

Datum  
Juli 2015

Behandeld door

Ons kenmerk  
Update NBA Juli 2015

Onderwerp  
Status voorstellen NBA rapport 'In het publiek belang'

Uw kenmerk

## **In het Publiek Belang**

Deloitte onderschrijft het publieke belang van wettelijke controles en het belang van het vertrouwen in het accountantsberoep dat hiermee samenhangt. Deloitte ontleent haar bestaansrecht aan de kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid van haar dienstverlening en de rol die zij vervult in de samenleving. De doelstellingen zijn opgenomen in onze strategie, waarbij de korte termijn acties op het gebied van kwaliteit nader zijn uitgewerkt in ons Audit Quality Plan. Onze visie is om herkend en erkend te worden als “most trusted and innovative firm”.

Zoals wij ook in ons Transparantieverslag 2014 schrijven, hebben wij onverminderd aandacht voor continue versterking van kwaliteit van onze dienstverlening. Wij richten ons hierbij in meest fundamentele zin op onze cultuur en de noodzakelijke verandering daarvan; cultuur en gedrag zijn uiteindelijk de dragers van uitmuntende kwaliteit.

## **Fundamentele stappen benodigd**

Aanvullend op onze eigen ambities zijn het mede de bevindingen en aanbevelingen in het AFM rapport van 25 september 2014 inzake de kwaliteit van wettelijke controles die een sterke impuls geven. Wij constateren dat onze kwaliteit is verbeterd ten opzichte van het vorige reguliere kwaliteitsonderzoek van de AFM. Anderzijds constateren we ook dat we zeker nog niet ten volle voldoen aan onze eigen ambitie en de maatschappelijke verwachtingen. We zijn dus nog niet waar we willen zijn en hebben dat ook duidelijk aangegeven in onze openbare reactie welke is toegevoegd aan het AFM rapport van 25 september 2014. Dit bewustzijn helpt ons bij realisatie van de benodigde cultuurverandering.

De hoofdlijnen van de ingezette verandering en bijbehorende verbetermaatregelen vatten we via deze brief samen. In de bijlage treft u een actuele statusindicatie van elk van de 53 voorgestelde maatregelen.

## **1. We nemen verantwoordelijkheid voor de juiste toon aan de top**

De beleidsbepalers van Deloitte nemen uitdrukkelijk verantwoordelijkheid voor het neerzetten van een 'tone at the top' die professionals stimuleert sterke focus te leggen op het publieke belang van hun rolinvulling. Wij zien het als een van onze kernverantwoordelijkheden om het voorbeeld te geven waar het gaat om het benadrukken en uitdragen van integriteits- en kwaliteitsstandaarden. Daarom stimuleren wij actief een interne cultuur waarin onafhankelijkheid, kwaliteit en ethiek de boventoon voeren.

Het bevorderen van een kwaliteitsgerichte interne bedrijfscultuur begint met duidelijke, logische en regelmatig terugkerende zichtbare maatregelen en boodschappen, waarin deze belangrijke thema's op alle niveaus en in de volle breedte van de organisatie zijn geborgd. Dit gebeurt via ondermeer Deloitte TV, nieuwsbrieven, discussieavonden, interne webcasts en presentaties.

Het vrijmaken van partners en directors voor de kwaliteitsagenda illustreert dat Deloitte naast het zenden van boodschappen ook bereid is de daarmee gepaard gaande investeringen te doen.

Daarnaast is kwaliteit en focus op het publieke belang ook expliciet verankerd in de functieprofielen, target setting en beoordelings- en beloningsprocessen van professionals omwille van consistentie met de ingezette koers en daarbij behorende initiatieven. Tastbare voorbeelden zijn het gebruik van Quality Awards en een schriftelijk Audit Quality Commitment waarin wij professionals vragen zich ondubbelzinnig uit te spreken over hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid.

### *In control*

De maandelijkse Audit Risk Meeting (ARM) is de plaats waar alle zaken met betrekking tot de Wta, kwaliteit van de controle en stelsel van kwaliteitsbeheersing worden besproken. Hier wordt ondermeer de voortgang van het Audit Quality Plan besproken, de resultaten van de werkzaamheden van de Director of Independence (DOI) en Compliance Officer (CO) en worden waar nodig besluiten genomen om beleid aan te passen of bepaalde initiatieven aan te scherpen. In dit overleg participeren de beleidsbepalers Wta (CEO, CFO/COO en Function Leader Audit) de National Professional Practice Director, DOI, CO, Risk and Reputation Leader en de directeur Juridische Zaken. In het kader van 'good governance' wordt de agenda van de ARM alsmede de hoofdlijnen van datgene dat is besproken, periodiek tevens gedeeld met de voltallige Raad van Bestuur en wordt het Audit Quality Plan en specifieke risico's en maatregelen ook behandeld in onze Raad van Commissarissen en Commissie Publiek Belang, die een onderdeel uitmaakt van onze RvC.

## 2. We stimuleren een kwaliteitsgerichte cultuur

Deloitte voert in diverse vormen cultuurmetingen uit om de bewustwording en het succes van de ingezette cultuurverandering te monitoren. Deloitte constateert dat de cultuur zich ontwikkelt in de richting van onze eigen ambities en de maatschappelijke verwachtingen.

Binnen de audit strategie hebben we vier game changers die de strategie ondersteunen: *Aspire*, *Choose*, *Own* en *Partner*. Elk van deze game changers typeert een gedrags- en cultuurcomponent, welke gezamenlijk de basis vormen onder het game plan, het strategische plan voor de accountants van Deloitte

Het begint met *aspiratie* en *ambitie*, met een duidelijk en uitdagend doel. Dat is voor ons: 'the most trusted and innovative firm' zijn. De tweede term, *Choose*, is net zo belangrijk. We moeten onszelf afvragen bij welke opdrachtgevers we onze maatschappelijke rol adequaat kunnen invullen en welke medewerkers daarbij passen. Daarvoor is durf nodig. Want die keuze brengt niet alleen met zich mee dat je voor bepaalde opdrachtgevers wél wilt werken, maar ook dat andere afvallen. Wij willen alleen opdrachtgevers bij wie we topkwaliteit kunnen leveren. Project Eagle waarin wij duidelijke keuzes maken voor welke controleclienten wij willen werken helpt ons daarbij. *Own* staat voor verantwoordelijkheid nemen, met overtuiging en trots. Daarbij hoort bijvoorbeeld een sterke betrokkenheid van de verantwoordelijke externe accountant. Bij een opdracht en dat doe je niet alleen, maar *partner* je met anderen en zorgt daarbij voor goed project management en commitment aan de Audit Quality Milestones (Audit Quality Milestones zijn vastgestelde ijkpunten die gericht inspelen op de uitkomsten van oorzaak analyses samenhangend met tekortkomingen in het projectmanagement).

## 3. Voortdurende versterking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing- en bewaking

Naast cultuur, audit excellence en een duidelijk ownership voor de kwaliteit van de externe accountant, is een strakke organisatie van de kwaliteitscontrole - de systemen en processen - een belangrijke succesfactor voor de gewenste kwaliteit. Hierbij ligt de prioriteit bij het publieke belang. Bijvoorbeeld op het gebied van cliënt- en opdrachtacceptatie, bij de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) en bij het uitvoeren van interne dossierinspecties ('Practice Review'). Aanvullend daarop voeren we ook periodiek de meer holistische 'impact analyses' uit, gericht op het evalueren van de effectieve werking van maatregelen, met andere woorden bereiken we met de ingezette kwaliteitsinitiatieven ook het doel dat we daarmee voor ogen hadden. Deze vormen een belangrijke basis voor het ijken van de richting van bestaande en eventuele nieuwe kwaliteitsinitiatieven.

*Tot de kern via oorzaak analyses*

Het zicht krijgen op de benodigde (cultuur)verandering begint bij een integraal begrip van dieperliggende oorzaken en patronen die de huidige kwaliteit van wettelijke controles

beïnvloeden. Oorzaakanalyses maken een vast onderdeel uit van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van Deloitte en vinden (op weekbasis) plaats door een gecentraliseerd team dat functioneel is gescheiden van de personen die verantwoordelijk zijn voor de opzet en/of uitvoering van de lopende kwaliteitsinitiatieven. Bij het uitvoeren van oorzaakanalyses richt Deloitte zich op het structureel analyseren van factoren die de kwaliteit verhogen ('good quality' respectievelijk 'compliant' controledossiers), alsook op het in kaart brengen van items die belemmerend werken voor kwaliteitsprestaties.

Bij de opzet en uitvoering van oorzaakanalyses houdt Deloitte expliciet rekening met de verschillende 'lagen' binnen de organisatie. Zo vinden oorzaakanalyses plaats (i) op het niveau van individuele opdrachten ('deep-dive') met aandacht voor onder meer de rollen van het controleteam en de Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordelaar (OKB), (ii) via een collectieve survey naar de belangrijkste oorzaken van inspectiebevindingen, waarbij alle professionals uit een betreffende servicelijn op anonieme basis hun input kunnen geven, alsook via (iii) diepte-interviews met het management van onze accountantsorganisatie.

Rapportering over de uitkomsten van oorzaakanalyses vindt plaats aan de Audit Risk Meeting, waarin onder meer de beleidsbepalers participeren, alsook de Compliance Officer. De uitkomsten van deze analyses worden tevens behandeld door de Commissie Publiek Belang CPB van de Raad van Commissarissen (RvC).

#### **4. We onderkennen het belang van degelijk intern toezicht**

Een stevige governance structuur is essentieel om de gestelde doelen te bereiken. Deloitte kent sinds 2004 een RvC met in meerderheid externe, onafhankelijke leden. In 2013 is de Commissie Publiek Belang gevormd, bestaand uit de externe commissarissen.

Wij ervaren de CPB als een onafhankelijke en kritische blik, met bijzondere aandacht voor onderwerpen zoals de maatschappelijke rol, kwaliteit, risicobeheersing, transparantie en communicatie. Zo is het onderwerp controlekwaliteit een vast onderwerp op de agenda van zowel de RvC als de CPB. De RvC en de CPB blijven geïnteresseerd aan hoge standaarden op het gebied van kwaliteit, ethiek en integriteit als onderdeel van de toon en cultuur bij Deloitte, en zij verwachten dat de Raad van Bestuur er voor zorgt dat zo'n toon en cultuur gevolgd wordt in alle aspecten van de Deloitte praktijk.

Deloitte omarmt de voorstellen van de NBA en de kwaliteitsinitiatieven van de AFM op het gebied van Governance. Zoals uit het voorgaande blijkt, zijn deze voor het grootste deel al ingebed in onze structuur. Ten aanzien van de toekomstige structurering en samenstelling van de RvC en de CPB wachten de RvC en de CPB het concept-wetsvoorstel van de Minister af, teneinde te waarborgen dat de toekomstige structuur daar op aansluit. Concrete voorstellen voor daartoe te wijzigen statuten en reglementen zijn voorbereid door een werkgroep met participatie van leden van de Raad van Bestuur, Audit management en specialisten.

## **5. Versterking van de relatie met de omgeving**

De brede maatschappelijke discussie over de dienstverlening van accountants, die nu al een aantal jaren zowel in Nederland als in Europa wordt gevoerd, heeft een belangrijke invloed gehad op de kwaliteitsagenda van Deloitte. In dat verband heeft Deloitte het initiatief genomen om met zijn stakeholders in gesprek te gaan over de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van de rol van de accountant en de controlekwaliteit alsook de communicatie daarover via het jaarlijkse transparantieverlag. Deze gesprekken hebben ertoe geleid dat Deloitte in het transparantieverlag ten aanzien van actuele onderwerpen nadrukkelijk ingaat op onze rol en betekenis voor de maatschappij.

In het afgelopen boekjaar is er veel aandacht geweest voor de informatieve en onderneming specifieke controleverklaringen. Deloitte heeft direct gehoor gegeven aan de oproep van beleggers om een meer informatieve, onderneming specifieke (uitgebreide) controleverklaring bij de jaarrekening 2013 te voegen. Dit is één van de voorbeelden van hoe wij vorm geven aan de relatie met onze omgeving.

## **6. Audit heeft een zelfstandige positie in het DTTL netwerk**

Deloitte Nederland is als Member Firm onderdeel van het wereldwijde Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) netwerk. Het onderdeel zijn van dit netwerk heeft een sterk positieve uitwerking op de mogelijkheden om audit kwaliteit continue naar een hoger niveau te stuwen. De beschikbaarheid van de expertise uit het netwerk is dan ook randvoorwaardelijk voor een wereldwijd netwerk als DTTL om consistente kwaliteit te kunnen leveren.

Tegelijkertijd zien we vanuit een mondiaal perspectief ook toenemende diversiteit tussen individuele landen als het gaat om de ontwikkelingen op het gebied van de politiek, wet- en regelgeving en/of beroepsreglementering. Zowel in Nederland als op het niveau van DTTL wordt de audit zelfstandig bestuurd en aangestuurd.

## **7. We onderkennen de noodzaak tot verandering**






De noodzaak om te veranderen wordt van hoog tot laag in de organisatie onderkend. RvB en RvC hebben in het Transparantieverlag van augustus 2014 aangegeven nog niet tevreden te zijn over de kwaliteit zoals die nu wordt geleverd. Ook in onze reactie op het rapport van de AFM over de kwaliteit van de wettelijke controles hebben wij dat zelf geconcludeerd "De norm is helder en Deloitte voldoet nog niet aan de norm" en hebben wij benadrukt dat onze ambities op het gebied van audit kwaliteit nog niet zijn gerealiseerd. Wij laten hiermee duidelijk zien ons bewust te zijn dat verandering noodzakelijk is om de cultuur te versterken en de controlekwaliteit op het juiste niveau te krijgen.



Het veranderingsproces wordt door ons gezien en benaderd als een "journey" met implementatie van een veelvoud van maatregelen en veranderingen in processen en




procedures, en vooral een verandering van onze cultuur. Het is dus belangrijk te onderkennen dat dit ondanks de duidelijke sense of urgency enige tijd zal vergen en dat we om die reden daarom continue de voortgang meten van de effectiviteit van individuele maatregelen (via impact reviews). We onderkennen dat de houding en het gedrag van externe accountants en medewerkers de acceptatie en effectieve werking bepaald.

Bijlage: actuele statusindicatie van de 53 voorgestelde maatregelen



## Classificering:




-  initiatief ligt bij partijen anders dan Kantoren (AFM, NBA, Wetgever etc.).
-  initiatief ligt bij partijen anders dan Kantoren, en Deloitte neemt *eigen* initiatief.
-  initiatief ligt gecombineerd bij (i) partijen anders dan Kantoren en (ii) Kantoren.
-  initiatief ligt bij Kantoren, en is bij Deloitte in behandeling.
-  maatregel werd reeds of wordt inmiddels door Deloitte aan voldaan.







#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
1.1	Beroepseed	NBA (Regelgeving)	<p>Binnen Deloitte maakt het concept van een persoonlijk commitment reeds deel uit van het Audit Quality Plan. Als onderdeel van het benoemingsproces ondertekenen professionals die Deloitte bij de AFM inschrijft als externe accountant een schriftelijk 'Audit Quality Commitment'. Hetzelfde gebeurt bij partners, directors en Engagement Quality Control-reviewers na afloop van de nulmeting via de practice review 'nieuwe stijl'. Doel en inhoud van het Audit Quality Commitment zijn vergelijkbaar met het concept van een 'beroepseed'.</p> <p>Inmiddels is het Audit Quality Commitment (ook) ondertekend door de professionals die met ingang van 1 oktober jl zijn benoemd tot senior manager.</p> <p>De NBA heeft aangekondigd een project Beroepseed te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA hierin af.</p>	
1.2	Kwaliteit en professioneel-kritische instelling in VGBA	NBA (Regelgeving)	<p>Deloitte heeft kwaliteit en professioneel kritische-instelling reeds een prominente plaats gegeven in het schriftelijk Audit Quality Commitment.</p> <p>Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog.</p>	




#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
1.3	Profilering richting studenten en arbeidsmarkt	NBA, Kantoren	<p>Het concept om richting studenten en arbeidsmarkt focus te leggen op o.a. professioneel kritische instelling maakt binnen Deloitte reeds deel uit van het Audit Quality Plan. (“...<i>integratie pijlers Audit Quality Plan en Global Audit Imperatives in ‘competency framework’ voor professionals.... belangrijke elementen zoals ‘professioneel kritische instelling’ integreren in aannamebeleid....</i>”)</p> <p>Naast het initiatief dat genomen wordt door de NBA (project Project Arbeidsmarkt, onderwijs &amp; educatie, onderdeel jaarplan 2015), werkt Deloitte op dit moment aan nadere invulling van wervingsprofielen, intakeformulieren en guidance voor recruitinggesprekken, waarin bijvoorbeeld dilemma’s voorgelegd worden om potentiële kandidaten ook op dit aspect te toetsen. Op deze manier krijgt de professioneel kritische instelling nog nadrukkelijker vorm richting studenten en arbeidsmarkt.</p> <p>De bijbehorende nieuwe arbeidsmarktcampagne gaat medio juni/juli 2015 live.</p>	
1.4	Meting op mindset en drivers	Kantoren	<p>Het Audit Quality Plan is uitvoerig besproken met de RvC en Commissie Publiek Belang van Deloitte Holding. RvC en Commissie Publiek Belang worden daarnaast periodiek door de FL Audit / NPPD geïnformeerd over de voortgang van de executie van het Audit Quality Plan. Survey-uitkomsten maken deel uit van deze update. Ook is binnen DTTL een (periodieke) survey naar de ‘tone-at-the-top’, één van de Audit Quality Indicators.</p> <p>De frequentie van de bestaande ‘tone-at-the-top surveys’ is met ingang van 2015 verhoogd naar eens per kwartaal, uitkomsten en opvolging wordt besproken in o.a. RvB en RvC. Daarnaast vindt ieder kwartaal de reguliere Talent survey plaats, die onder meer input geeft over de houding van onze collega’s ten aanzien van Kwaliteit.</p>	
2.1 - 2.6	Instelling RvC	Kantoren	<p>Deloitte heeft reeds vele jaren een divers samengestelde Raad van Commissarissen met in meerderheid onafhankelijke externe leden en een onafhankelijke externe voorzitter. Daarnaast is er een actieve Commissie Publiek Belang die bestaat uit alle onafhankelijke externe commissarissen.</p>	













#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status
			Huidige taakstelling en mandaat van de RvC worden op dit moment beoordeeld tegen het licht van de door de NBA voorgestelde maatregelen, teneinde vast te stellen waar - met het oog op kwaliteit vanuit het governance perspectief - mogelijk verdere verbetering te realiseren valt. Daarnaast volgt de RvC nauwlettend de ontwikkelingen rond de door de Minister aangekondigde wetgeving rond de structurering en samenstelling van de RvC en de CPB. Hangende dit proces blijven RvC en CPB van Deloitte zich ten volle richten op relevante publieke belangen.
2.7	Samenstelling RvB	Kantoren	De RvB van Deloitte Holding is reeds divers samengesteld. Daarop wordt reeds - in meerderheid extern onafhankelijk – toezicht uitgeoefend door onze RvC, zoals ook toegelicht in onze jaarverslagen en transparantieverslagen. 
2.8	Focus van bestuurders	Kantoren	Deloitte blijft positief staan tegenover de voorstellen. Eén van de doelen is dat bestuurders geen directe clientverantwoordelijkheid hebben. Overigens zijn onze (in meerderheid uit onafhankelijke, externe leden samengestelde) RvC en zijn Remuneratiecommissie al meerdere jaren structureel betrokken bij (het formuleren van) de taakafbakening, doelstellingen en de evaluatie van het functioneren van de leden van de RvB.  E.e.a. is vastgelegd in het Concept Reglement RVB: "De Raad van Bestuur dient voldoende afstand te kunnen bewaren van de Gevolmachtigden en genoeg tijd te kunnen besteden aan het besturen van de Vennootschap. Het lid van de Raad van Bestuur dat primairverantwoordelijk is voor het kwaliteitsbeleid dient zich voornamelijk op deze taak te richten. De Raad van Commissarissen formuleert de uitgangspunten voor de tijdsbesteding van de Bestuursleden aan bestuurstaken en andere verantwoordelijkheden en ziet toe op de naleving daarvan. De collectieve en individuele doelstellingen van alle leden van de RvB worden jaarlijks ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd en twee keer per jaar tijdens beoordelingsgesprekken van ieder RvB lid met de RvC besproken en geëvalueerd. De RvC toetst daarmee ook periodiek dat bestuurders voldoende tijd besteden voor bestuurstaken. 







#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
3.1	Belonen op kwaliteit	Kantoren, NBA (regelgeving)	<p>In het Transparantie Verslag wordt aangegeven hoe Deloitte ook nu al gericht en proactief omgaat met belonen op kwaliteit.</p> <p>In het nieuwe beloningsbeleid staat de beloning van kwaliteit voorop. Het variabele gedeelte (via bonus/malus) van de beloning is voor het belangrijkste gedeelte gebaseerd op aan kwaliteit gerelateerde criteria, waaronder resultaten uit dossierreviews, werknemerstevredenheidsmetingen en individuele beoordelingen door teamleden ten aanzien van de door de partner gegeven coaching en begeleiding. Aan het behalen van commerciële doelstellingen wordt geen gewicht toegekend indien de controlepartner negatief is beoordeeld op het aspect controlekwaliteit. Ondermaatse kwaliteitsprestaties hebben onder meer consequenties voor de beloning via de malusregeling.</p>	
3.2	Kwaliteit bij het promotiebeleid	Kantoren	<p>Een (meer) expliciete koppeling tussen de target-setting/performance evaluation van professionals en de kwaliteitsagenda is één van de kernthema's van het Audit Quality Plan van Deloitte. Bij promotiebeleid worden kandidaten verzocht te illustreren op welke manier zij aantoonbaar proactief excelleren op het onderdeel kwaliteit (waaronder de professioneel kritische instelling zoals de Deloitte Global Audit Imperatives). Dit wordt vastgelegd in de benoemingsdossiers.</p> <p>Het omschreven doel is voor een groot deel reeds gerealiseerd, zoals hiervoor omschreven. Benoemingskandidaten is via een 'request for proposal' verzocht te illustreren hoe zij het publieke belang in de controle centraal stellen. Audit Quality staat op tenminste drie momenten in het benoemingsproces centraal: (1) bij het beoordelen van de manier waarop professionals Audit Quality hebben verwerkt in hun business case, (2) bij de vlootinspectie op een aantal van controledossiers en (3) tijdens een persoonlijk gesprek met de kwaliteitscommissie, als onderdeel van het benoemingsproces.</p> <p>Daarenboven wordt op dit moment in samenhang met maatregel 3.1 gewerkt aan een nadere concretisering van huidige functieprofielen en targets op het punt van kwaliteit.</p>	
3.3	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	Kantoren, NBA (regelgeving)	<p>Deze voorstellen worden op dit moment besproken door onze RvC en RvB en zullen vervolgens ook moeten worden voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering.</p>	





#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
			De beoordeling en bezoldiging van onze bestuurders zijn overigens al vele jaren de verantwoordelijkheid van onze (in meerderheid uit onafhankelijke, externe leden samengestelde) RvC, een en ander conform de Corporate Governance Code die Deloitte al vele jaren op vrijwillige basis toepast.	
3.4	Beloning overige controlepartners	Kantoren	Zie ook onze toelichting op 3.1.	
3.5	Claw-back regeling	Kantoren	Deloitte kent reeds een beleid financiële correctiemaatregelen; dat beleid wordt ook in de praktijk toegepast. Op dit moment wordt een impactanalyse van de voorstellen uitgevoerd (financieel/fiscaal/juridisch) op basis waarvan een implementatieplan wordt opgesteld. Doel is te komen tot aangepast en goedgekeurd beleid, inclusief heldere guidance en een helder normenkader, mede gezien het evidente belang van rechtszekerheid voor betrokkenen. Deze materie is technisch complex en voorlopige implementatiescenario's worden op dit moment door de RvB behandeld, en op basis daarvan verder uitgewerkt voor besluitvorming en implementatie.	
3.6	Restricties beleggings-beleid	Kantoren	Deloitte kende reeds beleggingsrestricties. Het bestaande beleid is onderworpen aan een nadere analyse en op basis daarvan geactualiseerd. Implementatie zal op korte termijn plaatsvinden.	
3.7	Uitfaseren goodwill model	Kantoren, NBA	Deloitte heeft het goodwill model reeds vele jaren geleden afgeschaft.	
3.8	Invoeren pensioen-regeling	Kantoren, NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Dit betreft een sectoraal initiatief.  De NBA heeft recent aangekondigd een project Pensioenen te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	
4.1	Commissarissen als opdrachtgever	NBA, Wetgever	Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog.	

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
			De NBA heeft recent aangekondigd een project Role & Scope te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdslijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	
4.2	Verklaring aan aandeelhouders en schuldeisers	NBA	Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 4.1	
4.3	Verklaring jaarverslag	NBA (regelgeving), Wetgever	Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. Idem 4.1	
4.4	Frauderisico's rapporteren	NBA (regelgeving), Wetgever	<p>Binnen Deloitte maakt de professioneel kritische instelling expliciet deel uit van het Audit Quality Plan. Specifiek onderdeel daarvan zijn frauderisico's en het betrekken van de alertheid op frauderisico's in de performance evaluation van professionals en communicatie met commissarissen.</p> <p>Binnen Deloitte is schriftelijke twee-richting communicatie in gang gezet met o.a. de Raad van Commissarissen van onze controlecliënten over (hun visie op) frauderisico's en de beheersing daarvan. Bij grotere vennootschappen vindt doorgaans (ook) een afstemming plaats van het controleplan. Tevens heeft binnen Deloitte afgelopen twee jaar elke maand een initiatief plaatsgevonden gericht op WWFT, fraude- en corruptie. Dit initiatief betreft een logisch vervolg op de dialoog over de frauderisicoanalyse en loopt onverminderd door tijdens het huidige boekjaar.</p> <p>Focus op afstemming van werkprogramma voor frauderisico's met Raad van Commissarissen kan dit jaar reeds verder worden benadrukt in de diverse initiatieven.</p> <p>Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. Idem 4.1</p>	










#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
4.5	Uitgebreide controleverklaring	NBA (regelgeving)	<p>Binnen Deloitte is 'horizon scanning' onderdeel van het Audit Quality Plan, waarbij Deloitte gestructureerd externe ontwikkelingen analyseert met als doel proactief te kunnen inspelen op maatschappelijke verwachtingen.</p> <p>Binnen Deloitte is reeds ingezet op het afgeven van een controleverklaring 'nieuwe stijl' bij alle OOB's. Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 4.1</p>	
4.6	Management letter in jaarverslag	Kantoren	<p>Deloitte stimuleert dat opdrachtgevers de hoofdpunten uit de management letter opnemen in het jaarverslag.</p> <p>Deloitte is voornemens de ingezette lijn te continueren.</p>	
4.7	Proactief rapporteren	NBA	<p>Deloitte heeft bij OOB's in het merendeel van de gevallen reeds proactief de AvA geïnformeerd. FL Audit en NPPD hebben de partners op dit onderdeel via diverse webcasts gestimuleerd en proactief ondersteund. Deel daarvan was het ingaan op hoofdpunten uit de management letter.</p> <p>Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 4.1</p>	
4.8	Grenzen controleplicht	NBA, Wetgever	<p>Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog. Idem 4.1</p>	
4.9	Uitbreiding OOB definitie	NBA, Wetgever	<p>Initiatief vanuit de NBA, Wetgever op dit punt volgt nog, ook in samenhang met maatregel 4.1.</p>	
5.1	Audit Quality Indicators	Kantoren, NBA	<p>Het concept van 'Audit Quality Indicators' maakt binnen Deloitte reeds deel uit van het Audit Quality Plan.</p> <p>Een relatief groot aantal Audit Quality Indicators rapporteert Deloitte al via het transparantieverlag (zie bijv. het aantal WWFT meldingen (p. 50) de tijdbesteding per functiecategorie (p. 59) aantal consultaties per onderwerp (p. 61) etc. en deze zullen we in het Transparantieverlag dit jaar uitbreiden.</p> <p>De NBA heeft recent aangekondigd een project Kwaliteitsindicatoren te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdlijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.</p>	

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
5.2	Rapportering indicators aan RvC	Kantoren	De werkgroep heeft actie ondernomen tot het integreren van rapportering over tijdbesteding per functie-categorie aan de Raad van Commissarissen van onze auditcliënten in de rapporteringsformats en het stimuleren via leadership messages.	
5.3	OKB (EQCR)	Kantoren, NBA (regelgeving)	<p>Versterking van de OKB maakt expliciet deel uit van het Audit Quality plan. Op het wettelijk domein vindt OKB binnen Deloitte reeds plaats op partner- / directorniveau op alle OOB's en opdrachten met een verhoogd risico. Tevens is het beleid gericht op het verkleinen van de groep OKB (EQC)-Reviewers en vergroten van de senioriteit, alsook vergroten van de tijdbesteding door EQC-reviewers. Capaciteitsplanning heeft de aandacht van beleidsbepalers en MT Audit.</p> <p>Bij Deloitte vallen voor elke partner ieder jaar reeds meerdere dossiers in het OKB (EQCR)-regime. Tevens worden impact-reviews op EQCR met de beleidsbepalers besproken tijdens de Audit Risk Meeting.</p> <p>Mede uit hoofde van deze door de NBA voorgestelde maatregel, wordt doorgezet op de thema's zoals benoemd in impact-reviews.</p>	
5.4	Verantwoordelijkheid EQCR/OKB	NBA (regelgeving)	<p>Bij Deloitte is OKB (EQCR) duidelijk vastgelegd in het Deloitte Policy Manual (DPM) en de bijbehorende tooling. Als onderdeel van het Audit Quality Plan is Deloitte in 2013 een EQCR-academy gestart die voorziet in periodieke training van EQC-reviewers. Tevens is een schriftelijk Audit Quality Commitment ontwikkeld voor EQCR-reviewers dat duidelijk aangeeft wat de verantwoordelijkheden en verwachtingen zijn van de EQC-review. De Vakdirecteur (NPPD) levert input op beoordeling EQC-reviewers, o.a. via Audit Quality Dashboad en indelingsvergadering.</p> <p>Mede uit hoofde van deze door de NBA voorgestelde maatregel, wordt doorgezet op de thema's zoals tijdbesteding aan OKB, de aard, inhoud en diepgang daarvan en het dynamisch laten plaatsvinden van de OKB gedurende de diverse te onderscheiden fasen van de controle.</p>	 

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
5.5	Verbeterplan bij bevindingen	Kantoren	<p>Deloitte voldoet aan de eisen die voortvloeien uit deze voorgestelde maatregel. Het opstellen van een verbeterplan maakt binnen Deloitte standaard deel uit van de practice review 'nieuwe stijl', inclusief het overeenkomen van een schriftelijk Audit Quality Commitment. De voortgang van alle individuele verbeterplannen staat standaard op de agenda van de Audit Risk Meeting waarin o.a. participeren de CEO, de FL Audit, NPPD, CO etc. Het MT lid dat verantwoordelijk is voor betreffende partner neemt (mede) commitment voor de realisatie van het verbeterplan.</p> <p>Verbeterplannen voorsnog ingezet op 12 maanden, inclusief mid-year review na 6 maanden en hertoetsing na 12 maanden. Er vinden relatief veel Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen plaats vanwege interne Deloitte policies.</p> <p>De hertoetsing is mede de basis voor herevaluatie van de tekeningsbevoegheid. Een en ander sluit aan op de inhoud van het schriftelijk Audit Quality Commitment.</p>	
5.6	Informatie-uitwisseling bij roulatie	NBA (regelgeving)	<p>Verder initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog.</p> <p>Toegang tot relevante informatie is nu reeds mogelijk en geregeld in de Wet Toezicht Accountantsorganisaties art. 20 lid 3. Deloitte heeft in het kader van informatie-uitwisseling bij roulatie uitgebreid overleg met de nieuwe accountant omtrent ondermeer significante risico's en controlebevingen.</p>	
5.7	PKI en ethiek in opleiding	NBA, CEA	Initiatief vanuit de NBA, CEA op dit punt volgt nog.	
5.8	Toereikende studietijd	NBA, CEA	Initiatief vanuit de NBA, CEA op dit punt volgt nog.	
5.9	Actieve bijdrage aan opleiding	Kantoren	Deloitte stelt reeds vooraanstaande beroepsbeoefenaren beschikbaar en is voornemens dit zeer zeker te continueren.	
5.10	Onderzoeksinstituut	Kantoren, NBA	Deze maatregel betreft een sectoraal initiatief, waarbij het initiatief genomen wordt door de NBA, waarbij Deloitte een voorkeur zal hebben voor een instituut op Europees niveau, of indien Nederlands, verbonden aan een algemeen als hoogstaand ervaren, universitaire faculteit.	

#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
			De NBA heeft aangekondigd een project Lerend Vermogen te hebben opgestart, als onderdeel van haar jaarplan 2015. We zijn benieuwd naar bijbehorende tijdslijnen en wijze van samenwerking met betrokken kantoren bij dit onderdeel, en wachten nader initiatief van de NBA op dit punt af.	
6.1	Instellen onderzoeksraad	NBA	<p>Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 6.1</p> <p>Met betrekking tot deze voorgestelde maatregel is relevant dat structurele oorzakenanalyses bij Deloitte reeds geïntegreerd zijn in het Audit Quality Plan.</p>	
6.2	Systematisch analyseren issues	NBA	<p>Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 6.1</p> <p>Met betrekking tot deze voorgestelde maatregel is relevant dat structurele oorzakenanalyses bij Deloitte reeds geïntegreerd zijn in het Audit Quality Plan.</p>	
6.3	Periodieke training 'lessons learned' en waarborgen om herhaling te vermijden.	NBA	<p>Initiatief vanuit de NBA op dit punt volgt nog. Idem 6.1</p> <p>Binnen Deloitte vindt in het geval van bevindingen op het gebied van kwaliteit een uitgebreide oorzakenanalyse plaats door een vast team dat functioneel is gescheiden van het controleteam. Deze 'Deep-dive' oorzakenanalyse richt zich op het doordringen tot de kern van oorzaken die ten grondslag liggen aan bevindingen uit interne of externe inspecties. Zo geeft de aard van de oorzaak richting aan de benodigde kwaliteitsinitiatieven om deze oorzaak weg te nemen en input voor bijvoorbeeld het 'learning-curriculum'.</p> <p>Procedures staan standaard op de agenda van de Audit Risk Meeting, inclusief een (her)evaluatie van eventuele maatregelen om herhaling te voorkomen.</p> <p>Bij deze meeting participeren de CEO, de FL Audit, NPPD, CO etc. Periodiek vindt (tevens) een update plaats voor de Raad van Commissarissen.</p>	
7.1	Verduidelijking Corporate Governance Code	Monitoring commissie corporate governance code	Wij wachten initiatieven van de Commissie Corporate Governance met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	



#	Maatregel	Initiatiefnemer	Status	
7.2	Beoordeling accountant kwaliteit	Monitoring commissie corporate governance code	Wij wachten initiatieven van de Commissie Corporate Governance met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
7.3	Verplichte informatievervalsing	Wetgever, Monitoring commissie corporate governance code	Wij wachten initiatieven van de Commissie Corporate Governance met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
7.4	Uitbreiding externe verslaggeving	Wetgever, RJ	Wij wachten initiatieven van de Wetgever en Raad voor de Jaarverslaggeving met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
7.5	Aanpassing externe verslaggeving	Wetgever, RJ	Wij wachten initiatieven van de Wetgever en Raad voor de Jaarverslaggeving met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
7.6	Bevindingen	AFM	Wij wachten initiatieven van de AFM met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
7.7	Aanpassing contregrenzen en uitbreiding OOB definitie	Wetgever	Wij wachten initiatieven van de Wetgever met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
7.8	Aanpassingen accountantsopleidingen	NBA, universiteiten en hogescholen	Wij wachten initiatieven van de NBA tesamen met opleidingsinstituten met interesse af en zijn graag bereid daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren.	
8.1	Verantwoording over implementatie van maatregelen.	Kantoren	<p>Verscheidene items uit de aanbevelingen van de commissie zijn reeds opgenomen in het bestaande transparantieverslag van Deloitte. Zoals in ons Audit Quality Plan bepaald, wordt over de voortgang van de implementatie periodiek gerapporteerd aan de Audit Risk Meeting, RvB en RvC.</p> <p>Middels deze rapportage geven we een periodieke update over de status van de implementatie van de maatregelen.</p>	
9.1	Monitoring commissie	NBA	Juni 2015 is de <a href="#">NBA monitor</a> live gegaan, met daarin ook een statusupdate vanuit Deloitte.	
9.2	AFM houdt toezicht op invoering	AFM	In april 2015 heeft de AFM bij ons evenals bij andere kantoren voortgangsinformatie uitgevraagd inzake zowel NBA maatregelen als voortgang op aanbevelingen vanuit het AFM rapport, en zij is deze informatie nu aan het verwerken om hier later in het jaar over te rapporteren.	