ook de standaarden uitgegeven door het bovenvermeld Instituut. Wanneer de nationale vereisten strenger zijn

dan de Code, volgt het Bedrijfsrevisorenkantoor de toepasselijke nationale vereisten.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft een onafhankelijke en ervaren Chief Ethics Officer aangesteld die geen lid is van het Audit Managementcomité en die rechtstreekse toegang heeft tot het Bestuurscomité en de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft het Bedrijfsrevisorenkantoor haar eigen gedragscode ontwikkeld en geïmplementeerd dat eerder in detail het verwachte professioneel gedrag omschrijft, rekening houdend met de lokale gewoonten, regelgeving en wettelijke vereisten.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor biedt communicatiekanalen aan via welke partners, professionele en ondersteunende medewerkers kunnen overleggen en rapporteren over ethische kwesties en situaties. Het Bedrijfsrevisorenkantoor versterkt haar engagement tegenover ethiek en integriteit via communicatiemiddelen, leerprogramma's, compliance processen en meetsystemen.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor vereist dat alle partners en professionele en ondersteunende medewerkers jaarlijks bevestigen dat ze de gedragscode hebben gelezen en begrepen, en dat ze begrijpen dat het hun verantwoordelijkheid is om deze na te leven.

### **Cliënten-, opdrachtaanvaarding en -continuïteit**

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft strikte beleidsregels en procedures voor het aanvaarden van potentiële cliënten en opdrachten, en voor het bepalen van het risico van een opdracht, ongeacht de voorgestelde te leveren diensten.

Deze beleidsregels en procedures werden ontworpen om het Bedrijfsrevisorenkantoor redelijke zekerheid te verschaffen dat zij alleen opdrachten zal aanvaarden indien zij:

- bekwaam is om de opdracht uit te voeren, en over de mogelijkheden, tijd en middelen beschikt, om de opdracht uit te voeren
- kan voldoen aan de relevante ethische vereisten, met inbegrip van inschatting en overweging van onafhankelijkheid en belangenconflicten
- de integriteit van de cliënt heeft onderzocht en geen informatie heeft aangetroffen die op een gebrek aan integriteit zouden duiden bij de cliënt.

Het bepalen van het risico van een opdracht verbonden met de aanvaarding van een opdracht als “normaal”, “groter dan normaal” of “veel groter dan normaal” gebeurt voorafgaand aan de aanvaarding van de cliënt en de opdracht. Het proces van risicobepaling houdt de goedkeuring in van de aanbevelende vennoot, en het akkoord van minstens nog een andere vennoot van het Bedrijfsrevisorenkantoor, dat het Bedrijfsrevisorenkantoor de cliënt en de opdracht mag aanvaarden.

Bij internationale opdrachten worden de aanvaardings- en voortzettingsprocedures voor een opdracht uitgevoerd op het niveau van de Member Firm zelf. Het Bedrijfsrevisorenkantoor aanvaardt geen cliënt en/of opdracht louter omdat een andere Member Firm die heeft doorverwezen.

Bij het bepalen van de aanvaardbaarheid van een opdracht wordt er rekening gehouden met de cliëntrisico's en de risico's van de professionele dienstverlening, die over het algemeen de volgende factoren inhouden:

- de kenmerken en integriteit van het management
- de organisatie- en managementstructuur
- de aard van het bedrijf
- de bedrijfsomgeving
- de financiële resultaten
- de zakenrelaties en betrokken partijen
- voorafgaande kennis en ervaring

De procedures die het Bedrijfsrevisorenkantoor hanteert bij het bepalen van het risico van de opdracht, identificeren gerelateerde risico's en leveren een basis om de audit aanpak verder op maat aan te passen en op deze manier opdracht specifieke risico's aan te pakken. Het bepalen van het risico van een opdracht begint tijdens de procedures van opdrachtaanvaarding en -voortzetting en is een voortdurend proces dat blijft lopen doorheen de opdracht. Middelen en programma's voor de risicobepaling maken deel uit van de audit aanpak en de gemeenschappelijke documentatie om zo een ruime risicobepaling voor de auditplanning te vergemakkelijken eens de opdracht wordt aanvaard.

Op jaarlijkse basis worden doorlopende opdrachten geëvalueerd om te bepalen of het Bedrijfsrevisorenkantoor de opdracht mag blijven uitvoeren. Bovenvermelde factoren worden dan opnieuw besproken om te bepalen of de relatie kan worden voortgezet.

Verder wordt de voortzetting van de relatie opnieuw geëvalueerd telkens een entiteit een belangrijke verandering ondergaat (bv. een eigendomsverandering of een verandering in het bestuur, de financiële toestand, de aard van de business van de entiteit). Beslissingen rond de voortzetting van de opdracht gebeuren in samenspraak met een andere partner.





## **Uitvoering van de opdracht**

### **Audit aanpak**

De audit aanpak van het Bedrijfsrevisorenkantoor omvat vereisten en richtlijnen om te helpen bij de planning en de uitvoering van audit opdrachten, en is gebaseerd op de "International Standards on Auditing" ("ISA's"), zoals ontwikkeld door de "International Auditing and Assurance Standards Board" van de IFAC. Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft deze vereisten en richtlijnen verder aangevuld om de lokale vereisten te weerspiegelen, zoals van toepassing. Gemeenschappelijke documentatie en de enabling software technology zijn instrumenten die de consistente uitvoering van de audit aanpak van het Bedrijfsrevisorenkantoor versterken en de effectiviteit en efficiëntie ervan bevorderen.

Dit zijn de belangrijkste elementen van de audit aanpak van het Bedrijfsrevisorenkantoor:

#### *1. Inzicht in de entiteit en haar omgeving*

Een inzicht in de entiteit en haar omgeving, met inbegrip van haar interne controle, om zo het risico op materiële afwijkingen in de financiële staten te onderkennen en te beoordelen, is van cruciaal belang bij de uitvoering van een efficiënte audit.

De engagement teams van het Bedrijfsrevisorenkantoor ontwikkelen dit inzicht en beoordelen de inherente risico's op materiële afwijkingen op verschillende manieren, o.a. via: ratio-analyse van de financiële informatie waardoor bepaalde trends en ongewone saldo's kunnen worden geïdentificeerd; het houden van diepgaande discussies met het management en diegenen belast met het bestuur; het in overweging nemen van de aard van elke component van de financiële staat en de hiermee verbonden risico's; de evaluatie van het ontwerp van de interne controle en bepalen of ze zijn geïmplementeerd; het beoordelen van de mate waarin technologie wordt gebruikt in het financieel rapporteringproces, en, indien van toepassing, het nazicht van de bevindingen van de interne audit.

Indien nodig, afhankelijk van de informatiesystemen van de entiteit en de mate waarin technologie een rol speelt in de transactieverwerking en procedures van financiële verslaggeving, kunnen informatietechnologiespecialisten worden betrokken bij de auditopdracht.

#### *2. Audit procedures*

De engagement teams ontwerpen het audit plan teneinde de risico's verbonden aan de entiteit, de audit opdracht en de financiële overzichten als geheel aan te pakken.

Gedurende de audit beoordelen de engagement teams voortdurend de risico's en de manier waarop audit bevindingen een invloed hebben op de uit te voeren audit procedures. De audit-aanpak van het Bedrijfsrevisorenkantoor stelt partners en medewerkers in staat om de audit procedures te wijzigen om problemen aan te pakken die ontstaan in de loop van de audit.

Audit procedures om risico's op materiële afwijkingen aan te pakken bevatten inhoudelijke procedures, die tests van gegevens en inhoudelijke analytische procedures bevat, en het testen van de operationele effectiviteit van de controles.

#### *3. Gebruik van experts*

Hoewel de engagement partner verantwoordelijk blijft voor alle aspecten van de opdracht, zijn er gevallen waar het engagement team een beroep doet op een expert. In zulke gevallen evalueert het engagement team of de expert beschikt over de nodige deskundigheid, bekwaamheid en objectiviteit.

Bij de beoordeling of het werk van de expert al dan niet geschikt audit bewijs bevat ter ondersteuning van de financiële informatie, beoordeelt het engagement team:

- de gebruikte brongegevens;
- de veronderstellingen en gebruikte werkwijze en, indien nodig, hun consistentie in vergelijking met die van de vorige periode;
- de resultaten van het werk van de expert in het licht van de door het engagement team vergaarde algemene kennis van de business en de resultaten van de uitgevoerde controlewerkzaamheden.

#### 4. Opdracht documentatie

Het Bedrijfsrevisorenkantoor hanteert beleidsregels en procedures teneinde de correcte samenstelling en archivering van audit dossiers te verzekeren, waarbij het audit engagement team de audit dossiers voorlegt ter archivering binnen de kortste periode van (1) 60 dagen vanaf de datum van het verslag of (2) de periode voorgeschreven in de toepasselijke professionele standaarden en reglementaire en wettelijke vereisten. De beleidsregels en procedures van het Bedrijfsrevisorenkantoor behandelen het bijhouden van documenten (in papieren en elektronische vorm), met inbegrip van deze die verwijzen naar de vertrouwelijkheid, veilige bewaring, integriteit, toegang en terug oproepen van gearhiveerde documentatie.

#### Beoordelingen engagement team

Een beoordeling van de audit documentatie dient te worden uitgevoerd door een lid van het engagement team die meer ervaring heeft dan de opsteller van deze documenten. In bepaalde gevallen kunnen sommige gedeelten van de audit documentatie zelfs worden beoordeeld door meerdere leden van het team.

#### Kwaliteitsbeoordeling van de opdracht

Alle audit en gerelateerde certificeringsopdrachten, met uitzondering van bepaalde vooraf goedgekeurde uitzonderingen, worden onderworpen aan een gepaste kwaliteitsbeoordeling naargelang de omvang en de complexiteit van de opdracht en het risiconiveau ervan. Deze beoordeling wordt uitgevoerd door een partner, een director of een manager, die niet rechtstreeks betrokken is bij de opdracht, en die tevens beschikt over de geschikte ervaring en kennis van de toepasselijke boekhoudkundige regelgeving en audit standaarden. Diegene die de kwaliteit beoordeelt maakt geen deel uit van het engagement team en wordt ook niet in feite of ogenschijnlijk als een lid van het engagement team afgeschilderd. Geschikte ervaring en kennis omvat ervaring en kennis van de sector, de economische omgeving en de boekhoudkundige principes van de entiteit. Voor organisaties van algemeen belang en alle opdrachten waarvan het risico als "groter dan normaal" werd bepaald, wordt deze kwaliteitsbeoordeling uitgevoerd door een partner of director die over voldoende en gepaste ervaring en professionele kwalificaties beschikt om als reviewer te fungeren op dergelijke soorten van audits.

De persoon belast met dit nazicht wordt adequaat geïnformeerd door het engagement team en voert vervolgens zijn nazicht op dergelijke wijze uit dat er voldoende kennis en inzicht wordt verkregen om conclusies te kunnen trekken. Het is de verantwoordelijkheid van de persoon belast met dit nazicht om een objectief nazicht te doen van belangrijke zaken op het vlak van audit, boekhouding en financiële verslaggeving, om de procedures die hij/zij heeft uitgevoerd in het kader van dit nazicht te documenteren en om op basis van alle relevante feiten en omstandigheden waarvan hij/zij kennis heeft te concluderen dat er geen zaken zijn die tot zijn/ haar aandacht kwamen die tot gevolg zouden hebben dat hij/zij van mening zou zijn dat de genomen besluiten niet passend waren in de gegeven omstandigheden.

#### Speciale beoordelingen

Aan een beperkt aantal opdrachten gerelateerd aan organisaties van algemeen belang en/of opdrachten die een "groter dan normaal" opdrachtrisico hebben, wordt een speciale beoordelingspartner toegekend, om bijkomende bekwaamheid en objectiviteit te verschaffen tijdens de planning en uitvoering van de opdracht. De speciale beoordelingspartner staat los van de opdracht. Normaal gezien beschikt deze partner over gespecialiseerde industriële en technische vaardigheden bruikbaar voor de opdracht en, indien mogelijk, is hij/zij onafhankelijk van het kantoor van het practice team, om zo de objectiviteit te verhogen.

#### Consultatie-netwerk & meningsverschillen

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft een consultatienetwerk geïnstalleerd voor het helpen bij het oplossen van problemen die werden geïdentificeerd door het engagement team. Raadplegingen omvatten technische boekhoudkundige en audit gerelateerde vragen betreffende de toepassing en de interpretatie van de toepasselijke standaarden en problemen bij de rapportering, of elke andere aangelegenheid die betrekking heeft op een audit opdracht die bijzondere kennis vereist.

Teneinde dit technische consultatieproces in goede banen te leiden, werd door het Bedrijfsrevisorenkantoor een nationaal overkoepelende consultatiestructuur voor audit en boekhoudkundige vragen uitgewerkt, welke wordt aangestuurd door de NPPD (National Professional Practice Director). Hij/zij heeft de nodige gespecialiseerde technische vaardigheden en ervaring wordt bijgestaan door vakspecialisten voor verschillende gebieden zoals bijvoorbeeld rapporterings vereisten; technische audit vereisten; of complexe boekhoudkundige onderwerpen.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor hanteert beleidsregels en procedures voor het oplossen van meningsverschillen tussen partners en andere leden van het engagement team, met inbegrip van diegenen die zich in een raadgevende hoedanigheid bevinden.

### **Personeelsbeleid**

#### **Aanwerving**

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft beleidsregels en procedures vastgesteld die ontwikkeld zijn om redelijke zekerheid te kunnen bieden dat het over genoeg partners en professionele medewerkers beschikt met die vaardigheden, capaciteiten en inzet voor ethische principes die nodig zijn om:

- opdrachten uit te voeren in overeenstemming met de professionele standaarden en de toepasselijke wettelijke en reglementaire vereisten
- het Bedrijfsrevisorenkantoor in staat te stellen om rapporten te verstrekken die geschikt zijn onder de gegeven omstandigheden.

#### **Promoties**

De beleidsregels en procedures van het Bedrijfsrevisorenkantoor inzake promotie zijn opgesteld om redelijke zekerheid te verschaffen dat de professionele medewerkers die geselecteerd worden voor promotie over die kwalificaties beschikken die nodig zijn om de taken uit te voeren die zij op zich zullen moeten nemen. Een aantal beleidsregels en procedures worden hieronder vermeld.

Er werden verscheidene personeelsniveaus vastgesteld binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor, alsook beschrijvingen van de daaraan gerelateerde competenties die

nodig zijn om op elk niveau doeltreffend te kunnen optreden.

Er werden beleidsregels en procedures voor promoties opgesteld die de ervarings- en prestatievereisten voor promotie tot elk niveau bepalen en die vervolgens medegedeeld werden aan de professionele medewerkers van het Bedrijfsrevisorenkantoor.

Er werden procedures voor periodieke evaluaties van de prestaties opgesteld.

Er werd een begeleidingsprogramma opgesteld om professionele medewerkers te helpen met het identificeren van realistische loopbaantrajecten en het ontwikkelen van actieplannen om hun professionele doelen te helpen bereiken.

#### **Professionele vorming**

Het doel van het professionele ontwikkelingsprogramma van het Bedrijfsrevisorenkantoor is om partners en professionele medewerkers te helpen met het onderhouden en verbeteren van hun professionele bekwaamheid. Om de on-the-job opleiding te vervolledigen biedt het Bedrijfsrevisorenkantoor voortdurend formele en professionele ontwikkelingsprogramma's aan in relevante vakgebieden.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft een competentiemodel ontwikkeld dat specifiek is voor elke functie, en dat gebruikt wordt om de verwachte persoonlijke capaciteiten van partners en professionele medewerkers uit te drukken. Het competentiemodel bestaat uit twee grote onderdelen: enerzijds zijn er de zeer functie-specifieke competenties, en anderzijds de meer algemene gemeenschappelijke competenties die dezelfde zijn over alle functies heen. Het competentiemodel is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die noodzakelijk zijn om de diverse rollen binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor te kunnen uitvoeren. Dit competentiemodel vormt als dusdanig de basis om het voortdurende professionele ontwikkelingsprogramma te structureren.

Alle partners en professionele medewerkers nemen hun individuele verantwoordelijkheid op om ervoor te zorgen dat hun eigen permanente professionele ontwikkeling en opleiding aangepast is aan hun rol, hun verantwoordelijkheden en professionele vereisten. Het Bedrijfsrevisorenkantoor stelt echter wel minimale niveaus van voortdurende professionele vorming vast die dienen te worden uitgevoerd door de partners en professionele medewerkers binnen een bepaalde periode.

Deze niveaus omvatten minstens 20 uur gestructureerde vorming per jaar, en 120 uur gestructureerde vorming over een periode van drie jaar (d.i. een gemiddelde van 40 uur per jaar). Om deze ontwikkelingsniveaus te bereiken biedt het Bedrijfsrevisorenkantoor gestructureerde, formele studieprogramma's aan, zoals interne als externe cursussen, seminars, of e-learning cursussen die alle aspecten van het competentiemodel dekken (bv. shared competencies, functioneel specifieke technische competenties en competenties in vakgebieden).

#### Toewijzing van partners en professionele medewerkers aan audit opdrachten ("Audit engagements")

Het Bedrijfsrevisorenkantoor wijst de verantwoordelijkheid voor elke audit opdracht toe aan een audit engagement partner. De beleidsregels van het Bedrijfsrevisorenkantoor bepalen de verantwoordelijkheden van een audit engagement partner en deze verantwoordelijkheden worden gecommuniceerd aan de partners. De identiteit en de rol van de audit engagement partner wordt gecommuniceerd aan de belangrijkste personen binnen het management team van de klant, en tevens aan diegenen die belast zijn met het goede bestuur bij de klant.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor beschikt tevens over beleidsregels en procedures die ervoor zorgen dat alle partners en professionele medewerkers die worden toegewezen aan audit opdrachten steeds over het gepaste niveau van bekwaamheid beschikken voor hun rol en de door hen op te nemen verantwoordelijkheden.

Een opdracht team ("engagement team") bestaat gewoonlijk uit één of meer van elk van de volgende personen: audit engagement partner, audit manager, field senior en

medewerkers. Evenwel wordt het engagement team steeds samengesteld op basis van de specifieke omvang, aard en complexiteit van de activiteiten van de te controleren entiteit. Elk audit engagement team staat onder controle en toezicht van een audit engagement partner, die de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van alle audit diensten draagt. De audit manager die toegewezen wordt aan een bepaalde opdracht is verantwoordelijk voor het eerstelijnstoezicht op en de leiding van het team van medewerkers bij de uitvoering van het audit plan en de volbrenging van de audit opdracht. De field senior is verantwoordelijk voor het dagelijks toezicht op de andere leden van het engagement team. Specialisten en andere experts worden ook betrokken indien nodig.

De audit engagement partner neemt verschillende factoren in overweging om te bepalen of het engagement team gezamenlijk over voldoende deskundigheid, bekwaamheid en tijd beschikt om de audit opdracht uit te voeren. Factoren die hiervoor in aanmerking worden genomen, zijn onder andere:

- de omvang en complexiteit van de activiteiten van de entiteit
- het toepasselijk stelsel inzake financiële verslaggeving gebruikt voor het opmaken van de financiële overzichten
- de toepasselijke onafhankelijkheidsoverwegingen, met inbegrip van alle mogelijke belangenconflicten
- de kwalificaties en ervaring van de professionele medewerkers



## Monitoring

### Jaarlijkse kwaliteitscontrole

In overeenstemming met het DTTL beleid terzake wordt het Bedrijfsrevisorenkantoor onderworpen aan een jaarlijkse kwaliteitscontrole, gewoonlijk een 'Practice Review' genoemd. Naleving van dit beleid wordt bereikt via een jaarlijkse practice review, waarbij de volledige controle wordt gespreid volgens een rotatieplan over een periode van 3 jaar.

De jaarlijkse Practice Review dusdanig opgezet om jaarlijks een aantal partners te beoordelen. Elke partner wordt minstens elke drie jaar onderworpen aan een Practice Review. Er wordt ook aandacht besteed aan de beoordeling van de prestaties van managers en directors. Van kandidaten voor partner nominaties wordt normaal verwacht dat ze werden beoordeeld in de meest recente Practice Review voorafgaand aan hun verwachte toelating.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Practice Review. DTTL verleent begeleiding en toezicht met betrekking tot de plannen en procedures voor de Practice Reviews. De algemene coördinatie en administratie van het Practice Review programma valt onder de verantwoordelijkheid van de zogenaamde Practice Review director van het Bedrijfsrevisorenkantoor en dit in samenwerking met de regional Practice Review director.

Het Practice Review-plan, -proces en resultaten wordt ieder jaar nagekeken en goedgekeurd door een partner van een andere Member Firm (de "externe partner"), rekening houdend met het beroepsgeheim tegenover de cliënten en andere wettelijke vereisten. De externe vennoot die met deze verantwoordelijkheid wordt belast, werkt nauw samen met de Practice Review director van het Bedrijfsrevisorenkantoor zelf, en met de regional Practice Review director, bij het plannen en in vraag stellen van de planning en de uitvoering van de Practice Review.

#### 1. Types van de nagekeken opdrachten

Bij het selecteren van opdrachten/dossiers voor controle, volgt de practice review director, in samenwerking met de external partner, een risico-gebaseerde selectieaanpak teneinde de selectie van hoog-risico- en / of belangrijkste opdrachten te prioriteren. De risico-analyse

wordt uitgevoerd door de audit risk leader, de NPPD en de practice review director, en identificeert als prioriteiten voor de selectie de dossiers die beschouwd worden als potentiëel risicovol voor het kantoor en/of de Deloitte reputatie, door het bestaan van bepaalde risicofactoren en -voorwaarden. Prioriteit wordt gegeven aan het selecteren van organisaties van openbaar belang, met een focus op hoogprofiel opdrachten in risicovolle industrieën. PCAOB en transnationale audit-opdrachten krijgen tevens bijzondere aandacht.

#### 2. Omvang van de praktijkbeoordeling

De personen die de controle uitvoeren worden gekozen uit het nationale of internationale Deloitte netwerk. De aanduiding van de personen die de controles uitvoeren is gebaseerd op bekwaamheidsniveau, kennis van de sector en opgedane ervaring in grensoverschrijdende opdrachten.

De controle van individuele opdrachten bestaat uit discussies met de partner, director en/of manager die verantwoordelijk is voor de opdracht, en een controle van de opgemaakte verslagen, van de werkpapieren, en in voorkomend geval ook nazicht van de briefwisseling.

Opdrachten worden nagekeken om:

- na te gaan of de kwaliteitscontroleprocedures correct werden toegepast op deze opdrachten,
- de geschiktheid van de implementatie van de audit aanpak te beoordelen, met inbegrip van de naleving van de beleidsregels en procedures vervat in de beleidslijnen van het Bedrijfsrevisorenkantoor
- naleving van toepasselijke lokale wetgeving te controleren
- de algemene kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënten te beoordelen.

Het algehele risico management en het beleid alsook de procedures voor de kwaliteitscontrole binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor worden ook beoordeeld, met inbegrip van het volgende:

- het risico management programma, met inbegrip van opdracht-aanvaarding en – voortzetting
- onafhankelijkheid
- rekrutering en promotie
- professionele vorming
- publieke filing in andere landen
- controles door IT-specialisten
- toewijzing van professionele medewerkers aan audit opdrachten
- consultaties met de eigen specialisten van het Bedrijfsrevisorenkantoor
- consultaties met externe specialisten
- kwaliteitsbeoordeling van opdrachten

### 3. Resultaten van de Practice Reviews

De bevindingen en de aanbevelingen die voortvloeien uit de Practice Reviews worden opgenomen in het audit kwaliteitsplan van het Bedrijfsrevisorenkantoor en worden voorgelegd aan het Bestuurscomité van het Bedrijfsrevisorenkantoor, de CEO, alsook andere leden van het DTTL regionale en internationale leadership. Het doel van het audit kwaliteitsplan is het verstrekken van suggesties tot verbetering ingevolge de bevindingen van de practice review, en om audit kwaliteit in het gehele Bedrijfsrevisorenkantoor verder te verbeteren. Het Bedrijfsrevisorenkantoor pakt de bevindingen aan door een gedetailleerd actieplan op te stellen, dat de te nemen acties uiteenzet, en tevens de verantwoordelijke personen en de vooropgestelde timing voor de implementatie van de aanbevelingen identificeert.

Bovendien communiceert het Bedrijfsrevisorenkantoor de tijdens de Practice Review vastgestelde tekortkomingen (als die er zijn) en aanbevelingen om deze te verhelpen aan de desbetreffende partner of respectievelijke medewerkers. Jaarlijks communiceert het Bedrijfsrevisorenkantoor daarnaast ook de resultaten van de Practice Reviews en evaluatie van haar systeem van kwaliteitscontrole aan al haar partners en relevante medewerkers binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor.

### Regelgevende vereisten

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft een partner aangewezen om de wetgevende initiatieven en publieke beleidskwesties, die een invloed kunnen hebben op de audits, op te volgen en aan te kaarten.

### Klachten en beschuldigingen

De beleidsregels en procedures van het Bedrijfsrevisorenkantoor zijn ontwikkeld om haar redelijke zekerheid te verschaffen dat het op een gepaste manier omgaat met klachten en beschuldigingen dat het werk uitgevoerd door het Bedrijfsrevisorenkantoor niet zou voldoen aan professionele standaarden, reglementaire en wettelijke vereisten, of beschuldigingen van niet-naleving van het kwaliteitscontrolesysteem van het Bedrijfsrevisorenkantoor.

### Verklaring van het Bestuurscomité

Het Bestuurscomité van Deloitte Bedrijfsrevisoren is van oordeel dat het interne controlesysteem zoals hierboven beschreven doeltreffend is voor wat betreft het geven van een redelijke zekerheid dat het Bedrijfsrevisorenkantoor en haar medewerkers de toepasselijke professionele standaarden en reglementaire en wettelijke voorschriften naleven.



### Datum van de laatste kwaliteitsbeoordeling

De kwaliteitsbeoordeling van het Bedrijfsrevisorenkantoor en van een selectie van partners werd uitgevoerd in 2013 door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en onder toezicht van de publieke toezichhoudende autoriteit, namelijk De Kamer van Verwijzing en Instaatstelling.

Ook in 2016 werd nog een kwaliteitsbeoordeling opgestart door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Door de transfert van het toezicht over de bedrijfsrevisoren naar het recent opgerichte College van toezicht op de bedrijfsrevisoren werden echter een beperkt aantal werkzaamheden volledig uitgevoerd.

### Verklaring betreffende de praktijken en procedures op het gebied van onafhankelijkheid

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft beleidsregels en procedures die ontwikkeld werden om redelijke zekerheid te verschaffen dat het voldoet aan alle toepasselijke onafhankelijkheidsstandaarden. Deze beleidsregels en procedures zijn gebaseerd op de Code of Ethics for Professional Accountants van het IFAC en het DTTL beleid terzake, en werden verder uitgebreid om de wettelijke bepalingen die van toepassing zijn in België en de onafhankelijkheidsstandaarden vastgelegd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren te integreren waar deze strenger zijn.

Het systeem van kwaliteitscontrole op het vlak van onafhankelijkheid van het Bedrijfsrevisorenkantoor omvat het volgende:

- onafhankelijkheidsbeleid en –procedures
- compliance, tools voor bedrijfsprocessen met inbegrip van het Deloitte Entity Search and Compliance (“DESC”) system, het Global Independence Monitoring System (“GIMS”), onafhankelijkheidsbevestigingen en consultaties
- evaluatie en controle van zakenrelaties
- opleidingen m.b.t. onafhankelijkheid
- toezicht op de onafhankelijkheidssystemen en –controles met betrekking tot persoonlijke onafhankelijkheid, en onafhankelijkheidsaspecten bij het uitvoeren van auditopdrachten- en practice reviews
- disciplinaire maatregelen en acties
- toewijzing van verantwoordelijkheid voor onafhankelijkheidssystemen en –controles

- “Tone-at-the-top” cultuur met betrekking tot onafhankelijkheid
- Belangenconflicten

### Onafhankelijkheidsbeleid en –procedure

Het onafhankelijkheidsbeleid en de onafhankelijkheidsprocedures van het Bedrijfsrevisorenkantoor strekken zich uit over het Bedrijfsrevisorenkantoor zelf, de partners, en de professionele en ondersteunende medewerkers van het Bedrijfsrevisorenkantoor, inclusief bepaalde van hun familieleden indien van toepassing, alsook over de verbonden ondernemingen van het Bedrijfsrevisorenkantoor en andere Belgische entiteiten gemachtigd om “Deloitte” in hun naam op te nemen. Deze beleidsregels en procedures zijn, in bepaalde gevallen, strenger dan de onafhankelijkheidsstandaarden in de IFAC Code of Ethics, en omvatten specifieke onafhankelijkheidsvereisten die toepasselijk zijn wanneer het Bedrijfsrevisorenkantoor haar onafhankelijkheid moet behouden ten overstaan van een audit cliënt (“restricted entity”) en haar verbonden ondernemingen.

De beleidsregels vereisen dat het Bedrijfsrevisorenkantoor, haar partners en haar professionele medewerkers o.a. dienen na te gaan of een entiteit al dan niet een “restricted entity” is vooraleer het Bedrijfsrevisorenkantoor, een partner of een professionele medewerker (met inbegrip van hun echtgenoot/echtgenote, wettelijk samenwonende en/of afhankelijke personen) bepaalde verbintenissen aangaan met de entiteit. Partners en leidinggevend personeel van het Bedrijfsrevisorenkantoor geven hun financiële belangen en rekeningen op in het opvolgingssysteem GIMS. GIMS maakt het mogelijk om de financiële belangen en rekeningen van de partners en het leidinggevend personeel elektronisch na te kijken ter identificatie van mogelijke onafhankelijkheidsbeperkingen, die een invloed zouden kunnen hebben op de bekwaamheid om dergelijke zaken te bezitten.

Het Bedrijfsrevisorenkantoor verzamelt tevens onafhankelijkheidsbevestigingen van haar partners, en haar professionele en ondersteunende medewerkers, bij de toetreding tot het Bedrijfsrevisorenkantoor, alsmede ook bevestigingen op jaarbasis, waarin zij verklaren dat zij persoonlijk beantwoorden aan de vereiste onafhankelijkheidsbeleid van het Bedrijfsrevisorenkantoor.

Het onafhankelijkheidsbeleid en de onafhankelijkheidsprocedures zijn elektronisch beschikbaar voor de partners en de professionele en ondersteunende medewerkers. Herzieningen van het onafhankelijkheidsbeleid en de onafhankelijkheidsprocedures worden elektronisch aangepast en medegedeeld aan de partners en professionele en ondersteunende medewerkers, indien relevant. Daarnaast is ook andere informatie m.b.t. onafhankelijkheid beschikbaar op interne websites. Reminders m.b.t. het onafhankelijkheidsbeleid en andere gerelateerde informatie worden regelmatig gepubliceerd, in het kader van communicatie om het bestaan en het begrip van de onafhankelijkheidsregels te verhogen en om relevante wijzigingen bij entiteiten die internationaal "restricted" zijn in de verf te zetten.

Er zijn tevens procedures uitgewerkt op het niveau van de audit-opdrachten, om o.a. de audit engagement partner te verplichten om onafhankelijkheidskwesties te overwegen in de loop van de auditopdracht, en om te communiceren aan het audit comité en diegenen belast met het beleid, indien vereist.

### DESC system, GIMS en de bevestigingen

Er zijn drie systemen en controles binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor in verband met de onafhankelijkheid van het Bedrijfsrevisorenkantoor, de partners en de professionele en ondersteunende medewerkers: DESC system, GIMS en de bevestigingsprocedure. Deze drie zijn functioneel geïntegreerd zodat (1) vooraan over te gaan tot het aanschaffen van bepaalde participaties of beleggingen de partners en de medewerkers waarop de desbetreffende onafhankelijkheidsbeperkingen van toepassing zijn steeds de nodige opzoeken doen in het DESC system (dat een databank bevat van alle international restricted entities) en/of GIMS (een database met alle effecten, verhandelbaar op een gereguleerde markt, emittenten

van dergelijke effecten en financiële instellingen waar effectenrekeningen kunnen worden gehouden) om zo na te gaan of een entiteit of haar financiële belangen of rekeningen al dan niet beperkt ('restricted') zijn; (2) partners en leidinggevend personeel hun financiële belangen en rekeningen opnemen in hun respectievelijke portfolio's in GIMS; en (3) het Bedrijfsrevisorenkantoor periodiek aan DTTL haar naleving en de naleving door haar partners, professionele en ondersteunende medewerkers van de onafhankelijkheidsbeleidsregels van het Bedrijfsrevisorenkantoor bevestigt.

### 1. DESC system

Het DESC system wordt beheerd door DTTL namens de DTTL member firms. Elke DTTL member firm is gehouden de namen van haar auditklanten te rapporteren. Indien de klant een internationaal beperkte entiteit is, vermeldt de member firm eveneens de verbonden ondernemingen van de klant. De beleidsdefinitie van een 'international restricted entity' omvat zowel de zgn audit cliënten van openbaar belang als andere audit cliënten die van openbaar belang kunnen zijn. Dergelijke restricted entity informatie wordt opgenomen in het DESC system. De informatie aangaande de entiteit gegeven door het Bedrijfsrevisorenkantoor aan DTTL wordt voortdurend nagekeken en aangevuld, om zo zijn accuraatheid en volledigheid te garanderen, met inbegrip van een periodiek validatieproces door de engagement teams en/of door de DTTL member firms. Updates van de entiteit informatie in het DESC system worden dagelijks uitgevoerd op basis van dit proces. De partners en de professionele medewerkers van het Bedrijfsrevisorenkantoor hebben online toegang tot het DESC system.



Het DESC system heeft ook functies die gebruikt worden voor het aanvragen en documenteren van goedkeuringen gerelateerd aan het verlenen van diensten aan een entiteit. In vele jurisdicties moet een audit comité van een restricted entity of de met governance belaste personen voorafgaandelijk de diensten, die zullen worden geleverd binnen de restricted entity groep, goedkeuren. Indien dergelijke functionaliteit dient te worden gebruikt, zorgen DESC- functies ervoor dat er een standaard business proces voor alle DTTL member firms is, waarbij alle aanvragen voor diensten voorgelegd worden aan de lead client service partner, die verantwoordelijk is voor het bekomen en documenteren van toelatingen, en dit vooraleer de aanvraag voor diensten wordt goedgekeurd en de diensten worden uitgevoerd. Verder beschikt het Bedrijfsrevisorenkantoor over localer risicomangement-tools die specifiek zijn voor de Belgische markt.

## 2. *GIMS voor financiële belangen en rekeningen*

Elke DTTL member firm identificeert en rapporteert ook de publiek verhandelde effecten en rekeningen bij financiële instellingen waarbij de effecten worden aangehouden. Dergelijke effecten en financiële instellingen worden opgenomen in GIMS. GIMS wordt beheerd door DTTL namens de DTTL member firms, en elke DTTL member firm beheert de daarmee verband houdende controleprocessen met betrekking tot haar partners en personeel.

Partners en medewerkers doen opzoeken in het DESC system en/of in GIMS alvorens financiële belangen te verwerven of een rekening te openen, teneinde op voorhand vast te stellen of er onafhankelijkheidsbeperkingen van toepassing zouden zijn. Dit omvat ook investeringen en rekeningen voor en namens een echtgenoot/echtgenote, wettelijk samenwonende en afhankelijke personen. Partners en leidinggevend personeel voeren dus hun financiële belangen en rekeningen in hun individuele portfolio's in het GIMS in voor controle doeleinden.

Bovendien helpt GIMS partners en leidinggevend personeel bij het identificeren van situaties die mogelijk in strijd zijn met het beleid van het Bedrijfsrevisorenkantoor, zodat de transactie ofwel kan herzien ofwel kan gecorrigeerd worden. Indien dergelijke toestand waargenomen wordt, zal het systeem

het individu adviseren dat er zich mogelijk een toestand voordoet die de onafhankelijkheid kan aantasten, en stelt het vragen die het individu helpen om vast te stellen of de transactie onder de omstandigheden al dan niet wordt toegelaten. Dit omvat o.a. het op de hoogte brengen van de betrokkene(n) in situaties waar een transactie die in het verleden nog wel toegelaten was, nu door bepaalde omstandigheden is beperkt, zodat passende en tijdige stappen kunnen worden ondernomen door de betrokkene. Het Bedrijfsrevisorenkantoor controleert en volgt dergelijke aankondigingen op totdat het individu een oplossing heeft voor het geïdentificeerd onafhankelijkheidsprobleem.

## 3. *Bevestigingen van onafhankelijkheid*

Het Bedrijfsrevisorenkantoor verkrijgt bevestigingen m.b.t. onafhankelijkheid van haar partners, professionele en ondersteunende medewerkers bij hun toetreding tot het Bedrijfsrevisorenkantoor, alsmede onafhankelijkheidsbevestigingen op jaarbasis. Eveneens verzekert het Bedrijfsrevisorenkantoor jaarlijks aan DTTL dat het de nodige stappen heeft genomen om voldoende bewijs te verwerven dat haar partners, professionele en ondersteunende medewerkers de toepasselijke onafhankelijkheidsvereisten naleven (met inbegrip van bewijzen van het feit dat het Bedrijfsrevisorenkantoor zelf onafhankelijk is van restricted entities).

## 4. *Consultatie netwerk*

Het Bedrijfsrevisorenkantoor overlegt met haar partners en werknemers met betrekking tot het consultatiebeleid voor onafhankelijkheidskwesties, en identificeert tevens de personen die kunnen/moeten geconsulteerd worden. Bovendien wint het Bedrijfsrevisorenkantoor het advies in van de DTTL independence group en andere member firms wanneer het Bedrijfsrevisorenkantoor vaststelt dat bijkomende informatie of advies nodig is in bepaalde omstandigheden.

### Evaluaties en controle van zakenrelaties

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft een proces voor de evaluatie van, en controle op, zakenrelaties. Het doel van dergelijk proces is te garanderen dat, vooraleer een zakenrelatie wordt aangegaan met een restricted entity, haar management of belangrijke aandeelhouders, er wordt nagegaan dat deze geen afbreuk doet aan de onafhankelijkheid van die restricted entity. Lopende zakenrelaties worden ook elk jaar gecontroleerd.

### Opleiding & Training i.v.m. onafhankelijkheid

Het Bedrijfsrevisorenkantoor biedt opleiding met betrekking tot onafhankelijkheid aan haar partners en professionele medewerkers.

### Monitoring van onafhankelijkheidssystemen en controles met betrekking tot persoonlijke onafhankelijkheid en opdrachten en practice reviews

#### 1. Toezicht op de persoonlijke onafhankelijkheid

Op periodieke basis controleert het Bedrijfsrevisorenkantoor de naleving van het onafhankelijkheidsbeleid en de onafhankelijkheidsprocedures van het Bedrijfsrevisorenkantoor. Het doel van de controle- en het test- programma is vast te stellen of de bevestigingen en de informatie die werd bezorgd door de partners en professionals, naargelang de mate van hun onafhankelijkheid en naargelang de informatie die werd opgeslagen in GIMS juist en volledig is.

#### 2. Controle op de naleving door het Bedrijfsrevisorenkantoor

Het Bedrijfsrevisorenkantoor wordt periodiek, en minstens om de 3 jaar, onderworpen aan een Practice Review. Zowel op het niveau van het kantoor als van de cliënten wordt hierbij de naleving van het onafhankelijkheidsbeleid gecontroleerd.

### Disciplinaire maatregelen en handelingen

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft disciplinaire procedures opgesteld om niet-naleving van de onafhankelijkheidsbeleid en procedures aan te pakken. Deze disciplinaire procedures zijn ontwikkeld om passend te reageren op inbreuken op deze beleidsregels en procedures door partners, professionele en ondersteunende medewerkers.

### Toewijzing van de verantwoordelijkheid over onafhankelijkheidssystemen en -controles

Het Bedrijfsrevisorenkantoor heeft een Director of Independence aangewezen, die de

verantwoordelijkheid heeft om de kwaliteitscontrole terzake toe te passen en te handhaven. In het bijzonder is de Director of Independence verantwoordelijk om de leiding te nemen over alle belangrijke onafhankelijkheidskwesties binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor, met inbegrip van de invoering en het behoud van de procedures m.b.t.: (1) consultaties betreffende onafhankelijkheid, (2) opleidingen m.b.t. onafhankelijkheid, (3) informatie over restricted entiteiten in het DESC system, (4) gebruik en controle van de functies van het DESC system, (5) gebruik en controle van GIMS, (6) jaarlijkse onafhankelijkheids-bevestigingen, (7) test- en controleprogramma's, en (8) disciplinair beleid. Er bestaan communicatiekanalen tussen de Director of Independence van het Bedrijfsrevisorenkantoor, het management van het Bedrijfsrevisorenkantoor en DTTL's independence group. DTTL heeft een senior leader aangewezen, die wordt bijgestaan door leden van het DTTL onafhankelijkheidsteam.

Samen voorzien zij in tijdige en accurate informatie, die werd ontwikkeld om de onafhankelijkheidsfunctie op niveau van het individuele Bedrijfsrevisorenkantoor te vergemakkelijken.

### "Tone-at-the-top" cultuur met betrekking tot onafhankelijkheid

Het leiderschap van het Bedrijfsrevisorenkantoor benadrukt het belang van de naleving van de onafhankelijkheids en kwaliteitscontrolestandaarden, waarbij een "Tone-at-the-top" -cultuur wordt nagestreefd en het belang van de professionele waarden en cultuur van het Bedrijfsrevisorenkantoor wordt ingeprent. Strategieën en procedures om het belang van de onafhankelijkheid te communiceren aan partners, professionele en ondersteunende medewerkers werden uitgewerkt, waarbij de verantwoordelijkheid van elk individu om de onafhankelijkheidsvereisten te begrijpen, wordt benadrukt. Een beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheid wordt uitgevoerd als onderdeel van de Practice Review.

### Belangenconflicten

Voordat het Bedrijfsrevisorenkantoor een financiële of zakenrelatie aangaat met een derde partij, zullen de mogelijke belangenconflicten voor alle potentiële opdrachten worden beoordeeld. Het Bedrijfsrevisorenkantoor beschikt over beleidslijnen en procedures om mogelijke belangenconflicten tijdig te identificeren wanneer (i) het een eventuele opdracht aanvaardt of (ii) het een financiële of business-relatie aangaat.

Het "Deloitte Conflict Checking System" (DCCS) werd geïnstalleerd om de belangenconflictenprocedure van het kantoor te ondersteunen, door middel van de identificatie en het beheer van mogelijke conflicten voor eventuele opdrachten, financiële relaties en zakenrelaties. Voor elke nieuwe opdracht of mogelijke zakenrelaties beoordeelt de DCCS de belangrijkste partijen van de opdracht, het toepassingsgebied van de opdracht, het engagement team en specifieke vragen aangestuurd vanuit de dienstverlening. Als onderdeel van elke controle van een belangenconflict geregistreerd in het DCCS gebeurt er een automatische zoekopdracht door het DESC system om mogelijke audit/attest relaties te identificeren. DCCS biedt ook een geautomatiseerde manier om cross-border belangenconflicten te controleren. In het algemeen biedt DCCS een overzicht van bestaande opdrachten, financiële relaties en zakenrelaties, dat automatisch doorzocht wordt bij het aangaan van nieuwe opdrachten of relaties.

### Permanente vorming

Permanente vorming is een belangrijke prioriteit van het Bedrijfsrevisorenkantoor, aangezien dit een belangrijk middel is voor het ontwikkelen van kennis en het handhaven en verbeteren van de kwaliteit van onze diensten. Het opleidingsprogramma biedt een waaier aan onderwerpen, met inbegrip van training rond technische aangelegenheden (GAAP, GAAS, professionele regels, belastingen, vennootschapsrecht, arbeidsrecht, IT-systemen, interne controles), management en inter-persoonlijke vaardigheden, bedrijfseconomie, maar ook van cursussen gericht op bepaalde sectoren. Het permanente vormingsprogramma bestaat uit zowel door Deloitte georganiseerde trainingssessies als uit externe training, onder andere georganiseerd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Daarnaast is er eveneens een waaier aan e-

learning sessies beschikbaar om bepaalde vaardigheden uit te diepen. Bepaalde cursussen zijn verplicht en andere zijn facultatief, zodat elke bedrijfsrevisor of kandidaat bedrijfsrevisor zijn eigen leerprogramma kan aanpassen in functie van zijn/haar specifieke behoeften.

Gedurende de eerste jaren bij het Bedrijfsrevisorenkantoor bestaat het grootste deel van de opleiding uit verplichte cursussen over technische onderwerpen, waaronder de controlemethodiek en -processen van Deloitte. Voor meer ervaren personen wordt het facultatieve deel van de opleiding groter aangezien de individuele behoeften meer divers worden. Meer ervaren auditors moeten hun technische en sector kennis onderhouden en verder uitbreiden. Het ontwikkelen van management en inter-persoonlijke vaardigheden is eveneens erg belangrijk voor deze groep. Bepaalde medewerkers worden, in overeenstemming met hun capaciteiten, de mogelijkheid gegeven om lange termijn cursussen te volgen, zoals management cursussen in gerenommeerde businessscholen. Bovendien zijn auditors, die werken op audits van SEC (Securities and Exchange Commission)-registrants, of filialen van SEC registrants, verplicht om US geaccrediteerd te zijn volgens de eigen interne regels. Specifieke trainingen op de PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board)-standaarden moeten gevolgd worden teneinde te worden geaccrediteerd.

Het leercurriculum van elke professional wordt gecontroleerd door een automatisch controlesysteem. Dit laat het Bedrijfsrevisorenkantoor toe om de naleving van het DTTL- beleid betreffende leerprogramma's na te leven, net zoals de regels opgelegd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Het laat o.a. toe om de leerbehoeften en track record van elk individu te controleren. Permanente vorming is ook een factor waarmee rekening wordt gehouden bij de jaarlijkse evaluatie van de medewerkers en de beoordeling van hun eigen groeimogelijkheden binnen het Bedrijfsrevisorenkantoor.

Het interne vormingsprogramma van het Bedrijfsrevisorenkantoor werd geaccrediteerd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren.

**Financiële informatie<sup>3</sup>**

De totale omzet van Deloitte Bedrijfsrevisoren voor het boekjaar dat afgesloten is op 31 mei 2017 bedroeg 145 532 665 EUR, wat opgesplitst kan worden in:

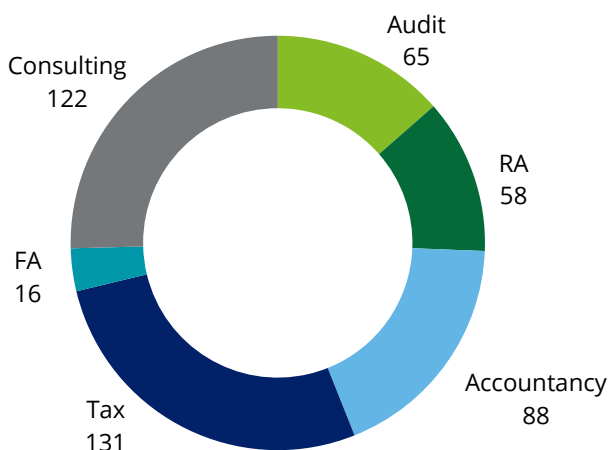
- Honoraria voor statutaire opdrachten als commissaris en andere wettelijke opdrachten voor statutaire audit klanten: 54 193 440 EUR
- Honoraria voor niet statutaire audit klanten en voor andere professionele werkzaamheden: 91 339 225 EUR

De netto-omzet van het netwerk van Deloitte Bedrijfsrevisoren in België, per sector van activiteiten, met inbegrip van dat van Deloitte Bedrijfsrevisoren, bedraagt in miljoen EUR):

Audit	65
Risk Advisory (RA) <sup>4</sup>	58
Accountancy	88
Tax	131
Financial Advisory (FA)	16
Consulting	122

**Revenue 2017**

(in mio of EUR)



Source: Deloitte Belgium 2017 Impact Report

**Grondslag voor de vergoedingen van vennoten**

De vergoeding van elke "equity" vennoot bestaat uit een aandeel in de nettowinst dat zal worden verdeeld in verhouding tot het aantal aandelen dat elke vennoot respectievelijk heeft in het Bedrijfsrevisorenkantoor.

Vennoten worden jaarlijks beoordeeld en afhankelijk van het resultaat van deze evaluatie kunnen de respectieve aandelen in het Bedrijfsrevisorenkantoor van "equity" vennoten en de vergoeding van de andere vennoten stijgen of dalen. Bij de beoordeling van de vennoten worden de volgende factoren in overweging genomen: kwaliteit, deskundigheid, integriteit, professionaliteit, ondernemerschap, onafhankelijkheid en compliance.

**Afsluitdatum van het rapport**

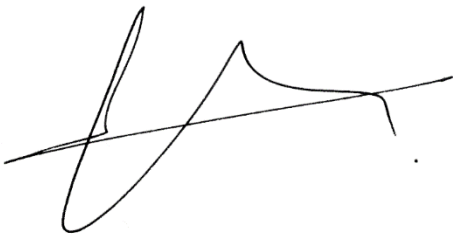
Alle informatie weergegeven in dit rapport heeft betrekking op de situatie van het Bedrijfsrevisorenkantoor op 31 mei 2017, tenzij anders aangeduid.

<sup>3</sup> Update – 8 december 2017: De getallen werden bijgewerkt overeenkomstig de jaarrekening per 31 mei 2017 zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering.

<sup>4</sup> Update – 8 december 2017: Enterprise Risk Services (ERS) is vanaf 14 oktober 2016 van naam verandert, en noemt nu Risk Advisory (RA) en sinds 1 juni 2017, is Risk Advisory gescheiden van Audit.

---

**Joël Brehmen**  
Managing Director

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by a series of connected loops and a final horizontal stroke.

---

**Rik Neckebroeck**  
Managing Director

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'R' followed by several loops and a final horizontal stroke.





A leading audit and consulting practice in Belgium, Deloitte offers value added services in audit, accounting, tax and legal, consulting and financial advisory services.

In Belgium, Deloitte has more than 3,800 employees in 11 locations across the country, serving national and international companies, from small and middle-sized enterprises, to public sector and non-profit organisations. The turnover reached 480 million euros in the financial year 2017.

Deloitte Belgium CVBA is the Belgian affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited. We are focused on client service through a global strategy executed locally in more than 150 countries. With access to the deep intellectual capital in the region of 263,900 people worldwide, our member firms (including their affiliates) deliver services in various professional areas covering audit, tax, consulting, and financial advisory services. Our member firms serve over one-half of the world's largest companies, as well as large national enterprises, public institutions, and successful, fast-growing global companies. In 2017, DTTL's turnover reached over \$38.8 billion.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.