

Aan het Bestuur van de  
Autoriteit Financiële Markten  
Postbus 11723  
1001 GS AMSTERDAM

Datum  
23 juni 2017

Behandeld door  
L. Albers /  
M.J. van der Vegte

Ons kenmerk  
4050/AA/gdr

Onderwerp  
Publieke reactie op de uitkomsten van het onderzoek naar het  
verandertraject en de kwaliteit van wettelijke controles

Geacht Bestuur,

Hierbij sturen wij u de gevraagde publieke reactie op de uitkomsten van het AFM-onderzoek naar implementatie en borging van het verandertraject, de kwaliteit van wettelijke controles bij Deloitte Accountants B.V. (hierna Deloitte) en de samenhang tussen deze resultaten. Wij danken u voor de mogelijkheid die u ons hiertoe biedt en geven u hierbij toestemming deze reactie op te nemen in het op 28 juni 2017 te publiceren generieke rapport (verder "rapport"). Wij hebben deze reactie opgebouwd door (1) de uitkomsten weer te geven, gevolgd door (2) onze reflectie daarop en sluiten af met (3) de wijze waarop wij het verandertraject voortzetten.

## 1. Uitkomsten

### **AFM oordeelt positief over de voortgang en borging van het verandertraject bij Deloitte**

Wij herkennen ons in datgene dat in het rapport Dashboard 2016<sup>1</sup> omschreven staat bij de pijlers 'Beheersing', 'Gedrag en Cultuur' en 'Intern Toezicht', zowel wat goed gaat, alsook waar nog verbeteringen mogelijk zijn. Het feit dat de AFM in haar totaalbeeld positief oordeelt over de voortgang van de implementatie en borging van het verandertraject bij Deloitte (Tabel 1) sterkt ons in het vertrouwen in de juistheid van de door ons ingeslagen weg en kwaliteitsagenda de afgelopen jaren.

Dit totaalbeeld strookt ook met de uitkomsten van onze eigen periodieke evaluatie van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, de continue impact analyses op initiatieven in onze kwaliteitsagenda, onze oorzaak analyses en de sinds 2014 elk kwartaal uitgevoerde Tone-at-the-Top surveys welke wij gezamenlijk als input gebruiken voor continue verbetering. Het realiseren van een effectief programma om duurzame verandering te weeg te brengen vergt tijd en veel inspanning.

---

<sup>1</sup> Definitief rapport Dashboard 2016 - Onderzoek: Implementatie en borging van het verandertraject Deloitte Accountants B.V. met kenmerk KaRm-17051606

Het draagvlak voor en de actieve betrokkenheid bij het verandertraject is zichtbaar in alle lagen van onze organisatie. De basis hiervoor is de gezamenlijke *mindset on quality*.

Tabel 1 – AFM Dashboard 2016 Totaaloverzicht kwalificaties pijlers en totaalbeeld



## AFM beoordeelt kwaliteit wettelijke controles Deloitte in meerderheid als toereikend

Wij herkennen ons in het beeld van de in meerderheid door de AFM als toereikend beoordeelde wettelijke controles (Tabel 2). Deze uitkomst ligt in lijn met onze eigen verwachting en de zichtbare opgaande trend in de uitkomsten van onze eigen Practice Reviews die wij de afgelopen 3 jaren hebben waargenomen.

Onze Practice Review is gericht op een uitgebreide inspectie van alle individuele externe accountants na afronding van controleopdrachten. Het Practice Review programma is sinds 2013 sterk geïntensiveerd via onder meer aangescherpte normen. Zoals ook de AFM concludeert: “de lat is flink omhoog gegaan”; het is daarmee een belangrijke *game changer* voor ons geweest en de AFM heeft ons Practice Review programma als good practice aangemerkt. Al onze externe accountants<sup>2</sup> zijn de afgelopen jaren (meermaals) intern geïnspecteerd.

Tabel 2 – Uitkomsten onderzochte wettelijke controles Deloitte

	OOB	Groot niet-OOB	Overig niet-OOB	(semi) publiek	Totaal
Aantal 'voldoende' controles	3	1	1	-	5
Aantal 'onvoldoende' controles*	-	-	1	2	3
Totaal onderzochte controles	3	1	2	2	8

\* twee van de drie door de AFM als 'onvoldoende' beoordeelde wettelijke controles betreffen controles die zien op boekjaar 2014, de derde 'onvoldoende' wettelijke controle heeft betrekking op boekjaar 2015.

<sup>2</sup> Extern accountant zoals in de zin van de Wta artikel 1f “de natuurlijke persoon die werkzaam is bij of verbonden is aan een accountantsorganisatie of auditkantoor en die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een wettelijke controle”.

## 2. Onze reflectie

### **Positief oordeel bij alle onderzochte controles voor Organisaties van Openbaar Belang**

Zowel de AFM als de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) beoordelen *alle* onderzochte controles van Organisaties van Openbaar Belang (OOB) als toereikend (Tabel 2). Ook de onderzochte controles van grote niet-OOBs zijn toereikend. Voor ons is deze uitkomst een erkenning van de belangrijke inspanningen die door onze professionals zijn geleverd om in ons beleid en uitvoering een sterke focus te leggen op onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en het publieke belang.

### **Aard van bevindingen genuanceerder in vergelijking met vorige inspectieronde**

Controles waar nog een verbeterslag nodig is, betreffen vooral controles van relatief kleinere ondernemingen en controles in de (semi)publieke sector. Na uitvoering van het herstelwerk op deze dossiers is geconcludeerd dat de eerder afgegeven controleverklaring zonder meer kan worden gehandhaafd. Uit de evaluatie van inspectieresultaten zien wij dat de aard van de bevindingen van de geïnspecteerde dossiers door de AFM en onze eigen Practice Reviews genuanceerder zijn in vergelijking met de 2011/2012 AFM inspectie. Gezien de aard en het detailniveau van de bevindingen is duidelijk dat een forse stap naar voren is gezet. Er is een diepgaande dialoog gevoerd met de AFM over de weging van bevindingen. Deze dialoog wordt komende periode doorgezet. Sinds 2015 zijn verdere en aanzienlijke maatregelen en waarborgen geïmplementeerd rondom de acceptatie en daadwerkelijke uitvoering van controles van kleinere ondernemingen alsmede in de (semi)publieke sector.

### **Succesfactoren voor een goede controlekwaliteit**

Oorzaakanalyses leren ons dat succesfactoren voor een goede controlekwaliteit bestaan uit een combinatie van de juiste *mindset*, adequaat projectmanagement, de stabiliteit en betrokkenheid van het controleteam met voldoende inzet van specialisten, alsook bijvoorbeeld de mate van professionaliteit bij de opdrachtgevers en de wijze waarop een onderneming *in control* is en over een adequate interne beheersing beschikt. Duurzame verandering van gedrag in alle geledingen van de organisatie kost tijd en de druk op onze professionals is groot geweest de afgelopen jaren, zowel vanuit het verandertraject en alle initiatieven gericht op de verbetering van de controlekwaliteit maar ook gegeven de enorme vereiste extra inzet voortvloeiende uit de verplichte roulatie en transitie van OOBs. Om die reden hebben wij diverse maatregelen genomen om de werkdruk te mitigeren en de afgelopen jaren gerichte keuzes moeten maken in onze cliëntenportefeuille. Wij zijn onze professionals zeer dankbaar voor alle inspanningen de afgelopen jaren.

Onze kwaliteitsagenda is erop gericht de juiste randvoorwaarden te scheppen voor optimale controlekwaliteit. Wij zien daarbij een duidelijke samenhang tussen uitkomsten van het AFM-onderzoek naar de implementatie en borging van het verandertraject en de kwaliteit van wettelijke controles.

Wij geven individuele opvolging aan interne en externe inspectieresultaten via (i) oorzaak analyses (zowel gericht op aspecten van goede controlekwaliteit als aspecten ter verbetering), (ii) herstel van de aangetroffen bevindingen ter beoordeling of de eerder afgegeven controleverklaring kan worden gehandhaafd, (iii) het opstellen van persoonlijke verbeterplannen en (iv) het opnemen van e.e.a. in de beoordeling en beloning van de betreffende externe accountant.

## **Integraal verandertraject gericht op het publiek belang**

Het dienen van het publiek belang door de accountant past naadloos in de global purpose van Deloitte: *to make an impact that matters*. Deloitte en haar medewerkers streven er dagelijks met volle overtuiging naar een relevante en betekenisvolle impact op de maatschappij te hebben. Deze herijking op onze *purpose* heeft geleid tot reflectie op het wat, hoe en waarom van onze maatschappelijke rol en kwaliteit is daarbij een intrinsiek onderdeel van alles dat wij doen. Onze professionals zijn zich er terdege van bewust dat een consistent hoge kwaliteit hierbij van essentieel belang is.

De positieve ontwikkeling in de op het publieke belang gerichte *mindset* van al onze professionals zien wij bijvoorbeeld ook terug in de aandacht van onze professionals voor maatschappelijk relevante thema's zoals fraude- en corruptierisico's, een substantieel toegenomen aantal meldingen door Deloitte van geïdentificeerde ongebruikelijke transacties en onze focus op de kwaliteit van opdrachten waarbij sprake is van onzekerheid over de continuïteit van betreffende controleclient.

Hier raken we aan de kern van ons verandertraject, dat is gestart bij de houding en het gedrag van onze professionals en wij zien duidelijk de link met het positieve oordeel van de AFM over de voortgang en borging van het verandertraject bij Deloitte. Reflectie die zich concreet heeft vertaald in gerichte investeringen in kwaliteit en scherpe keuzes in onder meer het aantal en het type controles in onze portfolio zowel vanuit risico oogpunt, maar ook ter beheersing van de werkdruk. Iets dat bijvoorbeeld rondom de controles van gemeenten aandacht in de media heeft gekregen.

Verandering zoals gestructureerd ingezet vanaf 2013 – zeker op cultuurniveau – vraagt onder meer *tijd* en *consistentie*. En juist die aanpak werpt nu tastbaar haar vruchten af.

## **Volgende fase in het proces: het verder uitbouwen van de adaptieve verandering**

Het verandertraject van Deloitte heeft vanaf de start zowel een *top-down* als *bottom-up* karakter gekend en is gericht zowel op aspecten van structuur en regels (technocratisch), maar juist ook op cultuur waaronder houding en gedrag (adaptief) als dragers van verandering:

- *Top-down* in gebieden waar in zeer korte tijd het creëren van urgentie en een zichtbare verandering nodig was – denk hierbij onder meer aan het maken van scherpe keuzes in de opdrachten die Deloitte wel en niet uitvoert, het beheersen van werkdruk, het aanscherpen van kwaliteitsnormen en de handhaving daarvan. Iets waarvan het nut en de impact ook door de AFM wordt onderkend.

Om een kwaliteitsgerichte cultuur te realiseren hebben wij sterk ingezet op de onderwerpen 'houding en gedrag' via onder meer het positief belonen van goede controlekwaliteit, het proactief betrekken van de jonge generatie via een 'Young Professional Audit Quality Board', het werken met voorbeeldgedrag en rolmodellen en het meewegen van houding en gedrag in de beoordeling, bevordering en beloning.

- *Bottom-up* vanuit de sterke overtuiging dat dit uiteindelijk de route is die leidt tot draagvlak en betrokkenheid, en uiteindelijk een duurzame cultuur- en gedragsverandering – denk hierbij onder meer aan het geven van eigenaarschap aan elk individu ten aanzien van zijn of haar kwaliteitsverbetering, het daarin mogen maken van fouten en daarvan leren en de ruimte om eigen initiatieven te ontplooiën.

In het draagvlak voor én de actieve betrokkenheid bij het verandertraject is een opwaartse trend zichtbaar; zowel in feitelijke metingen (o.a. Tone-at-the-Top surveys) als in observeerbaar gedrag. Denk hierbij onder meer aan de vele eigen initiatieven die door de externe accountants vanuit en binnen de diverse (sector)groepen worden ontplooid. Ook wordt het gewenst gedrag tastbaar in uitkomsten van onder meer oorzakenanalyses, impact reviews en dialoogsessie, en onze audit quality indicators zoals de mate van betrokkenheid door de externe accountant en het aantal consultaties.

### **3. Tot slot**

#### **Resultaten bevestigen juistheid koers en de reis zetten wij door**

Op basis van het geheel van activiteiten en resultaten waarvan wij een selectie in deze publieke reactie hebben toegelicht, voelen wij ons gesterkt in de ingezette weg gericht op het continu versterken van de kwaliteit die wij in onze wettelijke controles leveren. Temeer gezien de AFM inspectieresultaten met - naast het positieve oordeel op ons verandertraject - de door AFM in meerderheid als voldoende beoordeelde wettelijke controles. Onderdeel hiervan is het positief oordeel op *alle* geïnspecteerde controles van Organisaties van Openbaar Belang (OOB), in lijn ook met de positieve beoordeling hiervan door de PCAOB die geen bevindingen had op de drie geselecteerde dossiers.

Hierbij realiseren wij ons ten volle dat er nog steeds het nodige werk moet worden verzet in het kader van onze kwaliteitsagenda. Op basis van de uitkomsten van de geïnspecteerde dossiers over de boekjaren 2014 en 2015 doet de AFM een oproep aan ons om voortvarender te veranderen. Wij hebben sinds 2013 deze handschoen gestructureerd opgepakt en verhogen de inspanningen op die delen waar we nog niet aan verwachtingen voldoen. We gaan door op de ingeslagen weg en blijven ons onverminderd inzetten voor het verbeteren van de controlekwaliteit, waarbij wij ons doorlopend blijven focussen op ontwikkelingen in de verwachtingen van de maatschappij op de (rol van de) accountant en onze eigen ambitie hoog inzetten. Gesteund door de Raad van Commissarissen, onze partners en medewerkers geeft dat een ieder bij Deloitte positieve energie om die reis met elkaar te vervolgen.

6

23 juni 2017

4050/AA/gdr

Het volgen van deze reis kan niet zonder de input en feedback van onze stakeholders, waaronder onze toezichthouders. Wij waarderen dan ook de kritische spiegel die zij voorhouden en continueren graag de constructieve dialoog daarover.

Met vriendelijke groet,

Deloitte Accountants B.V.

P.J. Bommel

Voorzitter Raad van Bestuur

E. Robbe

Chief Quality Officer

L. Albers

Function Leader Audit

M.J. van der Vegte

Senior Audit Partner