

**Deloitte.**

09/10

*Acting As One*  
*in a changing world*  
Transparantieverlag  
van Deloitte  
Accountants B.V.  
2009/2010

# Het belang van een transparantieverlag

Bij Deloitte nemen wij transparantie over de kwaliteit van onze werkzaamheden serieus. Hoe wij daarover communiceren met onze stakeholders, hoe wij onze kwaliteitsprocedures hebben ingebed in onze organisatie en hoe wij continu de kwaliteit van ons werk versterken vindt u terug in dit verslag.

Ook is hierin te lezen hoe wij voldoen aan de kwaliteitseisen Dit verslag is opgesplitst in verschillende hoofdstukken, elk daarvan richt zich op een deel van ons kwaliteitsbeleid:

- De structuur van Deloitte
- Aanpak van kwaliteitsbeheersing
- Waarborgen van onafhankelijkheid
- Investeren in kennis en kunde
- Belonen op basis van kwaliteit

In de bijlagen is de omzet van Deloitte opgenomen, evenals een lijst van de Organisaties van Openbaar Belang (hierna OOB) waarvoor we in dit boekjaar hebben gewerkt.

Dit transparantieverlag heeft betrekking op voornamelijk in op onze accountancy praktijk (Deloitte Accountants B.V. dat onderdeel is van de Nederlandse Deloitte-organisatie). Behalve accountancy dienstverlening verleent Deloitte belastingadvies, financieel advies en voert Deloitte consultancy werkzaamheden uit. Wij zullen dit bredere kader belichten wanneer dit de uitleg versterkt.

## Het wettelijke kader

Het verslag is gebaseerd op de voorschriften in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en het daarbij behorende Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta). Deze zijn op 1 oktober 2006 in werking getreden. Eén van de eisen van deze regelgeving (artikel 30 Bta) is dat een accountantsorganisatie die wettelijke controles verricht bij OOB's binnen 3 maanden na afloop van het boekjaar een transparantieverlag opstelt.

Dit verslag laat zien hoe gewerkt is aan het handhaven en verbeteren van de kwaliteit. Zodoende is inzichtelijk hoe wij invulling geven aan de voor ons beroep zeer wezenlijke uitgangspunten: vakbekwaamheid, integriteit en betrouwbaarheid van onze medewerkers en dienstverlening, en welke resultaten het afgelopen jaar zijn geboekt en welke verbeterpunten onderhanden zijn.

## Over transparantie

In dit verslag staan drie interviews over kwaliteit en transparantie in de praktijk:

- *De toekomst van kwaliteit*  
R.J.M. Dassen, CEO Deloitte  
pagina 4
- *Kritische vragen stellen*  
A. Verberk, voorzitter Raad van Commissarissen  
pagina 22
- *Accountant als sceptische onderzoeker*  
H.H.H. Wieleman, Function Leader Audit  
pagina 26

# Inhoudsopgave

---

De toekomst van kwaliteit R.J.M. Dassen, CEO Deloitte	4
Juridische en organisatorische structuur	7
Juridische structuur	7
Nederlandse organisatiestructuur	9
Kwaliteitsbeheersing	14
Kritische vragen stellen A. Verberk, voorzitter Raad van Commissarissen	22
Waarborgen van onafhankelijkheid	24
Accountant als sceptische onderzoeker H.H.H. Wieleman, Function Leader Audit	26
Investeren in Kennis en Kunde	28
Belonen van kwaliteit	31
Evaluatie stelstel van kwaliteitsbeheersing	32
Bijlage 1	33
Bijlage 2	34

---

# De toekomst van kwaliteit

---

De economische crisis heeft een stempel gedrukt op het afgelopen jaar. R.J.M Dassen, CEO Deloitte Nederland, kijkt terug en vooruit wat de invloed was en is van de economische recessie op de rol van accountants en de betekenis van kwaliteit binnen de accountantsorganisatie.

## **Hoe kijkt u terug op het afgelopen jaar? Heeft de economische recessie een grote impact gehad op de rol van de accountants?**

Anders dan bij de boekhoudschandalen aan het begin van deze eeuw, is de rol van accountants en van verslaggeving in de kredietcrisis minder prominent in beeld geweest. Toch is er een aantal belangrijke lessen te trekken voor onze beroepsgroep. Om te beginnen natuurlijk het belang van een professioneel-sceptisch uitgevoerde audit. Waarbij de accountant in onafhankelijkheid en objectiviteit naar bijvoorbeeld complexe waarderingskwesties moet kijken. Niet alleen zoekend naar bewijs dat de door de cliënt ingenomen positie ondersteunt, maar zeker ook naar bewijs dat die ingenomen positie juist ter discussie stelt. Een audit ook die niet alleen formeel voldoet aan de regeltjes (wat natuurlijk noodzakelijk is), maar waar ook met een gezonde professionele oordeelsvorming naar de cijfers wordt gekeken, door professionals die de sector kennen en die een referentiekader hebben waarmee ze op een verstandige manier de overall financiële positie en resultaten van het bedrijf tegen het licht kunnen houden. Een tweede les is dat alle actoren in het financiële bestel gezamenlijk er niet in zijn geslaagd om de ramp van de kredietcrisis tijdig te onderkennen. Ik vind dat ook wij onszelf de vraag moeten stellen welke toegevoegde waarde wij kunnen leveren in het tijdig onderkennen van majeure maatschappelijke issues. Zoals ik al vaker de afgelopen tijd heb geroepen, vind ik dat wij actief op zoek moeten gaan naar mogelijkheden om de micro-inzichten die accountants verwerven te combineren met de macro-inzichten van toezichhouders.

## **Wat betekent dit voor de accountants van Deloitte?**

Allereerst de voortdurende onderkenning van het belang van formele en materiële topkwaliteit in de controle. De afgelopen 10 jaar is er veel in ons vakgebied veranderd. De omvang van de regelgeving is significant toegenomen, en mede door het ontstaan van extern toezicht is de handhaving daarvan verscherpt. Toch mag dat niet leiden tot een cultuur waarbij het mechanistisch afwerken van de regeltjes-checklist de boventoon voert. Echt begrip van de gang van zaken bij de cliënt moet voorop staan, in combinatie met een professioneel-kritische houding. Partners in de organisatie moeten hierin het voorbeeld geven. Actieve bemoeienis met de audit, het inbrengen van diep organisatieinzicht in het controleteam, en 'leading by example' als het gaat om het belang van kwaliteit en professionaliteit. Tenslotte moeten accountants op een scherpe manier de materiële inzichten die zij distilleren uit de controle beschikbaar stellen voor management en commissarissen, maar ook idealiter nadenken of bepaalde bevindingen op een geaggregeerd niveau maatschappelijke relevantie kunnen hebben. Aandachtspunten over de incentive-structuur in een bepaalde sector, of over de duurzaamheid van business modellen in een bepaalde sector, zouden op sector-niveau door accountants geïdentificeerd moeten kunnen worden. Het NIVRA heeft in de verzekeringsbranche op dat punt een eerste belangrijke stap gezet.



**R.J.M. Dassen**  
**Chief Executive Officer**

### Welke rol speelt de regulator hierin?

Een wezenlijke. Ik ben ervan overtuigd dat de samenleving primair is gediend bij een verhouding tussen toezichhouders en een accountantsberoep die is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en het elkaar aanvullen voor wat betreft kennis en inzichten. Door kritische onderzoeken van AFM in de afgelopen periode zijn ook bij ons procedures aangescherpt en is het kwaliteitsborgingssysteem verbeterd. Ik vind het essentieel dat wij als accountantsorganisatie openstaan voor kritiek van toezichhouders en zichtbaar laten zien dat wij die kritiek op een positieve manier omzetten in kwaliteitsgerichte acties. Aan de andere kant is het essentieel dat de toezichhouders ons niet dwingen

in de fuik waarin formele kwaliteit de materiële gaat overheersen. Voorts is het van belang dat de weergave van de bevindingen door toezichhouders genuanceerd en herkenbaar is voor de praktijk, zodat er een oprecht leereffect van uitgaat. En tenslotte moeten beide partijen bezien hoe zij elkaars kennis kunnen aanvullen. Hoe kunnen de toezichhouders hun inzicht op meta- of macroniveau daar waar relevant delen met de praktiserende accountants, en hoe kunnen accountants de maatschappelijk relevante geaggregeerde bevindingen op microniveau delen met de toezichhouders. In een goed samenwerkingsmodel moeten we in staat zijn om hier het juiste model in te vinden.

### As One – Deloitte's koers voor de komende jaren

Het belang dat wij hechten aan kwaliteitsbeheersing, transparantie en betrouwbaarheid is weerspiegeld in de herijkte bedrijfsstrategie, As One, die eind 2009/2010 is geïntroduceerd. Het handhaven en continu verbeteren van de kwaliteit is - naast duurzame groei en rendement - de hoofddoelstelling. Geen abstract verhaal, maar een concreet plan van aanpak hoe kwaliteit verder kan worden versterkt. Zodoende blijven we voldoen aan de verwachtingen van cliënten en andere belanghebbenden en deze zo mogelijk overtreffen. Lees meer over de As One strategie in het jaarverslag van Deloitte 2009/2010 op [Deloitteannualreport.nl](http://Deloitteannualreport.nl), dat op 20 september 2010 beschikbaar is.

# Juridische en organisatorische structuur

## Juridische structuur

Juridisch gezien is onze Nederlandse organisatie opgezet door middel van een B.V.-structuur. De activiteiten van de respectievelijke disciplines of functions (accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies) worden verricht door afzonderlijke function-B.V.'s. Alle hieronder genoemde function-B.V.'s zijn 100% (klein)dochtermaatschappijen van Deloitte Holding B.V. (verder in dit rapport aangegeven als Deloitte):

- Deloitte Accountants B.V.
- Deloitte Belastingadviseurs B.V.
- Deloitte Consulting B.V.
- Deloitte Financial Advisory Services B.V.
- Deloitte MKB Accountancy & Advies B.V.

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

## Raad van Bestuur

Van oudsher is Deloitte een partnerorganisatie. Dit betekent dat de aandelen in Deloitte uiteindelijk worden gehouden door de partners van Deloitte, ook wel aangeduid als gevolmachtigden.

De leiding van Deloitte is in handen van de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur van Deloitte en het bestuur van alle function-B.V.'s, waaronder Deloitte Accountants B.V., bestond in 2009/2010 uit:

R.J.M. Dassen  
Chief Executive Officer

J. Dalhuisen (tot 1 september 2009)  
Chief Clients & Markets Officer

C.J.G.M. de Boer  
Chief Financial Officer / Chief Operations Officer

J. Volkers  
Chief People & Partner Officer

Jan Dalhuisen is per 1 september 2009 teruggetreden als vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Deloitte Nederland. Hij is benoemd tot regional managing partner EMEA (Europe, Middle East & Africa) bij Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Besloten is om geen vervanger te benoemen, maar de taken van de Raad van Bestuur en de operationele leiding te verzwaren.

De leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen worden benoemd en ontslagen door de algemene vergadering van aandeelhouders van Deloitte.

De Raad van Commissarissen wordt gevormd door vier externe leden en drie interne leden:

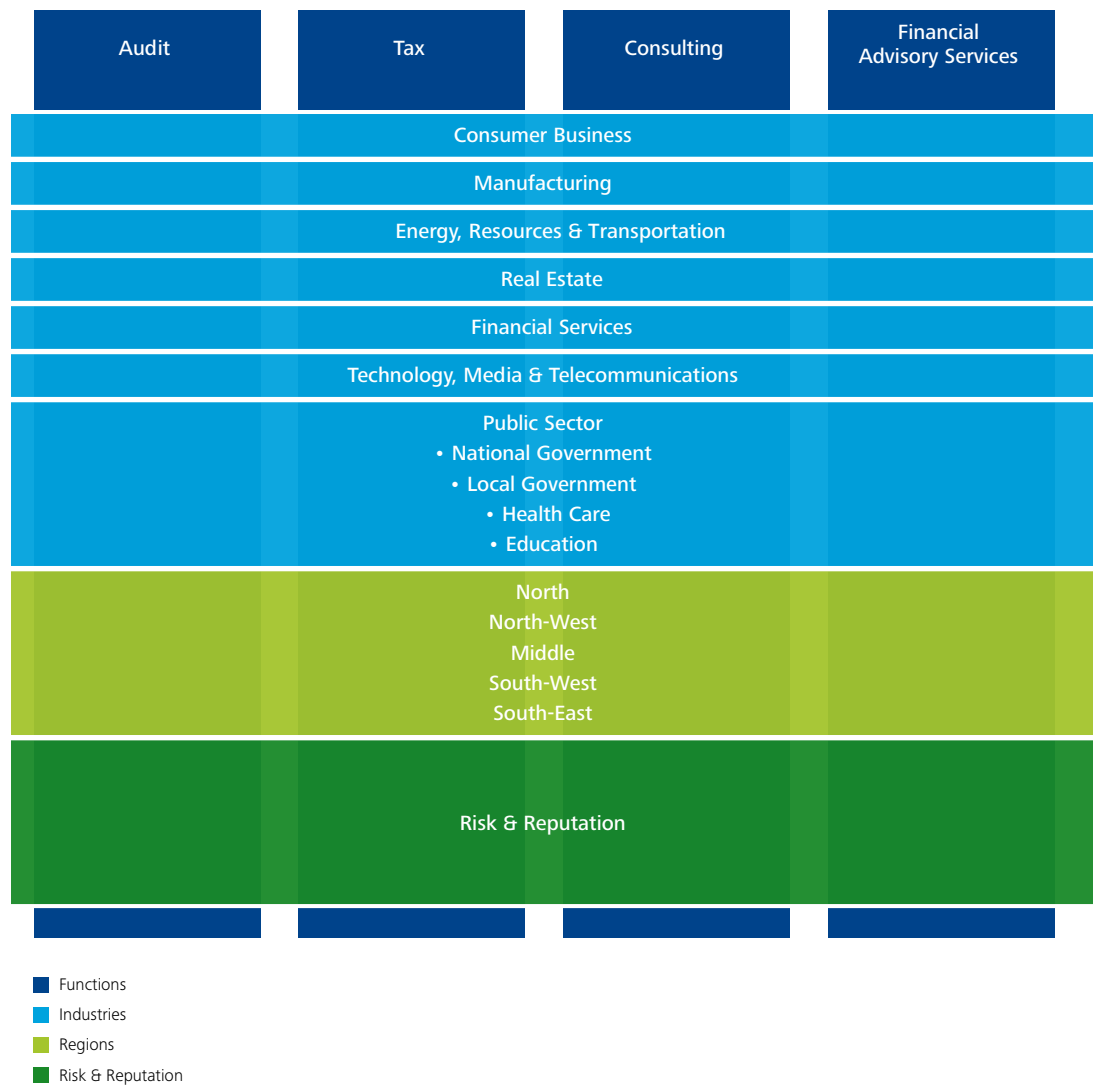
## Externe leden

† E. Beelaerts (Voorzitter tot juli 2009)  
A.Verberk (Voorzitter per 21 juli 2009)  
J.C. Kombrink  
J. Schraeverus (per 1 juni 2010)  
(vacature)

## Interne leden

F.G. Barnard  
J.G.C.M. Buné  
F.R. Herreveld (per 6 juli 2010)  
R.J. Slot (afgetreden per 31 mei 2010)

## Structuur Deloitte Nederland





### **Nederlandse organisatiestructuur**

Organisatorisch gezien is de Nederlandse Deloitte-organisatie opgebouwd volgens een matrix (zie figuur op voorgaande pagina). Een organisatiestructuur die nauwe samenwerking tussen de verschillende onderdelen mogelijk maakt en stimuleert.

De operationele leiding van Deloitte is in handen van het Group Management Team (GMT). Dit team bestaat uit de Raad van Bestuur, de function leaders, het Clients & Markets Leadership Team, HR Partner en de Risk and Reputation Leader (RRL). Door het toevoegen van het Clients & Markets Team team aan het GMT is de rol van het GMT versterkt.

In de huidige structuur draagt het Clients & Markets Leadership Team de zorg voor de aansturing van de diverse cliëntengroepen door de professionals samen te laten werken in marktgeoriënteerde industrie- en regiogroepen. Op deze wijze wordt de kennis van onze professionals optimaal benut en kunnen we nog meer accuraat inspelen op de behoeften van de cliënt.

### **Operationele leiding accountancy organisatie**

De dagelijkse operationele leiding van onze accountancy organisatie is in handen van de function leader Audit, H.H.H. Wieleman. Samen met H. Roose (verantwoordelijk voor accountancy in de regio's), K. van Leeuwen (verantwoordelijk voor Enterprise Risk Services) en P.J.M. Peerlings (verantwoordelijk voor accountancy aan corporate cliënten) vormen zij het management team accountancy.

De function leader wordt benoemd door het bestuur van de Audit organisatie. Hij wordt voor de uitvoering van zijn taken bij (toezicht op) de uitoefening van het beroep, de kwaliteitsbewaking en de naleving van de regelgeving bijgestaan door een Professional Practice Director (PPD), ook wel aangeduid als vakdirecteur. R.A.H. Smittenberg is vakdirecteur Audit bij Deloitte.

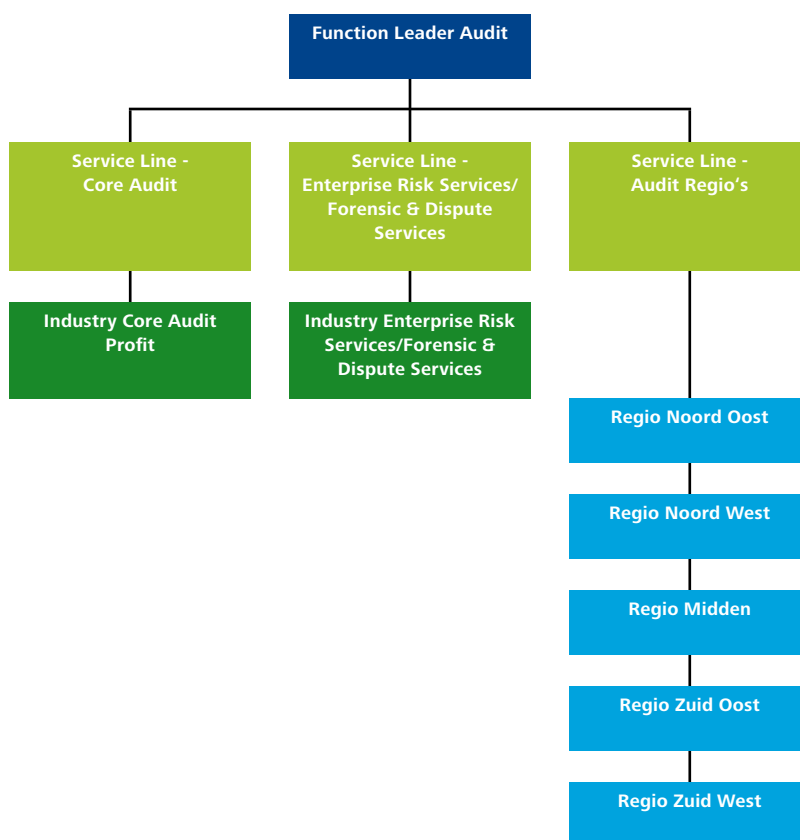
Daarnaast ziet de door het bestuur benoemde compliance officer, G.C.M Majoor onder andere toe op de naleving van de Wta-voorschriften. Zo adviseert zij de Raad van Bestuur, de function leader Audit en het management team Audit over de inrichting, vorming en naleving van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, het onafhankelijkheidsbeleid en het integriteitsbeleid. Plaatsvervangend compliance officer is A.R. Roos.

### **Teams publieke en private dienstverlening samengevoegd**

In de aanloop naar de nieuwe strategie As One (zie pagina 6 van dit verslag) werd in 2009 het besturingsmodel van de Audit-function geëvalueerd. Als gevolg daarvan zijn per 1 juni 2010 de servicelines Audit Nationale Markt (ANM) en Audit Public Sector (APS) samengevoegd tot accountancy in de regio's.

Door te kiezen voor een regio- en industrie focus wordt de markt beter bediend, aangezien samenwerken in teams nog meer wordt gestimuleerd. Bovendien zorgt de samenvoeging voor een efficiëntere inzet van onze medewerkers. Zij kunnen daarbij meer vak- en marktkennis opdoen. Deloitte worden in regionale teams ingedeeld en werken voor een of meer verschillende cliënten. Deze wijziging stelt Deloitte in staat om adequaat op markt bewegingen te reageren. Tevens zorgt deze structuur voor een meer uniforme benadering van vaktechniek in kwaliteitreviews waardoor de kwaliteitsbeheersing binnen de Audit-function wordt versterkt.

**Structuur Audit per 1 juni 2010**



### **Vakdirectoraat Audit**

Het belang dat Deloitte hecht aan kwaliteit van haar dienstverlening blijkt uit de organisatie van het vakdirectoraat.

Het vakdirectoraat, aangestuurd door R.A.H. Smittenberg, heeft een vaste bezetting van 30 medewerkers, waaronder een aantal parttimers. Het heeft als belangrijke taak de beroepsuitoefening van alle professionals te ondersteunen. Dit onder meer door de behandeling van vaktechnische vraagstukken op het gebied van internationale en nationale verslaggevingsregels en op het gebied van de aanpak en de rapportering van audit opdrachten.

Verder ontwikkelt het vakdirectoraat producten en instrumenten, handboeken, richtlijnen en nieuwsbrieven ten behoeve van de audit praktijk. Daarnaast ziet het vakdirectoraat toe op de kwaliteit van de beroepsuitoefening van alle accountants werkzaam bij Deloitte. Zo wordt bewaakt of de dienstverlening voldoet aan alle professionele en vaktechnische regels en of alle accountants zich houden aan de gedragsbepalingen. In dit kader wordt onder meer de jaarlijkse Practice Review door het vakdirectoraat georganiseerd.

Naast de vaste medewerkers van het vakdirectoraat worden zogenaamde rotationals ingezet. Dit zijn medewerkers die één tot twee jaar full-time of part-time werkzaam zijn op het vakdirectoraat. Het voordeel hiervan is dat deze medewerkers hierdoor een verdieping realiseren van hun vaktechnische kennis. Deze structuur zorgt ook voor een permanente instroom van nieuwe kennis en ideeën, zowel binnen het vakdirectoraat als in de controlepraktijk.

### **Internationale organisatiestructuur**

Deloitte Nederland is de Nederlandse 'member firm' van het Deloitte Network, een internationaal netwerk van firma's/organisaties die lid zijn van Deloitte Touche Tohmatsu Limited, een Engelse company limited by guarantee (DTTL).

DTTL verricht geen professionele diensten aan cliënten. DTTL participeert niet in en bestuurt en bepaalt niet het beleid van enige member firm. De member firms die deel uitmaken van het Deloitte Network verrichten professionele diensten aan cliënten. Deze member firms werken onder het Deloitte merk en daaraan gerelateerde namen, waaronder "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", and "Tohmatsu".

Member firms verrichten professionele diensten in bepaalde geografische gebieden en zijn onderworpen aan de wet en regelgeving en de professionele vereisten van de landen waarin zij opereren. Elke member firm is op eigen wijze gestructureerd in overeenstemming met, onder andere, nationale wet en regelgeving en gebruiken.

Member firms zijn geen groepsmaatschappijen of 'branches' van DTTL en handelen ook niet voor of namens DTTL of enige andere member firm. Zij zijn lokaal opgerichte entiteiten met hun eigen eigendom en zeggenschapstructuur, onafhankelijk van DTTL, die er zelfstandig voor hebben gekozen lid te worden van het Deloitte Network met als belangrijkste doel om hun benadering en aanpak op het gebied van dienstverlening aan cliënten, professionele standaarden, shared values, methodes en technieken en kwaliteit- en risk management systemen te coördineren. DTTL heeft verschillende policies en procedures ontworpen op elk van de bovengenoemde gebieden teneinde alle member firms een consistent hoog niveau van kwaliteit en professionaliteit te kunnen laten bieden. Deze structuur heeft een inherente kracht omdat zij hoge kwaliteitstandaarden en methodes combineert met een diepgaande kennis van lokale markten en het verantwoordelijkheidsgevoel en ondernemerschap van professionals die een eigen belang hebben bij de integriteit en groei van hun respectievelijke praktijken.

### **Samenwerking binnen Europa**

De DTTL memberfirms in Denemarken, België, Duitsland, Centraal Europa en Nederland werken sinds 2007 samen binnen Deloitte Société Européenne (DSE). Een regionaal samenwerkingsverband dat zich richt op het faciliteren van grensoverschrijdende dienstverlening door de member firms aan cliënten. Inmiddels hebben ook Luxemburg en Oostenrijk zich hierbij aangesloten.

De waarde van de Europese samenwerking komt tot uiting in het samenwerken en voordelen behalen van elkanders kennis en best practices. Door het samenwerken in DSE verband hebben we goed toegang tot diverse specialisten uit verschillende landen. Zo kunnen we bij specifieke vraagstukken snel schakelen met de beste specialist; zo werken alle IFRS-specialisten uit de DSE-landen samen om de beste dienstverlening te leveren. Ook bij het ontwikkelen van nieuwe Audit-methodologie worden expertise en taken gedeeld. Zo kijkt het ene land meer naar de technische kant van de ontwikkelingen en richt het volgende land zich meer op de regels en de bijbehorende handboeken. Deze schaalgrootte levert enerzijds efficiency op en anderzijds een versterking van de kwaliteit.

# Kwaliteitsbeheersing

Het handhaven en continu verbeteren van kwaliteit is een van de hoofddoelstellingen van Deloitte.

Kwaliteitsbeheersing is daarom een nadrukkelijk deel van de dagelijkse praktijk.

Kwaliteitsverbetering kan alleen worden gerealiseerd wanneer medewerkers betrokken zijn en zich committeren. De kwaliteit van de dienstverlening is immers afhankelijk van de professionele vakbekwaamheid van onze mensen. Zij zijn de drijvende kracht achter Deloitte.

Het verhogen van de kwaliteit van onze mensen bewerkstelligen we door educatie en samenwerking met collega's uit verschillende vak- en marktgebieden te bevorderen. Er wordt daarbij niet uitgegaan van carrière ontwikkeling volgens een standaardpatroon. Medewerkers worden gestimuleerd om te investeren in extra kennisontwikkeling of om ingezet te worden op diverse projecten.

Een ander voorbeeld is het mobiliteitsprogramma. Dit programma biedt medewerkers de kans bij Deloitte-kantoren in andere landen ervaring op te doen. Hierdoor versterken we het internationale karakter van de organisatie en verbreden de professionals hun kennis van onze dienstverlening en het vakgebied. Afgelopen jaar hebben 16 Audit professionals werkervaring opgedaan in het buitenland en zijn 11 buitenlandse collega's aan de slag gegaan binnen onze Nederlandse organisatie.

## Consultatienetwerk

Deloitte beschikt over een laagdrempelig consultatienetwerk voor professionals. Professionals kunnen hier terecht met vragen over de interpretatie van wet- en regelgeving en procedures op het gebied van controle en verslaggeving. Denk hierbij aan vraagstukken over verklaringen en IFRS standaarden. Het consultatienetwerk wordt aangevoerd door de Professional Practice Director (PPD) en bestaat uit diverse specialisten met specialistische technische vaardigheden en ervaring in het ondersteunen van professionals in gebieden zoals IFRS, controle standaarden en specifieke overheidsvoorschriften

Zij assisteren bij complexe accounting vraagstukken zoals off-balance-sheet transacties, derivaten en consolidaties en audit vraagstukken op het terrein van bijzondere verklaringen, continuïteit en interpretatie van controleprotocollen. Afgelopen jaar is het consultatienetwerk 651 keer benaderd voor advies.

## Get smart from the start

De 'Get smart from the start'-aanpak houdt in dat onze professionals direct bij aanvang van de controle-opdracht de aandachtsgebieden benoemen voor het komende controlejaar. Het direct benoemen van de aandachtsgebieden draagt bij aan een meer effectieve uitvoering van de opdracht wat ook de efficiency en de kwaliteit van het cliëntcontact op de controleopdracht ten goede komt. Een nadrukkelijke samenwerking tussen de partner en team die tezamen beschikken over de meeste informatie over de cliënt is essentieel.

Met onze aanpak wordt de controle in het bijzonder gericht op de specifieke clientomstandigheden. Partners en medewerkers zijn vanaf het begin sterk betrokken bij het ontwerpen van een op maat gesneden controleprogramma en op de uitvoering daarvan. Het sterke commitment van partners en medewerkers om te voldoen aan de hoogste kwaliteitseisen is daarbij essentieel en staat centraal in onze controles.

De veranderingen in onze controleaanpak, gewijzigde wet- en regelgeving en best practices worden wekelijks gedeeld met alle Audit professionals. Een online vaktechnische nieuwsbrief is hierbij het gebruikte kanaal. In deze nieuwsbrief gaat Deloitte onder andere in op nieuwe en aangescherpte procedures en op de meest recente bevindingen uit de praktijk en de beoordelingen van opdrachten, de zogenoemde kwaliteitsreviews (zie de volgende pagina). Dit heeft als voordeel dat medewerkers snel kennis kunnen nemen van aandachtspunten die naar voren zijn gekomen en verbeterpunten direct in de praktijk kunnen doorvoeren.

Vanzelfsprekend wordt de kwaliteit van Deloitte ook geborgd en bewaakt met behulp van een stelsel van maatregelen voor interne kwaliteitsbeheersing. Deze maatregelen voor interne kwaliteitsbeheersing zorgen er ook voor dat wij bij de uitvoering van onze controles eenduidig handelen. Hieronder worden de verschillende maatregelen toegelicht.

#### **DTTL Policies Manual-Audit**

De kwaliteitsmaatregelen en -procedures voor onze werkzaamheden zijn vastgelegd in een handboek voor de beroepsuitoefening, het DTTL Policies Manual-Audit (hierna DPM-Audit). Dit handboek is gebaseerd op de externe (inter)nationaal geldende regelgeving voor accountants. Het bevat naast de internationale regelgeving ook aanvullende regels voor onze professionals. Daarnaast zijn er specifiek voor onze Nederlandse praktijk en regelgeving aanvullingen en uitwerkingen opgenomen. Voor de Deloitte's geldt vanzelfsprekend ook dat zij dienen te voldoen aan de voor hen geldende Nederlandse wettelijke voorschriften en gedrags- en beroepsregels. Hier wordt intern op toegezien via Practice Reviews.

De regels in dit DPM-Audit en haar aanvullingen, zijn in Nederland bindend voor al onze medewerkers en partners werkzaam bij Deloitte Nederland. In het handboek zijn voorschriften opgenomen over onze controleaanpak, geheimhouding, tekenbevoegdheden, rapportering, melding van fraude en ongebruikelijke transacties, bemensing van controles (inclusief kwaliteitseisen ten aanzien van de teams en de rolatie van medewerkers), consultatie, permanente educatie, dossiervorming, archivering en interne kwaliteitsreviews. Deze regelgeving wordt voortdurend geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

In het afgelopen jaar werden de regels in overeenstemming gebracht met recente wijzigingen in de International Standards on Auditing (ISAs) en International Standard on Quality Control (ISQC), van de IFAC. De wijzigingen die op grond van deze beide kwaliteitsstandaarden zijn aangebracht hebben onder andere effect op de uitvoering van onze Practice Review. De implementatie van deze nieuwe regelgeving leidt tot een verdere versterking van de kwaliteitsbewaking binnen Deloitte.

#### **Interne kwaliteitsreviews algemeen**

Wij hebben een systeem van interne kwaliteitsreviews ingericht waarmee wij voortdurend onze kwaliteitsstandaard bewaken. De onderdelen hiervan zijn nauw met elkaar verbonden. We onderscheiden twee type reviews.

Enerzijds is er de kwaliteitsreview, de zogenoemde Engagement Quality Assurance Review (EQAR) die bij elke (wettelijke) controle wordt uitgevoerd voordat een accountantsverklaring wordt afgegeven. Een uitgebreidere kwaliteitsreview, de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB), wordt uitgevoerd bij OOB's en bij wettelijke controles met een meer dan normaal risico.

Anderzijds is er de jaarlijkse review van dossiers, de Practice Review. Hierbij worden van minimaal een derde van onze tekeningsbevoegde collega's achteraf twee tot vier dossiers beoordeeld. De combinatie van EQAR en Practice Reviews zorgt mede voor een hoog kwaliteitsniveau van de geboden dienstverlening. De bevindingen uit de reviews zijn een bron van informatie om structurele verbeteringen in de werkwijze van medewerkers door te voeren. Indien nodig worden in geval van overtredingen partners en medewerkers aangesproken op hun verantwoordelijkheid, waarbij persoonsgerichte maatregelen kunnen worden genomen.

### **Constante controle - EQAR**

Voordat een accountantsverklaring of een andere rapportage met een Deloitte-standpunt aan onze opdrachtgever wordt afgegeven wordt de Engagement Quality Assurance Review (EQAR) uitgevoerd. Deze onafhankelijke review wordt uitgevoerd door een ervaren professional met functieniveau manager of hoger, die geen deel uitmaakt van het controleteam en ook niet op andere wijze contact heeft met de betreffende cliënt. De review vindt plaats voorafgaand aan de rapportering.

Bij de EQAR wordt onder andere de betreffende verantwoording onder de loep genomen, evenals de controleplanning en -strategie, de uitkomsten van de werkzaamheden zoals verwoord in het afsluitend (controle)memorandum inclusief foutenevaluatie en eventuele overige stukken die de reviewer noodzakelijk acht. Pas na goedkeuring door de EQAR-reviewer mag het betreffende stuk door de voor de opdracht verantwoordelijke collega worden uitgebracht aan de cliënt.

### **Verzwaarde controle waar nodig - OKB**

Bij controleopdrachten bij OOB's en bij wettelijke controles met een meer dan normaal risico wordt een Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) uitgevoerd. De beoordeling wordt uitgevoerd door een director of partner die niet is betrokken bij de uitvoering van de wettelijke controle die hij of zij beoordeelt. Hierbij wordt rekening gehouden met de voor de betreffende cliënt specifiek benodigde branchekennis. De bevindingen bij deze reviews worden besproken met de verantwoordelijke accountant, voordat het akkoord wordt gegeven om de bevindingen te bespreken met de cliënt.

Van een meer dan normaal risico is bijvoorbeeld sprake bij het werk voor ondernemingen waar het vermoeden is van fraude of waar onzekerheid over de continuïteit van de bedrijfsvoering bestaat. Het aantal ondernemingen waarbij onzekerheid bestaat over de continuïteit, is in het afgelopen jaar als gevolg van de economische crisis toegenomen. Dit stelt hogere eisen aan de controles door Deloitte en vraagt regelmatig de inzet van specialisten.

Het is in het belang van Deloitte en de cliënt dat de accountant tijdig de juiste experts bij dergelijke opdrachten inschakelt, bijvoorbeeld interne of externe specialisten op het gebied van fiscaliteit, fraude of pensioen. Uit de OKB reviews werd duidelijk dat het proces rondom het inschakelen van specialisten verbeterd kon worden. Accountants riepen soms geen of te laat hulp in van een specialist terwijl de omstandigheden bij de cliënt daar wel aanleiding toe gaven. Er zijn daarom verzwaarde procedures ingevoerd die duidelijk maken welke werkzaamheden de accountant zelf kan doen en op welk moment hij een specialist moet inschakelen.



### Extra toetsing achteraf - Practice Review

Bij de Practice Review worden jaarlijks bij minimaal een derde van de zelfstandig tekenende professional twee tot vier dossiers onder de loep genomen. Bij de Practice Review in het afgelopen boekjaar zijn 240 dossiers onderzocht van 65 zelfstandig tekenbevoegde accountants. Het gaat om dossiers waarbij de accountantsverklaring is afgegeven in de periode juni 2009 tot en met mei 2010. Telkens is het meest recente dossier onderzocht.

De beoordeelde dossiers zijn onder te verdelen in:

- 140 jaarrekeningcontroles (zowel wettelijke als niet-wettelijke)
- 45 samenstel- en beoordelingsopdrachten
- 55 bijzondere opdrachten.

### Het uitvoeren van de review

De Practice Review wordt uitgevoerd op basis van de procedures omschreven in de Audit Practice Review Manual. Andere memberfirms van DTTL passen een soortgelijke procedure toe. De Practice Review vindt plaats onder leiding van de PPD Audit en onder toezicht van een daarvoor aangewezen partner van een andere, buitenlandse DTTL memberfirm.

Voor het uitvoeren van de reviews wordt gebruik gemaakt van door DTTL samengestelde vragenlijsten. Deze worden waar nodig aangevuld met extra vragen in verband met de specifieke situatie in de Nederlandse praktijk.

Bij de Practice Review wordt ook nagegaan in hoeverre Deloitte de diverse interne kwaliteitsprocedures naleeft. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de juiste teamsamenstelling op basis van ervaring, accreditatie voor bepaalde werkzaamheden en roulatievereisten. De procedures zijn ook dit jaar zowel centraal als bij drie kantoren beoordeeld. De uitkomsten van de reviews worden opgenomen in een managementletter waarin een actieplan is opgenomen. Daarin worden de bevindingen en aanbevelingen tot verbetering vastgelegd, aangevuld met de door de function leader en het bestuur van de Audit organisatie vastgestelde maatregelen.

Afgelopen jaar is er een aantal verbeteringen doorgevoerd in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing mede op grond van de uitkomsten van de Practice Review. De belangrijkste punten zijn:

- Het beter documenteren van de communicatie met andere accountants. Dit betreft vooral situaties waarbij accountants van andere kantoren een deel van de werkzaamheden uitvoeren maar een Deloitte accountant de eindverantwoordelijkheid draagt. De gegeven instructies aan deze andere accountants en/of het overleg met hen over de uitkomsten van hun werkzaamheden werden niet altijd even goed vastgelegd.
- Het beter vastleggen van het verrichte controlewerk aan de kasstroomoverzichten in de jaarrekening.
- Het tijdig afronden van het proces van opdrachtbevestiging. Het kwam, bij bestaande cliënten, nog te vaak voor dat de door de cliënt voor akkoord ondertekende jaarlijkse opdrachtbevestiging pas werd ontvangen nadat al was gestart met de werkzaamheden.
- Het tijdig definitief archiveren van controledossiers. Alhoewel de overschrijdingen doorgaans slechts enkele dagen van de formele termijn bedroegen zijn de procedures rond het archiveringsproces aangepast.
- Het beter documenteren van overwegingen die gedurende het controleproces zijn gemaakt. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de overwegingen die hebben geleid tot een bepaalde controle-aanpak, de omvang van steekproeven en de evaluatie van bevindingen. De kwaliteit van de documentatie moet in alle gevallen zodanig zijn dat een dossier ook zonder toelichting van het controleteam voor een collega begrijpelijk en zelfstandig leesbaar is.
- Het vastleggen van onze beoordeling van de zogenaamde 'gebeurtenissen na balansdatum'.

### **Extra aandacht voor dossiers van bijzondere opdrachten in de Practice Review**

Dit jaar is extra aandacht gegeven aan de dossiers van bijzondere opdrachten. Het gaat daarbij om verklaringen bij subsidiedeclaraties en specifiek overeengekomen werkzaamheden. Deze opdrachten vallen onder het toezicht van de beroepsorganisatie (NIVRA). Namens het NIVRA beoordeelt het College Kwaliteitsonderzoek regelmatig de praktijkvoering van de diverse kantoren die niet-wettelijke opdrachten uitvoeren.

Ook het reviewproces, zoals bovenstaand beschreven, wordt constant geëvalueerd. Zo is in 2009/2010 besloten meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de reviewer en de consistente vastlegging van de reviewbevindingen.

Voor het uitvoeren van de Practice Review worden ervaren professionals met minimaal het functieniveau manager ingezet. De onafhankelijkheid van de reviewers wordt bevorderd door hen uitsluitend te laten reviewen buiten hun eigen kantoor en regio.

Daarnaast is meer aandacht besteed aan de training, begeleiding en selectie van reviewers en de rol van de teamleider in de beoordeling en documentatie van de uitgevoerde reviews. De selectiecriteria zijn uitgebreid.

### Onderzoek door toezichthouder AFM

Toezichthouder AFM heeft het afgelopen jaar in het kader van het doorlopend toezicht 14 wettelijke controledossiers onderzocht, waaronder enkele Organisaties van Openbaar Belang (OOB's), verspreid over alle servicelijn en een aantal specifieke procedures van kwaliteitsbeheersing, waaronder de Practice Review (zie pagina 15). Daarnaast zijn op case by case-basis 4 onderzoeken uitgevoerd naar individuele wettelijke controles, onder meer op basis van door Deloitte gedane meldingen. Deze onderzoeken zijn alle uitgevoerd in nauw overleg met het vakdirectoraat Audit. Tussentijds is er overleg geweest over voorlopige bevindingen. Dergelijk overleg ervaren wij als zeer constructief en is direct van invloed op onze kwaliteitsbeheersing. Wij zijn van mening dat het belangrijk is om op een open en constructieve wijze een dialoog te voeren over de interpretatie en weging van vaktechnische standaarden, zij het dat daar nog stappen te maken zijn. Wij leveren graag onze bijdrage om deze dialoog verder vorm te geven.

Deloitte heeft een conceptrapportage ontvangen naar aanleiding van bovengenoemd regulier onderzoek in het kader van doorlopend toezicht. De definitieve rapportage wordt in het najaar van 2010 verwacht. De voorlopige bevindingen van de AFM zijn intern geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie is de praktijkvoering binnen enkele praktijkgebieden op een aantal aspecten aangescherpt. Deze aanscherping heeft met name betrekking op het verder versterken van de kennis van controle standaarden, het beter zichtbaar evalueren van controle informatie en het adequater documenteren daarvan. In enkele gevallen zijn er maatregelen getroffen met betrekking tot individuele professionals, waaronder de aanpassing van de omvang van de cliënten/opdrachten portefeuille of aanpassing van de beoordeling en beloning. Tevens heeft de AFM in juli 2010 een aantal verbeterpunten aangereikt ten aanzien van onze Practice Reviews. Deze verbeterpunten zijn inmiddels verwerkt in de Practice Reviews zoals die nu uitgevoerd worden.

De bevindingen van de AFM naar aanleiding van bovenbedoelde case by case onderzoeken – mede op basis van door Deloitte gedane meldingen – hadden onder meer betrekking op het proces rondom een tussentijdse opdrachtbeëindiging, de controle van enkele specifieke posten in de jaarrekening en de waarborgen rondom controlerisico's en onafhankelijkheid. Deloitte heeft, mede naar aanleiding van deze bevindingen, waar nodig maatregelen genomen op dossierniveau of op het niveau van individuele professionals en daarnaast enkele structurele verbeteringen doorgevoerd in onder andere het trainingsmateriaal.

### Onderzoek Big Four en financiële sector

Door de grote impact die de kredietcrisis heeft op de financiële sector heeft de AFM in 2008 een thema onderzoek gehouden bij Deloitte, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers en KPMG. Dit onderzoek richtte zich op de controle van de financiële activa in de jaarrekening 2007 van achttien Nederlandse financiële ondernemingen. In 2009 heeft de AFM hierover in een algemeen rapport haar bevindingen gerapporteerd.

De AFM heeft daarbij een aantal verbeterpunten gesignaleerd om de kwaliteit te verbeteren van de Big Four accountants bij het uitvoeren van controleopdrachten bij Nederlandse financiële instellingen. De hoofdlijnen van deze bevindingen zijn :

- Accountants moeten meer aandacht besteden aan de toetsing van de begrijpelijkheid en toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening en in het bijzonder de toelichting op onzekerheden in de waardering van financiële activa;
- Bij de controle van de financiële activa moeten accountants kritischer onderzoek doen naar de waardering om vast te stellen dat deze adequaat is, door na te gaan of er informatie uit een onafhankelijke bron beschikbaar is die de gekozen waardering onderbouwt;
- Bij de controle van multinationale financiële ondernemingen moeten accountants zich actiever en kritischer opstellen ten opzichte van ingeschakelde buitenlandse accountants. Zij moeten meer sturing geven aan de uitvoering van de controles door deze ingeschakelde buitenlandse accountants en vaststellen dat de controles ook adequaat zijn uitgevoerd;
- Accountantsorganisaties moeten beter waarborgen dat interne handreikingen en instructies in de praktijk worden toegepast.

De bevindingen uit het AFM-onderzoek zijn met de beleidsbepalers van Deloitte besproken. De bevindingen hebben geresulteerd in de volgende aanscherpingen in ons beleid:

- Aanpassingen in de bezetting van de Financial Service Industry (FSI) praktijk, de teams die werkzaam zijn voor financiële dienstverleners;
- Aanscherping van het proces van uitvoering van de OKB-review. Hierbij is ook gekeken naar de benoeming van OKB partners op een aantal wettelijke controles.

Gedetailleerde instructies gericht op versterking van de professioneel kritische houding met betrekking tot:

- De controle van de continuïteitveronderstelling;
- Het gebruik van en het steunen op controle-informatie van andere accountants;
- Controle procedures gericht op de beoordeling van fair value accounting, op basis van de reële waarden van financiële activa.

### Feiten en cijfers 2009/2010

- De dossiers van circa 1/3 van tekenbevoegde Deloitte's zijn gecontroleerd middels kwaliteitreviews;
- 240 dossiers zijn intern onderzocht middels Practice Reviews;
- Verzwaarde procedures zijn ingevoerd ter verduidelijking bij welke werkzaamheden de accountant een specialist in moet schakelen;
- Extra aandacht is besteed aan dossiers van bijzondere opdrachten; verklaringen bij subsidie-declaraties en specifiek overeengekomen werkzaamheden;
- Nadruk is gelegd op de kwaliteit van de reviewer en consistente vastlegging;
- AFM heeft onderzoek gedaan bij 14 controledossiers.



# Kritische vragen stellen

---

## ‘Het is mijn taak om kritische vragen te stellen’, zegt Arie Verberk over zijn opdracht als voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) van Deloitte.

De RvC houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur. Daarnaast is de adviserende taak van de RvC belangrijk.

Verberk en de andere commissarissen overleggen minimaal een keer per twee maanden met de Raad van Bestuur. Afgelopen jaar waren daarbij onder andere de As One-strategie, het onafhankelijkheidsbeleid, de maatschappelijke rol van Deloitte, de resultaten van onderzoeken van de toezichthouder en de follow-up die daarop is gegeven en de beloning van partners onderwerp van gesprek. Naast het reguliere tweemaandelijke overleg van de voltallige RvC met de Raad van Bestuur vindt er bijvoorbeeld ook zes keer per jaar een vergadering plaats van de Auditcommissie, treedt de Commissie Gevolmachtigdenaangelegenheden op als beroepsinstantie bij partnerkwesies en zijn commissarissen aanwezig bij alle partner/director-avonden. Ook daarbuiten vindt regelmatig (informeel) overleg plaats tussen de commissarissen en personen uit de organisatie, zoals bijvoorbeeld leden van de Ondernemingsraad.

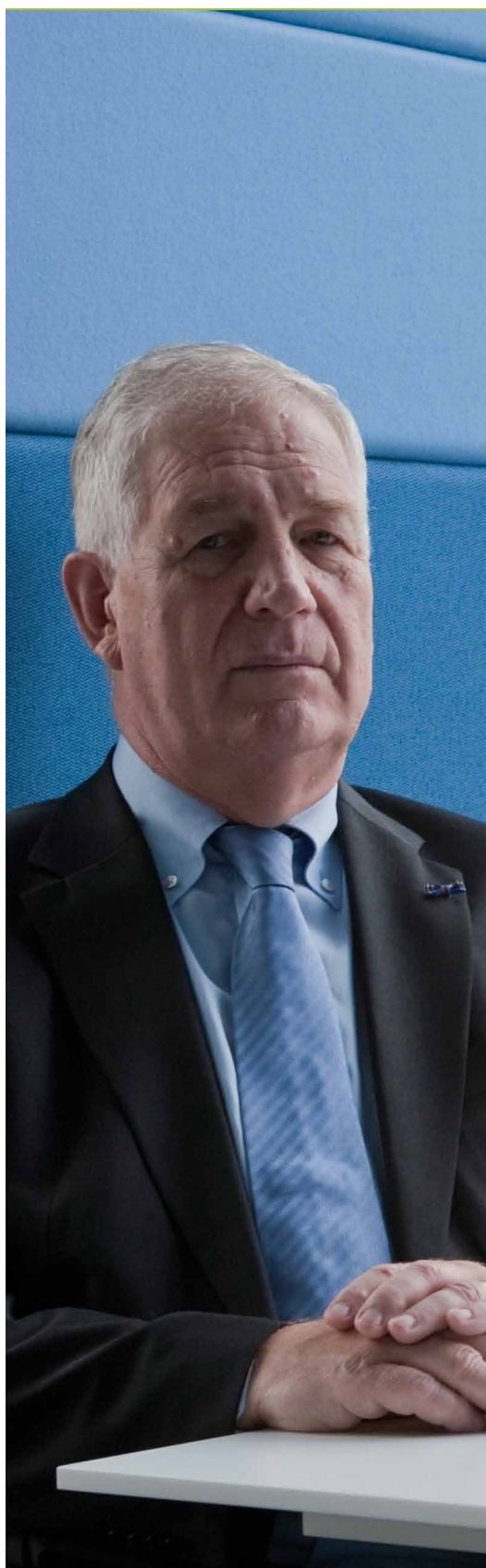
De RvC is een onafhankelijk orgaan dat boven de Raad van Bestuur staat. Met een toezichthouder van dat kaliber is Deloitte een buitenbeentje, zegt Verberk. ‘Deloitte is de enige van de Big Four accountants met een Raad van Commissarissen.’ ‘Bijzonder aan onze RvC is bovendien het aantal externe commissarissen; vier van de zeven commissarissen zijn afkomstig van buiten Deloitte. Een groot voordeel, benadrukt Verberk, ‘Externe commissarissen zorgen mede door hun brede bestuurderservaring voor een frisse en kritische blik van buiten. Dat is niet alleen voor de toezichthoudendetaak maar ook voor de adviestaak belangrijk.’

Het werk van een commissaris is niet vrijblijvend. Verberk: ‘Niet alleen omdat een commissaris persoonlijk aansprakelijk kan worden gesteld als blijkt dat er fouten in het toezicht op de bedrijfsvoering zijn gemaakt. Je moet het op alle terreinen als je persoonlijke taak zien om toezicht te houden.’

Bijvoorbeeld op het sanctiebeleid, een onderwerp dat de RvC in het afgelopen jaar aankaartte. Verberk: ‘We hebben bij het bestuur aangedrongen op het vastleggen ervan. Voor iedereen binnen Deloitte moet duidelijk zijn welke disciplinaire maatregelen er gelden. Tot dat moment ging het om losse regels. Nu is het sanctiebeleid goed vastgelegd en kunnen er geen misverstanden over bestaan.’

Een ander item is de beloning van de partners. De Raad van Commissarissen toetst de procedure die bepaalt in welke puntengroep (zie ook pagina 31) een partner wordt geplaatst. De zwaardere weging die daarbij sinds afgelopen jaar aan kwaliteit wordt toegekend werd door de RvC getoetst en goed bevonden. ‘De uitgangspunten zijn helder. Een partner die het niet eens is met zijn indeling in een puntengroep kan bij ons beroep aantekenen.’

Arie Verberk is sinds 2009 Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Deloitte. Daarvoor was hij onder andere CEO en CFO van luchtvaartmaatschappij Martinair en topambtenaar van het ministerie van Financiën



**A. Verberk**  
Voorzitter Raad van  
Commissarissen

# Waarborgen van onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is onlosmakelijk verbonden met onze dienstverlening. De controleopdrachten die wij uitvoeren staan of vallen met betrouwbaarheid en onafhankelijkheid.

De manier waarop wij onze kwaliteit beheersen, zoals beschreven in voorgaand hoofdstuk, heeft onder andere als doel te voorkomen dat de onafhankelijkheid van onze professionals in het geding komt. Het belang van onafhankelijkheid komt tot uitdrukking door specifieke onafhankelijkheidsvoorschriften en -procedures en de benoeming van een Director of Independence die leiding geeft aan de afdeling Onafhankelijkheid van het Risk & Reputation office. Professionals kunnen bij deze afdeling terecht met vragen over onafhankelijkheidsvoorschriften. Bovendien houdt deze afdeling toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften via uitvoering van controleprocedures. Procedures die onder andere omvatten het in kaart brengen van de financiële belangen of nevenfuncties van onze professionals.

Het belang van onafhankelijkheid wordt verder benadrukt door de eigen gedragscode en benoeming van een Ethics Officer. Deloitte heeft haar eigen gedragscode (code of conduct) ontwikkeld en geïmplementeerd. Deze gedragscode beschrijft in detail de regels rond gedrag van de professionals rekening houdend met de lokale gewoonten en regelgeving. Op deze manier onderstrepen wij het belang dat we hechten aan ethiek en integriteit. Dit wordt uitgedragen via diverse interne communicatiekanalen, studieprogramma's, compliance processen en meetinstrumenten.

## De belangrijkste procedures om de onafhankelijkheid te waarborgen

### Consultatienetwerk

Deloitte beschikt over een laagdrempelig consultatienetwerk voor professionals. Zij kunnen hier terecht met vragen over de onafhankelijkheidsvoorschriften. Denk daarbij aan vraagstukken over klant- en opdrachtacceptatie en de toelaatbaarheid van

combinaties van dienstverlening bij een controleklant. Het consultatienetwerk bestaat uit de Director of Independence en de medewerkers van de afdeling onafhankelijkheid van het Risk & Reputation office. Verder beschikt de Director of Independence over een groot Deloitte consultatienetwerk. Dit bestaat uit professionals gespecialiseerd in onafhankelijkheidsregels werkzaam voor de overkoepelende DTTL organisatie en collega Directors of Independence van andere Deloitte landenfirma's. Afgelopen jaar is het consultatienetwerk veelvuldig benaderd voor advies.

### Verplichte onafhankelijkheidsverklaring

Al onze professionals ondertekenen elk jaar een individuele onafhankelijkheidsverklaring waarmee ze aangeven de onafhankelijkheidsregels na te leven. Hiermee verbindt iedere professional zich aan de externe regels en de additionele interne regels voor onafhankelijkheid. Dit geldt voor zowel professionals werkzaam voor cliënten als support medewerkers.

### Controle van financiële belangen

Voor onze professionals is het hebben van persoonlijke financiële belangen aan strikte regels gebonden en in vele gevallen niet toegestaan. Denk daarbij aan effectenbezit of het hebben van een lening bij een financiële instelling. Alle professionals met functieniveau (senior)manager, director, partner en ook leden van de RvC zijn verplicht hun relevante persoonlijke financiële belangen op te geven en bij te houden in het DTTL Global Independence Monitoring System (GIMS). Met behulp van dit geautomatiseerde systeem wordt nagegaan of het bezit van een financieel belang in een specifiek bedrijf al of niet toegestaan is en de onafhankelijkheid kan beïnvloeden. Op wekelijkse basis worden rapportages gemaakt waaruit blijkt of sprake is van ongeoorloofde financiële belangen. De medewerkers van de afdeling onafhankelijkheid zorgen voor tijdige opvolging van de rapportages.

### Verplichte onafhankelijkheidstrainingen

Iedereen krijgt bij indiensttreding een verplichte onafhankelijkheidstraining. Alle managers, directors en partners krijgen aanvullend verplichte periodieke onafhankelijkheidstrainingen, die gericht zijn op specifieke onderwerpen zoals detailregels met betrekking tot financiële belangen. In deze trainingen worden dilemma's en knelpunten behandeld. Dit helpt



bij het herkennen en voorkomen van situaties die tot onafhankelijkheidsrisico's of overtredingen kunnen leiden.

#### **Periodieke controle**

Wij gaan na of de onafhankelijkheidsregels correct worden nageleefd middels ons inspectie- en controlesysteem. Zo gaat de Interne Accountantsdienst (IAD) op verzoek van het Bestuur en de Director of Independence periodiek na of managers, directors en partners van Deloitte Nederland voldoen aan de onafhankelijkheidseisen. De opgaven van belangen van alle partners en directors worden op rotatiebasis onderzocht. De gegevens van managers worden steekproefsgewijs gecontroleerd. De IAD rapporteert de uitkomsten van deze periodieke onderzoeken onder meer aan de Raad van Bestuur en de Director of Independence.

#### **Aanspreken op verantwoordelijkheid**

Bij overtredingen is het beleid dat indien noodzakelijk het Bestuur, op voorstel van de Director of Independence een disciplinaire maatregel kan opleggen.

De zwaarte van de maatregel is afhankelijk van de overtreding. Bij lichte overtreding kan sprake zijn van mondelinge waarschuwing, in een zogenoemd normoverdragend gesprek. Bij een zware en/of herhaalde overtredingen kan ontslag het gevolg zijn.

In de afgelopen boekjaren is geen sprake geweest van zware disciplinaire maatregelen. In 2009/2010 zijn zes lichte maatregelen opgelegd.

#### **'Conflict of interest'**

Om de belangen van stakeholders te beschermen hanteert Deloitte stringente procedures om 'Conflict of interest' te voorkomen. Net als de andere memberfirms binnen de DTTL organisatie neemt Deloitte NL de namen van haar cliënten, aard dienstverlening en hun partners op in het wereldwijde DESC systeem, dat dagelijks wordt geactualiseerd. Partners en medewerkers kunnen deze informatie opvragen via DESC on-line. Op deze manier is altijd de meest actuele informatie beschikbaar over (potentiële) cliënten en dienstverlening die nodig is om te waarborgen dat er geen conflicterende dienstverlening wordt uitgevoerd.

#### **Client- en opdrachtacceptatie**

Binnen Deloitte Nederland is een centraal Acceptance Center ingericht dat nieuwe potentiële klanten onderwerpt aan een background check op basis van informatie uit openbare bronnen. Het doel van deze stringente "Know Your Client" procedures is om ervoor te zorgen dat we als Deloitte-organisatie 'trots' op onze klanten kunnen zijn. In sommige gevallen heeft dit ertoe geleid dat we een persoon of organisatie niet als cliënt hebben geaccepteerd.

Een ander belangrijke doelstelling van het Acceptance Center is het identificeren van belangenconflicten bij potentiële nieuwe opdrachten. Het bewaken van onze onafhankelijkheid is in veel gevallen een belangrijke vereiste om onze accountantsrol te kunnen vervullen. Dit betekent ook dat wij niet alle potentiële nieuwe opdrachten hebben aangenomen.

#### **Klachten- en klokkenluidersprocedure**

Deloitte kent sinds 2006 een klachten- en klokkenluidersregeling die klachten van medewerkers van Deloitte en derden behandelt. De instelling van een klachtencommissie heeft als doel vertrouwelijke en zorgvuldige afhandeling van klachten te waarborgen. De klokkenluidersprocedure moet obstakels bij het melden van eventuele misstanden in de organisatie wegnemen voor medewerkers. De medewerker heeft de mogelijkheid de klacht via een vertrouwenspersoon in te dienen en op die wijze anoniem te blijven.

De commissie neemt geen besluiten, maar heeft adviesrecht. Hiervoor is gekozen in verband met de mogelijk zeer verschillende aard van de klachten. In het afgelopen boekjaar zijn 8 klachten ontvangen, ter vergelijking in 2008/2009 zijn 5 klachten ontvangen.

De klachtenregeling is onder meer op de volgende bepalingen:

- Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)
- Besluit Toezicht Accountantsorganisaties (Bta)
- International Standard on Quality Control (ISQC) over klachtenbehandeling
- Nederlandse corporate governance code.

# Accountant als sceptische onderzoeker

---

Wanneer levert een accountant kwaliteit? Vraag het aan een commissaris, een bankier of een externe toezichthouder en je krijgt drie verschillende antwoorden. De commissaris wijst op de betrouwbaarheid van de gerapporteerde resultaten en de bankier is geïnteresseerd in informatie over kasstromen en bedrijfsrisico's. Een externe toezichthouder definieert kwaliteit als het voldoen aan de formele regels voor de uitvoering van een accountantscontrole. Zoveel hoofden zoveel zinnen? Function leader Audit H.H.H. Wieleman geeft hierop zijn visie.

Ik zie een verschuiving in het denken over kwaliteit. Tien jaar geleden was een controle goed als de accountant rekenschap had gegeven van alle controlerisico's en gesproken had met alle relevante personen in de organisatie om zijn beeld te vormen. Zijn fingerspitzengefühl was daarin een belangrijke indicator.

Nu is de controle een sterk geformaliseerd proces geworden. Met een gestructureerde uitvoering van de opvolgende stappen in de controle en een heldere vastlegging van het proces van denken, van de bevindingen en de conclusies.

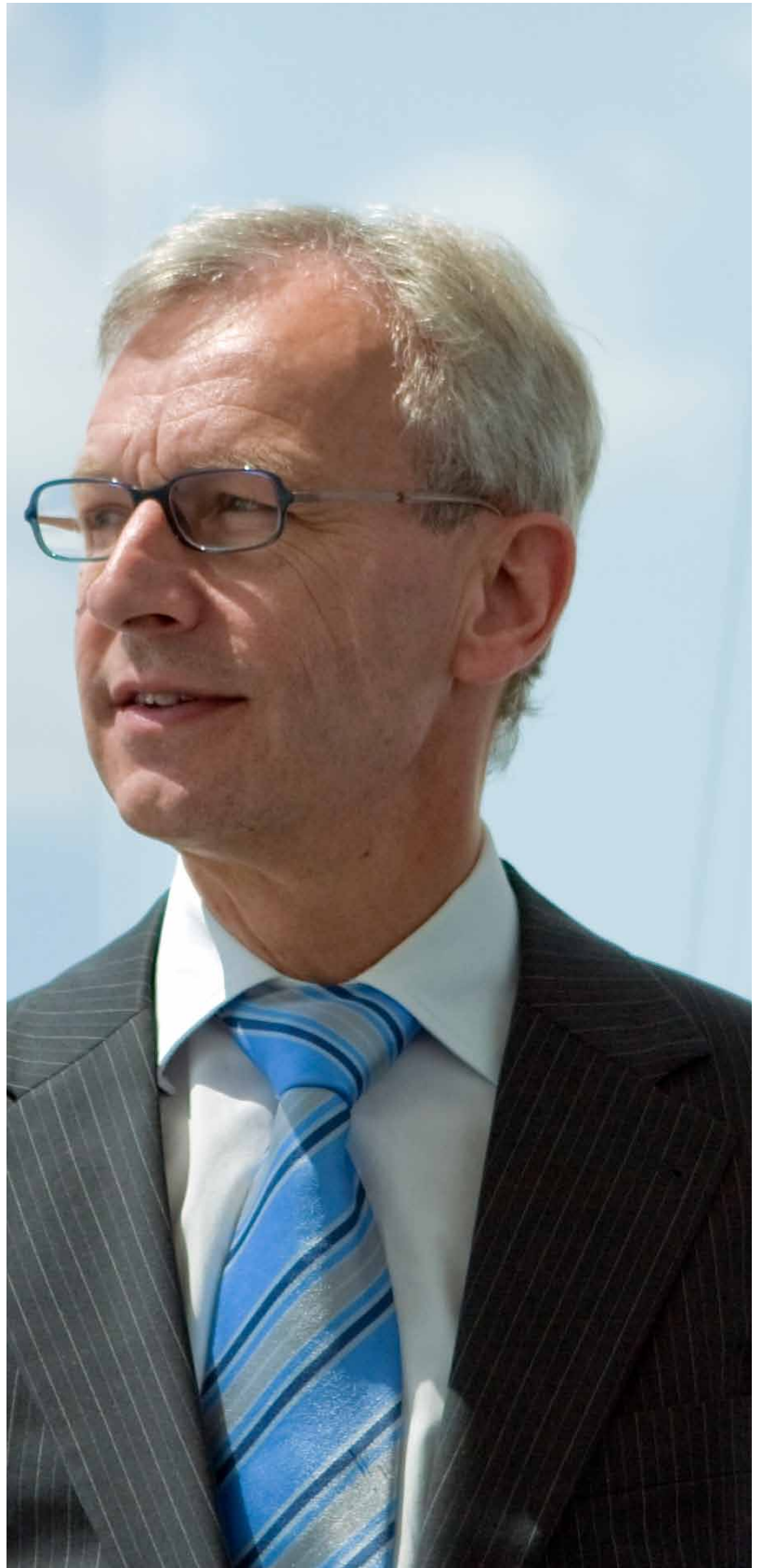
Het denken over kwaliteit heeft een flinke impuls gekregen in het afgelopen decennium, ook bij ons. En de financiële crisis van de afgelopen jaren geeft aanleiding tot indringende vragen in onze controles. Is er sprake van een going concern in de financiering van de organisatie? Oftewel, kan de organisatie ook in het komende jaar in redelijkheid voldoen aan haar financiële verplichtingen aan crediteuren en banken? In een periode van turbulentie op de kapitaalmarkten is de vraag hoe je de actuele waarde vaststelt van financiële instrumenten. Door de onzekerheid op de financiële markten wordt met meer belangstelling uitgekeken naar het oordeel van de accountant. Een oordeel niet alleen over waardering en resultaten, maar ook over de effectiviteit van bedrijfsprocessen.

Er hangt veel van het oordeel van de accountant af. Daarom is transparantie, betrouwbaarheid en kwaliteitsbeheersing in de uitvoering van ons werk cruciaal. Evenals vakmanschap. Ook ons Accounting en Auditing Centre is hierin van groot belang. Dat ondersteunt de praktijk bij complexe verslaggevings- en controlevraagstukken, analyseert continu de kwaliteit van onze dienstverlening en brengt in kaart welke onderwerpen meer aandacht verdienen. Het is de katalysator van het hoogwaardige niveau waarop we moeten opereren.

We stellen onszelf voortdurend de vraag of we als accountants voldoende kritisch zijn in de uitvoering van ons werk. Zijn we in de eerste plaats bezig met verificatie van wat we zien? En met het vaststellen dat de honderd witte zwanen die we zien inderdaad wit zijn? Of zijn we sceptische onderzoekers die willen nagaan of er niet ook een zwarte zwaan in de vijver zwemt? De accountant van tien jaar geleden keek eerst naar de witte zwanen. Binnen Deloitte leren we elkaar de blik te richten op het hele zwanenmeer.

---

‘We zijn voortdurend bezig met het verbeteren van de eigen Audit-methodologie. Als sceptische accountants letten we op zowel de witte als de zwarte zwanen.’



H.H.H. Wieleman  
Function leader Audit

# Investeren in kennis en kunde

---

De kwaliteit van ons werk wordt voor het merendeel bepaald door onze mensen, zij zijn dan ook ons belangrijkste kapitaal.

Opleidingen zijn een belangrijk middel om de kennis van medewerkers continu te ontwikkelen en de kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen. Deloitte stelt eisen aan de permanente professionele ontwikkeling van al onze mensen binnen een afgebakende periode. Het gaat daarbij om een minimum van 20 uur opleiding per jaar en 120 uur in drie jaar.

In 2009/2010 lag de nadruk bij opleidingen op de nieuwe Audit Approach en op het optimaliseren van de audits.

## Zelf plannen van je carrière - de basis

Bij Deloitte is de permanente professionele ontwikkeling van alle medewerkers één van de speerpunten van het kwaliteitsbeleid. Deloitte Learning houdt zich bezig met de opleidingen en verzorgt deze op het gebied van vaktechniek, zakelijke vaardigheden en specifieke kennis ten aanzien van de markten waarin onze klanten opereren.

Alle opleidingen sluiten aan bij de Deloitte strategie die in juni 2010 is geïntroduceerd. Binnen de Audit-functie maakten circa 2.500 deelnemers gebruik van de interne opleidingen, waaronder zo'n 600 registeraccountants (RA) en accountant-administratieconsulent (AA).

Van Deloitters wordt verwacht dat ze zelf hun carrière plannen door middel van een persoonlijk ontwikkelplan. Vervolgens stellen ze in overleg met hun direct leidinggevende het daarbij behorende ontwikkelplan op. Een aantal basiscursussen zijn hier vast onderdeel van voor nieuwe medewerkers. Deze zijn bedoeld om de Deloitte-organisatie en haar normen en gebruiken te leren kennen en te leren werken met de diverse geautomatiseerde systemen die dagelijks worden gebruikt.

Naast vakinhoudelijke cursussen kunnen medewerkers opleidingen volgen die zijn gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling. Cursussen die worden aangeboden zijn onder andere het LEAD programma voor senior managers en directors en de Management Development Journey voor nieuw benoemde managers.

Door de diversiteit van de markten waarin onze cliënten opereren hebben wij professionals met kennis van veel vakgebieden in huis. Daarnaast zijn onze mensen breed opgeleid en hebben ze ervaring met verschillende typen dienstverlening. Op deze wijze kunnen we multidisciplinaire dienstverlening aanbieden, afgestemd op het marktgebied van de cliënt.

Bij de samenstelling van de opleidingsprogramma's wordt gebruik gemaakt van de expertise en kennis van alle disciplines - accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies - binnen de organisatie. Actuele ontwikkelingen of lacunes op bepaalde kennisgebieden kunnen zodoende eenvoudig op kwalitatieve wijze worden ingevuld.

#### **Kennis op peil houden; permanente educatie**

Om het hoge niveau van kwaliteit permanent aan te bieden verwachten wij van onze mensen dat zij hun kennis enerzijds op peil houden en anderzijds verder uitbreiden. Dat laatste kan bijvoorbeeld door specialisaties. Voor accountants gelden de door de beroepsorganisaties - NIVRA en NOvAA - voorgeschreven Permanente Educatie (PE) verplichtingen daarbij als een minimumeis.

Vast onderdeel van het opleidingsaanbod waren het afgelopen jaar de zogenoemde industry cursussen, waarin onderwerpen aan de orde komen die van belang zijn binnen specifieke bedrijfstakken of sectoren, bijvoorbeeld de publieke sector.

Daarnaast zijn de accountants in het najaar van 2009 door middel van de Actualia-webcasts bijgepraat op het gebied van Audit, Accounting, Tax en ondernemingsrecht. Een jaarlijks terugkerende serie. Daarnaast werd de jaarlijkse update over de verslaggevingsstandaard IFRS, IFRS Excellence gegeven evenals een update over Risk Management en Independence. Die laatste behandelt hoe moet worden omgegaan met vraagstukken rond onafhankelijkheid.

Deloitte kent een systeem van accreditaties voor specifieke werkzaamheden en cliënten. Voorbeelden zijn het werk voor aan de Amerikaanse beurs genoteerde SEC-cliënten en het uitgeven van verantwoordingen volgens verslaggevings- en controlestandaarden IFRS en US GAAP/GAAS. Hierbij moet men zich eerst door het volgen van vereiste opleidingen en het opdoen van ervaring accrediteren voordat bepaalde werkzaamheden (zelfstandig) mogen worden uitgevoerd.

#### **Thema's - Verplichte cursussen**

Elk jaar worden, op basis van de actualiteit, vaktechnische cursussen die bijdragen aan kwaliteitsverbetering verplicht gesteld. Deze cursussen worden gegeven tijdens landelijke study weeks voor managers en partners en blokweken voor junior- en senior stafmedewerkers. In het afgelopen jaar waren de verplichte cursussen Audit Excellence en Get Smart from the Start, evenals een cursus/verslag over WTA-schendingen. Eerstgenoemde richtte zich in 2009 op de gewijzigde Internationale controlestandaarden, en de vertaling daarvan in de Deloitte Audit Approach.

In de tweede cursus werd ingegaan op de kwaliteitsverbetering van het Audit-proces binnen de teams. De opgedane kennis is in 2010 verder verdiept in het programma Audit Excellence 2010, dat onder andere bestaat uit twee workshops over Audit Approach en Group Audits.

### **Opleidingstechnologie**

Om de opleidingstrajecten zo efficiënt mogelijk aan te bieden maakt Deloitte graag gebruik van de beschikbare technologie. Cursussen worden daarom niet alleen klassikaal aangeboden, maar ook door middel van webcasting en e-learning. Een toenemend aantal cursussen wordt gegeven in zogenoemde virtual classrooms. Cursisten kunnen vanachter hun computer in het virtuele klaslokaal plaatsnemen. Zo kan niet alleen kennis worden genomen van de lesstof, maar kan ook kennis worden gedeeld met andere cursisten.

Eén van de hulpmiddelen bij het toegankelijk maken van het interne cursusaanbod is de Intranetsite van Deloitte Learning. Hierop staan de beschikbare cursussen. Professionals kunnen zich direct aanmelden voor opleidingen die aansluiten bij hun functieniveau.

De omvang en het belang van het opleidingsprogramma maken het noodzakelijk om het kennisniveau van medewerkers goed in beeld te houden. Binnen het Learning Management Systeem zijn alle intern gevolgde opleidingen geregistreerd, de individuele Learning History maakt de gevolgde opleidingen voor de individuele medewerker inzichtelijk.

Door middel van de PE-registratietool wordt daarnaast van alle afgestudeerde accountants de stand van hun PE-punten bijgehouden. De monitoringsystemen ondersteunen het actief volgen en zonodig bijsturen van opleidingsverplichtingen.

### **Permanente educatie in de praktijk**

W. Meeuwisse, partner in Leiden volgde in 2010 de training New Audit Approach

#### **Wat heb je geleerd?**

De cursus leerde ons te werken volgens het nieuwe Audit Approach methodologie. Daarbij was het goed om te constateren dat onze elektronische dossiers de gehele controleaanpak nu beter faciliteren. Het dossier dient immers een vastlegging te zijn van onze planning, uitvoering en conclusies en geen keurslijf. In het controlesysteem is de eigen inbreng van de accountant vergroot. Een hele verbetering. In plaats van het afvinken van vele gestandaardiseerde regels in het dossier kan de accountant het controleproces nu snel afstemmen op de situatie bij de klant. Hij kent immers de risico's in de jaarrekening van de klant. Dat werkt niet alleen veel prettiger, maar zorgt ook voor een effectievere controleaanpak.

#### **Hoe kun je het geleerde toepassen in de praktijk?**

De grotere eigen inbreng is een voordeel in de praktijk. Dat heeft in mijn beleving gezorgd voor een directe kwaliteitsverbetering bij de planning en uitvoering van onze werkzaamheden. Je bent immers alleen bezig met het in kaart brengen van de informatie die er echt toe doet. Daarnaast maakt deze aanpak het werk mijns inziens leuker voor het gehele controleteam.

#### **Wat zou je in de toekomst nog willen leren?**

Na het volgen van trainingen op het gebied van IFRS en de onafhankelijkheidsvoorschriften in het afgelopen jaar heb ik op het moment geen wens om een vaktechnische cursus te volgen. Wel is het altijd interessant om branchespecifieke cursussen te volgen om nog beter op de hoogte te zijn van het werkgebied van mijn cliënten. Door goede kennis over een specifieke industrie kun je de controle nog beter uitvoeren en gedegen advies geven.

# Belonen van kwaliteit

Onze mensen zijn ons belangrijkste kapitaal. Hun kennis en vaardigheden bepalen direct de kwaliteit van onze dienstverlening. Het bieden van een goede werkomgeving en beloning is onlosmakelijk verbonden met onze organisatie.

Deloitte Nederland is een partnerorganisatie. De partners zijn gemeenschappelijk de eigenaar van Deloitte, elke partner bezit indirect een aandeel in de organisatie en de beloning van de partners is afhankelijk van de winstgevendheid van de organisatie en de prestaties van de partner.

Jaarlijks wordt iedere partner beoordeeld aan de hand van een set van criteria (de zogenoemde Common Peering Group Criteria). Deze criteria zijn afgestemd met alle partners. De criteria zijn deskundigheid, integriteit, professionaliteit, ondernemerschap, onafhankelijkheid en compliance. Zodoende hebben zij daarmee betrekking op de verschillende aspecten van de prestaties van de partner.

## Weging van kwaliteit

Kwaliteit in de breedste zin van het woord is een integraal onderdeel van de beoordeling van onze partners. Dit betreft zowel kwaliteit in dienstverlening als het vakinhoudelijk niveau van werkzaamheden. De mate waarin de partner continu hoge kwaliteit levert speelt een grote rol in de beoordeling. In relatie tot zijn vakkennis wordt de partner beoordeeld op basis van specifieke vakinhoudelijk criteria. Deze verschillen per vakgebied zoals accountancy, belastingadvies, consultancy en financieel advies. Bij Audit-partners worden onder andere de score van de Practice Reviews, externe reviews, EQAR resultaten en de PE-vereisten (zie pagina 29) als criterium gebruikt.

Deze kwaliteitscriteria zijn ook van toepassing bij het beoordelen van directors die functioneren als extern accountant. Bij deze groep is de beoordeling direct van invloed op de vaste- en variabele beloning. Vanzelfsprekend is bij het benoemen van medewerkers in deze functie bewezen vakinhoudelijke kwaliteit een voorwaarde.

## Van punt naar beloning

De beloning die een partner ontvangt is afhankelijk van de puntengroep waarin hij of zij is ingedeeld en de winst van Deloitte.

Deloitte kent negen puntengroepen. Partners worden jaarlijks of tweejaarlijks ingedeeld in één van de groepen. Als onderdeel van het beoordelingsproces kan het aantal punten toenemen, afnemen en gelijk blijven. Bij een zeer goede beoordeling kunnen bonuspunten worden toegekend.

## Pluimen voor kwaliteit

In het afgelopen boekjaar is bij de beoordeling van medewerkers en partners extra de nadruk gelegd op het belonen van vakkennis. Dit past in de continue aandacht voor kwaliteitsverbetering die wij beogen. Positieve bijdragen door partners wegen mee in de beoordeling. Voorbeelden van positieve bijdragen zijn het geven van trainingen, het uitvoeren van Practice Reviews of het bieden van assistentie aan collega's bij een complexe opdracht.

# Evaluatie stelsel van kwaliteitsbeheersing

Het Bestuur van Deloitte Accountants B.V. erkent zijn verantwoordelijkheid voor het inrichten en onderhouden van een stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking.

Naar aanleiding van onderzoek door de AFM (zie pagina 19) is het stelsel op enkele aspecten versterkt. Met inachtneming van het voorgaande verklaren wij hierbij dat wij op 30 augustus 2010 het stelsel van kwaliteitsbeheersing en interne kwaliteitsbewaking hebben geëvalueerd en hebben vastgesteld:

- Dat het stelsel van kwaliteitsbewaking van Deloitte Accountants zoals in dit verslag op hoofdlijnen beschreven naar ons inzicht doeltreffend functioneert;
- Dat intern toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;
- Dat het in dit verslag beschreven beleid voor het door onze medewerkers en partners bijhouden van hun basiskennis en de ontwikkelingen op hun vakgebied is geïmplementeerd.

**Rotterdam, 30 augustus 2010**

R.J.M. Dassen

C.J.G.M. de Boer

J. Volkers



# Bijlage 1

## Omzet van Deloitte Accountants B.V.

De omzet over het boekjaar 2009/2010 bedroeg € 275 miljoen. Hiervan heeft € 111 miljoen betrekking op wettelijke controles.

De genoemde totaalomzet 2009/2010 betreft de omzet zoals die wordt gepresenteerd in de jaarrekening 2009/2010 van Deloitte Accountants B.V. Deze omzet is niet gelijk aan de "Accountants" omzet zoals vermeld in onderstaand overzicht met gesegmenteerde omzetgegevens. Dit overzicht is gebaseerd op de gegevens in de geconsolideerde jaarrekening. Een belangrijke oorzaak van het verschil in omzet is dat in het onderstaande omzetsegmentatieoverzicht de omzet van enkele zuster- en dochtervennootschappen van Deloitte Accountants B.V. is meegeconsolideerd. Voor meer details verwijzen we graag naar de jaarverslagen over 2009/2010 en 2008/2009.

## Omzet Nederlandse Deloitte organisatie

Omzet per bedrijfsgroep (x € 1 miljoen)	2009/2010	2008/2009
Accountants	331	371
Belastingadviseurs	173	191
Consulting	81	94
Financial Advisory Services	46	53
Totaal	631	709

# Bijlage 2

## Overzicht van Organisaties van Openbaar Belang

Overzicht van de Organisaties van Openbaar Belang (OOB) waarbij in het boekjaar 2009/2010 (werkzaamheden ten behoeve van) een wettelijke controle is (zijn) door Deloitte Accountant B.V. verricht (in alfabetische volgorde):

Accell Group N.V.  
Actua Schadeverzekering N.V.  
Ad Pepper Media International N.V.  
Althaia CDO B.V.  
Amstel Corporate Loan Offering 2005-1 B.V.  
Amstel Corporate Loan Offering 2005-2 B.V.  
Amstel Corporate Loan Offering 2006 B.V.  
Amstel Corporate Loan Offering 2007-1 B.V.  
Amstel Securitisation of Contingent Obligations 2006-1 B.V.  
Amstel Securitisation of Highgrade Exposures 2006 B.V.  
Amstel Securitisation of Highgrade Exposures 2007-1 B.V.  
Anker Verzekeringen N.V.  
Arran Corporate Loans No 1 B.V.  
ASM International N.V.  
ASML Holding N.V.  
Astir B.V.  
Atlanteo Capital B.V.  
Atomium Mortgage Finance 2003-I B.V.  
Atradius Credit Insurance N.V.  
Atradius Finance B.V.  
Aurora Finance B.V.  
Bank Ten Cate & Cie N.V.  
Base CLO I B.V.  
Bluewater Holding B.V.  
BNP Paribas Arbitrage Insurance B.V.  
BNP Paribas Bank N.V.  
Boiro Finance B.V.  
Brisa Finance B.V.  
Brunel International N.V.  
Caixa Catalunya International Finance B.V.  
Caixa Finance B.V.  
Caja Madrid S.D. Finance B.V.  
CenterCredit International B.V.  
Cheyne Credit Opportunity CDO 1 B.V.  
CID Finance B.V.  
Cimpor Financial Operation B.V.  
Citco Bank Nederland N.V.  
CityMortgage MBS Finance B.V.  
Clondalkin Industries B.V.  
CompleTel Europe N.V.  
Crucell N.V.  
CSM N.V.  
Delta Deelnemingen Fonds N.V.  
Dexia Funding Netherlands N.V.  
Draka Holding N.V.  
Dresdner VPV European Value Fund N.V.  
Dresdner VPV Income Fund N.V.  
DSW Ziektkostenverzekeringen N.V.  
Ducatus N.V.  
EFM Onderlinge Schepenvverzekering U.A.  
ENECO Holding N.V.  
Euro-Galaxy CLO B.V.  
Euro-Galaxy II CLO B.V.  
Euroloan CLO I B.V.  
FAB CDO 2002-1 B.V.  
FAB CDO 2003-1 B.V.  
Fornax (Eclipse 2006-2) B.V.  
Glasassurantie Maatschappij Midglas N.V.  
GMAC International Finance B.V.  
Green Apple B.V.  
Haniel Finance B.V.  
Himalayan Fund N.V.  
HITT N.V.  
Imperial Mobility Finance B.V.  
Innoconcepts N.V.  
Intereffekt Investment Funds N.V.  
Invesco Coniston B.V.  
Invesco Garda B.V.  
Invesco Mezzano B.V.  
Kazkommerts Finance 2 B.V.  
Kazkommerts International B.V.  
Kempen Euro Credit Fund N.V.  
Kempen European High Dividend Fund N.V.  
Kempen European Participaties N.V.  
Kempen SeNSe Fund N.V.  
Koninklijke Ahold N.V.  
Koninklijke Wessanen N.V.

Leeuwarder Onderlinge Verzekeringen U.A.  
 Mars 2004 B.V.  
 MasterMix Global Mix Fund N.V.  
 Match I (2002-1) B.V.  
 Merlin CDO I B.V.  
 Morgan Stanley B.V.  
 N.V. Argenta Nederland  
 N.V. Argenta-Life Nederland  
 N.V. Bank voor de Bouwnijverheid  
 N.V. Bever Holding  
 N.V. Schadeverzekering Metaal en Technische  
 Bedrijfstacken  
 N.V. Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam  
 Neptuno CLO I B.V.  
 Neptuno CLO II B.V.  
 Neptuno CLO III B.V.  
 North Westerly CLO I B.V.  
 North Westerly CLO II B.V.  
 North Westerly CLO III B.V.  
 OctoPlus N.V.  
 Odeon ABS 2007-1 B.V.  
 Onderlinge Fonds "Sliedrecht" B.A.  
 Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A.  
 Onderlinge Waarborgmaatschappij SAZAS U.A.  
 Onderlinge Waarborgmaatschappij Zorgverzekeraar  
 "DSW" U.A.  
 Orange European Property Fund N.V.  
 Orange European Smallcap Fund N.V.  
 Orange Fund N.V.  
 Orange Global Bond Fund N.V.  
 Orange Global High Dividend Fund N.V.  
 Orange Oranje Participaties N.V.  
 Park Mountain SME 2007-I B.V.  
 Phoenix Fund N.V.  
 Portugal Telecom International Finance B.V.  
 Praha Finance B.V.  
 RBS Holdings N.V.  
 REA Finance B.V.  
 Reed Elsevier N.V.  
 Repsol International Finance B.V.  
 Shield I B.V.  
 SMILE 2005 Synthetic B.V.  
 SMILE Securitisation Company 2001 B.V.  
 SMILE Securitisation Company 2007 B.V.  
 Stad Holland Zorgverzekeraar  
 OnderlingeWaarborgmaatschappij U.A.  
 Stichting Blue Lion RMBS  
 Stichting European Mortgage Securities V  
 Stichting Eurostar CDO I  
 Stichting Eurostar CDO II  
 Stichting Mars 2006  
 Stichting Memphis 2005-I  
 Stichting Memphis 2006-I  
 Stichting Memphis Cash 2007  
 Stichting Orange Lion II RMBS  
 Stichting Orange Lion RMBS  
 Stichting Red Lion RMBS  
 Stichting Uiver 2002  
 Stichting White Lion RMBS  
 SUCCESS-2005 B.V.  
 Sundial (Senior) 2004-1 B.V.  
 Sundial 2004-1 B.V.  
 Telegraaf Media Groep N.V.  
 The Economy Bank N.V.  
 Tisbury Credit I B.V.  
 TKH Group N.V.  
 Tomtom N.V.  
 Tractebel Invest International B.V.  
 Van Lanschot Global Equity Fund N.V.  
 Van Lanschot Manager Selectie Profiefondsen N.V.  
 VastNed Offices/Industrial N.V.  
 VastNed Retail N.V.  
 VERBUND-International Finance B.V.  
 Vimetco N.V.  
 Zoo ABS II B.V.

Deloitte  
Wilhelminakade 1  
Postbus 2031  
3000 CA Rotterdam  
Nederland

**[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)**

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.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 169,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, the Deloitte Touche Tohmatsu Verein, any of their member firms, or any of the foregoing's affiliates (collectively the "Deloitte Network") are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2010 Deloitte The Netherlands

Designed and produced by MCB D at Deloitte, Rotterdam.