

Transparantieverlag 2016-2017

*Op weg naar een purpose-geleide
en waardengedreven organisatie*

*PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.*



Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon

Transparantieverlag 2016-2017

Inleiding door de voorzitter



Onderweg naar een nieuw evenwicht

Verslag van de Assurance Board



De Assurance Board doet verslag van de ontwikkelingen in het afgelopen jaar geclusterd rondom de drie strategische prioriteiten:

- Doorleven van de journey
- Werken aan continue kwaliteitsverbetering
- Inzetten op innovatie en groei

Verslag van de Commissie Publiek Belang



De CPB doet verslag over haar toezichthoudende taak om het publieke belang binnen de accountantsorganisatie te borgen.

Kwaliteit onder controle



- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

Governance



- Onze governance
- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurance-rapport externe accountant

Bijlagen



- Tabel wettelijk kader (EU-verordening)
- Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst

Dit is een navigeerbare pdf. Door te klikken op de hoofdstukken aan de linkerkant van de pagina, navigeert u door dit transparantieverlag. Een klik op 'Fullscreen' vergroot de pdf tot het hele scherm en nog een klik maakt de weergave weer kleiner. Met 'Print dit verslag/hoofdstuk' maakt u een printversie van het betreffende hoofdstuk op A4.

Print dit verslag

► Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit verslag

Onderweg naar een nieuw evenwicht

Het boekjaar 2016-2017 stond in het teken van werken aan kwaliteitsverbetering, cultuurverandering en innovatie. We hebben voortgang geboekt in ons verandertraject op weg naar een purpose-geleide en waardengedreven organisatie. Wij zien dat als een randvoorwaarde voor het herstellen van het maatschappelijk vertrouwen in onze kerntaak. Tegelijkertijd moeten we constateren dat we er nog niet zijn. Het aantal bevindingen van de AFM bij onze controledossiers is nog steeds te hoog. Dat moet en kan beter. In een sneller tempo. In dit transparantieverlag willen we u meenemen op onze reis.

De noodzaak van transformatie

Het besef dat het worden van een purpose-geleide en waardengedreven organisatie de kern is van onze transformatie, wint aan kracht. Onze journey is een ‘must have’, geen ‘nice to have’. Het publiek belang prevaleert. We leren naar de vraagstukken van onze opdrachtgevers te kijken door de bril van hun stakeholders. Die houding is juist ook in het belang van onze opdrachtgevers. Dilemma’s benaderen we niet vanuit onszelf of het klantbelang, maar vanuit een maatschappelijk breder perspectief. We dagen onze opdrachtgevers uit om het echte gesprek aan te gaan. We durven ons steeds vaker kwetsbaar op te stellen door zaken die niet goed gaan bespreekbaar te maken en de hand in eigen boezem te steken. We grijpen onze stakeholderdialogen en evaluatiegesprekken bij klanten aan om te vragen of we onze waarden – die in 2016-2017 herijkt zijn – in de praktijk waarmaken. Ook zijn de waarden steeds vaker onderwerp van gesprek binnen onze teams. Bovendien zien we steeds vaker dat klanten voor ons kiezen als we het verschil weten te maken met de wijze waarop onze teams samenwerken,

verbinding leggen en echt luisteren. Inmiddels is 80 procent van de Assurance-medewerkers bekend met en voert gesprekken in het dagelijks werk over de purpose en waarden van PwC, zo blijkt uit ons meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Meer tijdsbesteding met meer collega’s

We besteden meer tijd aan de controles en onze controledossiers. We doen ditzelfde werk met meer vaste collega’s. Desondanks is de werkdruk nog steeds hoog. We continueren dan ook onze inzet op verdere groei van de formatie door meer collega’s aan te nemen en langer aan ons te binden. Dat valt niet altijd mee in een voortdurend krappe arbeidsmarkt. Ook daarom werken we aan meer inzet van technologie en het onderbrengen van gestandaardiseerde werkzaamheden bij specialistische *delivery centres*. Dit draagt niet alleen bij aan verdere kwaliteitsverbetering, maar ook aan een beter evenwicht tussen de hoeveelheid controlewerk en beschikbare menskracht. We streven hiermee naar meer rust in onze planning.

Hogere eisen aan opdrachtgevers

De kwaliteit van de controle is de verantwoordelijkheid van de accountant. Maar die kwaliteit kan de accountant niet afdwingen zonder een goede samenwerking met de opdrachtgever. We stellen steeds hogere eisen aan de door ons gecontroleerde organisaties. Zowel met betrekking tot de kwaliteit van hun interne beheersing als de mate waarin ze ons in staat stellen de controle uit te voeren. Dat is voor sommige organisaties die wij controleren wettelijk. We richten ons op opdrachtgevers die waarde hechten aan een accountantscontrole, passend bij hun organisatie. Soms kunnen we niet anders dan nee zeggen tegen nieuwe controleopdrachten of nemen we afscheid als we constateren dat gecontroleerde organisaties ons kwaliteitsstreven onvoldoende delen of ons niet in staat kunnen of willen stellen om een controle uit te voeren die voldoet aan de huidige maatschappelijke kwaliteitsnormen. We erkennen het belang om hierover in dialoog met controleplichtige organisaties en hun stakeholders te blijven.

“PwC wil bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en helpen bij het oplossen van belangrijke problemen. Dat is onze purpose en daarmee de toetssteen voor de dingen die we doen.”

► Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit verslag

Aantrekkelijk blijven voor talent

Hoog op onze agenda staat het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving voor talent. Alle veranderingen en maatregelen doen een groot beroep op onze mensen. De negatieve beeldvorming over het accountantsberoep staat soms in contrast met de tomeloze inzet van onze mensen om de dingen zo goed mogelijk te doen. Wij zijn trots op de inzet van onze collega's om het alsmat beter te doen en de wijze waarop onze purpose en herijkte waarden worden omarmd. De uitkomsten van ons medewerkerstevredenheidsonderzoek waren voor de derde maal op rij de hoogste ooit. Het aantrekken en behouden van talent – een randvoorwaarde voor kwaliteit – vereist een sector met perspectief en maatschappelijke relevantie. Ook op dit vlak zoeken we naar een nieuw evenwicht.

In stakeholderdialoog over sectordilemma's

Herstel van vertrouwen ziet niet alleen op kwaliteitsverbetering. Dat gaat ook over het tot stand brengen van een continue dialoog met onze stakeholders over de dilemma's in de accountancysector en hoe we daarmee omgaan. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. En daarbij passen openheid en kwetsbaarheid, ook als het gaat over onderwerpen als ons businessmodel en verdienmodel.

We doorlopen een steile leercurve en zijn gemotiveerd om deze handschoenen op te nemen. Het recente Kamerdebat over de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties, waar

“De negatieve beeldvorming over het accountantsberoep staat soms in contrast met de tomeloze inzet van onze mensen om de dingen zo goed mogelijk te doen.”

een aantal sectordilemma's aan de orde kwam, onderstreept nog maar eens de noodzaak hiervan.

Het accountantsberoep ontbeert nog steeds een maatschappelijk gedragen definitie van kwaliteit. En er bestaat onduidelijkheid in het maatschappelijk verkeer over de rol van de accountant bij de opsporing en opvolging van geconstateerde fraude en bij continuïteitsvraagstukken. Deze verwachtingskloof is ongewenst en dient gedicht te worden. Maar dat kunnen we niet alleen. Hier is ook een rol weggelegd voor wetgever en toezichthouder.

Onze transformatie om een purpose-geleide en waardengedreven organisatie te worden is in volle gang. Onze vijf nieuwe kernwaarden zijn meer geënt op de belangen van de maatschappij (zie [pagina 23](#)). De drie strategische prioriteiten van ons veranderprogramma – doorleven van onze journey, werken aan continue kwaliteitsverbetering en inzetten op innovatie en groei – staan als een huis. Tegelijkertijd dagen de verwachtingen van onze stakeholders ons continu uit te blijven veranderen. We zijn onderweg naar een nieuw evenwicht. De weg die we hierin het afgelopen jaar hebben afgelegd, staat beschreven in het verslag van de Assurance Board.

Ad van Gils
Voorzitter directie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Inleiding door de voorzitter

► **Verslag van de Assurance Board**

1. Doorleven van onze journey
2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering
3. Inzetten op innovatie en groei

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon

Verslag van de Assurance Board



Print dit hoofdstuk

1. Doorleven van onze journey

In dit verslag beschrijft de Assurance Board de ontwikkelingen in het afgelopen jaar, geclusterd rondom onze drie strategische prioriteiten.

We willen een organisatie zijn die haar maatschappelijke antennes scherp heeft staan en waar de purpose (onze *Why*) leidend is bij het maken van keuzes. Die keuzes gaan over de opdrachten die we doen en hoe we die doen, over hoe we onze verantwoordelijkheden invullen en hoe we succes definiëren. Hoe zo'n organisatie eruit ziet is gedefinieerd in een strategische visie, genoemd *PwC Vision 2020*. Die visie hebben wij voor de Nederlandse onderdelen van het PwC-netwerk van *member firms* uitgewerkt in vijf aandachtsgebieden (onze *What*). Zie voor meer informatie over de PwC-strategie *Vision 2020* het PwC NL Annual Report 2016-2017.

Voor het waarmaken van onze purpose is niet alleen het 'wat' van onze dienstverlening belangrijk, maar ook het 'hoe'; onze *How*. Hoe leveren we onze dienstverlening? Hoe communiceren we met onze opdrachtgevers en de maatschappij en met elkaar? En hoe gedragen we ons in de samenwerking met onze opdrachtgevers en met elkaar? In het najaar van 2016 heeft het wereldwijde PwC-netwerk daarom onze waarden herijkt.

De vijf nieuwe waarden (*act with integrity, make a difference, care, work together* en *reimagine the possible*) en bijbehorende gedragingen zijn geënt op de belangen van de maatschappij en daarmee in lijn met onze purpose. Ze beschrijven onze visie op de door ons gewenste cultuur, zie [pagina 23](#).

De journey in ons dagelijks werk

Alles wat we doen om een purpose-geleide en waardengedreven organisatie te worden, vatten wij samen onder de noemer 'journey'. Het samen doorleven van deze journey is de eerste prioriteit van ons veranderprogramma. In 2015 zijn uiteenlopende initiatieven gestart om onze journey te laten leven onder Assurance-medewerkers. In 2016-2017 zijn we hiermee verdergegaan. Met als doel om de bekendheid van de purpose, de prioriteiten van ons veranderprogramma en onze waarden te verhogen. Maar vooral om de journey te koppelen aan ons dagelijks werk en te vertalen in ons gedrag.



Prioriteit 1 | Doorleven van onze journey

Prioriteit 2 | Werken aan continue kwaliteitsverbetering

Prioriteit 3 | Inzetten op innovatie en groei

Figuur 1 Onze journey en de drie strategische prioriteiten

Allereerst hebben alle Assurance-collega's in de zomer van 2016 een publicatie ontvangen waarin de samenhang tussen de onderdelen die ons gaan helpen op deze journey, uiteen wordt gezet. Daarnaast is er een zogenoemd 'change'-netwerk opgericht. Daarin zitten zowel partners uit de verschillende businessunits en sectoren als ook 115 'ambassadeurs' uit alle functielagen. Het doel van dit netwerk is het actief stimuleren van gedrag en conversaties in lijn met onze purpose en waarden tijdens *coaching on the job* en *performance coaching*.

Om te inspireren zijn er praktijkvoorbeelden (*best practices*) gedeeld in de vorm van onder andere digitale magazines en video's en tijdens bijeenkomsten. In de zomer van 2016 stond een groot deel van ons trainingsprogramma Summerschool in het teken van de journey.

Om de koppeling tussen onze journey en het dagelijks werk te kunnen maken, hebben alle businessunits in het afgelopen jaar zogenoemde 'journey pitch'-sessies gehouden. Tijdens deze sessies gaven medewerkers aan met welke dilemma's ze in de praktijk worstelen. Met elkaar keken ze onder andere hoe de purpose bij een specifiek dilemma als kompas kan dienen. Als vervolg hierop zijn in het voorjaar van 2017 'interest simulation'-sessies georganiseerd. Deze sessies stonden in het teken van reflectie op het auditseizoen en de dilemma's die daarmee samenhangen.

Verder zijn de purpose en waarden verwerkt in ons opleidingsprogramma. Hierdoor vormen zij een vast onderdeel van onze trainingen en doorlopende leerprogramma's voor vaktechnische en persoonlijke vaardigheden. Er is het afgelopen jaar een start gemaakt met het verwerken van purpose en waarden in de reguliere processen, zoals onze HC-processen, ons beoordelingssysteem en onze manier van werken. Onze schriftelijke communicatie richting opdrachtgevers, waaronder het auditplan, de managementletter en het accountantsverslag, vindt plaats vanuit een *outside-in*-perspectief. Daardoor staan de maatschappij en de gebruikers van de jaarrekening meer centraal in onze rapportages.

Onze journey, purpose en waarden

PwC heeft een purpose. Wij willen bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en helpen bij het oplossen van belangrijke problemen. Om dat doel te bereiken, hebben wij onder andere met elkaar vijf kernwaarden (zie [pagina 23](#)) opgesteld en een visie op de firma die wij in de nabije toekomst willen zijn. Om die waarden, *Vision 2020* en de purpose te realiseren, zijn wij met een transformatieproces bezig: de journey. Deze veranderinitiatieven transformeren ons naar een purpose-geleide en waardengedreven organisatie.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

- ▶ 1. Doorleven van onze journey
- 2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering
- 3. Inzetten op innovatie en groei

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Cultuur- en gedragsmonitor

De veranderingen in cultuur en gedrag binnen onze organisatie brengen we sinds vorig boekjaar samenvattend in kaart via de zogenoemde cultuur- en gedragsmonitor. De uitkomsten analyseren wij periodiek. De beelden over afgelopen boekjaar leren ons dat het merendeel bekend is met de journey, maar het nu zaak is te zorgen dat onze collega's het gaan voelen en beleven in hun dagelijkse werkzaamheden. Daarbij is voorbeeldgedrag in lijn met de waarden door leidinggevenden (op alle niveaus) van cruciaal belang, maar ook een uitdaging.

Ondanks dat we een positieve trend waarnemen met betrekking tot de effectiviteit van coaching, blijft het tijdig geven en ontvangen van feedback een aandachtspunt. Het gaat hierbij vooral om feedback van collega's tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden door *coaching on the job* en het aanvragen van Snapshots (zie [pagina 37](#)). Ervaring leert dat feedback 'in the moment' het meest effectief is. Om de lerende organisatie te versterken, waarin werkwijzen continu worden verbeterd en waarin een naar buiten gerichte cultuur met maatschappelijke betrokkenheid de norm is, is het tijdig aanvragen van feedback cruciaal. Dit gaan we komend boekjaar actief stimuleren.

In een cultuur waarin robuuste dialogen de basis zijn voor onze relaties verdient het vragen van feedback aan onze opdrachtgevers ook aandacht. De manier waarop we dat doen en hoe de feedback zich verhoudt tot onze rol in het publiek belang, wordt komend jaar geëvalueerd.

Uitkomsten stakeholderdialoog

Tijdens de stakeholderdialogen hebben onze stakeholders aangegeven dat zij de onderwerpen die zij in 2015-2016 aanmerkten als zeer belangrijk voor onze strategie, nog steeds net zo belangrijk vinden. Dat zijn onder andere integriteit, kwaliteit, cultuur en gedrag, onafhankelijkheid en de impact van onze dienstverlening op de maatschappij.

Onze stakeholders hebben ons dit jaar ook weer concrete boodschappen meegegeven: streef ernaar dat bedrijven en organisaties zich vertrouwenswaardig gedragen en leg de nadruk op hun langetermijnwaardcreatie. Pas je aan aan de veranderende technologische wereld en wees transparant over de dilemma's waarmee je geconfronteerd wordt tijdens de journey op weg naar een purpose-geleide en waardengedreven organisatie.

Deze boodschappen helpen ons onze afwegingen te maken bij de vragen die we dagelijks tegenkomen. Zie het PwC NL Annual Report 2016-2017 voor de volledige uitkomsten van onze stakeholderdialoog en onze reactie daarop.

2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering

Het bouwen aan een op kwaliteit en leren gerichte organisatie is toprioriteit in ons veranderprogramma. Ons kwaliteitsbeheersingssysteem borgt het leveren van kwaliteit. De zeven elementen van dit systeem, inclusief onze voornaamste kwaliteitsindicatoren, staan beschreven in dit transparantieverslag (zie [pagina 23](#) en verder).

We zijn meer tijd gaan besteden aan onze opdrachten. Er is met name meer tijd besteed aan de controle van de opbrengsten, het vergroten van het bewustzijn rondom fraude- en corruptierisico's, het steunen op de werkzaamheden van andere accountants en de invloed van IT op de controle. We willen meer discipline aan de dag leggen bij het toepassen van de relevante controlestandaarden en de documentatie daarvan in de dossiers. We doen dat met meer vaste mensen. Vooral eerstejaarscontroles eisen een forse investering in controle-uren. Maar ook aan bestaande opdrachten besteden we meer uren. Verder investeren we in data-analyse waardoor onze controles een spade dieper gaan, in online klantenportals waardoor we in elke fase van de audit snel en veilig informatie kunnen uitwisselen met collega's en klanten, in tooling om onder andere snel en veilig confirmatieverzoeken naar derden (zoals debiteuren) te sturen en in ons digitale controledossier (Aura).

Permanente coaching on the job

We reviewen vaker tussentijds onze auditwerkzaamheden. Het realtime-reviewteam (RTR-team) voert diepgaande reviews uit op geselecteerde controledossiers voordat we een verklaring afgeven. Daarmee kunnen we niet alleen mogelijke kwaliteitsrisico's eerder identificeren, maar leren we door middel van *coaching on the job* ook sneller van elkaar. In een cultuur van samen leren worden fouten met elkaar gedeeld. Hierdoor groeit het bewustzijn over welke keuzes gemaakt dienen te worden, de afwegingen die daarbij horen en ook waar het mis kan gaan.

In 2016-2017 hebben we 128 realtime-reviews (RTR's) afgerond. Dat is zestien procent meer dan het jaar ervoor. Het RTR-team heeft in totaal 12.500 uren besteed aan deze reviews; een kwart meer dan een jaar eerder. Dat betekent niet alleen dat we bij meer opdrachten een tussentijdse review doen, maar ook dat we deze diepgaander uitvoeren. Bij iedere externe accountant (partners en directors) is ten minste bij één dossier een RTR gestart.

Externe toetsingsresultaten geven gemengd beeld

In juni 2017 heeft de AFM het rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht' gepubliceerd. Dit rapport bevat de uitkomsten van haar onderzoeken naar de implementatie

en borging van ons verandertraject op de gebieden beheersing, gedrag en cultuur en intern toezicht (de zogenoemde drie pijlers) en naar de kwaliteit van vier wettelijke controledossiers over het boekjaar 2014 en vier wettelijke controledossiers over het boekjaar 2015.

De conclusies geven voor PwC een gemengd beeld. De AFM heeft verwachtingen geformuleerd waar wij in meer of mindere mate aan voldoen. Enerzijds staat de toezichthouder positief tegenover de focus en inzet die wij laten zien in het verandertraject in de periode tot en met 2016. Wij zijn blij met de erkenning door de AFM van onze inspanningen om te veranderen. De AFM toont zich positief over de voortgang van onze cultuur- en gedragsverandering en ons intern toezicht, respectievelijk de tweede en derde pijler (zie de groene conclusies in figuur 2). Meer kritisch is de AFM over de eerste pijler 'beheersing'. De AFM concludeert dat wij achterblijven op haar verwachtingen met betrekking tot het vormgeven van de in-control-cyclus over kwaliteit en het uitvoeren van cultuuronderzoek en oorzakenanalyses. Om de eerste stappen te zetten om de in-control-cyclus te verbeteren, is in het voorjaar van 2017 besloten om tot één geïntegreerde rapportage (*integrated dashboard*) te gaan komen over de kwaliteit binnen onze accountantsorganisatie. Dit zal ons beter in staat stellen op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen. Het dwingt tot meer reflectie op de werking en samenhang van kwaliteitsmaatregelen. Het AFM-rapport vormt een aanmoediging om door te gaan op de ingeslagen weg.

Anderzijds kwalificeert de AFM drie van de 2014 en één van de 2015 onderzochte wettelijke controledossiers als onvoldoende (zie [pagina 52](#)). Met betrekking tot deze vier dossiers is door ons na nader onderzoek geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaringen juist is.

Veranderen kost tijd, resultaten zijn niet altijd direct zichtbaar. Door het beperkt aantal onderzochte controledossiers door de AFM en het feit dat de onderzoeken zich uitstrekken over een periode van drie jaar blijft het lastig om een duidelijk beeld van de voortgang met betrekking tot het veranderproces te geven. Maar vaststaat dat het beter kan en moet. En ook sneller.

Figuur 2 Drie onderzochte pijlers. Bron: AFM-rapport 'Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht' (28 juni 2017)



Verslag van de Assurance Board

1. Doorleven van onze journey
2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering
3. Inzetten op innovatie en groei

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

De zuiverheid van het beeld wordt bovendien beïnvloed door het gegeven dat bij de *joint inspection* van de AFM met de Amerikaanse PCAOB verschillende toezichthouders eenzelfde dossier als onvoldoende respectievelijk voldoende beoordelen op basis van dezelfde feiten. Dit markeert een grijs gebied. Normen worden internationaal verschillend uitgelegd. Juist vanwege de internationale verbondenheid van het Nederlandse bedrijfsleven is dat problematisch. Het is belangrijk dat de Nederlandse maatstaf rondom wettelijke controles internationaal in de pas blijft lopen.

Van de negen door de Inspectie van het Onderwijs onderzochte dossiers van niet-wettelijke controles kreeg één dossier het oordeel niet-toereikend. Als onderdeel van de herstelwerkzaamheden is de controleverklaring bij dit dossier door PwC van onwaarde verklaard. Alle controledossiers die zijn onderzocht door de Auditdienst Rijk (ADR) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) zijn toereikend bevonden (zie [pagina 52](#)).

Aandacht voor fraude en corruptie

De AFM heeft afgelopen jaar ook gerapporteerd in het kader van haar onderzoek naar de beheersing van het risico van betrokkenheid van externe accountants bij (buitenlandse) corruptie door of bij wettelijke controleklanten. Naast de NBA-handreiking 1137 Corruptie, werkzaamheden van de accountant zijn ook de uitkomsten van het AFM-onderzoek meegenomen in de geactualiseerde consultatieprocedure van ons fraudepanel. We hebben de thematiek ook onder de aandacht van onze collega's gebracht. De door de NBA verplichte fraudetraining is opgenomen in ons Summerschool-programma.

Interne toetsingsresultaten niet verbeterd

Een belangrijke interne toetsing is de *engagement compliance review* (ECR). Die wordt uitgevoerd door onafhankelijke partners, directors en managers, deels afkomstig uit onze wereldwijde netwerkorganisatie. De ECR's hebben als doel de kwaliteit van individuele opdrachten te toetsen en verbeterpunten te identificeren. In het boekjaar 2016-2017 zijn 40 van onze opdrachten via een ECR beoordeeld. Van de onderzochte opdrachten zijn er 35 als *compliant* gekwalificeerd, zij het dat

zeven van deze 35 opdrachten opmerkingen kregen (*compliant with review matters*). Daarmee voldoen vijf van de 40 onderzochte dossiers niet aan de eisen. Vorig jaar betrof dat vijf van de 37 onderzochte dossiers. Evenals vorig jaar had geen van de *non-compliant* dossiers betrekking op een organisatie van openbaar belang (OOB). Ten aanzien van onze *non-compliant* controledossiers hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, waar nodig herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaring juist is (zie [pagina 50](#)).

Leerpunten uit onze oorzakenanalyses

De oorzakenanalyse is een belangrijk onderdeel van ons proces van kwaliteitsverbetering. Jaarlijks wordt een analyse uitgevoerd naar aanleiding van de uitkomsten van interne en externe reviews naar de kwaliteit van onze controledossiers, zie ook [pagina 53](#). Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de tekortkomingen, maar ook naar de zaken die goed gaan ('*best practices*').

De belangrijkste aandachtsgebieden die uit de oorzakenanalyse over het afgelopen boekjaar naar voren zijn gekomen betreffen:

- *Teambezetting in de juiste omvang en samenstelling*
De werkdruk is in de afgelopen jaren hoog geweest. Dit kwam door de toegenomen tijdsbesteding om de kwaliteit te verbeteren en de inspanningen als gevolg van transities door de verplichte kantoorroolatie in het OOB-segment. De stabiliteit in de planning heeft hierdoor, in aanvulling op het reguliere verloop in onze formatie, onder druk gestaan. Continuïteit in teamsamenstelling is belangrijk voor behoud van kennis en ervaring.
- *Kennis en toepassing van controlestandaarden in actuele risicogebieden en nieuwe technieken*
Onder meer als gevolg van recente ontwikkelingen en actuele (maatschappelijke) risicogebieden is de invulling van de controlestandaarden middels nadere richtlijnen en *guidance* doorlopend in ontwikkeling. Het onderhouden van kennis en het raadplegen van de standaarden en bijbehorende *guidance/practice aids* zijn een onlosmakelijk onderdeel van het accountantsberoep. Daarnaast is kennisontwikkeling op het gebied van de toepassing

van nieuwe audittechnieken belangrijk, met name data-analyse. Training, tijdige *coaching on the job* en consultaties zijn daarop gericht.

- *Een professioneel-kritische houding*
De controlestandaarden zien op het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie. Het zelfkritisch vermogen bij de uitvoering en vastlegging van de eigen controlewerkzaamheden, alsmede bij het opstellen van de schriftelijke rapportages aan onze opdrachtgevers, draagt bij aan kwaliteit. Dit vergt de juiste houding, een stuk kwetsbaarheid en een mate van discipline die passend is bij het accountantsberoep.
- *Projectmanagementvaardigheden*
Naarmate de controle meer betrokkenheid van specialisten en inzet van *delivery centres* vergt, wordt een goede planning van de audit steeds belangrijker. Projectmanagement wordt daarmee een inherente vaardigheid behorend bij het accountantsberoep en dient als zodanig te worden belegd in het controleteam.
- *Moeite met 'nee' zeggen tegen controleopdrachten*
Het is van belang dat we een opdracht niet moeten aanvaarden of continueren als we niet de vereiste kwaliteit kunnen leveren, bijvoorbeeld als we het benodigde team niet op de been kunnen krijgen. Desondanks ervaren we soms wel eens druk om het toch mogelijk te maken. Bijvoorbeeld vanuit de relatie met de opdrachtgever, dan wel als er een beroep op onze maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gedaan of gewoonweg vanwege onze dienstverlenende inborst als professionals. Het is zaak dat we in het publiek belang durven de juiste keuzes te maken. Dat is niet altijd gemakkelijk.

De aandachtspunten uit de oorzakenanalyse worden vertaald in acties en verbetermaatregelen. Dit doen we jaarlijks en leggen we vast in het *quality improvement plan*.

Beroepsprocedure inzake AFM-boete

Naar aanleiding van haar reguliere onderzoek in 2013-2014 naar controledossiers 2011-2012 heeft de AFM op 16 maart 2016 een

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

1. Doorleven van onze journey
- ▶ 2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering
3. Inzetten op innovatie en groei

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

bestuurlijke boete van 845.000 euro aan PwC opgelegd voor het niet naleven van de zorgplicht (artikel 14 Wta). Die zorgplicht houdt in dat de organisatie zich ervoor moet inspannen dat haar externe accountants voldoen aan de regels van onder meer vakbekwaamheid. PwC heeft medio 2016 bij de AFM bezwaar ingediend tegen dit boetebesluit. Na afwijzing van dit bezwaar door de AFM heeft PwC beroep aangetekend bij de rechtbank Rotterdam, die dit beroep nog in behandeling heeft.

PwC heeft dit beroep ingesteld, omdat zij met de AFM van inzicht verschilt over de wijze waarop de AFM een overtreding van de zorgplicht kan vaststellen. PwC hoopt van de rechtbank duidelijkheid te krijgen over wat er op basis van de zorgplicht van een accountantsorganisatie wordt verwacht, in het bijzonder ten aanzien van (de beheersing van) de kwaliteit van de wettelijke controles uitgevoerd door haar externe accountants. Duidelijkheid hierover is met name van belang voor de toekomst.

PwC vindt dat een overtreding van de zorgplicht, die een inspanningsverplichting is, slechts kan worden vastgesteld als ook duidelijk is gemaakt in welke inspanningen de organisatie tekort is geschoten. Volgens de AFM kan een tekortkoming van een externe accountant in een onderzochte wettelijke controle – op zichzelf – al bewijs opleveren van een schending van de zorgplicht van diens organisatie. PwC ziet dat anders. Om vanuit een overtreding door een externe accountant tot bewijs voor een overtreding van de zorgplicht te komen, moet de AFM een tekortkoming in een of meer specifieke inspanningen van de accountantsorganisatie als oorzaak kunnen aanwijzen. De AFM maakt in het boetebesluit niet duidelijk welke inspanningen PwC had kunnen en moeten leveren om de geconstateerde tekortkomingen van haar externe accountants te voorkomen. Daardoor heeft zij naar de mening van PwC onvoldoende bewijs voor de schending van haar zorgplicht aangedragen en de daarvoor opgelegde boete onvoldoende gerechtvaardigd.

Het bezwaar van PwC richt zich niet tegen het gegeven dat de AFM tekortkomingen in de onderzochte wettelijke controles heeft geconstateerd. PwC erkent op basis van eigen onderzoek dat drie onderzochte dossiers elementen bevatten waar de uitvoering of

vastlegging van de controle voor verbetering vatbaar was. Daaruit volgt echter, anders dan de AFM meent, nog niet dat PwC daardoor haar zorgplicht heeft geschonden. Met een aantal van de door de AFM gesignaleerde tekortkomingen is PwC het overigens niet eens en bovendien bestrijdt PwC de vermeende ernst van de tekortkomingen in de drie dossiers die voor verbetering vatbaar waren. Ook is gebleken dat in alle door de AFM beoordeelde controledossiers steeds de juiste controleverklaring is afgegeven.

Mocht PwC zich niet kunnen vinden in de uitspraak van de rechtbank, dan staat voor PwC de mogelijkheid open hoger beroep in te stellen bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB). Mocht het boetebesluit worden vernietigd, dan zal PwC een geldbedrag dat gelijk is aan de hoogte van de boete, overmaken aan de in 2015 opgerichte Foundation for Auditing Research (FAR), die academisch onderzoek laat uitvoeren naar factoren die bepalend zijn voor de controlekwaliteit.

Aan de slag met sectordilemma's

Elke sector kent zijn dilemma's. Dat geldt ook voor onze sector. Het accountantsberoep heeft zich van oudsher in samenwerkingsverbanden van vrije beroepsbeoefenaren ontwikkeld. Daarbij zijn organisatievormen en bedrijfsmodellen ontstaan die passen bij hun rol en taak, en waarin onafhankelijk denken en samen leren centraal staan. Later is de samenwerking met andere disciplines uitgebreid om specialistische kennis te borgen die noodzakelijk werd naarmate controleobjecten complexer werden.

Het is duidelijk dat elke mogelijke samenwerkingsvorm leidt tot inherente risico's die in de tijd, onder invloed van sectorgerelateerde en/of maatschappelijke opvattingen, kunnen veranderen. Hoe deze risico's te mitigeren en tegelijkertijd de kracht van het model in stand te houden, is een dilemma. Ontwikkelingen in de voorbije jaren, zoals de financiële crisis en de toenemende behoefte aan transparantie, nopen ertoe om deze dilemma's nadrukkelijker te benoemen en te adresseren in dialoog met stakeholders. Wij staan hiervoor open. Alleen dan kan de maatschappij het vertrouwen bestendigen dat risico's adequaat worden bewaakt en gemitigeerd.

De sector en ook wij moeten nog steeds wennen aan de nieuwe werkelijkheid. We leren openheid te betrachten en het gesprek aan te gaan over dilemma's en hoe daarmee om te gaan. Onze leercurve is steil, onze motivatie om deze handschoen op te pakken intrinsiek. We nemen de oproep van de door de accountancysector ingestelde Monitoring Commissie Accountancy (MCA) om met onze stakeholders in gesprek te gaan over de sectordilemma's dan ook zeer serieus. Parallel aan de inspanningen van de sector, zal ook het ministerie van Financiën alternatieve verdien- en businessmodellen laten onderzoeken, zodat daarover een goede discussie kan worden gevoerd. Ook daaraan zullen wij onze bijdrage leveren.

Wij zijn als sector ook aan de slag gegaan met de aanbevelingen van de MCA. In juni 2017 is door de NBA een veranderagenda gepresenteerd. Wij maken daar actief deel van uit en brengen onze meest actuele ervaringen en inzichten in. Doel van de agenda is een meer fundamentele aanpak van het verbeterprogramma van de sector, ter versterking van de 53 ingevoerde sectormaatregelen uit het sectorrapport 'In het publiek belang'. Dat gebeurt in nauwe samenspraak met stakeholders.

De NBA-veranderagenda richt zich onder meer op de definitie van auditkwaliteit, het leren van fouten, cultuurverandering, waarborgen om onafhankelijke en kwalitatief hoogwaardige audits te kunnen uitvoeren en de uiteenlopende stakeholderverwachtingen in de samenleving. Daarbij wordt ook gekeken naar de risico's rondom het verdienmodel, het partnermodel, de multidisciplinaire organisatie en het internationale netwerk in relatie tot de kwaliteit van de accountantscontrole.

Concrete stappen worden gezet. Oorzakenanalyses zijn geïntensiveerd en worden uitgebreid naar sectorniveau en naar regelmatig terugkerende thema's. Ook worden de verschillende oorzakenanalyses van de OOB-kantoren naast elkaar gelegd. Doel is om het leereffect te vergroten en de relatie tot de dilemma's te analyseren. Verder neemt de onafhankelijke, door de sector opgerichte FAR, enkele dilemma's mee in haar onderzoeksvraag. Daarnaast is inmiddels een discussiepaper over auditkwaliteit in het publieke debat gebracht. Ten slotte hebben wij ook in 2017

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

1. Doorleven van onze journey
- ▶ 2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering
3. Inzetten op innovatie en groei

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

diverse reflectiegesprekken gevoerd met belangrijke stakeholders, waaronder AFM, Eumedion, VEB, wetenschap, politiek en VNO-NCW.

Voortgang implementatie sectormaatregelen

Wij hebben alle 53 verbetermaatregelen uit het sectorrapport inmiddels geïmplementeerd, zij het dat wij ervoor hebben gekozen om maatregel 5.3 omtrent opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) uit zorgvuldigheidsoverwegingen gefaseerd in te voeren. Maatregel 5.3 houdt in dat ieder jaar op meerdere dossiers van een controlepartner of -director een OKB uitgevoerd dient te worden.

Wij kennen twee typen OKB's. Het afgelopen jaar zijn de wettelijk verplichte OKB's uitgevoerd door een *quality review partner*. Aanvullend zijn er OKB's uitgevoerd door een team bestaande uit een *concurring review partner* en het RTR-team. Deze OKB's zijn uitgebreider, omdat er naar meer onderwerpen gekeken wordt dan bij een wettelijk verplichte OKB. De OKB's waarbij het RTR-team betrokken is, zijn gericht op actieve coaching van het controleteam gedurende de volledige duur van de controle. PwC heeft gedurende het boekjaar 2016-2017 minimaal één uitgebreide OKB bij iedere partner of director gestart. Het RTR-team deelt de lessen en *best practices* met de gehele controlepraktijk.

Verder dragen wij actief bij aan het creëren van de randvoorwaarden voor het succes van maatregel 5.10, de FAR. Dat doen we onder meer door financiering en data te verstrekken. Hiermee stellen we wetenschappers in staat om, gefaciliteerd door de FAR, onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek te doen naar controlekwaliteit en factoren die deze beïnvloeden. Wij verwachten dat de inzichten die het onderzoek in de komende jaren zal geven een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van kwaliteitsverbetering en een betere aansluiting tussen maatschappelijke verwachtingen en de door accountants geleverde prestaties.



Van links naar rechts: Michel Adriaansens, Agnes Koops-Aukes, Ad van Gils en Wytse van der Molen.

Leden van de Assurance Board

Ad van Gils (1967) trad in 1991 in dienst bij PwC en werd in 2002 tot partner benoemd. Op 1 juli 2012 trad hij toe tot de directie van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Tussen 1 juli 2013 en 30 september 2016 was hij voorzitter van die directie en gevolmachtigd lid van de raad van bestuur. Sinds 1 oktober 2016 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en gevolmachtigd lid van de raad van bestuur.

Michel Adriaansens* (1963) trad in 1987 in dienst van PwC en werd in 1999 tot partner benoemd. Sinds 1 mei 2015 is Michel lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Hij is verantwoordelijk voor het Assurance Change-programma en de *risk & quality*-portefeuille.

* Titulair directielid van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Agnes Koops-Aukes* (1969) trad in 1992 in dienst bij PwC en werd in 2007 tot partner benoemd. Sinds 1 september 2013 maakt zij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Haar portefeuille bestaat uit *human capital, learning & development* en diversiteit.

Wytse van der Molen* (1969) trad in 1994 in dienst bij PwC en werd in 2006 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2016 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Zijn portefeuille bestaat uit *finance, operations* en *markets*.

Wijziging samenstelling Assurance Board per 1 oktober 2016
Per 1 oktober 2016 is Michael de Ridder teruggetreden als voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en is Ad van Gils toegetreden als voorzitter.

1. Doorleven van onze journey
2. Werken aan continue kwaliteitsverbetering
3. Inzetten op innovatie en groei

Tevredenheid collega's hoog

De Nederlandse Assurance-medewerkers behoren tot de meest betrokken medewerkers in het wereldwijde PwC-netwerk van *member firms*. Dat blijkt uit onze Global People Survey (GPS), het jaarlijks terugkerende wereldwijde onderzoek dat wordt uitgevoerd onder medewerkers naar de beleving van cultuur, beleid en arbeidsvoorwaarden. De *people engagement index* van Assurance is 83%. Deze hoge score geeft aan dat het overgrote deel van onze collega's trots is om bij PwC te werken, PwC zou aanbevelen als werkgever en verwacht het komende jaar nog bij PwC te werken.

Deze uitkomsten sterken ons in onze overtuiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen met ons veranderprogramma. Tegelijkertijd weten we ook dat we moeten blijven werken aan de verbeterpunten die de praktijk teruggeeft en wij ons actief moeten blijven inzetten op het versterken van onze lerende organisatie om dit niveau van de medewerkerstevredenheid vast te houden.

We gebruiken de GPS-uitkomsten om na te gaan of het beleid rondom *human capital*, *corporate responsibility* en onze purpose en waarden vruchten afwerpt en om het beleid verder aan te scherpen. Op basis van de uitkomsten van de vorige GPS was er afgelopen jaar binnen Assurance onder meer extra aandacht voor het behoud van talent, de integratie van nieuwe medewerkers binnen PwC, coaching en feedback en diversiteit. Ook is er meer bekendheid gegeven aan de purpose en waarden van PwC. Aankomend jaar willen we onze medewerkers onder andere beter ondersteunen bij het leren werken met de nieuwe feedbackmethodiek.

We investeren in talentontwikkeling

De kracht van onze Assurance-praktijk zit in het talent en de passie van onze mensen. Zij vormen cruciale bouwstenen van de kwaliteit die wij iedere dag leveren. Wij willen de beste mensen aantrekken en die aan ons binden. Daarbij kijken we ook nadrukkelijk naar welke competenties we moeten ontwikkelen of aantrekken om ook in de toekomst een vooraanstaande rol te blijven spelen. Er is veel geïnvesteerd in vaardigheden en competenties, zowel in opleiding als in *training on the job*. Doordat we verhoudingsgewijs meer vast personeel aantrekken op WO-niveau, liep het gemiddeld aantal

externe trainings- en opleidingsuren iets terug. Dat komt deels omdat het opleidingstraject tot registeraccountant voor WO'ers korter is. Daarentegen nam het aantal trainingsuren *on the job* als gevolg van de intensivering van ons RTR-programma toe (zie [pagina 45](#)). Naast vaktechniek leggen wij in onze opleidingsprogramma's meer nadruk op professioneel-kritisch vermogen, waarden, afdelings- en grensoverstijgend samenwerken en innovatief vermogen.

Onze formatie groeit wederom

Onze vaste formatie was gedurende het boekjaar 2016-2017 zes procent groter dan boekjaar 2015-2016 bij een stabiele omzet. Ten opzichte van twee jaar geleden telt de Assurance-praktijk ruim 200 fte meer. We continueren onze inzet op meer vaste collega's. We gaan na een succesvolle pilot meer HBO-werkstudenten inzetten tijdens de piekperiode. We streven hiermee naar meer rust in de planning. De extra tijdsbesteding die de afgelopen jaren samenhang met kantoorroulaties in het OOB-segment zal in boekjaar 2017-2018 uitfaseren. Komend jaar zijn er geen grote eerstejaarscontroles.

Hoewel we mensen langer aan ons weten te binden dan enkele jaren geleden, zien we dat het verloop in 2016-2017 juist weer iets opliep (zie [pagina 35](#)). PwC streeft naar een inclusieve cultuur waarin we diversiteit omarmen. Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt. Niet ondanks, maar dankzij de verschillen. Onze uitdaging is niet alleen het werven van vrouwelijke collega's of collega's met een migratieachtergrond, maar juist om hen langer te behouden. Dat lukt vooralsnog in onvoldoende mate en blijft dan ook een belangrijk aandachtspunt voor komend jaar.

Formatieopbouw verandert

Er vinden fundamentele aanpassingen plaats in de manier waarop de accountant zijn of haar werk uitvoert en de vaardigheden die dit vereist. Met data-analyse brengen we snel en overzichtelijk patronen, trends en risico's in kaart. Ook standaardiseren we steeds meer processen en besteden we steeds meer repetitieve controlewerkzaamheden uit aan gespecialiseerde collega's. Dat leidt zowel tot kwaliteitsverbetering als een meer efficiënte uitvoering van de controle. We hebben in 2016-2017 6,5 procent van het

totaal aantal controle-uren ondergebracht bij *delivery centres*. Verder hebben we een Project Management Office (PMO) opgericht waarmee Nederland een van de eerste landen in het PwC-netwerk is dat het projectmanagement rondom omvangrijke audits bij gespecialiseerde projectmanagers neerlegt. Door deze ontwikkeling krijgt de accountant meer tijd voor zijn kerntaken.

Hierdoor verandert ook de opbouw van onze formatie. Ten eerste wordt het accountantsvak hoogwaardiger en gespecialiseerder. Dat heeft invloed op de verhouding tussen het aantal juniors en seniors in onze organisatie (zie [pagina 33](#)). Ten tweede vereist de nieuwe wereld meer kennis van technologie. De behoefte aan dataspecialisten neemt sterk toe. Ook de behoefte aan specialistische vaktechnische vaardigheden, innoverend vermogen, communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden neemt toe.



3. Inzetten op innovatie en groei

Onze derde prioriteit is het stimuleren van innovatie en het realiseren van meer impact bij de klanten van onze businessunits Risk Assurance en Capital Markets and Advisory Services (CMAAS). Van de ruim 1.700 professionals in de Assurance-praktijk werken er inmiddels ruim 380 (FY16: 350) in Risk Assurance en CMAAS, de twee snelgroeiende businessunits die zich bezighouden met respectievelijk het toevoegen van vertrouwen bij processen en systemen, inclusief *cyber security* en niet-financiële informatie, en het adviseren over accountingvraagstukken, *capital market-transacties* en *treasury*. We zien een snel toenemende vraag naar innovatieve diensten zoals data-analyse, *cyber security*- en andere assurance-diensten die helpen om processen, systemen en mensen te beschermen.

Investeren in innovatieve controleaanpak

Digitalisering maakt vernieuwing van onze controleaanpak mogelijk: betere aansluiting op de systemen en processen van controleklanten en slimmere auditoplossingen. Bij onderdelen van de controle worden al geprogrammeerde algoritmes ingezet. De data-auditing tool 'Halo', die binnen het internationale PwC-netwerk is ontwikkeld, combineert complexe algoritmen met datavisualisatie. De tool stelt accountants in staat ongewone en inconsistente transacties te identificeren en controlewerkzaamheden specifiek te richten op onderdelen waar dat nodig is. Het verschaft controleteams en gecontroleerde organisaties relevantere inzichten. Zo kunnen we razendsnel grote dataverzamelingen analyseren en wordt de kans op fouten kleiner. Halo heeft eind 2016 de 'Audit Innovation of the Year'-award van het International Accounting Bulletin gewonnen.

Innoveren begint bij samenwerking

We creëren voor onze collega's nieuwe mogelijkheden om ideeën aan te dragen en uit te werken. Daar spelen we met innovatieprogramma's als *Mindscape* en *Grassroots Innovations* en samenwerkingsverbanden met onder meer Startupbootcamp, een accelerator van start-ups, op in. In ons *Data Experience Lab* analyseren we data en visualiseren we de inzichten op onze *dataWALL*. En in ons *Blockchain Experience Lab* experimenteren we met *blockchain*. Dat doen we in co-creatie met onze klanten en andere stakeholders.

Ruimte om te investeren

We hebben het afgelopen boekjaar wederom geïnvesteerd in kwaliteit. In mensen, verbetermaatregelen en technologie. Dat leidt tot hogere kosten. Ook de concurrentie op de arbeidsmarkt leidt tot hogere kosten.

We streven naar winstgevende groei. Dat is geen doel op zich, maar bepaalt wel in belangrijke mate de ruimte die we hebben om te investeren in kwaliteit, technologie en talent. Na twee jaar van resultaatdaling door investeringen in kwaliteit en de kantoorroulatie in het OOB-segment – met veel offertes en transitiekosten van nieuwe audits tot gevolg – zijn de financiële resultaten in de audit afgelopen jaar gestabiliseerd. We gaan weer het gesprek met onze opdrachtgevers aan over onze toegenomen tijdsbesteding en wat een daarbij passende vergoeding zou zijn. We zijn tevreden over de ontwikkeling van onze financiële resultaten in het afgelopen jaar.

Tot slot

Inmiddels beginnen wij de vruchten te plukken van onze focus op verandering en verbetering. We zijn op de goede weg. Tegelijkertijd blijven we ons richten op de kwaliteit van onze controles en controledossiers. Daar dienen we nog stappen te zetten. Dat heeft onze prioriteit. Door extra trainingen, *coaching on the job*, technologische innovaties, standaardisering, uitbreiding van onze formatie en nadrukkelijker te kiezen voor klanten, gaan we de ruimte creëren om die stap te gaan zetten. We zetten vol goede moed de volgende stappen op onze reis.

Graag bedanken wij onze medewerkers voor hun inzet en bijdrage in het afgelopen jaar, onze opdrachtgevers voor het begrip voor de hogere eisen die wij stellen, en al onze stakeholders voor het vertrouwen in onze transformatie naar een purpose-geleide en waardengedreven organisatie.

Amsterdam, 25 september 2017

De Assurance Board,
Ad van Gils (voorzitter)
Michel Adriaansens
Agnes Koops-Aukes
Wytse van der Molen

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

► **Verslag van de Commissie
Publiek Belang**

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon

Verslag van de Commissie Publiek Belang

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Print dit hoofdstuk

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

► Blijven verbeteren en veranderen

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon

Blijven verbeteren en veranderen

De ingeslagen weg om een cultuur- en gedragsverandering te realiseren, heeft het bestuur in het verslagjaar 2016-2017 voortvarend voort gezet. Als toezichthouder hebben wij het afgelopen jaar gezien dat de PwC-organisatie als gevolg hiervan volop in beweging is. Tegelijkertijd maakt de recente actualiteit duidelijk dat het niet eenvoudig is aan de verwachtingen van stakeholders te voldoen.

Dat sprake is van positieve veranderingen, blijkt onder andere uit het oordeel van de externe toezichthouder over de voortgang van de implementatie en borging van het verandertraject bij PwC. Hieruit blijkt dat PwC op de juiste weg is met haar ambitie te transformeren naar een purpose-geleide en waardengedreven organisatie (de PwC journey). De transformatie op het gebied van cultuur en gedrag die het bestuur wil realiseren vraagt tijd en voortdurende toewijding. En ook tussentijdse bijsturing of aansporing wanneer resultaten niet (voldoende) zichtbaar worden of veranderingen niet snel genoeg gaan. De externe toezichthouder kwalificeerde kort voor het einde van het verslagjaar een aantal onderzochte wettelijke controledossiers uit 2014 en 2015 als onvoldoende en laat zien dat er nog een aantal terreinen is waarop PwC zich nog verder kan (door)ontwikkelen. Het bestuur heeft ons inziens terecht geconstateerd dat sommige zaken nog beter moeten en kunnen.

Dat veranderingen niet snel genoeg gaan en de kwaliteit omhoog moet, bleek zeer recent ook tijdens het debat in de Tweede Kamer over de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties. De Kamer vindt dat

de veranderingen in de sector niet snel genoeg gaan en dat er nog steeds te veel fouten worden gemaakt. Dit is niet plezierig om te horen voor iedereen die er al langere tijd hard aan werkt de dingen te verbeteren. Maar het is de realiteit en geeft aan dat de ingeslagen weg sneller moet worden voortgezet.

De Commissie Publiek Belang volgt het bestuur van de accountantsorganisatie steeds kritisch bij diens inzet en investeringen in organisatie en mensen om invulling aan de beoogde cultuur- en gedragsveranderingen te geven. De uitdaging is om vast te blijven houden aan de strategische koers en de noodzakelijke veranderingen duurzaam te realiseren.

Toezicht

De Commissie Publiek Belang ziet toe op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie vloeit voort uit de Code voor Accountantsorganisaties. De commissie peilt of de maatschappelijke antennes van PwC goed gericht staan, toetst of PwC de dialoog met stakeholders adequaat voert en ziet erop toe dat PwC bij het uitvoeren van haar taken het publiek belang in voldoende mate betreft. Middels dit schriftelijke verslag legt de commissie verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichthoudende rol heeft ingevuld en doet zij verslag van haar bevindingen over de stand van zaken met betrekking tot de waarborging van het publieke belang binnen PwC.

De Commissie Publiek Belang is één van de commissies van de raad van commissarissen van Holding PricewaterhouseCoopers

Nederland B.V. sinds de instelling van de raad van commissarissen naar aanleiding van het rapport 'In het publiek belang' van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep. De leden van de raad van commissarissen zijn allen onafhankelijke derden. De Commissie Publiek Belang bestond in het verslagjaar 2016-2017 uit vier leden. Vanaf verslagjaar 2017-2018 bestaat de Commissie Publiek Belang uit alle leden van de raad van commissarissen. Dit is voortgekomen uit de wens om alle commissarissen nauw betrokken te laten zijn bij de onderwerpen die in de Commissie Publiek Belang aan de orde komen met betrekking tot de accountantsorganisatie.

Gedurende het verslagjaar hebben we vier keer vergaderd. Elke vergadering was de voltallige commissie aanwezig. Bij de laatste twee vergaderingen zijn ook de overige leden van de raad van commissarissen uitgenodigd. Eén van hen was eenmaal verhinderd. In de vergaderingen is sprake van een open, kritische en constructieve dialoog met aanwezige bestuurders (de voorzitter en het bestuurslid van de accountantsorganisatie dat verantwoordelijk is voor kwaliteit en transformatie, alsmede de voorzitter van de raad van bestuur), de compliance officer, zijn plaatsvervanger, de partner die National Office leidt en de manager *public affairs*. Wanneer specifieke onderwerpen worden behandeld – zoals de interne kwaliteitsreviews (ECR's) en juridische procedures – gebeurt dit veelal in aanwezigheid van de desbetreffende direct verantwoordelijke in de organisatie.

In vrijwel alle vergaderingen is gesproken over de voortgang van de transformatie langs de drie strategische prioriteiten van

Print dit hoofdstuk



het veranderprogramma: het doorleven van de PwC journey, het werken aan continue kwaliteitsverbetering en het inzetten op innovatie en groei. In dat verband zijn ook de herijking van PwC's waarden, de uitrol ervan en de sessies op partner/director-niveau over de betekenis ervan besproken. Wij hebben benadrukt de 'tone from the top' (door bestuur en partners/directors) cruciaal te vinden voor de diverse onderdelen van het veranderprogramma. De ontwikkeling van een cultuur- & gedragsmonitor hebben wij in dat verband als positief ervaren. Om nog meer impact te creëren hebben we het bestuur geadviseerd zich behalve op maatregelen of acties, ook nader op de onderliggende problematiek te richten.

Verder kwamen tijdens de vergaderingen onder andere aan de orde: de verbeterplannen van controlepartners- en directors als follow-up van dossierreviews, de voortgang van de implementatie van de OKB-maatregel, updates ter zake van de onderzoeken van externe toezichthouders, periodieke rapportages van de compliance officer, ontwikkelingen binnen de accountantsorganisatie (zoals de benoeming van *business unit leaders* en het vormen van een separate businessunit Financial Services), PwC in de media, ontwikkelingen rondom het accountantsberoep en de beroepsorganisatie, de uitkomsten van de *engagement compliance reviews* door een internationaal review-team en van intern uitgevoerde reviews, de doorwerking van de prestaties op het gebied van kwaliteit in de beoordeling en beloning van medewerkers en partners/directors, de leerpunten uit claimsituaties, de rapportage van de Internal Audit Dienst inzake de toetsing van het *quality*

management system en de stakeholderdialoog 2017. Tevens hebben wij met het bestuur gesproken over incidentmeldingen en ontvangen tuchtklachten.

Naast overleg in commissieverband tijdens de reguliere vergaderingen is er, samenhangend met actualiteiten, van tijd tot tijd ad-hoc overleg geweest tussen CPB-voorzitter/-leden, en de voorzitter van de accountantsorganisatie, de raad van bestuur en/of de raad van commissarissen.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de commissie is meegenomen in de evaluatie van de gehele raad van commissarissen. Hierover wordt verslag gedaan in het verslag van de raad van commissarissen in het Annual Report 2016-2017 van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

In dialoog met stakeholders

PwC voert een intensieve dialoog met haar interne en externe belanghebbenden en legt verantwoording af over deze dialoog via het Annual Report 2016-2017.

Wij volgen kritisch de door het bestuur ondernomen acties gericht op het herstel van maatschappelijk vertrouwen in het accountantsberoep en de kwaliteitsverbetering in het bijzonder. De bevindingen van de Monitoring Commissie Accountancy eerder dit verslagjaar gaven ons aanleiding tot intensieve gesprekken met het bestuur, in meerdere vergaderingen en ook in informele setting tussen raad van commissarissen en bestuurders. Wij hebben daarbij met het bestuur gediscussieerd over de in het rapport geformuleerde thema's rondom kwaliteit, fraude en continuïteit, controle

en advies onder één dak, het partner- en verdienmodel en marktordening. En vooral hoe samen met de sector getracht moet worden te voorkomen dat deze tot problemen leiden met betrekking tot onder andere kwaliteit en onafhankelijkheid. Wij onderkennen met het bestuur dat de maatschappelijke percepties van de in het rapport benoemde thema's en de gemaakte keuzes dynamisch zijn in de tijd als gevolg van veranderende maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. De verwachtingskloof die onder andere bestaat ten aanzien van thema's als de verantwoordelijkheid van de accountant bij het omgaan met fraude en corruptie en zijn rol bij continuïteitvraagstukken, moet inderdaad worden geadresseerd. Het vertrouwen van de maatschappij in de sector en in het beroep moet worden hersteld. Dit vergt een dialoog met een brede stakeholdergroep. Van de sector en van PwC zelf. PwC ziet het als haar verantwoordelijkheid om deze dialoog aan te gaan en zo een bijdrage te leveren aan de visievorming ten aanzien van het beroep en de kwaliteitsagenda.

De actieve betrokkenheid van het bestuur van PwC bij de door de accountantssector gepresenteerde veranderagenda en de bijdrage aan maatschappelijke thema's zoals de eerder genoemde, beoordelen wij als positief. Wij hebben het bestuur tevens aangemoedigd een bijdrage te leveren aan het onderzoek vanuit het ministerie van Financiën naar verdien- en businessmodellen.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

► Blijven verbeteren en veranderen

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Kwaliteit onder controle

De wijze waarop PwC de uitgezette verbetermaatregelen volgt met het oog op verbeteren van kwaliteit was in dit verslagjaar een centraal onderwerp waarover uitvoerig met bestuurders en de compliance officer is gesproken. In het kader van onze taakuitoefening als interne toezichthouder hebben wij richting bestuur de behoefte uitgesproken om op een meer geïntegreerde wijze periodiek inzicht te verkrijgen in de relevante aspecten van kwaliteit met betrekking tot de accountantsorganisatie, de uitgevoerde (wettelijke) controles en de effectiviteit van het proces van kwaliteitsverbetering. Met de diverse (kwaliteits) rapportages ligt de uitdaging in vereenvoudiging en het meer herkenbaar maken van de belangrijkste aandachtspunten. Wij richten ons toezicht met name op die kwaliteitsindicatoren die van het bestuur proactieve aansturing vergen om zo een scherp zicht te hebben op de wijze van sturing op kwaliteit en kwaliteitsverbetering, op eventuele knelpunten en op de onderwerpen waar aanvullende aandacht nodig is.

Er is met elkaar veel gedaan, er zijn vele kwaliteitsmaatregelen in korte tijd doorgevoerd, er is een dagelijks streven een steeds betere kwaliteit te leveren en van de transformatie wordt serieus werk gemaakt. Dit neemt zoals gezegd niet weg dat nog veel kan en moet verbeteren. Dat bleek uit de rapportages van de externe toezichthouder. PwC is ervan doordrongen dat het nog beter kan en moet, en dat er nog veel werk verzet moet worden. Wij hebben het bestuur gevraagd de effectiviteit

van maatregelen en initiatieven om de kwaliteit te verbeteren opnieuw te bezien en het tempo te verhogen waarmee veranderingen worden gerealiseerd en de effecten daarvan zichtbaar zijn. Ons inziens is het belangrijk dat op basis van voortschrijdend inzicht prioriteiten worden geformuleerd of herbevestigd ten aanzien van de kwaliteitsagenda met daarbij de concreet te ondernemen acties. Zowel de huidige stand van zaken als het vervolgtraject richting toekomst zijn daarmee onderwerp van gesprek.

Oriëntatie op de maatschappij

In ons vorige verslag hebben wij bericht dat PwC er voor had gekozen zich niet neer te leggen bij het boetebesluit van de AFM naar aanleiding van het diens reguliere onderzoek in 2013-2014 naar de controledossiers 2011-2012. Het gaat PwC om de principiële uitleg van de zorgplicht: wanneer voldoet een organisatie wel en wanneer voldoet ze niet aan de zorgplicht. Na afwijzing van het bezwaar door de AFM, heeft PwC beroep aangetekend bij de Rechtbank Rotterdam die dit beroep nog in behandeling heeft. Mocht het boetebesluit worden vernietigd, dan zal zij een geldbedrag dat gelijk is aan de hoogte van de boete overmaken aan de Foundation for Auditing Research (FAR).

Tijdens elke vergadering werd in het afgelopen verslagjaar stil gestaan bij relevante ontwikkelingen in de maatschappij en werd een update gegeven van (consultaties rondom) bestaande en nieuwe wet- en regelgeving die op accountants(organisaties) van toepassing is.

Deelname vanuit de commissie aan de bijeenkomsten die PwC met haar belangrijkste stakeholders organiseert, geven de commissie actueel inzicht in de verwachtingen van PwC's stakeholders en in de wijze waarop PwC deze adresseert. Wij onderschrijven de mening van het bestuur dat in de dialoog van het bestuur met PwC's stakeholders over de thema's die in de sector spelen, behalve een rol voor organisaties zoals PwC, ook een rol is weggelegd voor wetgever en toezichthouder.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben dit transparantieverlag 2016-2017 met ons besproken. Wij vinden toonzetting van het verslag passend bij het beeld dat wij het afgelopen jaar hebben gekregen van de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. invulling geeft aan de borging van het publiek belang en de status van haar kwaliteitsbeheersingssysteem.

De Commissie Publiek Belang,

Nout Wellink (voorzitter)

Naomi Ellemers

Jan Maarten de Jong (vanaf 1 juli 2017)

Annemarie Jorritsma (vanaf 1 juli 2017)

Frits Oldenburg (vanaf 1 juli 2017)

Cees van Rijn

Yvonne van Rooy

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

► Blijven verbeteren en veranderen

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk



Nout Wellink (1943) was van 1997 tot 1 juli 2011 president van De Nederlandsche Bank. Tevens was hij van 1999 tot 2011 lid van de raad van bestuur van de Europese Centrale Bank (ECB), van 2002 tot 2006 president van de Bank voor Internationale Betalingen en van 2006 tot 2011 voorzitter van het Bazels Comité voor Banktoezicht. Van 1 mei 2008 tot 1 september 2016 was hij voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden. Sinds 2013 is hij voorzitter van de Commissie Publiek Belang van PwC. Daarnaast is hij non-executive director van de Bank of China, voorzitter van het risk policy committee van die bank en voorzitter van de Bontius Stichting.



Naomi Ellemers (1963) is sociaal psycholoog en als universiteitshoogleraar verbonden aan de Universiteit Utrecht. In haar werk houdt Ellemers zich onder andere bezig met beloning en motivatie, diversiteit en verandering in organisaties, moreel gedrag en ethisch klimaat. Zij is onder andere lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en Corresponding Fellow van de British Academy for the Humanities and Social Sciences (FBA). Voorheen leidde zij de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Leiden, diverse onderzoeksprojecten en was zij onder andere verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma. Tegenwoordig is zij bestuurslid van Stichting Praemium Erasmianum. Ellemers is sinds 1 mei 2015 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC. In haar hoofdfunctie als iniversiteitshoogleraar van de Universiteit Utrecht is zij een samenwerkingsverband aangegaan met de AFM. Zij zal onder andere als promotor betrokken zijn bij wetenschappelijk onderzoek naar psychologische processen bij toezicht, en hierover publiceren. Vanwege haar nevenfunctie als commissaris bij PwC zal zij op geen enkele wijze betrokken zijn bij onderzoeken naar accountancykantoren.



Cees van Rijn (1947) was van 2001 tot 2011 CFO en lid van de raad van bestuur van Nutreco. Daarvoor was hij onder andere CFO van Sara Lee Meats Europe en CFO Northern Europe van de McCain Foods Group. Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij Nutricia. Op dit moment is hij commissaris van ForFarmers, voorzitter van de raad van commissarissen van de Detailresult Groep, commissaris van Royal FloraHolland, commissaris van Plukon Food Group, commissaris van UTZ Certified en commissaris van Erasmus Q-Intelligence. Van Rijn is lid van de Commissie Publiek Belang van PwC sinds 2013.



Yvonne van Rooy (1951) was onder andere staatssecretaris van Economische Zaken, lid van het Europees Parlement, lid van de Tweede Kamer, voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Tilburg, voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Utrecht en plaatsvervangend Kroonlid van de SER. Sinds 2012 is zij voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Daarnaast is zij onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Electronics Nederland, bestuurslid van VNO-NCW, bestuurslid Stichting Administratiekantoor Koninklijke Brill, lid van de raad van commissarissen van NN Group, lid Curatorium Beschermers Nationaal Monument Kamp Vught, lid raad van toezicht Fonds Nationaal Kunstbezit, lid raad van advies Nexus Instituut en lid raad van toezicht Gemeentemuseum Den Haag. Van Rooy is lid van de Commissie Publiek Belang van PwC sinds 2013.



Jan Maarten de Jong (1945) was van 1989 tot 2002 lid van de raad van bestuur van ABN AMRO en ABN AMRO Holding. In diverse functies was hij sinds 1970 werkzaam bij de Algemene Bank Nederland, onder andere als directeur-generaal en lid van de raad van bestuur. Van 2002 tot 2006 was hij adviseur van de raad van bestuur van ABN AMRO en ABN AMRO Holding. De Jong was onder meer commissaris van AON Nederland, CRH Plc (Ierland), KBC Bank NV (België), Heineken, Nutreco, Theodoor Gilissen Private Bankers en de Onderlinge 's-Gravenhage. Op dit moment is hij onder meer lid van de raad van commissarissen van KBL European Private Bankers S.A. (Luxemburg) en bestuurslid van Stichting Preferente Aandelen ASML. De Jong is sinds 1 juli 2017 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



Annemarie Jorritsma (1950) is sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds 1 september 2015 voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). In september 2015 nam zij afscheid als burgemeester van Almere, een functie die zij sinds 2003 bekleedde. Tevens was zij zeven jaar voorzitter van de VNG. Voor die tijd was zij onder Kabinet Kok acht jaar lang minister, waarvan vier jaar bij Verkeer en Waterstaat en vier jaar bij Economische Zaken. Jorritsma is daarnaast onder meer voorzitter Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij, president-commissaris Alliander, kwartiermaker van Topvrouwen en voorzitter van Stichting Verkiezing overheidsmanager van het jaar en van de jury voor zakenvrouw van het jaar. Jorritsma is sinds 1 juli 2017 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



Frits Oldenburg (1961) is sinds 2013 als *of-counsel* verbonden aan FG Lawyers. Van 2004 tot 2014 was hij lid van de board of trustees van het International Bureau of Fiscal Documentation. Van 1995 tot 2013 was Oldenburg partner bij NautaDutilh. Als notaris was hij gespecialiseerd in vennootschapsrecht. Daarnaast was hij onder meer lid van het bestuur van de Koninklijke Notariële Broerorganisatie. Tegenwoordig is hij bestuurslid van Stichting Vrouwe Groenevelt's Liefdegesticht, District Noord- en Oost-Gelderland van het Nederlandse Rode Kruis en Stichting Astma Bestrijding. Sinds 1 juli 2017 is hij lid van de Commissie Publiek Belang van PwC (nadat hij eerder ook van 2013 tot 2015 lid was van deze commissie).

Wijziging samenstelling Commissie Publiek Belang per 1 juli 2017

Per 1 juli 2017 zijn Jan Maarten de Jong, Annemarie Jorritsma en Frits Oldenburg toegetreden tot de Commissie Publiek Belang. Hierdoor zijn alle leden van de raad van commissarissen ook lid van de Commissie Publiek Belang.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

- **Kwaliteit onder controle**
- Onze definitie van kwaliteit
 - Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
 - Ons proces van kwaliteitsverbetering
 - Eén rapportage over kwaliteit
 - Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

Governance

Bijlagen

Colofon

Print dit hoofdstuk

Kwaliteit onder controle



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Onze definitie van kwaliteit

Kwaliteit van dienstverlening door de accountantsorganisatie begint bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Daarbij staan integriteit, objectiviteit, onafhankelijkheid en een professioneel-kritische houding voorop. Maar er is meer nodig om onze purpose waar te maken. Het gaat ook om waardecreatie voor onze stakeholders die verdergaat dan compliance en die ons als organisatie onderscheidt. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het geven van inzichten door bijvoorbeeld publieke benchmarks, het deelnemen aan het publieke debat, de ontplooiing van onze medewerkers en onze bijdrage aan de verbetering van de bedrijfsprocessen bij onze klanten door bijvoorbeeld de managementletter en de verbetering van jaarrekeningen en verslaggeving.

Wij definiëren kwaliteit dan ook als volgt:

1. het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving; en vervolgens
2. het leveren van toegevoegde waarde voor de maatschappij, aan onze mensen en aan onze klanten.

Het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving is het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het *quality management system* (QMS) is de PwC-uitwerking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en borgt het continu leveren van kwaliteit en verbeteren van de kwaliteit van onze assurance-dienstverlening.

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

Als *member firm* van het wereldwijde PwC-netwerk voldoen wij aan de PwC-netwerkstandaarden en de PwC Network Risk Management Policies. Deze borgen een consistente kwaliteit van dienstverlening binnen het PwC-netwerk. In onze assurance risk management database (Matrisk) zijn onze interne regels op het gebied van risicomanagement beschreven. Deze database is voor iedere professional toegankelijk, onder andere via Inform, ons centrale vaktechnische informatiesysteem.

Ons kwaliteitsbeleid en -procedures passen binnen deze internationale kaders en zijn uiteraard ook gericht op het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving in Nederland. Het normenkader dat in Nederland geldt voor de wettelijke controle ziet op verschillende niveaus:

De accountantsorganisatie

In de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta) en de EU-verordeningen zijn voorschriften opgenomen voor de bedrijfsvoering van accountantsorganisaties die een vergunning hebben om wettelijke controles te verrichten. Een accountantsorganisatie dient te beschikken over een stelsel

van kwaliteitsbeheersing. Ook dienen waarborgen te bestaan voor een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf.

De externe accountant

In zijn of haar beroepsuitoefening dient de externe accountant te voldoen aan de gedrags- en beroepsregels van vakbekwaamheid (inclusief permanente educatie), objectiviteit, integriteit en een professioneel-kritische instelling.

De Wet op het accountantsberoep (Wab) geeft de NBA de bevoegdheid om beroepsreglementen vast te stellen ten behoeve van een goede beroepsuitoefening door accountants. Zo heeft de NBA regels uitgevaardigd voor de beroepsreglementering van het accountantsberoep in zogenoemde Verordeningen of Nadere Voorschriften, in het bijzonder de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA), de Verordening inzake de Onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en de Verordening accountantsorganisaties, alsmede de Nadere Voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS). De reikwijdte van deze regels is breder dan alleen de wettelijke accountantscontrole en geldt ook voor andere dienstverlening door accountants.

Nederlands regelgevend kader voor de wettelijke accountantscontrole

Wie	Wat	Normenkader op hoofdlijnen	Wet- en regelgeving
Accountantsorganisatie	Bedrijfsvoering	- Stelsel van kwaliteitsbeheersing - Beheerste en integere uitoefening van het bedrijf	Wta, Bta, EU-verordening
Externe accountant	Beroepsuitoefening	- Gedrags- en beroepsregels - Onafhankelijkheidsregels - Nationale en internationale controlestandaarden (zoals ISA's)	Wta, Bta, Wab (VGBA, ViO), EU-verordening

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing dient te voldoen aan dit normenkader alsmede aan het internationale raamwerk ISQC1 (*International Standards on Quality Control for firms that perform audits and reviews of historical financial information and other assurance and related services engagements*) van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Deze standaard definieert het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing als volgt:

The objective of the firm is to establish and maintain a system of quality control to provide it with reasonable assurance that:

- the firm and its personnel comply with professional standards and applicable legal and regulatory requirements; and*
- reports issued by the firm or engagement partners are appropriate in the circumstances.*

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing voor onze accountantsorganisatie en de uitwerking daarvan in ons QMS is gericht op dit doel. Het QMS bestaat uit zeven pijlers:

1. Leiderschap
2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

In de tabel hiernaast zijn de belangrijkste bouwstenen van het QMS voor elk van de zeven pijlers opgenomen. Op [pagina 23-54](#) beschrijven we deze zeven met elkaar samenhangende pijlers en een aantal bouwstenen verder in detail. Ook wordt gerapporteerd over de belangrijkste kwaliteitsindicatoren behorend bij de betreffende pijlers.

De cultuur en het gedrag binnen onze organisatie, de diversiteit van onze organisatie en de vitaliteit van onze collega's zijn van invloed op de werking van het QMS, maar zijn geen opzichzelfstaande bouwstenen. Meer informatie over diversiteit en vitaliteit is opgenomen in het PwC NL Annual Report 2016-2017.

De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook aangeduid als de Assurance Board) en de raad van bestuur van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. zijn de beleidsbepalers van de accountantsorganisatie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De Assurance Board is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het kwaliteitsbeheersingssysteem. Jaarlijks beoordeelt de Assurance Board de adequate opzet, het bestaan en de effectieve werking van ons kwaliteitsbeheersingssysteem. Als tekortkomingen worden gesignaleerd, treedt een herstelprocedure in werking om onze praktijk te corrigeren, of onze systemen aan te passen. De jaarlijkse verklaring door de beleidsbepalers over het doeltreffend functioneren van het kwaliteitsbeheersingssysteem is opgenomen in dit transparantieverlag (zie [pagina 62](#)).

De *business unit leaders* geven met hun managementteam (bestaande uit een *quality assurance partner*, *change partner*, *human capital partner* en *operations partner*) uitvoering aan het kwaliteitsbeleid in hun businessunit. Jaarlijks bevestigen zij schriftelijk dat ze zich gecommitteerd en uitvoering gegeven hebben aan het kwaliteitsbeleid van PwC.

Pijler	Belangrijkste bouwstenen
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none">- PwC purpose en waarden- Stakeholderdialoog- Enterprise risk management- Audit Quality Risk Assessment- Partner/directorbetrokkenheid
Ethiek	<ul style="list-style-type: none">- Gedragscode- Klachtenregeling- Meldings- en klokkenluidersregeling- ICT Gedragscode
Onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none">- Firma-onafhankelijkheid- Authorisation for Services- Persoonlijke onafhankelijkheid- Personal Independence Compliance Testing- Nevenfuncties-database- Jaarlijkse compliance-confirmatie- Independence-training en -communicatie
Klant- en opdracht-acceptatie	<ul style="list-style-type: none">- Klant- en opdrachtacceptatie- Selectiviteit- Partner/director- en QRP-allocatie- Acceptatie- en risicopanelen
Human capital	<ul style="list-style-type: none">- Global People Survey- L&D-curriculum- Benoemingsprocedure partners en directors- Talent- en workforcemanagement- Beoordelingsproces medewerkers (beoordeling en promotie)- Beoordelingsproces partners/directors (BMG&D)
Opdracht-uitvoering	<ul style="list-style-type: none">- PwC Audit Guide- Aura en andere tools- QRP-betrokkenheid- Consultaties National Office (fraude, continuïteit, overig)- Meldingen (AFM, Wwft, overig)- Specialistenbetrokkenheid- Uitbesteding <i>delivery centres</i>- Realtime-reviews- Juridische procedures
Monitoring	<ul style="list-style-type: none">- <i>Engagement compliance reviews</i>- Kwaliteitsindicatoren- Compliance Office- Internal Audit Dienst- Reviews door PwC Global- Oorzakenanalyses

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

- **Ons proces van kwaliteitsverbetering**
- **Eén rapportage over kwaliteit**
- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Ons proces van kwaliteitsverbetering

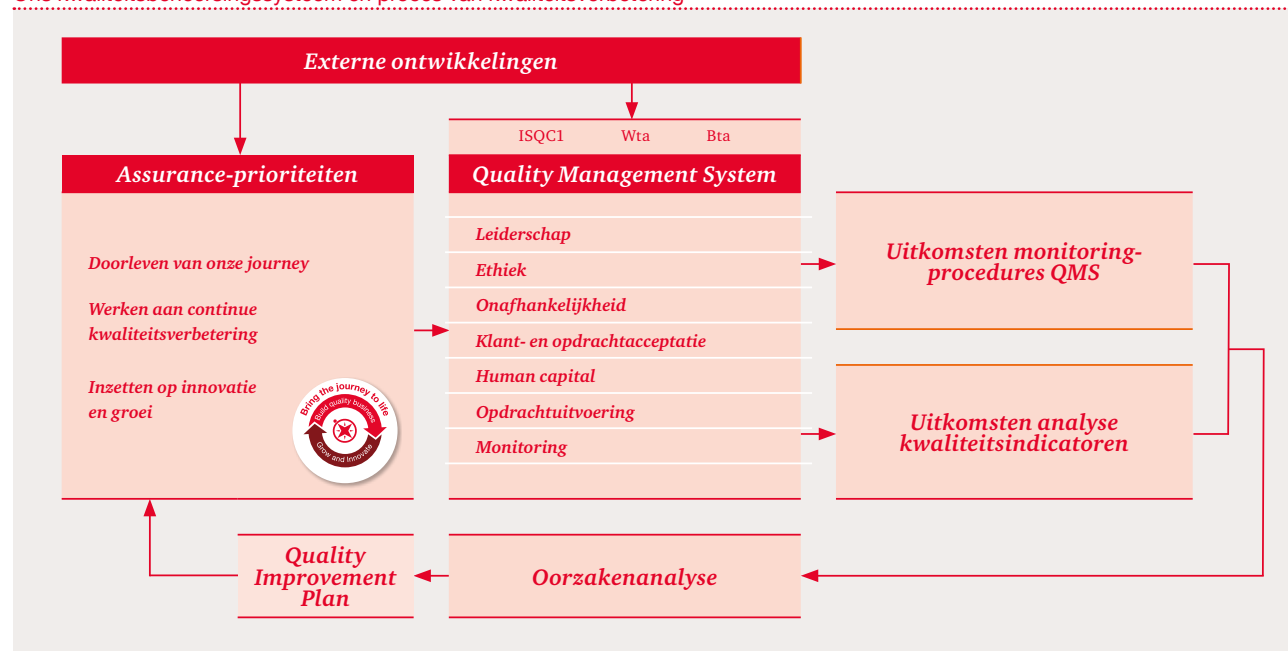
Kwaliteitsverbetering is een continu proces binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Externe en interne ontwikkelingen, zoals veranderingen in wet- en regelgeving en interne PwC-standaarden, maar ook technologische ontwikkelingen en innovaties zorgen voor aanpassingen in ons kwaliteitsbeleid en zijn daarmee van invloed op de strategische prioriteiten van Assurance en ons QMS.

Om de werking van het QMS en de kwaliteitsverbetering te monitoren maken wij gebruik van de uitkomsten van de *monitoring procedures* uit het QMS alsmede van de uitkomsten van de analyse van de ontwikkeling van kwaliteitsindicatoren in relatie tot gestelde doelen. De kwaliteitsindicatoren worden gerapporteerd in diverse Assurance-rapportages en worden ingebracht in de jaarlijkse cyclus van oorzakenanalyses. Op basis van de oorzakenanalyse wordt een *quality improvement plan* opgesteld. Dit bepaalt vervolgens de agenda voor maatregelen en acties gericht op kwaliteitsverbetering. Het proces van kwaliteitsverbetering wordt in het schema hiernaast op hoofdlijnen weergegeven.

Eén rapportage over kwaliteit

De strategische prioriteiten, het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de kwaliteitsindicatoren waarop we sturen komen momenteel tot uitdrukking in diverse rapportages. Deze rapportages bevatten tevens de kwaliteitsindicatoren zoals genoemd in de NBA-handreiking 1135 'Publicatie kwaliteitsfactoren'. Voorjaar 2017 is besloten om tot één geïntegreerde rapportage (*integrated dashboard*) te gaan komen over de kwaliteit binnen onze accountantsorganisatie. Dit zal ons beter in staat stellen op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen.

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem en proces van kwaliteitsverbetering



Om de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de mate van effectiviteit van genomen maatregelen en ingezette acties te bepalen, worden de uitkomsten van kwaliteitsindicatoren afgezet tegen geformuleerde doelstellingen. Onze ambitie is om komend boekjaar voor meer kwaliteitsindicatoren doelstellingen te formuleren, zodat we concreter kunnen vaststellen of we onze ambitie waarmaken. Dit inzicht is vervolgens weer input voor de oorzakenanalyse.

De set van indicatoren die een beeld schetst van de cultuur en het gedrag binnen onze accountantsorganisatie wordt niet binnen het QMS, maar afzonderlijk gerapporteerd. Zie ook [pagina 50](#) voor een beschrijving van onze cultuur- en gedragsmonitor. ■

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. **Leiderschap**
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 1 *Leiderschap*

Onze 'tone from the top' sluit aan bij onze purpose, strategie en waarden, en voedt daarmee het gedrag van onze medewerkers dat past bij een op kwaliteit gerichte cultuur, een lerende organisatie en het vooropstellen van het maatschappelijk belang.

Tone from the top

In de communicatie naar de praktijk stelt de Assurance Board de PwC-purpose, onze waarden en de Assurance-strategie centraal. Die communicatie verloopt onder meer via digitale nieuwsbrieven, speciale intranetpagina's, blogs en videoboodschappen, evenementen voor alle medewerkers in de Assurance-praktijk en e-mailberichten met *lessons learned* uit onze realtime-reviews.

Maar ook via publieke optredens en opiniebijdragen, tijdens dialoog- en dilemmasessies op de kantoren met boardleden en medewerkers, en via dit transparantieverslag. Onze vaktechnische afdeling (National Office) communiceert daarnaast via een wekelijkse nieuwsbrief over vaktechnische zaken.

Verder is de Assurance Board nauw betrokken bij de opzet van de Summerschool – een meerdaagse, jaarlijks terugkerende, interne training – en het audittransformatieprogramma.

Onze waarden

De principes en handvatten hoe medewerkers en partners van PwC zich behoren te gedragen en moeten handelen in uiteenlopende omstandigheden en situaties zijn vastgelegd in onze wereldwijde gedragscode, zie de paragraaf 'Ethiek'. De gedragscode wordt gedragen door onze waarden. Deze wereldwijde waarden zijn in 2016-2017 herijkt en uitgerold in de praktijk (zie kader). In de praktijk betekent dit dat wij verwachten dat iedere PwC'er zich in lijn met deze waarden gedraagt.

Voorbeeldgedrag door onze partners en directors

Naast de Assurance Board spelen partners, directors en (senior) managers een grote rol bij het uitdragen van onze normen en waarden, inclusief een professioneel-kritische houding en het gewenste gedrag. Onze partners en directors zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van elke afzonderlijke opdracht die ze met een team uitvoeren. Daarbij is nadrukkelijk ruimte voor professionele oordeelsvorming, maar er zijn ook duidelijke kaders en grenzen gesteld waarbinnen onze mensen moeten opereren. Partners en directors geven het voorbeeld aan hun teamleden. In de beoordelings- en beloningsmethodiek voor partners en directors kijken we nadrukkelijk naar de invloed van hun gedrag op onze strategische doelstellingen, met kwaliteit als belangrijkste driver (zie paragraaf 'Human capital').

Benoemingsproces nieuwe partners en directors

Voor de benoeming van nieuwe partners en directors hebben wij een uitvoerig proces en is een Country Admissions Committee (CAD) ingesteld. Dit is een adviesorgaan van de rvb en de boards van de drie Lines of Service van PwC Nederland, waaronder de Assurance Board. De CAD kent een subcommissie per Line of Service, met een onafhankelijk voorzittersduo. De voorzitter van de CAD wordt benoemd door de rvb, de leden worden benoemd door de boards voor maximaal twee termijnen van vier jaar. De voorzitter en de leden hebben geen bestuursfuncties. De CAD richt zich vooral

Onze waarden



Act with integrity

- Spreek je uit over wat juist is, ook als je dit moeilijk vindt
- Verwacht en lever resultaten van de hoogste kwaliteit
- Beslis en handel alsof je eigen reputatie op het spel staat



Make a difference

- Blijf op de hoogte en stel vragen over de toekomst van de wereld waarin we leven
- Creëer impact met onze collega's, onze klanten en in de maatschappij door onze acties
- Speel flexibel in op de steeds veranderende omgeving waarin we werken



Care

- Neem de moeite om elk individu, en wat belangrijk is voor diegene, te begrijpen
- (H)erken de waarde die elke persoon toevoegt
- Help anderen om te groeien en te werken op manieren die het beste in hen naar boven brengt



Work together

- Werk samen en deel relaties, ideeën en kennis over grenzen heen
- Zoek naar verschillende perspectieven, mensen en ideeën, en breng deze samen
- Geef en vraag feedback om jezelf en anderen te verbeteren



Reimagine the possible

- Durf de status-quo te doorbreken en nieuwe dingen te proberen
- Innoveer, probeer uit en leer van fouten
- Sta open voor de mogelijkheden in elk idee

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**

1. Leiderschap

2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 1 *Leiderschap*

op de persoonlijke ontwikkeling van de professional in relatie tot het normprofiel voor partners en directors van PwC. De Assurance Board benoemt nieuwe directors na advies van de CAD. De rvb bekrachtigt deze benoeming. Op voorstel van de Assurance Board en advies van de CAD besluit de rvb, onder voorbehoud van goedkeuring door de algemene vergadering (AV), tot het aangaan van aansluitingsovereenkomsten met de bv's van nieuwe partners. De rvb heeft hiervoor goedkeuring van de rvc nodig als de betreffende beroepsbeoefenaar wordt aangesteld als externe accountant binnen de controlepraktijk. Het voorstel van de rvb aan de AV om zijn besluit goed te keuren is voorzien van een preadvies van de ledenraad en – met betrekking tot degenen die als externe accountant in de accountantsorganisatie functioneren – van de goedkeuring van de rvc. Ook het besluit van de rvb om de aansluitingsovereenkomst van een partner die als externe accountant functioneert in de accountantsorganisatie te beëindigen, moet worden goedgekeurd door de rvc.

Stakeholderdialoog en sectorbetrokkenheid

We leggen voortdurend ons oor te luisteren bij onze belangrijkste stakeholders om te horen wat hun voornaamste verwachtingen zijn en om een klankbord voor onze eigen ideeën te hebben. Dit gebeurt onder meer via een programma van stakeholderdialogen (zie het PwC NL Annual Report 2016-2017). Door middel van de People Survey, ons jaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, ontvangen wij onder meer informatie over hoe onze medewerkers aspecten als cultuur, gedrag en leiderschap binnen de organisatie ervaren (zie paragraaf 'Human capital'). Ook de Commissie Publiek Belang houdt ons scherp op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (zie hoofdstuk 'Verslag van de CPB').

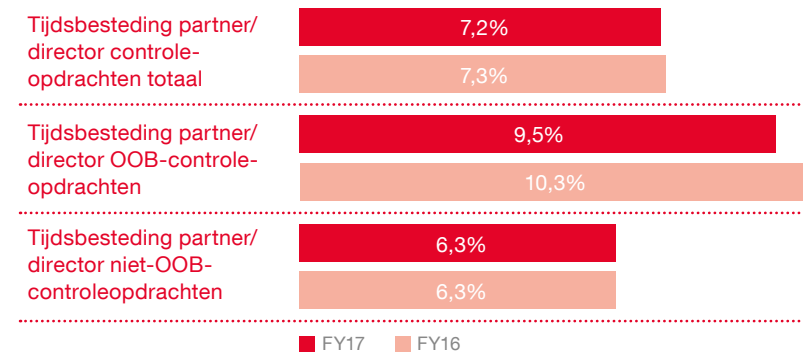
1.1 Productiviteit licht gedaald, de werkdruk blijft hoog

Afgelopen boekjaar hebben we met onze vaste formatie 80.000 uur meer besteed aan directe werkzaamheden (+3,7%). Dit hebben we met gemiddeld 90 fte meer gedaan (+5,4%). Het merendeel van de extra uren is gemaakt door managers en senior associates. Hierdoor is de werkdruk van onze vaste formatie licht gedaald van gemiddeld 1.296 directe uren in FY16 naar 1.275 in FY17.

Gemiddeld aantal directe uren per fte	FY17	FY16
Partner/director	900	945
(Senior) manager	1.180	1.213
(Senior) associate	1.370	1.381
	1.275	1.296

1.2 Tijdsbesteding partners/directors nagenoeg gelijk

De tijdsbesteding door partners en directors in verhouding tot de totale tijdsbesteding aan controleopdrachten is met 7,2% nagenoeg gelijk aan vorig jaar. De daling in betrokkenheid bij OOB-controleopdrachten afgelopen jaar wordt met name veroorzaakt door het grote aantal eerstejaars OOB-controleopdrachten in FY16. De controleteams hebben in FY16 relatief meer tijd besteed aan de transitiefase waar de tijdsbesteding door partners en directors relatief groter is.



Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

1. Leiderschap

2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 1 *Leiderschap*

We participeren in het publieke debat over de rol van de externe accountant en dragen bij aan de sectorbrede ontwikkeling van het beroep. We leveren een actieve bijdrage aan diverse gremia die hierop zijn gericht, zoals NBA-organen, de Raad voor de Jaarverslaggeving, de Commissie Jaarverslaggeving van de NBA en universiteiten. Tevens spreken we met de politiek over ontwikkelingen in het beroep en ook concreet over wetsvoorstellen.

Enterprise risk management

Als onderdeel van onze reguliere planning- en controlcyclus inventariseren we regelmatig onze voornaamste risico's en mogelijkheden op strategisch, operationeel, financieel en compliancegebied, inclusief de manier waarop wij deze risico's tegemoet treden gegeven onze risicohouding. Als dat nodig is, bepalen we welke (additionele) acties we nemen. We monitoren die acties als onderdeel van ons aansturingsmodel. Deze methodiek – *enterprise opportunities and risk management* – vloeit voort uit de PwC-netwerkstandaard voor risico en kwaliteit, waarin de aanpak voor *enterprise risk management* is opgenomen.

Voor de risico's rondom de auditkwaliteit voeren we specifieke verdiepende risico-assessments uit. De uitkomsten van deze assessments bespreken we in de Assurance Board, de Risk Council van de raad van bestuur, de Commissie Publiek Belang en de raad van commissarissen. We delen de uitkomsten ook binnen ons internationale netwerk. De voornaamste risico's in relatie tot de aandachtsgebieden in onze strategie beschrijven we in ons PwC NL Annual Report 2016-2017.

Verandervisie met focus op cultuur en gedrag

Om te voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders en bij te dragen aan het vertrouwen in de maatschappij (onze purpose) staan kwaliteit en continu leren en innoveren centraal. Ook zorgt de snel veranderende wereld ervoor dat we voortdurend de bakens verzetten om onze organisatie klaar te maken voor de toekomst. Via de journey geven wij invulling aan de transitie naar een purpose-geleide en waardengedreven organisatie. Ons veranderprogramma onderkent drie strategische prioriteiten. Zie voor de uitwerking hiervan het verslag van de Assurance Board.

Het veranderprogramma wordt door een centraal team aangestuurd, bestaande uit een Assurance Board-lid, partners, een programmamanager en communicatie- en veranderexperts. Deze integrale aansturing van het programma bewaakt de synergie tussen de initiatieven en geeft sturing aan een gedegen implementatie en borging van nieuwe werkwijzen en gedrag. Het team werkt samen met het transformatieteam dat invulling geeft aan het veranderprogramma voor heel PwC. We volgen de veranderingen in cultuur en gedrag onder andere via de zogeheten cultuur- en gedragsmonitor, zie paragraaf 'Monitoring'. ■

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

1. Leiderschap
2. **Ethiek**
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 2 **Ethiek**

Ethisch handelen en denken vormen de basis voor het gedrag van onze partners en medewerkers. Daarmee valt of staat onze reputatie. De PwC-gedragscode biedt onze partners en medewerkers houvast om ervoor te zorgen dat ze het juiste doen. Daarnaast hebben we een klachtenregeling en meldings- en klokkenluidersregeling voor als het toch mis gaat of dreigt te gaan. We hebben ook een code-of-conductpartner aangesteld.

Wij houden ons aan de fundamentele beginselen van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), zoals ze zijn verwoord in de *Code of Ethics for Professional Accountants*. De beginselen omvatten de volgende uitgangspunten:

- **Integriteit** – Wij zijn rechtdoorzee en eerlijk in alle zakelijke relaties.
- **Objectiviteit** – Wij staan niet toe dat onze professionele oordeelsvorming wordt aangetast door vooroordelen, belangenconflicten of ongepaste beïnvloeding door derden.
- **Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid** – Wij zorgen ervoor dat onze professionele kennis en kunde op een zodanig niveau is dat we onze klanten kunnen adviseren op basis van de huidige stand van de wetgeving, wetenschap en techniek, en in overeenstemming met de geldende technische en professionele normen.

- **Vertrouwelijkheid** – Wij gaan vertrouwelijk om met de informatie die we hebben verkregen in het kader van onze professionele dienstverlening. We delen die informatie niet met derden, tenzij we daartoe verplicht zijn op basis van een wettelijke verplichting. Wij gebruiken de informatie in ieder geval niet in ons eigen voordeel.
- **Professioneel gedrag** – Wij voldoen aan relevante wet- en regelgeving en vermijden activiteiten die de beroepsgroep in diskrediet kunnen brengen.

Daarnaast houden wij ons aan de standaarden en beleidsregels zoals die binnen het internationale netwerk van PwC *member firms* gelden. Deze standaarden bestrijken een groot aantal gebieden, waaronder ethiek en zakelijk gedrag, onafhankelijkheid, het witwassen van geld, antitrust/mededinging, anticorruptie, de bescherming van (persoons)gegevens, sancties, interne audit en handel met voorkennis. We streven ernaar om niet alleen naar de letter van deze ethische eisen, maar ook naar de geest ervan te werken. Alle partners en medewerkers zijn verplicht regelmatig trainingen en assessments (waaronder het indienen van jaarlijkse bevestigingen) te ondergaan op onderdelen van de netwerkrichtlijnen, zodat hiermee een juist begrip van de ethische eisen levend wordt gehouden.

Gedragscode

Onze purpose, de waarden zoals opgenomen in onze gedragscode en de PwC Professional geven inhoud aan het gedrag van onze partners en medewerkers. De gedragscode maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst en de aansluitingsovereenkomst van partners en is via die weg door alle partners en medewerkers ondertekend. Centraal in de gedragscode staan professioneel gedrag, anderen respecteren, reputatie hooghouden en bijdragen aan de maatschappij. Ook onze klanten geven bij ondertekening van een opdracht via de leveringsvoorwaarden aan dat zij op ethische wijze zaken doen. In het boekjaar 2016-2017 is in het hele internationale PwC-netwerk van *member firms* een geactualiseerde gedragscode geïntroduceerd, zie onze externe [website](#).

De gedragscode is een verplicht onderdeel van ons opleidings- en ontwikkelingsprogramma. In boekjaar 2016-2017 is gelijktijdig met de geactualiseerde gedragscode een nieuwe digitale training ('Living the Code') uitgerold, waarbij de nadruk ligt op het omgaan met dilemma's. Iedere partner en medewerker moet deze training volgen. Ook alle nieuwe medewerkers dienen deze training af te ronden voor ze hun werkzaamheden starten.

ICT-gedragscode

Wij borgen de geheimhouding en de bescherming van informatie die is verkregen tijdens de dagelijkse werkzaamheden, door onder meer beveiliging van (digitale) in- en externe informatiedragers en archieven. Hiervoor hebben we binnen het PwC-netwerk een *Global data protection policy* opgesteld, die we in Nederland hebben aangevuld met de van toepassing zijnde – en verdergaande – Nederlandse eisen rond de bescherming van persoonlijke gegevens (Wet bescherming persoonsgegevens en de meldplicht datalekken).



Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. **Ethiek**
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 2 *Ethiek*

Ook onze ICT-gedragscode adresseert dit. Het juiste gebruik van informatie en van apparatuur en faciliteiten die PwC verstrekt en de beveiliging daarvan, zijn cruciaal in onze organisatie. Als we daarmee niet zorgvuldig omgaan, schaadt dat onze reputatie. De ICT-gedragscode is een vertaling daarvan naar *do's* en *don'ts* voor medewerkers en partners in de omgang met IT, internet en social media. Deze gedragscode maakt deel uit van de arbeidsvoorwaarden en jaarlijks moeten partners en medewerkers bevestigen dat gedurende de gehele confirmatieperiode volgens deze code is gehandeld.

Beroepseed accountants

In lijn met de Verordening op de beroepseed voor accountants moeten alle registeraccountants binnen de Assurance-praktijk de beroepseed afleggen. Reeds ingeschreven registeraccountants hebben deze eed in de zomer van 2016 afgelegd. Nieuwe registeraccountants leggen de eed af bij het afstuderen.

Klachtenregeling en meldings- en klokkenluidersregeling

Uit de gedragscode komen onze klachtenregeling en meldings- en klokkenluidersregeling voort. Deze regelingen voorzien in procedures voor zowel klachten in de persoonlijke sfeer als meldingen van vermoedens van zakelijke misstanden of vermoedens van incidenten. Klachten in de persoonlijke sfeer kunnen bijvoorbeeld gaan over intimidatie, agressie of discriminatie. Als iemand hierover een klacht indient, komt hij of zij terecht bij de Klachtencommissie. Een melding van een vermoeden van een zakelijke misstand (bijvoorbeeld het ongeoorloofd aannemen van geschenken of opzettelijk verkeerd factureren) of een vermoeden van een incident wordt behandeld door de *Business Conduct Committee* (BCC).

Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren hebben in de persoonlijke sfeer of vermoedens hebben van zakelijke misstanden of incidenten, kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. In onze hele organisatie is een

2.1 **Vertrouwenspersonen vier keer benaderd en geen formele klachten of meldingen**

In lijn met onze gedragscode hebben we een netwerk van vertrouwenspersonen met wie collega's contact kunnen opnemen om vertrouwelijke zaken te bespreken. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken in de persoonlijke sfeer (ongewenst gedrag of ongewenste omgangsvormen) of om vermoedens van professioneel wangedrag. Deze gesprekken hoeven niet automatisch te leiden tot het indienen van klachten of meldingen bij de Klachtencommissie of de Business Conduct Committee (BCC). Meestal wordt een oplossing gezocht en gevonden binnen de eigen werkomgeving, waarbij de vertrouwenspersoon kan optreden als klankbord of als mediator. Afgelopen boekjaar zijn de vertrouwenspersonen in de Assurance-praktijk vier keer benaderd.

In het afgelopen boekjaar heeft de Klachtencommissie geen klachten behandeld. Ook is in FY17 geen sprake geweest van behandeling van een melding van een vermoeden van een zakelijke misstand door de BCC. In twee situaties (waarvan een via een derde) heeft men zich met een vermoeden van een zakelijke misstand voor overleg tot de leidinggevende of een andere persoon binnen de eigen werkomgeving gewend. Een dergelijk overleg is gericht op het zoeken naar een oplossing van het vermoeden van een zakelijke misstand en ter voorkoming daarvan in de toekomst. In beide gevallen is in goed overleg een oplossing gevonden, en was een melding aan de BCC niet aan de orde.

	FY17	FY16
Aantal keer dat een vertrouwenspersoon is benaderd	4	9
Aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie	0	0
Aantal interne en externe meldingen aan de <i>Business Conduct Committee</i>	0	0

aantal vertrouwenspersonen actief. Een externe (derde) persoon met een vermoeden van een zakelijke misstand of incident kan dit melden bij de rvb of de Assurance Board. Zij brengen de melding over aan de BCC. Na onderzoek te hebben gedaan, adviseert de commissie de rvb. Net als de Klachtencommissie rapporteert de BCC jaarlijks in geanonimiseerde vorm het aantal meldingen en de aard ervan aan de code-of-conductpartner. De Klachtencommissie en de BCC kunnen zelf geen sancties opleggen. Zij adviseren de code-of-conductpartner respectievelijk de rvb, die uiteindelijk een besluit neemt. Het advies kan tevens een voorstel tot het nemen van bepaalde (disciplinaire) maatregelen bevatten, die in het uiterste geval kunnen leiden tot vertrek. ■

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**

1. Leiderschap
2. Ethiek

▶ **3. Onafhankelijkheid**

4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 3 Onafhankelijkheid

Er wordt van ons verwacht dat wij ons houden aan de fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit en professioneel gedrag. In relatie tot dienstverlening aan onze assuranceklanten is onafhankelijkheid ondersteunend aan deze principes. Het naleven van onafhankelijkheidsvoorschriften is van fundamenteel belang voor onze dienstverlening. Voor de acceptatie van klanten en continuering van opdrachten bevatten onze procedures verplichte stappen rondom zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van PwC als organisatie.

Gebaseerd op de IESBA Code of Ethics for Professional Accountants zijn deze procedures vastgelegd in de PwC Global Independence Policy (GIP). In de GIP zijn alle voorgeschreven processen, minimum procedures en activiteiten opgenomen waaraan ieder PwC-netwerkonderdeel zich moet houden, waaronder specifieke processen die moeten worden gevolgd om de onafhankelijkheid van onze klanten te waarborgen indien de aard van de dienstverlening daar aanleiding toe geeft. Naast de specifieke onafhankelijkheidsvereisten van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) en PCAOB, zijn ook de Nederlandse en EU-onafhankelijkheidsregelgeving opgenomen in de GIP.

Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures

In de GIP zijn richtlijnen en procedures opgenomen over onder andere de volgende thema's:

- De persoonlijke onafhankelijkheid van onze partners en medewerkers en de onafhankelijkheid van PwC als organisatie. Er is een beleid en er zijn richtlijnen opgesteld voor het houden van financiële belangen en andere financiële producten, zoals bankrekeningen, leningen en pensioenregelingen.
- Niet-controlediensten en fee-regelingen. De GIP bevat *Statements of Permitted Services* (SOPS) waarin het beleid met betrekking tot niet-controlediensten aan assuranceklanten op een praktische manier is uitgewerkt.

- Zakelijke relaties. De voorwaarden voor het aangaan van *joint business relationships* en de aankoop van goederen en diensten door PwC.

Systemen ter waarborging van onze onafhankelijkheid

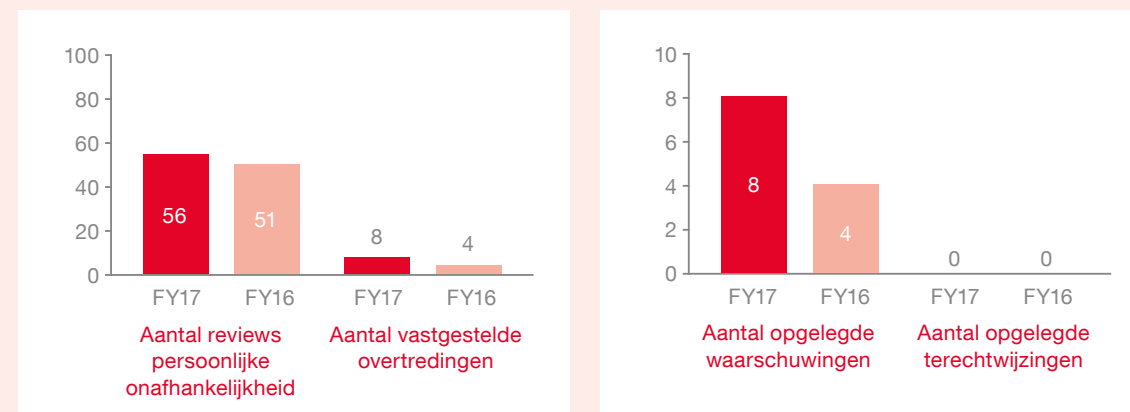
Als *member firm* van het wereldwijde PwC-netwerk hebben wij toegang tot een aantal systemen die ons als firma en onze medewerkers ondersteunen bij het uitvoeren en voldoen aan ons onafhankelijkheidsbeleid en -procedures. Dit zijn onder andere de volgende systemen:

- De *Central Entity Service* (CES) bevat de juridische structuren van organisaties (van openbaar belang), SEC-klanten en daaraan gekoppelde aandelen en obligaties. CES helpt bij het bepalen van de onafhankelijkheidsstatus van klanten voordat een *member firm* van het wereldwijde PwC-netwerk diensten aanbiedt aan een klant.

- Alle partners en medewerkers leggen hun persoonlijke beleggingen in aandelen en obligaties vast in Checkpoint. Voorgenomen aankopen kunnen vooraf worden gevalideerd. Mede op basis van de informatie in CES signaleert Checkpoint aandelen en obligaties die *restricted* zijn of zijn geworden. Medewerkers met *restricted* aandelen of obligaties ontvangen automatisch een bericht waarin staat dat het belang verkocht dient te worden om te blijven voldoen aan de onafhankelijkheidsregels.
- De *Authorisation for Services* (AFS) procedure voorziet in verplichte voorafgaande goedkeuring van niet-controlediensten aan assurance-klanten ter voorkoming van onafhankelijkheidsrisico's. De externe accountant die verantwoordelijk is voor een klant, moet vooraf goedkeuring geven voor alle voorgenomen diensten aan

3.1 Aantal opgelegde waarschuwingen met betrekking tot persoonlijke onafhankelijkheid toegenomen

In het afgelopen jaar zijn 56 reviews uitgevoerd naar de persoonlijke onafhankelijkheid van onze partners en (aankomende) directors. Naar aanleiding daarvan zijn acht schriftelijke waarschuwingen opgelegd. De betreffende overtredingen hadden betrekking op het niet of niet tijdig (de)registreren van aan- of verkopen van effecten en betreffen geen overtredingen van externe onafhankelijkheidsregels. Er zijn geen terechtwijzingen of andere sancties opgelegd.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**

1. Leiderschap
2. Ethiek

3. Onafhankelijkheid

4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 3 Onafhankelijkheid

zijn/haar klant. Zonder goedkeuring mag het werk aan een opdracht niet beginnen en kunnen geen uren worden geschreven op de opdracht.

In aanvulling op deze systemen hebben wij ook een database waarin alle nevenfuncties van partners en medewerkers vastgelegd worden. Alle mogelijk te aanvaarden nevenfuncties dienen vooraf goedgekeurd te worden. Het Independence Office geeft (bindend) advies over eventuele onafhankelijkheidsbeperkingen, voordat de *business unit leader* (voor medewerkers) of de raad van bestuur (voor partners en directors) goedkeuring verleent.

Roulatie senior teamleden en kantoorroulatie

De Verordening inzake de Onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) schrijft onder meer voor dat er ten aanzien van de belangrijkste partner(s), director(s) en andere senior teamleden van een controleteam die zeven jaar bij een klant zijn betrokken, een maatregel moet worden genomen, tenzij er geen sprake is van een onaanvaardbaar risico van vertrouwdsheid of eigenbelang. Ons interne roulatiebeleid schrijft voor dat bij alle assuranceklanten de partners, directors en senior teamleden die een 'senior engagementrol' vervullen bij de betreffende klant, na maximaal zeven jaar betrokkenheid moeten rouleren. Voor OOB's geldt dat de verantwoordelijke partner op een opdracht (*key audit partner*) moet rouleren na vijf jaar. Dit is in overeenstemming met de per 17 juni 2016 in werking getreden EU-verordening 537/2014, waarin de vereisten zijn vastgesteld voor de uitoefening van de wettelijke controle van de jaarrekening van OOB's en de daarvoor vereiste onafhankelijkheid.

Wettelijk is voorgeschreven dat OOB's met ingang van 17 juni 2016 na maximaal tien jaar gewisseld moeten zijn van accountantsorganisatie. Onze interne procedures zorgen ervoor dat wij tijdig voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten bij nieuwe controleklanten en dat onze onafhankelijkheid geborgd is tot aan de datum van

de afgifte van de laatste controleverklaring bij de jaarrekening van de OOB's die moeten wisselen van accountantskantoor.

Onafhankelijkheidsconfirmatie

Jaarlijks worden alle partners en medewerkers verplicht hun naleving van onder andere de regels op het gebied van beleggingen, nevenfuncties, persoonlijke relaties en ICT-gebruik te bevestigen in de *Annual Compliance Confirmation (ACC)*. Daarnaast bevestigen alle partners dat alle niet-controlediensten en zakelijke relaties waarvoor zij verantwoordelijk zijn, voldoen aan de vereisten uit de GIP. Ook bevestigen zij dat de vereiste processen zijn gevolgd bij het accepteren van deze opdrachten en relaties. In aanvulling op deze jaarlijkse confirmatie moeten alle partners en medewerkers bij het schrijven van hun uren op klantopdrachten hun onafhankelijkheid (her)confirmeren.

Independence Office

PwC heeft een functioneel verantwoordelijke aangewezen die verantwoordelijk is voor de implementatie van de GIP en het onderhouden van de processen die zijn ingericht om de praktijk te ondersteunen. Een team van twaalf fte staat hem bij om als onafhankelijke specialist onze medewerkers te ondersteunen en helpen bij zaken die gaan over de vraag of we een bepaalde klant kunnen bedienen en of de dienstverlening is toegestaan. De functioneel verantwoordelijke rapporteert aan de *risk & quality leader* in de raad van bestuur.

Training en communicatie over onafhankelijkheid

Wij bieden alle partners en medewerkers relevante training en communicatie over onafhankelijkheidsonderwerpen. Afgelopen boekjaar is veel aandacht besteed aan de impact van de EU-verordening op onze dienstverlening. Nieuwe collega's moeten voordat ze aan de slag gaan een digitale training over de onafhankelijkheidsregelgeving, zoals opgenomen in de GIP, voltooien.

Reviews persoonlijke onafhankelijkheid

In aanvulling op de hierboven beschreven confirmaties voert het Independence Office diverse reviews uit om vast te stellen of onze medewerkers en de accountantsorganisatie voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten. Onder andere wordt jaarlijks ongeveer een vierde van alle partners en directors getoetst. Nieuwe rvc-, board-leden, partners en directors worden voorafgaand aan hun benoeming getoetst. Als een partner of director in het voorgaande jaar een terechtwijzing heeft ontvangen, wordt hij of zij opnieuw aan een controle onderworpen. Overtredingen worden gerapporteerd aan het Independence Sanctions Committee, dat op basis van het sanctiebeleid beslist over de op te leggen sancties.

Beleggingsbeleid

Het binnen de kaders van onze gedragscode geldende beleggingsbeleid inzake privébeleggingen door partners is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het beleggingsbeleid hebben we gepubliceerd op onze externe [website](#). ■

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 - ▶ **4. Klant- en opdrachtacceptatie**
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 4 **Klant- en opdrachtacceptatie**

Onze opdrachtacceptatieprocedure borgt dat wij voldoende tijd, capaciteit en competenties beschikbaar hebben om voor elke opdracht de kwaliteit te leveren die stakeholders van ons mogen verwachten. Ook stellen we eisen aan onze klanten met betrekking tot de kwaliteit van hun interne beheersing en de mate waarin ze ons in staat stellen een controle uit te voeren.

Klantacceptatie en onafhankelijkheid

Een succesvolle klantrelatie begint met vertrouwen tussen de klant, zijn stakeholders en ons als accountant. Om dat vertrouwen vanaf het begin te bevorderen, hebben we gedegen klantacceptatieprocessen en -systemen ontwikkeld. Via die processen en systemen krijgen we de risico's van klanten duidelijk in beeld en zorgen we ervoor dat we die begrijpen. Die informatie stelt ons in staat alleen klanten te accepteren waarvan wij vinden dat ze bij ons passen en waarbij wij verwachten te kunnen voldoen aan de fundamentele beginselen van objectiviteit, integriteit en professioneel gedrag, met inbegrip van onafhankelijkheid.

Procedure voor acceptatie van klanten en opdrachten

Het aannemen van nieuwe opdrachten gebeurt alleen als wij geen twijfels hebben over de integriteit van de nieuwe klant en als wij voldoende mensen en technische kennis kunnen inzetten om een hoog kwaliteitsniveau te waarborgen. In dit kader kijken we ook welke onafhankelijkheidsvereisten voor de betreffende klant gelden en of de dienst een 'toegestane dienst' is onder de van toepassing zijnde (inter)nationale wet- en regelgeving. Zo schrijft de Nederlandse wet – in aanvulling op de geldende EU-verordening 537/2014 – voor dat advieswerkzaamheden aan organisaties van openbaar belang (OOB's) niet samengaan met het uitvoeren van de wettelijke controle, zie ook paragraaf 'Onafhankelijkheid'.

Als onderdeel van onze acceptatie- en continueringsprocedures (A&C) maken we een inschatting van het risicoprofiel van de klant en de opdracht voor PwC. Aspecten die daarin meewegen zijn integriteit, continuïteit en eerdere ervaringen met de klant. Als we inschatten dat er hogere risico's dan normaal aan de klant of de opdracht zitten, is vooraf goedkeuring van de *quality assurance partner* van de businessunit, de *risk management partner* van Assurance en in voorkomende gevallen van de Assurance Board nodig. Het kan betekenen dat we klanten en opdrachten op grond van deze risico-inschatting niet accepteren. Als we vanwege het maatschappelijk belang opdrachten met een hoger risicoprofiel accepteren, nemen we aanvullende maatregelen om het risico te mitigeren. We benoemen dan bijvoorbeeld een *quality review partner* (QRP) of een *concurring review partner* (CRP) op de opdracht.

Acceptatie- en risicopanelen

Daarnaast houden we acceptatie- en risicopanelen voor potentiële klanten en opdrachten waarvan wij vinden – op basis van onze risico- of omvangscriteria – dat een bredere beoordeling nodig is. Afhankelijk van de aard van de opdracht nemen naast de beoogde eindverantwoordelijke partner of director, de *risk management partner* van Assurance, de *business unit leader*, de *industry of regional leader* en/of een Assurance Board-lid deel. Dit panel vullen we afhankelijk van de omstandigheden aan met andere specialisten. Het risicopanel kan besluiten tot additionele maatregelen met het oog op mogelijke risico's, zoals een extra 'vierogenprincipe' door het benoemen van een tweede partner op de opdracht of het toevoegen van een expert aan het opdrachtteam.

Selectiviteit

De afgelopen jaren is veel veranderd in ons beroep. Onze klanten kunnen daarvan getuigen. We besteden meer tijd aan de controles en onze controledossiers. Mede vanwege de zorgvuldige inzet van juist gekwalificeerde collega's en het willen leveren van hoge kwaliteit, kijken we nog meer dan in het verleden of wij opdrachten wel of niet willen continueren of aannemen. Ook stellen we hogere eisen aan de door ons gecontroleerde organisaties met betrekking tot de kwaliteit van hun interne beheersing en de mate waarin ze ons in staat stellen een controle uit te voeren. Als onze opdrachtgevers in onze ogen onvoldoende waarde hechten aan de kwaliteit die we moeten bieden, of als hun gedrag niet bij PwC past, nemen we afscheid. Als voor een grote of kleinere (audit)tender de daarvoor benodigde capaciteit niet beschikbaar is, doen wij niet mee aan die tender. We doen geen concessies aan kwaliteit. ■

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**

1. Leiderschap
2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid

4. Klant- en opdrachtacceptatie

5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

4.1

Samenstelling omzet PwC Nederland 2016-2017 ¹
x 1 miljoen euro

	Wettelijke jaarrekeningcontrole	Overige jaarrekeningcontrole	Overige verklaringen en assurance-rapportages	Assurance-gerelateerde diensten	Overige diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole – OOB-klienten	i 42	iii 1	4	1	-	48	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klienten	ii 161	4	7	1	37	210	27%
Overige jaarrekeningcontroleklienten		iv 20	1	-	4	25	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klienten			37	1	114	152	20%
Assurance-gerelateerde rapportages klienten				-	1	1	1%
Overige klienten					331	331	43%
Totaal	203	25	49	3	487	767	100%

Samenstelling omzet PwC Nederland 2015-2016 ^{1,2}
x 1 miljoen euro

	Wettelijke jaarrekeningcontrole	Overige jaarrekeningcontrole	Overige verklaringen en assurance-rapportages	Assurance-gerelateerde diensten	Overige diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole – OOB-klienten	i 39	iii -	6	2	1	48	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klienten	ii 162	5	8	1	40	216	29%
Overige jaarrekeningcontroleklienten		iv 36	3	-	7	46	6%
Overige verklaringen en assurancerapportages klienten			23	1	51	75	10%
Assurance-gerelateerde rapportages klienten				1	1	2	1%
Overige klienten					357	357	48%
Totaal	201	41	40	5	457	744	100%

In bovenstaand overzicht is de omzet uit wettelijke controles gepresenteerd op grond van de definitie van een wettelijke controle zoals omschreven in artikel 1, eerste lid, onderdeel p Wet toezicht accountantsorganisaties (inclusief bijlage). Deze definitie wijkt af van hetgeen is omschreven in artikel 13, lid 2, onder k EU-verordening 537/2014.

- 1 De omzet betreft bedragen voor opdrachten welke in rekening zijn gebracht door alle entiteiten behorende tot de Nederlandse PwC *member firm*. De door andere *member firms* van het internationale PwC-netwerk rechtstreeks in rekening gebrachte bedragen bij onze internationaal opererende (controle)klienten zijn niet opgenomen in deze tabel.
- 2 De vergelijkende cijfers zijn aangepast in verband met een gewijzigde toepassing van de toegepaste classificatiesystematiek. Met ingang van dit boekjaar hebben we de allocatie van diensten aan categorieën gebaseerd op grond van de NV COS-standaarden. Dit heeft een verschuiving van assurance-gerelateerde naar overige diensten tot gevolg gehad. Deze groepering van omzet sluit aan bij artikel 13, lid 2, onder k (i-iv) EU-verordening 537/2014:
 - i) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;
 - ii) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
 - iii) inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
 - iv) inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

De in de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gerapporteerde geconsolideerde omzet over het boekjaar 2016-2017 bedraagt 301 miljoen euro (2015-2016: 303 miljoen), waarvan 190 miljoen euro (2015-2016: 190 miljoen) betrekking had op wettelijke controles en 111 miljoen euro (2015-2016: 113 miljoen) op overige dienstverlening.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. behoort tot een internationaal netwerk van onafhankelijke *member firms*. De totale omzet die auditkantoren (gevestigd in EU/EEA-lidstaten) die tot het netwerk van onafhankelijke *member firms* behoren (zie [bijlage B](#)) hebben behaald in 2016-2017, met de wettelijke controle van jaarlijkse (geconsolideerde) financiële overzichten, bedraagt circa 3 miljard euro.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

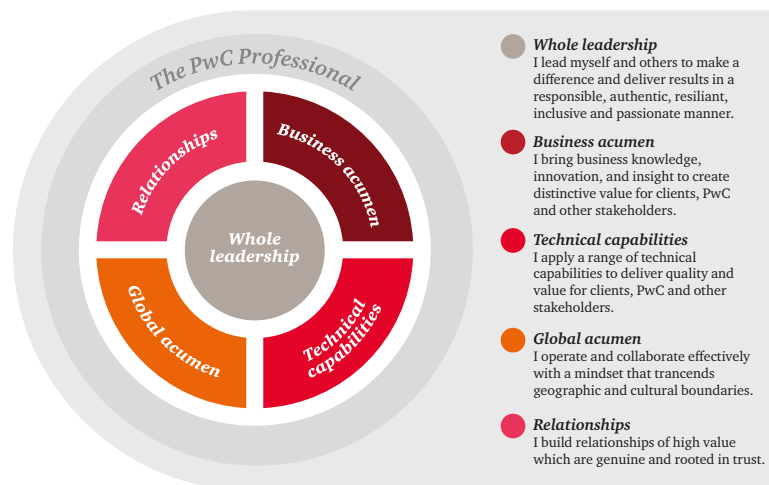
Pijler 5 *Human capital*

Het talent van onze mensen en de passie waarmee zij werken, zijn belangrijke bouwstenen van de kwaliteit die wij leveren. Wij zien onszelf als een lerende organisatie die haar medewerkers door goede coaching, training en opleiding in staat stelt kwaliteit van dienstverlening te leveren in een voortdurend veranderende omgeving. Op die manier kunnen we uiteindelijk de gewenste toegevoegde waarde creëren voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen.

PwC Professional

De competenties en vaardigheden die onze mensen nodig hebben om onze purpose waar te maken, bij te dragen aan de uitvoering van onze strategie, in te spelen op de veranderingen en zich op zowel persoonlijk als vaktechnisch vlak te ontwikkelen, hebben we beschreven in het overkoepelende leiderschapsmodel *The PwC Professional*.

Het zijn niet alleen vaktechnische competenties en vaardigheden, maar ook zaken als een professioneel-kritische houding, focus op kwaliteit, innovatief vermogen,



authenticiteit, zelfkennis en het vermogen om samen te werken, ongeacht culturele verschillen of fysieke grenzen. Niet voor niets is *whole leadership* het hart van de PwC Professional.

Dit leiderschapsmodel maakt duidelijk wat wij van onze mensen verwachten op elk functieniveau. In Nederland hebben we extra richtsnoeren toegevoegd over de manier van denken die essentieel is in een op kwaliteit gerichte en lerende organisatie. Ook hebben we het model aangevuld met de door de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) voorgeschreven criteria voor accountants in opleiding.

Het model van de PwC Professional is verankerd in onze recruitmentprocessen, opleidingsprogramma's en beoordelingssystematiek. Onze mensen kunnen bijvoorbeeld een selfassessment doen langs de lijnen van het model om te ontdekken waar hun sterktes en uitdagingen liggen. Dat kan de agenda vormen voor een gesprek met leidinggevenden en richting geven aan de keuze in opleidingen, trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden. De PwC Professional wordt actief uitgedragen via onder meer medewerkersbijeenkomsten, (speciale edities van) onze interne magazines en het intranet.

Recruitment

Wij willen de beste mensen aantrekken en die aan ons binden. Bij het aannemen van nieuwe medewerkers stellen wij dan ook hoge eisen. De procedure voor starters bestaat uit verschillende stappen. Na elke stap bekijken wij of de sollicitant verder mag met de volgende stap. In alle procedures vinden een assessment, een breedte-interview en een diepte-interview plaats. Tijdens het diepte-interview komen onder andere ethische aspecten en onze gedragscode aan de orde.

Nieuwe professionals volgen een uitgebreid introductieprogramma. Daarin krijgen ze onder andere een uitvoerige uitleg over onze gedragscode en bespreken ze onderwerpen als ethiek en onafhankelijkheid. Het verankeren van een professioneel-kritische houding in onze dagelijkse controlewerkzaamheden staat daarbij centraal.

Formatie- en talentmanagement

In een snel veranderende wereld is het van belang dat onze formatie hierin kan meebewegen. Onze formatie moet kunnen voldoen aan de vraag die ontstaat door de verscheidenheid aan opdrachten die wij van onze opdrachtgevers ontvangen. We sturen niet alleen op de omvang, maar ook op de diversiteit binnen onze formatie. We zijn op zoek naar collega's die beschikken over verschillende competenties. Collega's met een migratieachtergrond en een balans tussen mannen en vrouwen dragen ook bij aan een diverse en inclusieve cultuur. Diverse teams dragen bij aan de kwaliteit van ons werk. Het is niet altijd eenvoudig om gekwalificeerde collega's te vinden in een concurrerende arbeidsmarkt, derhalve is het behoud van talenten voor ons van groot belang. Door het bieden van uitdagende projecten, *cycles of experience* en een vaktechnisch en persoonlijk ontwikkelingstraject binden en boeien we collega's om zich maximaal te ontwikkelen.

Ontwikkeling en promotie

Bij de verdere ontwikkeling van onze mensen besteden we niet alleen uitgebreid aandacht aan technische vaardigheden, maar ook aan managementvaardigheden en zogenoemde *soft skills*. Het profiel van de PwC Professional en de gedragingen in lijn met onze waarden (zie figuur op [pagina 23](#)) zijn hierbij de uitgangspunten.

Nieuwe medewerkers binnen Assurance starten hun ontwikkeltraject in The Associate Academy. Hierin beginnen de mensen die we rechtstreeks vanaf een universiteit of hogeschool aannemen. Binnen The Associate

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

Academy krijgen onze associates een intensieve en brede opleiding (zowel theorie als praktijk), coaching en begeleiding door geaccrediteerde interne coaches. Tevens monitoren we de (brede) ontwikkeling van de associates door middel van een op de PwC Professional gebaseerd competentiepaspoort en sturen we waar nodig bij. Via The Associate Academy verhogen we de mobiliteit en flexibiliteit van onze mensen op de langere termijn. Na twee jaar beoordelen we of de associate klaar is om als senior associate in te stromen in een businessunit.

Een medewerker komt pas in aanmerking voor promotie als hij of zij voldoet aan de vaktechnische vereisten van een volgend functieniveau. Naast het consistent tonen van deze competenties speelt de manier waarop de medewerker dat doet – dus zijn/haar gedrag in de dagelijkse praktijk – zeker een zo belangrijke rol. Tot slot zijn natuurlijk ook de voortgang die de medewerker maakt in zijn/haar studie en hoe hij/zij zich ontwikkelt als persoon van belang. Binnen de controlepraktijk is een voorwaarde voor promotie tot manager dat de opleiding tot registeraccountant (zowel theorie als praktijk) succesvol is afgerond.

Voor de benoeming tot senior manager kennen wij een nominatieproces, waarbij de *business unit leader* de kandidaten voordraagt. Historische prestaties en potentieel wegen ook mee. Na akkoord door de Assurance Board geeft de kandidaat een presentatie voor een landelijk panel met daarin een mix van Assurance Board- en CAD-leden, *business unit leaders* of HC-partners, bijgestaan door medewerkers van de Human capital-afdeling. Op basis van het advies van dit panel maakt de kandidaat – na goedkeuring door de Assurance Board – promotie naar de functie van senior manager. Het panel kijkt onder andere naar het vaktechnische functioneren, de ontwikkeling die is doorgemaakt als manager en de geleverde bijdrage aan op kwaliteit gerichte functies.

De promotie van senior manager naar director verloopt via een nominaal tweejarig proces, waarvoor men jaarlijks kan worden genomineerd door de *business unit leader*. Nadat de Assurance Board de nominaties vanuit de businessunit heeft geaccordeerd, starten alle kandidaten met zogeheten *development days*.

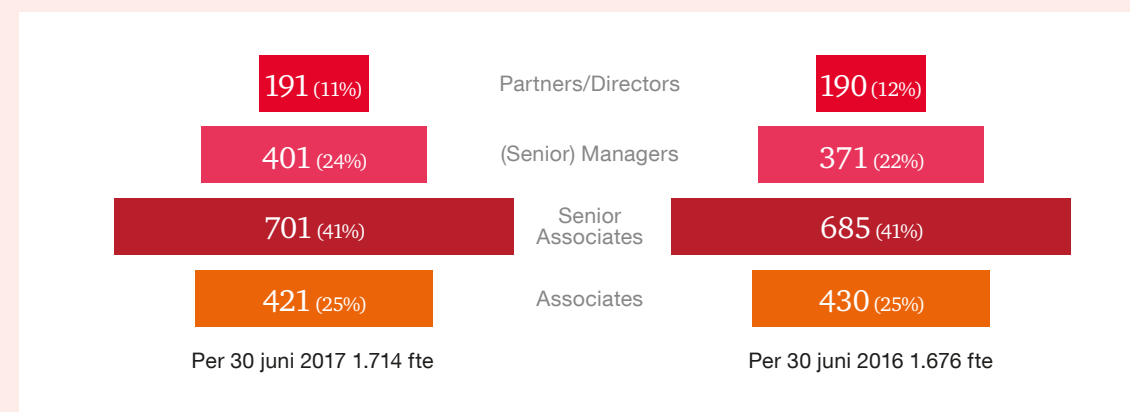
Kwaliteit en vaktechnische kennis spelen een bepalende rol tijdens het benoemingsproces van onze directors en partners. Dit uit zich onder andere via:

- Een door National Office afgenomen schriftelijke en mondelinge toets op controle-, risicomanagement- en verslaggevingsgebied die met succes moet worden afgelegd voordat benoeming mogelijk is.
- De *director dialogues*, waarin de kandidaat-director zijn of haar visie uiteenzet op onder andere zijn/haar bijdrage aan het realiseren van de PwC-purposen, de relatie van PwC met de maatschappij, kwaliteit, *human capital* en de ontwikkeling van medewerkers.
- Een selfassessment dat de kandidaat met betrekking tot diverse aan kwaliteit gerelateerde aspecten (zoals consultatiegedrag, trainingcompliance en kennis van controle- en accountingstandaarden) moet opstellen.

5.1 Vaste formatie verder gegroeid en flexibele schil afgebouwd

Onze vaste formatie groeide met 2% naar 1.714 fte per 30 juni 2017. De formatie was in FY17 gemiddeld 1.763 fte (FY16: 1.672 fte) bij een licht gestegen omzet. Een toename van het aantal controle-uren per audit, nieuwe klanten en de groei in onze Risk Assurance- en CMAAS-praktijk liggen ten grondslag aan onze formatiegroei. Onze formatiegroei is gepaard gegaan met een verminderde inzet van tijdelijke, externe medewerkers (beperkt tot het niveau van senior associate) in de piek van ons seizoen. We hebben deze inzet teruggebracht van bijna 113.000 uur in FY16 naar ruim 27.000 uur in FY17. Met een verdere groei van onze vaste formatie verlagen we de werkdruk en streven wij naar meer continuïteit op onze teams. Dit komt de kwaliteit ten goede.

Naast een beperkte tijdelijke, flexibele schil, zullen wij komend jaar ook doorgaan met het aantrekken van gespecialiseerde projectmanagers ter ondersteuning van de grotere controleteams die daarmee projectmatig worden ontzorgd en zich daardoor meer kunnen focussen op de inhoudelijke werkzaamheden.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

- Een positief oordeel bij minimaal één opdrachtgerichte kwaliteitsreview in de twee jaar voorafgaand aan de benoeming tot director. Voor de benoeming tot partner moet bij minimaal drie opdrachtgerichte kwaliteitsreviews een positief oordeel in de vijf voorafgaande jaren behaald zijn.
- Minimaal 700 uur voor aankomend directors en 1.400 uur voor aankomend senior directors en partners aantoonbare ervaring (via een zogenaamde *quality experience*) in een kwaliteitsfunctie. Tot 1 juli 2017 gold een overgangsregeling voor aankomend directors en partners. Zij hebben een concreet plan opgesteld hoe deze ervaring binnen vijf jaren wordt opgedaan.

Learning & development

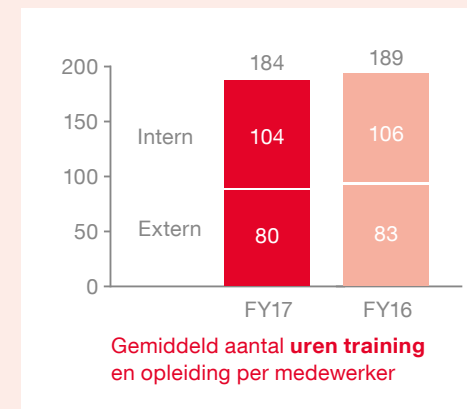
Om consistentie binnen het PwC-netwerk te maximaliseren, is op netwerkniveau een opleidingsprogramma ontwikkeld. Dat curriculum bevat onder meer cursussen over onze controleaanpak en updates over controlestandaarden en de gevolgen daarvan. Deze verdere opleiding ondersteunt onze focus op de kwaliteit van de wettelijke controle en biedt onze medewerkers de kans om hun professionele oordeel, scepticisme en technische en professionele vaardigheden verder aan te scherpen.

Tijdens hun hele carrière ontwikkelen onze mensen (inclusief partners) hun kennis en vaardigheden via een combinatie van *coaching*, *review on the job* en verschillende trainingen. *Coaching* en *review on the job* zijn belangrijke onderdelen van de werkwijze binnen onze controleteams. Onze mensen krijgen dan ook training in het geven van deze coaching en feedback. Daarnaast hebben het realtime-reviewteam (RTR-team) en de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars (QRP's) een belangrijke rol in het vaktechnisch coachen van onze mensen.

PwC kent een uitgebreid trainingsprogramma dat gericht is op de brede ontwikkeling van competenties en vaardigheden. Voor hun vaktechnische ontwikkeling

5.2 Gemiddeld aantal trainingsuren per medewerker gedaald

We investeren in de ontwikkeling van onze mensen via *training on the job*, maar ook via interne en externe opleidingen. Het totaal aantal uren besteed aan training en opleiding is met 2% gestegen naar bijna 324.000 uur (FY16: ruim 316.000). Het gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker is ten opzichte van vorig boekjaar met 3% gedaald van 189 naar 184 uur. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat we afgelopen jaren meer starters met een universitaire vooropleiding hebben aangenomen. Het studietraject van de RA-opleiding is voor deze groep korter dan voor andere vooropleidingen.



volgen associates en senior associates een vierjarig trainingsprogramma, waarin ze vertrouwd raken met de verschillende aspecten van de PwC Audit en met auditsoftware zoals Aura. Parallel hieraan volgen ze in de eerste jaren van hun carrière ook hun postmasteropleiding voor het behalen van de RA- of RE-titel. Ook moeten ze binnen een aantal jaren een Dutch GAAP- en/of IFRS-curriculum doorlopen.

Vanaf het functieniveau senior associate-3 (over het algemeen vijf jaar werkervaring) tot en met partner volgen onze mensen een vastomlijnd programma. Dat programma bestaat jaarlijks uit meerdere digitale trainingen en onze Summerschool. Hierin krijgen ze training op het gebied van auditmethodologie, auditsoftware, risicomangement en externe verslaggeving. De inhoud wordt bepaald door relevante ontwikkelingen en leerbehoeften die we uit oorzakenanalyses en diverse andere bronnen (zoals consultaties bij National Office) destilleren. Het volgen van het curriculum is verplicht. Als een medewerker daarin verzuimt, kunnen sancties volgen. Zowel de digitale trainingen als de Summerschool sluiten we af met testen

waarin de deelnemers moeten aantonen de aangeboden inhoud te begrijpen en te beheersen. Ook dragen we kennis over via periodieke webcasts en workshops in de businessunits. Naast technische trainingsprogramma's hebben wij voor alle functieniveaus trainingen die gericht zijn op het ontwikkelen van coachings-, gespreks-, rapportage- en managementvaardigheden.

Cycles of experience

Mobiliteit draagt in belangrijke mate bij aan het flexibel en wendbaar maken van onze organisatie. Via zogeheten *cycles of experience* brengen wij het belang van een brede ontwikkeling en het daarmee opdoen van ervaringen buiten je comfortzone nadrukkelijk onder de aandacht van onze professionals. We bespreken individuele wensen en ambities en we kijken welke nieuwe ervaringen van toegevoegde waarde zijn voor zowel de medewerker als PwC. Een *cycle of experience* kan groot of klein zijn: een overstap naar een ander klantenpakket of een andere industrie, een bijdrage aan een activiteit op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen of National Office, een overstap naar een andere businessunit of tak van dienstverlening, of

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

een kort- of langdurig *secondment* binnen het PwC Europe samenwerkingsverband of het wereldwijde PwC-netwerk van *member firms*.

People Survey

De People Survey, ons jaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, levert ons onder meer informatie over hoe medewerkers aspecten als cultuur, gedrag en leiderschap binnen de organisatie ervaren. Onze partners, directors en medewerkers kunnen aangeven wat zij goed vinden aan PwC en waar zij ruimte zien voor verbetering. Ook worden vragen gesteld over de onze purpose en waarden. Op basis van de uitkomsten van de People Survey nemen we dan ook specifieke acties op zowel nationaal niveau als binnen businessunits. Ook komen de uitkomsten van de People Survey in de businessunit aan bod tijdens het BMG&D-gesprek dat we met partners en directors voeren. Sinds 2016 houden we ook gedurende het jaar twee keer een verkort tevredenheidsonderzoek (*pulse survey*) met een beperkt aantal vragen over vooral cultuur en gedrag. Voor dit onderzoek nodigen we steeds de helft van onze collega's uit.

Beoordeling en beloning van medewerkers

Vanaf het niveau senior associate kijken we naast het ontwikkelen van competenties ook naar geleverde prestaties, hetgeen in de jaarlijkse beoordelingscyclus tot uiting komt in het toekennen van zowel een *competence-* als een *performance-rating*. De *competence-rating* geeft op een schaal van 1 (uitmuntend) tot 5 (onvoldoende) een jaarlijks oordeel over het functioneren van de medewerker. Voor het beoordelen van de ontwikkeling van competenties langs de lijnen van de PwC Professional is feedback een belangrijk element. Hiervoor wordt de Snapshot-tool gebruikt, zie kader. De *competence-rating* is richtinggevend voor de salarisbepaling en mogelijke promotie. De *performance-rating* wordt bepaald op basis van de individuele bijdrage aan de kwaliteit van onze dienstverlening aan stakeholders en maatschappij langs vier pijlers, te weten; *client, people,*

5.3 Verloop onder vrouwelijke collega's en collega's met migratieachtergrond blijft bovengemiddeld

Het verloop binnen onze formatie is ten opzichte van vorig boekjaar toegenomen naar 15% (FY16: 13%). Het verloop onder medewerkers met een bovengemiddelde beoordeling (1 of 2 rating) is afgenomen met 2%-punt. Het verloop onder mannelijke collega's is stabiel (13,9%). Het verloop onder vrouwen is daarentegen toegenomen tot 16,8% (FY16: 10%). Het verloop onder collega's met een migratieachtergrond is hoger dan voorgaand jaar. Dit is en blijft een punt van aandacht en zorg.

Het relatief hoge verloop onder medewerkers die 0-3 jaar in dienst zijn wordt mede veroorzaakt door de aanname van twaalf tijdelijke associates die in hetzelfde boekjaar ook weer zijn uitgestroomd. Het betreffen medewerkers die na het afronden van hun afstudeerstage in ons piekseizoen reeds werkervaring hebben opgedaan en medio september 2017 weer in vaste dienst zijn getreden.

Verloop	FY17	FY16
Totaal	15,0%	13,0%
Verloop collega's met bovengemiddelde beoordeling	FY17	FY16
Totaal	9,5%	11,5%
Verloop naar ervaring	FY17	FY16
0-3 jaar	10,8%	7,2%
3-6 jaar	12,6%	13,4%
> 6 jaar	25,2%	21,8%
Verloop man/vrouw	FY17	FY16
Man	13,9%	14,5%
Vrouw	16,8%	10,0%
Verloop migratieachtergrond	FY17	FY16
Nederlands	12,4%	12,7%
Westers	15,1%	7,4%
Niet-westers	16,0%	13,2%

5.4 Minder internationale mobiliteit door een kleinere flexibele schil

Het aantal buitenlandse collega's dat in het afgelopen boekjaar voor korte of lange duur bij PwC in Nederland kwam werken, is afgenomen in vergelijking met het jaar daarvoor. Door de afbouw van de flexibele formatie zijn er afgelopen jaar minder collega's (voornamelijk senior associates uit Zuid-Afrika) ingezet, zie ook KPI 5.1. Onder de medewerkers die voor een langere periode naar Nederland zijn gekomen, bevinden zich vooral ervaren collega's.

Van buitenland naar Nederland	FY17	FY16
Korter dan één jaar	31	76
Langer dan één jaar	36	36
Van Nederland naar buitenland	FY17	FY16
Korter dan één jaar	11	10
Langer dan één jaar	12	14

In FY17 gingen in totaal 23 van onze medewerkers (van wie elf korter dan een jaar) aan het werk bij andere *member firms* in het netwerk. Die uitzendingen vonden vooral plaats in het kader van het *cycles of experience*-programma en een programma dat is uitgerold binnen de Europese *member firms*.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

1. Leiderschap
2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
- ▶ 5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

5.5 Medewerkerstevredenheid onverminderd hoog

Afgelopen boekjaar deed 83% (FY16: 73%) van onze mensen binnen de Assurance-praktijk mee aan ons medewerkerstevredenheidsonderzoek, de People Survey. Zij zijn trots om bij PwC te werken. Ze vinden dat hun collega's integer handelen en geven aan dat zij binnen PwC de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen en persoonlijk te groeien. Medewerkers geven, meer dan vorig jaar, aan dat men binnen PwC oog heeft voor het leven van medewerkers buiten werktijd. Ook is het merendeel overtuigd dat het PwC Europe samenwerkingsverband een positieve bijdrage kan leveren aan hun carrière. De kwaliteit van onze technologie ervaart men als verbeterd. Tot slot is men positiever over het gebruik van zowel klantenfeedback, alsook de *coaching en feedback on the job*.

Onze mensen vinden dat talentmanagement meer aandacht verdient. Daarnaast zien we dat medewerkers in verminderde mate de link tussen prestaties en beloning zien. Ze vinden dat het inzicht hoe hun beoordeling tot stand komt en hoe beslissingen omtrent promoties genomen worden, kan verbeteren. Dit thema zullen wij komend jaar nadrukkelijk adresseren in de verdere uitrol van Snapshot (zie [pagina 37](#)).

Wij zien dat medewerkers meer bekend zijn met onze purpose en waarden. Dit is een belangrijke stap in ons veranderprogramma.

De totaalscore van de medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in de zogenoemde *people engagement index*, is met 83% gelijk gebleven aan voorgaand jaar. Hiermee heeft onze Nederlandse *member firm* – net als voorgaande jaren – een van de hoogste scores binnen het PwC-netwerk. Deze uitkomsten sterken ons in onze overtuiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen met ons veranderprogramma, tegelijkertijd weten we ook dat we moeten blijven werken aan de verbeterpunten die de praktijk teruggeeft.

	FY17
De <i>people engagement index</i> – die de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever aangeeft.	83%
<i>Vragen met betrekking tot purpose en integriteit</i>	
Ik heb een gesprek gehad over de purpose en waarden van PwC en hoe deze van invloed zijn op mijn werk.	80%
Ik word aangemoedigd nieuwe dingen te proberen en te leren van mijn fouten.	74%
De mensen voor wie ik werk, stellen hoge eisen aan ethisch gedrag.	84%
Bij PwC voel ik me vrij om onderwerpen of zorgen op het gebied van ethiek ter discussie te stellen of te rapporteren en ik hoef daarbij niet bang te zijn voor negatieve consequenties.	79%
Bij PwC kan ik mij openlijk uitspreken, ook als mijn ideeën niet overeenkomen met die van anderen.	79%
<i>Vragen met betrekking tot kwaliteit</i>	
De leidinggevenden met wie ik werk bespreken met mijn team de manieren waarop wij beter een bijdrage kunnen leveren aan het vertrouwen en het oplossen van belangrijke problemen.	60%
De mensen uit mijn team nemen verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van hun werk.	75%
<i>Vragen met betrekking tot coaching en begeleiding</i>	
De opleiding en training die ik bij PwC heb gevolgd, hebben mij goed voorbereid op het werk dat ik doe.	84%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen.	73%

Onze medewerkers geven in de People Survey per stelling aan of ze het met de betreffende stelling eens zijn, ze er neutraal tegenover staan of dat ze het oneens zijn. De in de tabel genoemde percentages laten zien hoeveel procent van onze medewerkers het eens is met de betreffende stelling.

Afgelopen jaar zijn (door de wereldwijde PwC-netwerkorganisatie) de People Survey-vragen herzien. Hierdoor zijn geen vergelijkende cijfers te publiceren.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

firm/society en overig. De *performance-rating* is bepalend voor de toekenning van de individuele bonus.

Jaarlijks houden we per businessunit sounding- en benchmarksessies waarin de leidinggevenden de medewerkers individueel bespreken op basis van de verkregen Snapshots over hun functioneren. Op die manier proberen we per medewerker een breed gedragen en objectief oordeel te vormen over de *competence- en performance-rating* van het afgelopen jaar en de ontwikkelpunten. De uitkomsten van deze sessies nemen we mee in het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Verder kijken we of de mix van *competence- en performance-ratings* past binnen de door ons gewenste landelijke verdeling.

De beloning van medewerkers is primair gebaseerd op hun rol en de verantwoordelijkheid die zij hebben. Die staan beschreven in de PwC Professional. Per functieniveau gelden salarisranges. De basis voor de beloning is de mate waarin medewerkers competenties ontwikkelen en de manier waarop ze die in de praktijk toepassen.

De jaarlijkse salarisverhogingen hangen af van het budget dat beschikbaar is gesteld na onderhandeling daarover met de ondernemingsraad en eventuele promoties van medewerkers.

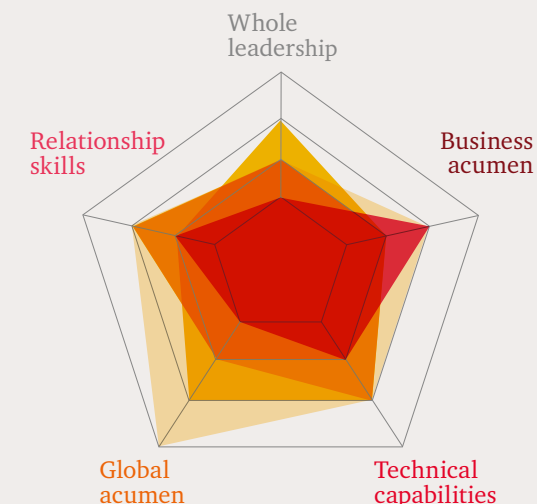
Daarnaast kunnen medewerkers een variabele beloning krijgen. De omvang van deze variabele beloning varieert van maximaal één maandsalaris voor associates tot maximaal vijf maandsalarissen voor senior managers. De prestaties op het gebied van kwaliteit zijn van doorslaggevend belang voor de hoogte van deze variabele beloning.

Snapshot

In de Snapshot-tool houden onze mensen hun progressie bij op alle elementen van de PwC Professional. Dat gebeurt door op minstens 5-10 opdrachten per jaar feedback van een collega te vragen aan de hand van de online Snapshot-tool. In deze tool kan men middels een slider aangeven in welke mate iemand het PwC Professional-element heeft laten zien in zijn/haar werk, met daarbij een tekstuele toelichting. Of iemand conform, boven of onder verwachting ten opzichte van zijn/haar functieniveau wordt ingeschat door zijn/haar collega, wordt per element van de PwC Professional zichtbaar in het spinnenweb. De afzonderlijk verkregen spinnenwebben komen op elkaar te liggen en vormen de uiteindelijke Snapshot. Hoe groter het spinnenweb op alle elementen, hoe meer iemand klaar is voor een volgend functieniveau.

Uitgangspunt bij Snapshot is dat het huidige functieniveau van de feedbackontvanger wordt vergeleken met zijn/haar volgende functieniveau. Iemand die nieuw is in zijn/haar functie (zoals een eerstejaars senior associate), is dus logischerwijs nog niet klaar om in dat jaar al naar het volgende functieniveau (in dat geval manager) door te groeien. Het spinnenweb zal dan niet groot zijn op alle elementen van de PwC Professional.

Een klein spinnenweb is niet negatief. Ook is het geen conclusie of score over het functioneren in het betreffende jaar. De Snapshot geeft alleen weer op welke elementen iemand zich verder kan ontwikkelen om uiteindelijk de volgende stap in zijn/haar carrière te maken.



Beoordeling en beloning van onze externe accountants en onze bestuurders

Voor de partners en directors geldt een specifieke beoordelings- en beloningssystematiek. Het proces van beoordeling en beloning van de partners hebben we weergegeven in de figuur op de volgende pagina. De remuneratiecommissie van de raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks dit beoordelings- en beloningsproces. De ledenraad kan op verzoek van de remuneratiecommissie input geven. Voor de leden van de rvb geldt dat zij worden beoordeeld door de

voorzitters van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. De voorzitter van de rvb is bij de beoordeling van de leden van de rvb als *primary reviewing partner* betrokken. De remuneratiecommissie en specifiek de Commissie Publiek Belang houden verder toezicht op de juiste afweging van kwaliteit en kwaliteitsverbetering bij de bepaling van de vergoeding van de partner. Onze regeling is niet alleen in overeenstemming met het rapport 'In het publiek belang', maar ook volledig met onze doelstelling dat kwaliteit zowel positief als negatief een belangrijke invloed heeft op de beloning van partners.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

Het beoordelings- en beloningsproces voor directors is identiek aan dat van partners, met als verschil dat de diverse rollen verschillend zijn. Voor directors doet de *business unit leader* een voorstel aan de Assurance Board over de rol van de director. De Assurance Board bepaalt de rol/verantwoordelijkheid en de mapping. De *business unit leader* heeft de rol van *primary reviewing partner*.

De rvc stelt jaarlijks op voorstel van de LoS-Boards/*markets leader* de mapping en de *performance-ratings* van elke individuele partner vast, onder wie de leden van de Assurance Board die – evenals de rvc-leden – als beleidsbepalers van de accountantsorganisatie kwalificeren. Het kwaliteitsaspect heeft een impact op de beloning, zoals is samengevat in de tabel ‘beoordelen en belonen’ op de volgende pagina. De rvc meent, mede naar aanleiding van de terugkoppeling door de remuneratiecommissie, dat de vaststelling van de beloning van de beleidsbepalers van de accountantsorganisatie is gericht op kwaliteit en past binnen de gestelde langetermijndoelstellingen.

De vaststelling van de beloning van de rvc-leden is een taak van de rvc. De beloningsregeling voor de rvc is in lijn met de aanbevelingen uit het rapport ‘In het publiek belang’. Sinds 1 juli 2015 ontvangen rvc-leden een vaste beloning die geen directe relatie heeft met de winstgevendheid van de organisatie in het betreffende jaar. Het variabele deel van de beloning kan maximaal twintig procent van de vaste beloning bedragen en is gebaseerd op het behalen van de door de rvc vastgestelde langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie. Voor nadere informatie daarover verwijzen wij naar het PwC NL Annual Report 2016-2017 en het daarin opgenomen remuneratierapport.

Beloning afhankelijk van prestaties

De totale beloning van de partners en directors fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC Nederland.

Het proces met betrekking tot de beoordeling en beloning van partners verloopt als volgt:

Begin boekjaar

Bepalen rol

- Assurance Board doet voorstel aan de raad van bestuur.
- De raad van bestuur bepaalt rol/verantwoordelijkheid van de partners in komend boekjaar na advies van de remuneratiecommissie van de rvc.

Mapping

- De raad van bestuur plaatst na advies van de remuneratiecommissie van de rvc de partners in een categorie en binnen deze categorie krijgen de partners een bepaalde positie toebedeeld.

Bepalen doelstellingen

- In overleg met de *primary reviewing partner* bepaalt de partner jaarlijks zijn/haar persoonlijke doelstellingen, inclusief specifieke kwaliteitsdoelstellingen, die aansluiten bij de strategie van onze organisatie.

Eind boekjaar

Toetsing

- Aan het eind van het boekjaar wordt vastgesteld in welke mate de partner de doelstellingen heeft behaald, verdeeld naar de onderdelen *clients*, *people* en *firm/strategy*, waaronder *quality & risk*.
- Toetsing vindt plaats tijdens het BMG&D-gesprek (Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development). De partner verricht ter voorbereiding een zelfevaluatie (partnerverslag).

Rating

- De beoordeling leidt tot een rating (1-5) op elk van de onderdelen *clients*, *people* en *firm/strategy*. Deze hebben per onderdeel financiële consequenties voor de beloning in dat jaar.
- De Assurance Board doet hierover een voorstel aan de raad van bestuur. De raad van bestuur bepaalt na advies van de remuneratiecommissie van de rvc de rating van de partners.

Beloning

- De uitkomst van het hiervoor beschreven proces resulteert in een winstaandeel in de vorm van een deels variabele managementfee die de rol, de specifieke verantwoordelijkheden en de individuele prestaties in het beoordelingsjaar weerspiegelt.

Volgens de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) kunnen alleen ervaren beroepsbeoefenaars worden aangemerkt als externe accountants en worden opgenomen in het register van de AFM. Alle andere medewerkers functioneren onder de verantwoordelijkheid van en rapporteren aan de externe accountant en hebben geen tekenbevoegdheid.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

5.6 Als onderdeel van het beoordelen en belonen op kwaliteit kijken we naast opdrachtreviewuitkomsten ook specifiek naar het tonen van een rechte rug, het afscheid nemen van klanten die niet passen bij onze kwaliteitseisen en/of het uitstellen van afgesproken rapportagemomenten waar nodig. Ook bijzondere bijdragen aan ons kwaliteitsbeheersingssysteem en het beoordelingselement *people* tellen mee. We tonen de waardering hiervoor op gepaste wijze in de beoordeling en beloning van partners en directors. De wijze waarop geven we in onderstaand overzicht weer.

Beoordelings-elementen	Toetsing	Interne evaluatie	Beoordeling ⁴	Impact op totale beloning ^{1,2}	Beloningsconsequenties	
					FY17	FY16
Opdrachtkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtuitspraken 	Niveaus in evaluatie: 1. <i>Compliant</i> , 'best-in-class' 2. <i>Compliant</i> 3. <i>Compliant with review matters</i> (CWRM) 4. <i>Non-compliant</i> (NC)	Onderscheidend optreden in opdracht-kwaliteit/beste-van-de-klas-dossier: positief effect op beoordeling.	Tot +16,66% impact op totale beloning.	6 positief	9 positief
			<i>Compliant</i> : geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			CWRM: geen effect op beoordeling, tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of indien bij recidive daar aanleiding voor is.	Geen effect op beloning tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of indien bij recidive daar aanleiding voor is: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
			NC: negatief effect op beoordeling, bij herhaling groter negatief effect.	Tot -50% impact op totale beloning.	11 negatief	12 negatief
Kwaliteitsbeheersingssysteem PwC (QMS)	<ul style="list-style-type: none"> • Externe reviews • Interne reviews • Interne audits 	Evaluatie uitkomsten QMS-reviews/audits Individuele bijdrage aan kwaliteit binnen PwC (rollen, projecten, etc.)	Effect op beoordeling van management.	Tot -16,66% impact op totale beloning.	0	0
			Onderscheidende bijdrage: positief effect op beoordeling.	Tot +8,33% impact op totale beloning.	7 positief	5 positief
Persoonlijke onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Externe reviews • Interne reviews • Interne audits 	Uitspraak Independence Sanctions Committee: <ul style="list-style-type: none"> • Waarschuwing • Terechtwijzing 	Waarschuwing: brief met mededeling, geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			Terechtwijzing: aantekening in dossier, maar bij verboden bezit aandelen of bij zwaardere terechtwijzing groter effect.	Geen effect op beloning tenzij zwaardere terechtwijzing: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Persoonlijk gedrag/business conduct	<ul style="list-style-type: none"> • Klachten en meldingen • Interne audits 	Besluit van de rvb op advies van het Business Conduct Committee of op advies van de Klachtencommissie	Brief met mededeling, geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Bij zwaardere maatregel: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Voldoen aan regels en standaarden (<i>baseline expectations</i>)	Specifieke doelstellingen: aantal trainingsuren, financieel beheer, etc.	Evaluatie <i>baseline expectations</i>	Bij onvoldoende evaluatie negatief effect op beoordeling.	Tot -50% impact op totale beloning.	0	1 negatief
People-component in beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> • People kpi's (inclusief People Survey) • 360-gradenfeedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie businessunit-uitkomsten People Survey³ • Evaluatie 360-gradenfeedback 	Bij bovengemiddeld een positief,	Tot +8,33% impact op totale beloning.	18 positief	21 positief
			bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op beoordeling.	Tot -12,5% impact op totale beloning.	5 negatief	4 negatief

¹ In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. ² Daarnaast is er tevens een clawbackregeling; van deze regeling is in FY17 geen gebruikgemaakt. ³ Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld.

⁴ Aanvullend kan een partner of director zowel een positieve als negatieve opmerking (in spraakgebruik 'op de regel') krijgen op het gebied van kwaliteit op een van de onderdelen *clients*, *people*, *firm*. Deze opmerking heeft geen direct effect op de *performance-rating*, maar is wel van invloed op de beoordeling van de betreffende partner of director en wordt opgenomen in het BMG&D-formulier. Afgelopen jaar betrof dit vijftien partners en directors.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 - ▶ **5. Human capital**
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 5 *Human capital*

De beloning van de partners is gebaseerd op een puntensysteem, waarbij we de eurowaarde per punt aan het eind van het jaar vaststellen door de beschikbare winst te delen door het totaal aantal punten. Aan het begin van het jaar krijgt een partner punten toebedeeld die voor vijftig procent vast zijn op basis van verantwoordelijkheden (mapping) en voor vijftig procent variabel (rating). Bij normaal goed functioneren krijgt hij/zij dit variabele deel. Een positieve of een negatieve beoordeling leidt tot een aanpassing van het variabele percentage. Het variabele deel kennen we toe op basis van de individuele prestaties van de partner op de onderdelen *clients* (weging: 50%), *people* (weging: 25%) en *firm/strategy* (weging: 25%). Directors krijgen een vast salaris en een variabele beloning die afhankelijk is van de eigen prestaties en de resultaten. Het effect op de variabele beloning van directors ligt in lijn met de systematiek van de partners.

De raad van bestuur stelt jaarlijks de salarisrange voor directors vast. Hun salaris is afhankelijk van de rol en de verantwoordelijkheid van de director. Verder kennen we een director jaarlijks over het verstreken boekjaar een variabele beloning toe. De hoogte van deze variabele beloning stellen we vast volgens een systematiek die vergelijkbaar is met die van de partners. Bij normaal goed functioneren bedraagt die variabele beloning circa een derde van de totale beloning.

Kwaliteit doet ertoe

Goede kwaliteit beoordelen en belonen we zeer zeker ook positief. De partners, directors en hun kernteamleden die 'beste van de klas' scoren op het gebied van opdracht kwaliteit (in ECR's), krijgen op het onderdeel *clients* een positieve beoordeling en worden daarvoor extra beloond. Naast ECR-uitkomsten laten wij nadrukkelijk ook andere prestaties op opdracht kwaliteitsgebied meewegen in de beoordeling en beloning. Ook bij het tonen van een rechte rug, het afscheid nemen van klanten die niet passen bij onze kwaliteitseisen of het uitstellen van deadlines waar

nodig ondersteunen wij onze partners en directors expliciet en tonen we op gepaste wijze waardering hiervoor in hun beoordeling en beloning. Zo resulteert sinds boekjaar 2015-2016 een bovengemiddelde prestatie op opdracht kwaliteit automatisch in een positieve beoordeling op het onderdeel *clients*, wat resulteert in een van een zesde tot een derde hogere variabele beloning (oftewel 8,3 tot 16,7% hogere totale beloning), op voorwaarde dat het gedrag van de partner voldoet aan wat van een PwC-partner verwacht mag worden. Ook een bovengemiddelde bijdrage aan ons kwaliteitsbeheersingssysteem of onderscheidende prestaties op het onderdeel *people* waarden we positief op het onderdeel *firm/strategy* respectievelijk *people* en dit resulteert in een van een zesde tot een derde hogere variabele beloning (oftewel 4,2 tot 8,3% hogere totale beloning).

Als het kwaliteitsniveau – in termen van opdracht kwaliteit, managementverantwoordelijkheid voor het kwaliteitsbeheersingssysteem, onafhankelijkheid, business conduct, *people* en *baseline expectations* (zie hierna) – niet voldoet aan de gestelde norm, heeft dit effect op de beoordeling en beloning van de partner/director. Een onvoldoende score op het gebied van opdracht kwaliteit (dat wil zeggen een *non-compliant*-dossier) resulteert in een negatieve beoordeling op het onderdeel *clients* dan wel op *baseline expectations* en daarmee in een 25 tot honderd procent lagere variabele beloning van de betreffende partner (oftewel 12,5 tot vijftig procent lagere totale beloning). Commerciële of andere prestaties kunnen deze beoordeling op het element *clients* niet compenseren. We belonen Assurance-partners en -directors niet voor *cross selling* bij controleklanten. In lijn met het rapport 'In het publiek belang' is sinds 1 juli 2015 een zogenoemde 'clawbackregeling' van kracht voor de controlepartners (niet voor directors binnen Assurance).

De manier waarop we toetsen op kwaliteit en welke invloed de uitkomsten van die toetsingen hebben op de beoordeling en beloning van partners en directors, hebben we schematisch weergegeven op de vorige pagina.

'Vanzelfsprekend' gedrag belonen we niet

De manier waarop onze partners en directors zich gedragen in de relatie met klanten, maar ook met collega's en andere stakeholders kan negatief van invloed zijn op de beloning. We hebben het dan over gedrag dat zo vanzelfsprekend is dat het niet extra beloond hoeft te worden en waarvan verwacht mag worden dat iedereen daaraan voldoet. Wij noemen dit *baseline expectations*. De *baseline expectations* slaan op gedrag in lijn met onze gedragscode, het voldoen aan interne en relevante externe regelgeving en de participatie in PwC. Het niet-naleven van *baseline expectations* heeft een negatief effect op de beoordeling en beloning tot vijftig procent van de totale beloning.

Sanctiebeleid

Als onze mensen (externe en interne) regels overtreden of ongewenst gedrag vertonen, kan de rvb sancties opleggen. Dit varieert van een schriftelijke waarschuwing en een terechtwijzing tot schorsing of ontslag. In de paragraaf 'Ethiek' hebben we een overzicht gegeven van de gremia waar overtredingen kunnen worden gemeld. ■

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 **Opdrachtuitvoering**

We hanteren een wereldwijde gestandaardiseerde controleaanpak. Inzet van technologie en uitbesteding van gestandaardiseerde werkzaamheden aan gespecialiseerde delivery centres dragen bij aan verdere kwaliteitsverbetering. Controleteams worden ondersteund met tools en technieken, toegang tot specialistische kennis en vaktechnische consultaties.

PwC Audit

Voor onze controlewerkzaamheden gebruiken we een wereldwijd gehanteerde methodiek (PwC Audit). De problematiek en de complexiteit die voor iedere klant specifiek zijn, staan hierin centraal. Daarnaast gebruiken we voor elke (controle)opdracht een digitaal dossier (Aura) en op diverse sectoren toegespitste controleprogramma's. Aura omvat onze standaard voor de inrichting van een

controledossier. Onze hoogopgeleide en ervaren mensen zijn van fundamenteel belang voor het toepassen van onze controlemethodiek. Zij hanteren een slimme aanpak en gebruiken de meest moderne technieken. Samen met het uit zes stappen bestaande auditproces resulteert dit in een controle die robuust, inzichtelijk en relevant is.

Het auditproces begint met **1. klantacceptatie en onafhankelijkheid**. Die aspecten hebben we in de voorgaande paragrafen toegelicht. De andere stappen zijn:

2. Inzicht in de bedrijfsactiviteiten van de klant
Voor een goede kwaliteit van onze controle is het belangrijk dat we de bedrijfsactiviteiten van de klant begrijpen. Daarom verdiepen we ons vroegtijdig in de processen, systemen en data van de klant. We maken daarnaast

gebruik van bedrijfsanalysemodellen en bedrijfs- en sector kennis. Het krijgen van de juiste inzichten zorgt er ook voor dat wij tijdig onze controleaanpak kunnen opstellen en onze planning daarop kunnen afstemmen.

3. Relevante risico's

In onze controlewerkzaamheden richten wij ons op de risico's die tot een materiële impact op de financiële rapportage kunnen leiden. Het identificeren en selecteren van de juiste risico's is van groot belang om de controle doeltreffend te maken. Wij trainen onze mensen daar continu op. We stimuleren ze hun natuurlijke nieuwsgierigheid en professioneel-kritische houding te gebruiken om de juiste risico's te identificeren en een passende controle daarop te ontwikkelen.

4. Bepalen van de controlewerkzaamheden

Nadat we de risico's, materialiteit, omvang, complexiteit en structuur in kaart hebben gebracht, bepalen we de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden. Deze reikwijdte omvat wat we gaan doen, welk controlebewijs we willen verkrijgen en op welke activiteiten bij de klant we ons richten, hoe we dat doen en welke PwC-medewerkers en tools hiervoor nodig zijn. Dit leggen we vast in Aura. De op te leveren stukken van de klant wisselen we via de beveiligde online portal Connect uit. Binnen Connect kunnen zowel de klant als wij realtime de status, tijdigheid en volledigheid van de op te leveren stukken en andere belangrijke aspecten voor de kwaliteit van onze werkzaamheden zien.

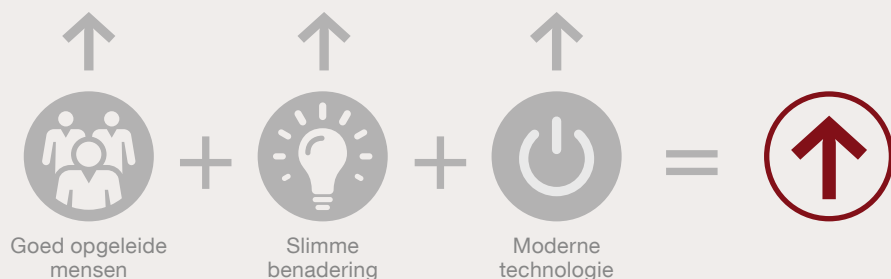
5. Robuuste teststrategie

Onze teststrategie, de uitvoering daarvan en de evaluatie van de testresultaten zijn cruciaal voor de kwaliteit van onze controle. Wij dagen onszelf voortdurend uit de kwaliteit en waarde van onze controle te verhogen door middel van vereenvoudiging van werkprocessen, innovatie en de inzet van moderne technologie. *Process mining* als onderdeel van data-analyse en benchmarking leiden tot

PwC Audit

1. Klantacceptatie en onafhankelijkheid
2. Inzicht in de bedrijfsactiviteiten van de klant
3. Relevante risico's
4. Bepalen van de controlewerkzaamheden
5. Robuuste teststrategie
6. Zinvolle conclusies

Goed opgeleide mensen, een slimme benadering en moderne technologie vormen het fundament van de PwC Audit. Samen met ons uit zes stappen bestaande auditproces zorgt dit fundament voor een audit die de gewenste inzichten geeft en robuust en relevant is.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 *Opdrachtuitvoering*

nieuwe inzichten en geven meer zekerheid over grote aantallen transacties en over de werking van processen dan traditionele steekproeven. We verwachten dat de inzet van data-analyse en nieuwe technologieën (zoals Halo) de komende jaren zal toenemen. In internationaal verband investeren we daarom fors in deze ontwikkelingen.

6. Zinvolle conclusies

Onze controlemethodiek geeft stakeholders niet alleen zekerheid over de integriteit van de financiële verslaggeving van een bedrijf of organisatie. Doordat wij alle kennis en ervaring uit ons netwerk samenvoegen, zijn wij in staat meer doordachte en onderbouwde conclusies te trekken. We rapporteren aan de raad van bestuur via onze managementletter, aan de raad van commissarissen via ons accountantsverslag, aan aandeelhouders door ons optreden in AvA's bij beursgenoteerde ondernemingen en aan onze OOB-controleklanten via onze uitgebreide controleverklaring.

Teamrollen en verantwoordelijkheden

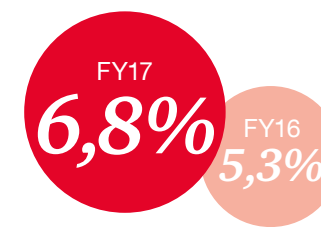
De *engagement leader* (de partner of director die verantwoordelijk is voor een project of opdracht) en de *engagement manager* houden toezicht op een audit, beoordelen het gedane werk, coachen het team en bewaken zo de kwaliteit van de controle. Onze partners, directors en (senior) managers hebben een grote rol bij het uitdragen van onze normen en waarden, inclusief een professioneel-kritische houding en het gewenste gedrag. Zij geven het voorbeeld aan hun teamleden. Partners en directors worden geacht een substantieel deel van de totale urenbesteding aan de klant voor hun rekening te nemen. We verwachten van alle medewerkers dat zij hun eigen werk kritisch beoordelen en ervoor zorgen dat het voldoet aan de relevante eisen.

Onze auditsoftware Aura bevat naast een standaard-inrichting van het controledossier ook de functionaliteiten om onze teams te helpen bij het monitoren van de voortgang van de controle. Met behulp van Aura kunnen onze mensen

6.1 Betrokkenheid van specialisten toegenomen

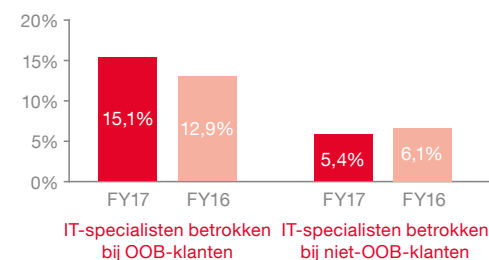
Door specialisten – op het gebied van onder meer verslaggeving, waardering, belastingen en pensioenen – in te zetten op onze controles, verhogen we de kwaliteit ervan. De urenbesteding door specialisten van binnen en buiten de Lines of Service is met 1,5% toegenomen. Na een succesvolle pilot in FY16 hebben in FY17 meer dataspecialisten de controleteams ondersteund. Daarnaast zijn er meer belastingadviseurs en actuarissen ingezet, met name bij de controle van banken en verzekeraars. De inzet van deze specialisten is overigens mede afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille en mede ook de mate waarin onze klanten te maken hebben met bijzondere situaties als overnames en fusies, (des)investeringen en reorganisaties.

Percentage uren besteed door verslaggevings-, waarderings-, pensioen- en belasting- en dataspecialisten aan controleopdrachten



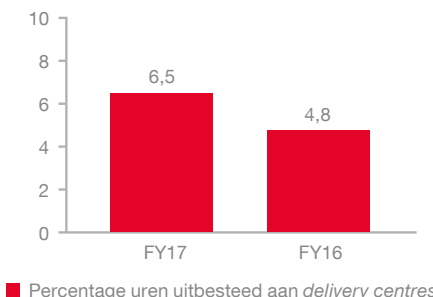
6.2 Betrokkenheid IT-specialisten bij OOB-klanten toegenomen

De betrokkenheid van IT-specialisten bij OOB-klanten laat een 2,2%-punt stijging zien ten opzichte van vorig boekjaar. Dit komt onder andere door een veranderde samenstelling van onze klantenportefeuille en een toegenomen belang van IT en digitalisering bij onze klanten. Wij hebben afgelopen boekjaar meer klanten in het FS-segment verwelkomd, die een vergaande digitalisering in hun bedrijfsvoering kennen. Bij niet-OOB-klanten is daar in mindere mate sprake van en voeren we in verhouding meer gegevensgerichte werkzaamheden uit.



6.3 Uitbesteding aan delivery centres toegenomen

Afgelopen boekjaar zijn meer gestandaardiseerde controlewerkzaamheden uitbesteed aan onze *delivery centres* in Nederland, Duitsland, Polen, India en Zuid-Afrika. In FY17 is 6,5% van de totaal bestede controle-uren uitbesteed (FY16: 4,8%). Uitbesteding van standaardwerkzaamheden aan gespecialiseerde collega's is kwaliteitsverhogend en draagt bij aan een efficiënte uitvoering van de controle.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 **Opdrachtuitvoering**

beter zien of al het werk is voltooid, het werk is beoordeeld door de juiste personen, onder wie de *engagement partner/director* en – indien van toepassing – de *quality review partner*, en of alle zaken op de juiste manier zijn aangepakt.

Delivery centres

Het onderbrengen van specifieke administratieve taken en gestandaardiseerde controlewerkzaamheden bij zogenoemde *delivery centres* is een speerpunt in ons beleid. Dit leidt tot een hogere kwaliteit, meer efficiëntie en hogere snelheid door schaalgrootte.

We maken gebruik van PwC-*delivery centres* in Nederland, Duitsland, Polen, India en Zuid-Afrika. Deze *delivery centres* moeten aan strikte kwaliteitseisen vanuit het internationale PwC-netwerk van *member firms* voldoen. Periodiek wordt het kwaliteitsbeheersingssysteem binnen de *delivery centres* onderworpen aan een review door een internationaal samengesteld team.

Ondersteuning vanuit de centrale organisatie

De kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementketen op de werkvloer krijgt ondersteuning vanuit een centrale organisatie. National Office ondersteunt de praktijk en bevordert de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers. National Office heeft een belangrijke taak bij de ontwikkeling en implementatie van de richtlijnen en procedures rond verslaggeving, assurance en risicomanagement. Een andere taak is de implementatie van wet- en regelgeving in de organisatie.

National Office is verder belast met de uitvoering van een aantal specifieke kwaliteitsmaatregelen, zoals de uitvoering van reviews van jaarrekeningen en het afhandelen van (verplichte) vaktechnische consultaties. De *engagement leader* moet National Office consulteren als er sprake is van een bijzondere of specifiek voorgeschreven situatie. Voorbeelden zijn het opvolgen van indicaties van fraude en continuïteitsvraagstukken.

6.4 **Urenbesteding vaktechnische afdeling toegenomen**

Onze investeringen in kwaliteit vertaalden zich ook in een toename in het aantal uren besteed door onze vaktechnische afdeling National Office. Afgelopen boekjaar zijn in totaal 56.797 uren besteed. In totaal hebben 228 collega's afgelopen jaar – fulltime of op projectbasis – hun bijdrage geleverd aan de vaktechnische ondersteuning die wij de praktijk bieden vanuit National Office. Uren besteed aan het uitvoeren van jaarrekeningreviews en het afwikkelen van consultaties zijn hierin niet inbegrepen. Deze uren worden op de betreffende opdrachten geschreven.

	FY17	FY16
Aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek	56.797	55.840

6.6 **Minder jaarrekeningreviews door National Office**

Ter ondersteuning van de *engagement teams* voeren verslaggevingsspecialisten van National Office reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voorafgaand aan afgifte van de verklaring. Afgelopen jaar zijn er minder jaarrekeningreviews uitgevoerd, doordat we het beleid hebben aangepast voor de verplichte reviews van IFRS-jaarrekeningen.

Aantal uitgevoerde jaarrekeningreviews		
	FY17	FY16
	117	168

6.5 **Meer consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle**

Via de consultatieprocedure hebben controleteams toegang tot specialisten op verschillende vakgebieden. Dergelijke consultaties vinden plaats op initiatief van de controleteams en zijn afhankelijk van het onderwerp vrijwillig of verplicht gesteld. Het aantal consultaties is afgelopen boekjaar licht gestegen. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt doordat consultaties betrekking hebbend op klanten in de publieke sector bij National Office zijn belegd. Voorheen vond dit plaats bij de sectorspecialisten. Ook is vaker geconsulteerd over continuïteitsvraagstukken.

Aantal formele consultaties bij National Office



6.7 **Consultaties fraudepanel**

Het aantal consultaties van het fraudepanel is gedaald ten opzichte van vorig jaar. Afgelopen jaar is wel meer aandacht gegeven aan het onderwerp. Onder andere is de door de NBA verplichte fraudetraining opgenomen in het Summerschool-programma. Ook is de consultatieprocedure van het fraudepanel geactualiseerd in lijn met NBA-handreiking 1137 Corruptie, werkzaamheden van de accountant.

	FY17	FY16
Consultaties fraudepanel	104	119

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 **Opdrachtuitvoering**

Het controleteam maakt daarbij melding van de specifieke feiten, de regelgeving, de door het management van de klant voorgestelde werkwijze in de verantwoording als het gaat om een verslaggevingsvraagstuk en de mening van het controleteam. National Office legt de uitkomst van de consultatie schriftelijk vast in de consultatiedatabase, waarbij de *engagement leader* zowel de feiten als de uiteindelijke uitkomst moet goedkeuren. De uitkomst van de consultatie is in principe bindend. Als de betreffende *engagement leader* het oneens is met de uitkomst, is voorzien in een escalatieprocedure en bepaalt uiteindelijk (na tussenkomst van een escalatiepanel) de Assurance Board welke acties er genomen worden.

In het geval van (vermeende) fraudegevallen bij onze klanten wordt ons interne fraudepanel ingeschakeld. Als onderdeel van risicomanagement krijgen – als dat nodig is – controleteams ondersteuning van forensische experts. Ook als er sprake is van een potentiële fout in een al uitgebrachte jaarrekening waarbij een (controle)verklaring is afgegeven, moet de *engagement leader* National Office consulteren.

Ook voeren verslaggevingspecialisten van National Office reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voor afgifte van de verklaring. Zij zorgen voor een extra, kritische, blik van een deskundige die op enige afstand staat van het controleteam. Naast aanvaardbaarheid en volledigheid van gekozen grondslagen, presentatiewijzen en toelichtingen, geven zij ook inzicht in de begrijpelijkheid van de jaarrekening voor een buitenstaander.

6.8 **Meldingen ongebruikelijke transacties**

We hebben in het afgelopen boekjaar 22 meldingen bij de Financial Intelligence Unit Nederland uit hoofde van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) gedaan (FY16: 17 meldingen).

	FY17	FY16
Meldingen ongebruikelijke transacties	22	17

6.9 **Totaal aantal afgegeven controleverklaringen stabiel**

Afgelopen boekjaar hebben we ruim 2.600 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles. Van deze 2.600 controleverklaringen hebben we er 194 afgegeven aan OOB-controleklanten.

	FY17	FY16
Totaal aantal afgegeven controleverklaringen	Ruim 2.600	Ruim 2.600
waarvan bij OOB's	194	185

National Office verspreidt periodieke updates om de Assurance-praktijk op de hoogte te houden van wijzigingen en aanvullingen op het gebied van regelgeving en auditing- en accountingstandaarden. Voorbeelden zijn de wekelijkse vaktechnische nieuwsbrief, het tijdschrift Spotlight, US GAAS Desk- en PCAOB-updates, de Audit en *Accounting Alerts*. Ook de aanbevelingen die voortkomen uit ons realtime-reviewprogramma delen we periodiek met de volledige Assurance-praktijk, onder meer via maandelijkse RTR Alerts. Regelmatig houden we (verplichte) digitale trainingen en webcasts. National Office onderhoudt ook Inform. Deze online portal is beschikbaar voor alle PwC'ers en financiële professionals bij klanten en andere relaties. De portal bevat vaktechnische informatie op het gebied van verslaggeving, assurance en risicomanagement. Als laatste heeft National Office een bepalende rol in het samenstellen van het curriculum van ons trainingsprogramma.

Meldingen mogelijke ongebruikelijke transacties

Onze beroepsorganisatie NBA heeft in maart 2014 richtsnoeren voor de interpretatie van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) gepubliceerd. Deze zijn verankerd in onze procedures met betrekking tot het klantenonderzoek. Uit hoofde van de Wwft zijn we verplicht een verrichte of voorgenomen ongebruikelijke transactie – bij of door een van onze klanten – te melden aan de door de ministeries van Financiën en Veiligheid en Justitie in het leven geroepen Financial Intelligence Unit Nederland (voorheen het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties).

Meldingen van mogelijke ongebruikelijke transacties kunnen aan de orde komen in het fraudepanel. Als de transactie voldoet aan de criteria van de Wwft wordt een melding verzorgd.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

1. Leiderschap
2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
- ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 Opdrachtuitvoering

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen

De wettelijk verplichte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) worden bij PwC uitgevoerd door de *quality review partners* (QRP's). De QRP vervult zijn rol op basis van de informatie die het controleteam verstrekt en de informatie in het controledossier. De QRP's worden door de Assurance Board benoemd. Ter voorbereiding op hun rol krijgen zij specifieke richtlijnen en een training.

Daar waar ook het realtime-reviewteam (RTR-team) werkzaamheden verricht, ondersteunt het team de QRP. Er wordt dan een meer diepgaande OKB uitgevoerd. In overleg met de QRP identificeert het RTR-team de belangrijkste aandachtsgebieden binnen de controle en vult op die gebieden de werkzaamheden van de QRP aan. Ook coacht het RTR-team de QRP bij de uitvoering van zijn/haar werkzaamheden, zodat de QRP ook zelf in staat is de uitvoering van zijn/haar rol te verbeteren.

In aanvulling op de wettelijk verplichte OKB's worden nog meer diepgaande OKB's uitgevoerd. Deze OKB's worden uitgevoerd door een team bestaande uit een *concurring reviewing partner* (CRP) en leden van het RTR-team. Deze teams voeren diepgaande reviews uit op controledossiers voordat een verklaring afgegeven wordt. Het RTR-team helpt controleteams de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen. Als het team constateert dat een controle of dossiervorming beter kan of moet, geeft het coaching aan het betreffende controleteam. Het RTR-team benoemt niet alleen wat verbeterd moet worden, maar ook wat goed gaat. Het deelt deze lessen met de controlepraktijk en vergroot hiermee het verandervermogen van onze organisatie. Tevens vormen de observaties van het RTR-team input voor de oorzakenanalyse.

6.10 Meer opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd

6.11 Het aantal wettelijke controles waarop een 'standaard' opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) heeft plaatsgevonden die op grond van de wet vereist is, is nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Afgelopen boekjaar zijn 297 van dit type OKB's afgerond (FY16: 293). Het percentage door de OKB'er (in onze organisatie een *quality review partner* (QRP) genoemd) bestede uren als percentage van het totaal aantal aan de opdracht bestede uren is licht gedaald ten opzichte van voorgaand jaar, door een toename van de totale urenbesteding aan controleopdrachten (zie KPI 1.2).

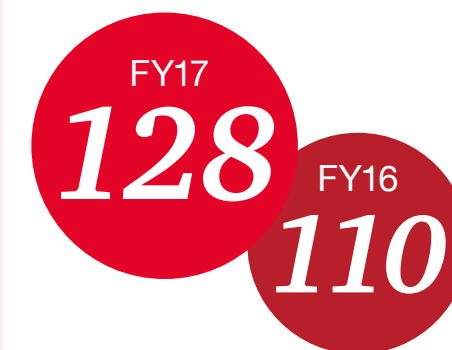
Bij 49 van deze 297 OKB's is de QRP bij zijn werkzaamheden ondersteund door het RTR-team. In deze gevallen heeft hierdoor een meer diepgaande OKB plaatsgevonden dan een 'standaard' OKB. De urenbesteding van het RTR-team, ter ondersteuning van de QRP, is niet meegenomen in het gerapporteerde percentage QRP-uren.

In aanvulling op de wettelijk verplichte OKB's zijn ook nog 79 meer diepgaande OKB's uitgevoerd. Deze OKB's zijn uitgevoerd door een team bestaande uit een *concurring reviewing partner* (CRP) en leden van het RTR-team.

Bij elkaar is in het afgelopen boekjaar 12.500 uur besteed aan de in totaal 128 RTR's. Dat is een stijging van 20% in de tijdsbesteding ten opzichte van vorig boekjaar. Naast dat we in FY17 meer dossiers hebben geselecteerd voor een RTR, is ook de scope verbreed. Het RTR-team deelt de *lessons learned* en *best practices* die uit de OKB's naar voren komen met de gehele controlepraktijk.

Van iedere externe accountant (partners en directors) is bij ten minste één dossier een realtime-review gestart. Sectormaatregel 5.3 die vraagt om iedere partner en director aan twee of meer OKB's te onderwerpen, voeren wij gefaseerd in vanwege het meer diepgaande karakter van onze RTR's.

Aantal uitgevoerde realtime-reviews



	FY17	FY16
Het aantal in het verslagjaar uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's	308	293
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	12%	11%
	FY17	FY16
Gemiddeld aantal uren besteed door een QRP als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waarbij een QRP betrokken is	0,5%	0,6%

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 Opdrachtuitvoering

Technologieën die onze controle versterken

Het internationale netwerk van PwC *member firms* is een van de belangrijkste drivers voor kwaliteit. Enerzijds is dit netwerk van groot belang om de controle van internationaal opererende ondernemingen adequaat te kunnen uitvoeren. Anderzijds biedt het netwerk de schaal die nodig is om de investeringen te dragen die noodzakelijk zijn om goede controles uit te voeren. Het doorontwikkelen van elektronische dossiers, audittools en data-analysetechnologie die ons in staat stellen om ondernemingen effectief te controleren is een kostbare zaak. Zo ook de ontwikkeling van hierop aansluitende methodologie en training. Deze investeringen kunnen alleen worden gerealiseerd door ze als netwerk gezamenlijk te doen.



Aura

De applicatie Aura ondersteunt onze mensen in de Assurance-praktijk bij hun auditwerkzaamheden. Aura zorgt voor een systematische, op risico's gebaseerde aanpak van onze controleteams. Daardoor kunnen ze zich richten op de dingen die ertoe doen. Aura bevat tools om de controlekwaliteit, de consistentie van de controle en het gebruik van de juiste documentatie te bevorderen. De applicatie is makkelijk te integreren met andere tools en applicaties, waardoor we een centrale werkruimte voor een opdracht kunnen creëren. Met Aura kunnen we ons controlewerk beter plannen, uitvoeren en documenteren. Al onze controleopdrachten worden ondersteund door Aura.



Connect

Connect is onze online portal, waarop we in elke fase van de audit snel en veilig informatie kunnen uitwisselen met collega's en klanten. Connect laat zien wat onze teams doen om auditgerelateerde zaken op te lossen en volgt de voortgang realtime.



Halo

Halo is onze data-analysetool, waarmee we mogelijke risico's kunnen beoordelen en we kunnen bepalen waarop we onze auditinspanningen moeten richten. Met Halo kunnen we snel en overzichtelijk patronen en trends in kaart brengen en daarmee inzicht krijgen in afwijkende transacties bij de klant. Halo bestaat uit drie belangrijke componenten: het verzamelen van klantgegevens, het transformeren van gegevens en het testen en analyseren van gegevens. Ook vindt een transparante koppeling plaats tussen geïdentificeerde risico's en de daarvoor noodzakelijke mitigerende maatregelen. In boekjaar 2016-2017 hebben we bij 278 opdrachten, ondersteund door specialisten, Halo ingezet.



Count

Count is een mobiele applicatie die onze controleteams helpt bij het uitvoeren van de voorraadinventarisatie bij onze klanten. Door het gebruik van Count wordt invulling gegeven aan een verdere standaardisatie van het inventarisatieproces. In boekjaar 2016-2017 is gestart met het gebruik van Count en is hier door 54 teams gebruik van gemaakt.

6.12 Hogere investeringen in technologie

Binnen het wereldwijde PwC-netwerk is afgelopen jaar meer geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe technologie, waaronder begrepen tools als Aura, Halo en Connect. De Nederlandse *member firm* draagt bij aan de kosten van deze Global-investeringen en ontwikkelt daarnaast ook lokaal. Afgelopen boekjaar is in aanloop

naar de wettelijke verplichting volgend jaar onder andere geïnvesteerd in *Standard Business Reporting* (SBR). De totale uitgaven door de Nederlandse Assurance-praktijk in auditgerelateerde technologie waren in FY17 vijf miljoen euro (FY16: vier miljoen euro); dit bedrag is exclusief de investeringen in backofficesystemen en is exclusief de kosten van interne urenbesteding.

	FY17	FY16
Investeringen in technologie (in miljoenen euro's)	5	4

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 Opdrachtuitvoering

Rapporteren over onze werkzaamheden

Rapportage aan het maatschappelijk verkeer

Wij willen dat de externe accountants van PwC transparant zijn over de controle die zij hebben uitgevoerd en de bijzonderheden die zij daarbij hebben aangetroffen. Deze transparantie komt naar voren in de uitgebreide controleverklaring, die wij afgeven bij de jaarrekening van al onze OOB-controleklanten en onder andere de grote onderwijsinstellingen. In de uitgebreide controleverklaring staat meer informatie over onder andere de reikwijdte, de toegepaste materialiteit, de *key audit matters* en de controleaanpak. Wij proberen in de door onze accountants afgegeven verklaringen zowel met de inhoud als met de lay-out een optimale transparantie en informatieoverdracht te realiseren.

We vinden het belangrijk dat onze accountants bij beursgenoteerde ondernemingen niet alleen aanwezig zijn in de algemene vergaderingen van aandeelhouders (AvA's) en vragen beantwoorden, maar ook een toelichting geven op de verrichte werkzaamheden en op de controleverklaring.

Rapportage aan de controleklant

Onze accountants bespreken met de raden van commissarissen van controleklanten, en in het bijzonder met de auditcommissies, zowel het auditplan, de interim-bevindingen (managementletter) als het accountantsverslag. We delen ons transparantieverlag en onze reactie op onderzoeken van toezichthouders met de commissarissen en de bestuurders van onze controleklanten. Het is ons beleid dat onze accountants de hoofdlijnen van het transparantieverlag, inclusief de uitkomsten van onderzoeken door toezichthouders, bespreken met de auditcommissies. Als het dossier van een PwC-accountant onderwerp is van review door een externe toezichthouder, brengen we (de voorzitter van) de auditcommissie hiervan op de hoogte. Ook de

6.13 Aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 2:362, lid 6, BW stabiel

Afgelopen boekjaar hebben we bij negen jaarrekeningen van niet-OOB-controleklanten geconstateerd dat de door ons in een voorgaand jaar gecontroleerde jaarrekening een fout bevatte op grond van artikel 2:362, lid 6, BW (NL GAAP) (voorheen een fundamentele fout genoemd). Conform artikel 2:362, lid 6, BW dienen de betreffende klanten hierover een mededeling te deponeren in het handelsregister. De fouten hadden in acht gevallen betrekking op het ten onrechte toepassen van de consolidatievrijstelling op grond van artikel 2:408 BW door een tussenhoudster. In FY17 is één materiële fout (IFRS) geconstateerd bij een niet-OOB-controleklant (FY15: één). Bij OOB-controleklanten zijn geen dergelijke fouten in de jaarrekeningen geconstateerd.

	FY17	FY16
Het aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 362, lid 6	9	10
Het aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	1	1
Totaal	10	11
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,4%	0,4%

uitkomsten van een dergelijk specifiek onderzoek delen we met de betreffende auditcommissie.

Onze accountants rapporteren over de bestede controle-uren in het controlejaar en de te verwachten controle-uren in het volgende controlejaar aan de rvc of raad van toezicht van de controleklant. Op basis van deze rapportages voeren ze vervolgens ook actief gesprekken met de raad over hoe deze uren, in combinatie met andere controlemethodieken, tot een kwalitatief goede controle leiden.

Informatieverstrekking over de managementletter

Wij staan positief tegenover het openbaar maken van informatie over de managementletter of het accountantsverslag door de gecontroleerde onderneming. Het is dan aan de voorzitter van de rvc om de hoofdpunten uit de managementletter of het accountantsverslag te benoemen tijdens de AvA. De accountant die aanwezig is bij de AvA, ziet er in dat geval op toe dat deze informatie juist en evenwichtig is.

We zijn er als PwC voorstander van dat in de verslagen van de auditcommissies van de rvc's van onze controleklanten de hoofdpunten van onze managementletters en de voornaamste door de externe accountant benoemde risico's voor de jaarrekening worden opgenomen.

Juridische procedures en tuchtrechtprocedures

Wij worden van tijd tot tijd geconfronteerd met (potentiële en feitelijke) aansprakelijkstellingen en juridische procedures (inclusief tuchtklachten) die betrekking hebben op de beroepsuitoefening bij onze (huidige of voormalige) klanten. Voor zover deze acties een civielrechtelijk karakter hebben, kunnen ze zowel betrekking hebben op PwC als op de aan haar verbonden (ex-)partners en (ex-)medewerkers. Tuchtrechtprocedures richten zich altijd op individuele beroepsbeoefenaars. Wij zijn verplicht tuchtrechtprocedures te melden aan onze externe toezichthouder.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
- ▶ **6. Opdrachtuitvoering**
- 7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 **Opdrachtuitvoering**

6.14 Aantal juridische procedures en de status daarvan

Wij zijn betrokken bij de juridische nasleep van een aantal faillissementen waar PwC de externe accountant was. De belangrijkste betreffen Econcern, enkele Fairfield-fondsen (die verliezen hebben geleden als gevolg van de Madoff-fraude), LCI Technology en Stichting Zonnehuizen.

Econcern

In 2014 heeft de Accountantskamer aan twee betrokken externe accountants een maatregel opgelegd van tijdelijke doorhaling naar aanleiding van vier vrijwel identieke klachten. In 2015 heeft PwC een schikking getroffen waardoor het hoger beroep inzake drie klachten is ingetrokken. De opgelegde maatregel van de Accountantskamer is daarmee definitief geworden en is begin 2016 ten uitvoer gebracht. Het door de betrokken externe accountants aangetekende hoger beroep bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) tegen de uitspraak op de vierde klacht van een investeerder loopt nog. Op 3 augustus 2016 is de investeerder ook een civiele procedure tegen PwC gestart.

Fairfield-fondsen

In deze zaak liepen het afgelopen jaar drie civiele procedures tegen PwC.

In New York betrof dit een procedure van de curator van een fonds die afgelopen jaar ten einde is gekomen. De curator is niet-ontvankelijk verklaard.

De andere twee civiele procedures lopen in Amsterdam. Op 3 september 2014 heeft de rechtbank de vorderingen in een van de civiele zaken integraal afgewezen. Dit nadat een klacht ingediend door dezelfde partij door de Accountantskamer al in 2012 op alle onderdelen ongegrond is verklaard, een beslissing waartegen geen beroep is ingesteld. Tegen het vonnis van de rechtbank zijn de eisers in beroep gekomen. Dit beroep loopt nog. Over de tweede civiele zaak heeft de rechtbank nog geen uitspraak gedaan.

LCI Technology

Dit betreft één civiele procedure aanhangig gemaakt door de VEB. Deze procedure loopt voor de rechtbank.

Juridische procedures uit hoofde van beroepsuitoefening	Civiele zaak	Tuchtzaak
Stand per 1 juli 2016	6	2
Nieuwe zaken	1	2
Afgehandelde zaken	1	0
Stand per 30 juni 2017	6	4

Stichting Zonnehuizen

Op 24 mei 2016 heeft de curator van de in 2011 failliet verklaarde Stichting Zonnehuizen bij de Accountantskamer een tuchtklacht ingediend tegen de externe accountant wegens het niet opmerken van vermeende fouten in de jaarrekening van de stichting. De mondelinge behandeling van deze klacht heeft plaatsgevonden. De externe accountant is in afwachting van de uitspraak.

Verder lopen er twee civiele zaken die betrekking hebben op vermeende schade als gevolg van werkzaamheden van PwC anders dan de jaarrekeningcontrole en lopen de volgende tuchtzaken:

Sobi

Op 19 april 2017 is door Sobi tegen negen externe accountants en bestuurders van PwC een tuchtklacht ingediend naar aanleiding van negatieve publiciteit rondom een vermeende omkopingsfraude bij een controleklant. De mondelinge behandeling van deze zaak heeft nog niet plaatsgevonden.

Boekel

Op 31 januari 2017 is een tuchtklacht ingediend tegen een externe accountant wegens een vermeende fout in een voorziening zoals opgenomen in de jaarrekening van Boekel. De mondelinge behandeling van deze klacht heeft plaatsgevonden. De externe accountant is in afwachting van de uitspraak.

Tot slot zijn tuchtklachten ingediend tegen externe accountants van PwC die geen betrekking hebben op dienstverlening uit hoofde van PwC. Om die reden zijn deze zaken ook niet opgenomen in het verloopoverzicht:

- Op 28 april 2017 heeft een accountantskantoor tuchtklachten ingediend tegen 26 accountants, onder wie meerdere (voormalige) leden van het bestuur van de NBA. De accountants zijn volgens het kantoor namens de NBA betrokken geweest bij de totstandkoming van een negatief oordeel over het kwaliteitsstelsel van het betreffende accountantskantoor. Een van de NBA-bestuurders tegen wie een klacht is ingediend is een voormalig externe accountant van PwC.
- Op 25 juli 2016 heeft de voormalig beheerder van een vastgoedfonds een tuchtklacht bij de Accountantskamer tegen een externe accountant van PwC ingediend. De klacht is eind 2016 ingetrokken en zag op handelingen die de accountant met betrekking tot in de privésfeer gedane beleggingen zou hebben verricht.

Wij voeren een bestuursrechtelijke procedure tegen een boetesluit van de AFM, zie [pagina 9-10](#).

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

1. Leiderschap
2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
- ▶ 6. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 6 Opdrachtuitvoering

6.15 Incidentmeldingen bij de AFM

Afgelopen boekjaar hebben we twee incidentmeldingen gedaan aan de AFM. Eén melding had betrekking op niet-toegestane dienstverlening door een buitenlands onderdeel van het PwC-netwerk aan een OOB-controleklant. De andere melding heeft plaatsgevonden in verband met negatieve publiciteit in combinatie met de positie van de betrokken voormalig externe accountant.

	FY17	FY16
Het aantal incidenten gemeld aan de AFM	2	1

Meldingen

Tuchtrechtprocedures tegen externe accountants en tussentijdse beëindiging van wettelijke controleopdrachten moeten worden gemeld bij de AFM. Voor OOB-controleopdrachten, over een boekjaar aangevallen na 17 juni 2016, geldt eveneens een meldingsplicht. Deze meldingsplicht geldt voor geconstateerde zogenoemde 'materiële inbreuken' op de bedrijfsactiviteiten van de OOB, bedreigingen voor of twijfel over continuïteit van de OOB, het afgeven van een afkeurende verklaring, een verklaring met beperking of het niet afgeven van een controleverklaring.

Daarnaast zijn wij verplicht onze toezichthouders op de hoogte te houden van incidenten binnen onze organisatie. Als een gebeurtenis mogelijk ernstige gevolgen heeft voor de integere uitoefening van ons bedrijf, is er sprake van een incident en melden we dit aan de AFM. Ook zijn er specifiek omschreven gebeurtenissen die wij moeten melden aan de PCAOB. ■

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem

1. Leiderschap
2. Ethiek
3. Onafhankelijkheid
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Human capital
6. Opdrachtuitvoering

7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 7 **Monitoring**

Monitoring is een integraal onderdeel van onze lerende organisatie en continue kwaliteitsverbetering. Het omvat zowel interne als externe monitoring door onze toezichthouders. Naar aanleiding van de uitkomsten analyseren we de onderliggende oorzaken en nemen we passende maatregelen, en bewaken vervolgens of die maatregelen het gewenste effect sorteren.

Interne monitoring

Interne monitoring kent diverse vormen. De hele set aan instrumenten geeft ons voortdurend inzicht in de manier waarop wij grip hebben op onze kwaliteit en op welke gebieden wij kunnen leren en verbeteren.

Monitoring via kwaliteitsindicatoren

De Assurance Board, de *business unit leaders*, de *quality assurance partners* en National Office monitoren de ontwikkeling van kwaliteit aan de hand van diverse indicatoren. Momenteel bevatten diverse rapportages zowel strategische, beleidsmatige stuurinformatie als operationele verantwoordingsinformatie. Periodiek bespreekt de Assurance Board de ontwikkeling van de belangrijkste kwaliteitsindicatoren (kpi's), die tevens de indicatoren omvatten zoals genoemd in de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. Komend jaar worden de diverse rapportages in één geïntegreerde rapportage (*integrated dashboard*) samengevoegd, zie ook [pagina 22](#).

Cultuur- en gedragsmonitor

De veranderingen in cultuur en gedrag brengen we in kaart via de zogenoemde cultuur- en gedragsmonitor. Dit instrument integreert de beelden uit een scala aan bronnen tot een totaalbeeld over aspecten die wij belangrijk vinden in onze cultuur en ons gedrag. Aspecten waar momenteel de focus op ligt, zijn:

7.1 Uitkomsten onderzochte opdrachten (ECR's)

Afgelopen boekjaar zijn 40 van onze Assurance-opdrachten, als onderdeel van het jaarlijkse ECR-proces, beoordeeld. Deze 40 opdrachten betroffen 38 controleopdrachten en twee non-audit assurance-opdrachten. Vijfendertig (FY16: 32) van de onderzochte opdrachten voldeden aan de gestelde eisen, zij het dat zeven (FY16: twee) van deze 35 opdrachten opmerkingen kregen (*compliant with review matters*). De vier controledossiers die niet aan de gestelde eisen voldeden (*non-compliant*), hebben alle betrekking op controleopdrachten in het niet-OOB-marktsegment. Ook een non-audit assurance-opdracht is *non-compliant* bevonden. Het aantal dossiers met het oordeel *non-compliant* is hoger dan onze tolerantie: minder dan vijf procent van de onderzochte dossiers *non-compliant*.

De bevindingen in de vier controledossiers hadden onder andere betrekking op:

- Het testen van journaalposten: het adequaat opvolgen van de journaalposten geselecteerd voor testen en het uitvoeren van controlewerkzaamheden in het kader van onvoorspelbaarheid.
- Het testen van opbrengsten: het uitvoeren van de opgezette teststrategie en de consistent daarop aansluitende testwerkzaamheden.
- Het testen van de debiteurenpositie: het plannen en uitvoeren van toereikende werkzaamheden.
- Dossiervastlegging zoals het archiveren van controle-informatie en het feitelijk en concreet documenteren van de *story of the audit*.

Met betrekking tot deze controledossiers hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, waar nodig herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaringen juist is.

De initiële evaluatie van de ECR-uitkomsten leert ons dat het doorvoeren van verbeteringen in de kwaliteit van onze dienstverlening niet zonder slag of stoot gaat en de nodige tijd en inspanning vergt van onze partners en medewerkers. Ook komend jaar zullen we als onderdeel van ons verbeterprogramma focussen op de controle van de opbrengsten, het vergroten van het bewustzijn rondom fraude- en corruptierisico's, het steunen op de werkzaamheden van andere accountants, de invloed van IT op de controle en de documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden.

Aantal uitgevoerde ECR's	Compliant	Non-compliant		Totaal
		OOB	niet-OOB	
FY17	35	0	5	40
FY16	32	0	5	37

- een effectieve *coaching on the job*-cultuur;
- een diverse en inclusieve cultuur gebaseerd op stimuleren en samenwerken;
- oog hebben voor onze mensen, hun persoonlijke ontwikkeling en hun algemeen welzijn;
- een lerende organisatie waarin werkwijzen continu worden verbeterd en waarin een naar buiten gerichte cultuur met maatschappelijke betrokkenheid de norm is; en
- een cultuur waarin robuuste dialogen de basis zijn voor onze relaties.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering

7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 7 Monitoring

Review op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden

Jaarlijks wordt vanuit het internationale PwC-netwerk onze selfassessments op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden beoordeeld.

Reviews op ons kwaliteitsbeheersingssysteem vanuit het internationale PwC-netwerk

Vanuit het internationale PwC-netwerk worden jaarlijks ons kwaliteitsbeheersingssysteem en de aanpassingen daarin beoordeeld. Deze review noemen we een *quality management (system) review* (QMR). Reviews vanuit het PwC-netwerk worden uitgevoerd aan de hand van het *PwC Network Global Assurance Quality Review Program* (GAQR). Dit programma is gebaseerd op professionele normen met betrekking tot de kwaliteitscontrole (waaronder ISQC1). Het bevat het beleid, de procedures, de instrumenten en de richtlijnen die zijn afgesproken tussen de *member firms* in het PwC-netwerk.

Het programma wordt gecoördineerd door een centraal team van *International Team Leaders* (ITL), dat bestaat uit senior partners. Met het houden van toezicht door de leden van het ITL en hun voortdurende betrokkenheid en ondersteuning streven we naar een consistente en effectieve uitvoering van de reviews binnen het PwC-netwerk.

Reviews door Internal Audit Dienst

Ook onze Internal Audit Dienst (IAD) voert jaarlijks testwerkzaamheden uit betreffende de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersingssysteem.

Reviews van opdrachtkwaliteit (ECR's)

De zogenoemde *engagement compliance reviews* (ECR's) hebben als doel de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht en de naleving van de diverse PwC-richtlijnen en -procedures te toetsen en eventuele verbeterpunten te identificeren. Deze reviews worden uitgevoerd door hiervoor speciaal vrijgemaakte partners uit het internationale PwC-netwerk. Deze (inter)nationale

teamleiders hebben onder meer de taak de consistentie in de oordeelsvorming te bewaken. De keuze van de opdrachten is conform de richtlijnen van het internationale PwC-netwerk. Dit houdt onder meer in dat de selectie opdrachten met een hoog risicoprofiel bevat. Controledossiers van klanten met een hoog risicoprofiel onderwerpen we minstens twee keer in de zes jaar aan een ECR. Alle businessunits vallen jaarlijks voor een deel van hun partners en directors in een dergelijke review. Iedere partner en director wordt minimaal één keer in de vijf jaar in een ECR betrokken.

Als er sprake is van *non-compliant*, leidt dit tot (financiële) sancties voor de verantwoordelijke partner of director. *Compliant with review matters* leidt niet direct tot een sanctie, maar kan bij recidive of in combinatie met andere kwaliteitsissues tot een financiële sanctie leiden (zie [pagina 39](#)).

Naast de ECR's die worden uitgevoerd door onze internationale organisatie, doen we ook andere, additionele interne dossierreviews. Deze reviews voeren we volgens dezelfde ECR-methodiek uit. Dit soort reviews kunnen plaatsvinden op basis van een specifieke aanleiding, zoals bij een dossierreview van een externe toezichthouder of een geconstateerde fundamentele of materiële fout in een jaarrekening na afgifte van de controleverklaring.

Ook de uitkomsten van deze additionele reviews betrekken we bij het beoordelings- en beloningsproces van de partners en directors.

Monitoring door Compliance Office

De compliance officer ziet namens de (mede) beleidsbepalers toe op de naleving van het kwaliteitsbeleid binnen PwC. Hij wordt ondersteund door het Compliance Office, dat zich bezighoudt met de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving. Het Compliance Office (bestaande uit vijf fte) rapporteert drie keer per jaar zijn bevindingen aan de beleidsbepalers. Deze rapportages worden tevens gedeeld en besproken met de Commissie Publiek Belang en raad van commissarissen. Het Compliance Office doet verslag van eventuele bevindingen in het interne kwaliteitsbeheersingssysteem, komt met aanbevelingen en monitort de opvolging hiervan. Ook verzorgt het Compliance Office de verplichte meldingen aan de AFM (zie [pagina 49](#)) en het aan- of afmelden van externe accountants en/of leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. in het register van de AFM.

Verslag van schendingen

Dit transparantieverlag vervult tevens de functie van het wettelijk verplichte verslag van 'schendingen' op hoofdlijnen.

Positieve beoordeling kwaliteitsbeheersingssysteem

Bij de jaarlijkse beoordeling van ons kwaliteitsbeheersingssysteem voor Assurance (inclusief het Nederlandse *delivery centre*) door onze wereldwijde netwerkorganisatie (QMR) zijn geen significante bevindingen of aanbevelingen naar voren gekomen. De aanbeveling uit voorgaande jaren is volledig opgevolgd.

Ook onze IAD heeft naar aanleiding van zijn jaarlijkse onderzoek naar de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersingssysteem geen significante bevindingen gerapporteerd. Op basis van dit onderzoek is vastgesteld dat PwC in alle materiële aspecten aan de PwC-netwerkstandaarden voldoet.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachttuitvoering

7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 7 *Monitoring*

7.2 **Bevindingen in onderzoeken externe toezichthouders**

Op 30 mei 2017 hebben wij van de AFM haar definitieve ‘Dashboard 2016 onderzoek: Implementatie en borging van het verandertraject – PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.’ ontvangen. Deze onderzoeksuitkomsten zijn in verkorte vorm opgenomen in het AFM-benchmarkrapport ‘Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht: Uitkomsten van onderzoeken naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties en de kwaliteit van wettelijke controles bij de Big4-accountantsorganisaties’ dat op 28 juni 2017 publiek is gemaakt.

De conclusies in dit rapport geven voor PwC een gemengd beeld. Enerzijds oordeelt de toezichthouder positief over de focus en inzet die wij laten zien in het verandertraject in de periode tot en met 2016. Anderzijds kwalificeert de AFM drie van de vier onderzochte 2014-controledossiers en één van de vier onderzochte 2015-controledossiers als onvoldoende (zie ook *pagina 8*). Bij de door de AFM als onvoldoende gekwalificeerde dossiers (met betrekking tot één OOB- en drie niet-OOB-controleklanten) is door ons nader onderzoek uitgevoerd, zijn waar nodig herstelwerkzaamheden uitgevoerd, en is vastgesteld dat de strekking van de afgegeven controleverklaringen juist is.

De zuiverheid van het beeld wordt beïnvloed door het gegeven dat bij de *joint inspection* van de AFM met de Amerikaanse PCAOB verschillende toezichthouders eenzelfde dossier als onvoldoende respectievelijk voldoende beoordelen op basis van dezelfde feiten.

De AFM heeft afgelopen jaar ook gerapporteerd in het kader van haar onderzoek naar de beheersing van het risico van betrokkenheid van externe accountants bij (buitenlandse) corruptie door of bij wettelijke controleklanten. De uitkomsten van dit onderzoek zijn meegenomen in de geactualiseerde consultatieprocedure van het fraudepanel (zie ook KPI 6.7).

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft afgelopen boekjaar veertien controledossiers onderzocht. Onder andere de verantwoording zoals opgenomen in SiSa-bijlagen (Single Information Single Audit) en informatie met betrekking

tot de WNT (Wet normering topinkomens) is onderzocht. Alle veertien dossiers die zijn onderzocht door de ADR zijn als toereikend beoordeeld, zij het dat één opdracht opmerkingen kreeg (*compliant with review matters*). De drie door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) onderzochte controledossiers zijn toereikend bevonden. Van de negen door de Inspectie van het Onderwijs onderzochte dossiers van niet-wettelijke controles kreeg één dossier het oordeel niet-toereikend. Als onderdeel van de herstelwerkzaamheden is de controleverklaring bij dit dossier door PwC van onwaarde verklaard.

Toetsing door	Aantal afgeronde dossieronderzoeken		Aantal dossiers <i>non-compliant</i> bevonden	
	FY17	FY16	FY17	FY16
AFM	8	-	4	-
PCAOB	-	3	-	0
ADR	14	12	0	0
Inspectie van het Onderwijs	9	13	1	0
NZa	3	4	0	0
NOREA	-	2	-	0
Overige instanties (waaronder Zorginstituut Nederland en Commissariaat voor de Media)	2	7	0	0
Totaal	36	41	5	0

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering

7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 7 Monitoring

Externe monitoring

De AFM en andere toezichthoudende organen dwingen met dossieronderzoeken een hoge kwaliteit af. Zij dragen daarmee bij aan onze doelstellingen. Als de AFM of een andere toezichthoudende organisatie een onvolkomenheid rapporteert, voeren wij over het algemeen een interne review uit om vast te stellen of de strekking van de afgegeven controleverklaring juist is. Hiermee bereiken we een consistente beoordeling en eventuele financiële sanctiëring van de betreffende externe accountant. We stellen vast wat er nog hersteld kan of moet worden en voeren een analyse uit waarom iets is misgegaan.

AFM-onderzoeken

Elk kwartaal overleggen we met de AFM. We informeren de toezichthouder over actuele ontwikkelingen en beantwoorden vragen. In de gevallen waarin de AFM ons op basis van publiek beschikbaar gekomen informatie vragen stelt over door ons verrichte wettelijke controles, doen wij waar nodig en voor zover we dat niet reeds zelf in gang hadden gezet, specifiek aanvullend onderzoek. De AFM voert naast haar periodieke reguliere onderzoek naar controledossiers en ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement, tevens themaonderzoeken uit.

Overige externe toetsing

Naast de AFM voeren ook andere toezichthoudende organisaties regelmatig reviews uit. De Auditdienst Rijk (ADR) doet bijvoorbeeld onderzoek naar onze dossiers van controles van lokale overheden en gerapporteerde informatie met betrekking tot de WNT (Wet normering topinkomens). De Inspectie van het Onderwijs voert reviews uit bij onderwijsinstellingen, waarbij ze bijvoorbeeld per onderwijsinstelling de bekostiging en de controle van de jaarrekening onderzoekt. De NZa (Nederlandse Zorgautoriteit) houdt toezicht op de uitvoering van de ZVW en de AWBZ door de zorgverzekeraars. Hierbij maakt de NZa soms gebruik van de mogelijkheid om controledossiers

van de accountant te onderzoeken. Daarnaast vinden ook ad-hocreviews plaats door of namens de overheid. Die betreffen veelal onderzoeken door de ADR naar de controle van subsidieverantwoordingen.

Oorzakenanalyses

PwC hanteert een jaarcyclus om de PwC Assurance *root cause analysis* (de oorzakenanalyse) op te stellen. Dit proces wordt grotendeels uitgevoerd volgens een door het internationale PwC-netwerk bepaalde methodiek en richtlijnen, de zogenoemde *Global Root Cause Analysis methodology*. Wij hebben deze methodiek uitgebreid met (functie)groep-/soundingsessies onder begeleiding van gedragswetenschappers.

De oorzakenanalyse wordt uitgevoerd door een team onder aansturing van de Root Cause Analysis Stuurgroep. De stuurgroep wordt voorgezeten door een lid van de Assurance Board. Onder meer de Chief Auditor, Risk & Quality Leader, leden van het RTR-team en een *business unit leader* maken deel uit van deze stuurgroep. Belangrijkste taak van de stuurgroep is de aansturing en monitoring op de (kwaliteit van de) uitvoering van de oorzakenanalyse en een analyse van de resultaten. Input voor de integrale oorzakenanalyse zijn onder andere de uitkomsten van de ECR's en externe reviews. Zowel *compliant* als *non-compliant* dossiers worden in de analyse betrokken.

In het oorzakenanalyseproces vinden analyses plaats op verschillende niveaus en lagen binnen PwC. Zowel op het niveau van de externe accountant en onze medewerkers, als op het niveau van de accountantsorganisatie.

7.3 Geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM

In FY17 zijn geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM in door ons gecontroleerde jaarrekeningen.

	FY17	FY16
Het aantal geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM	0	0

7.4 Beroep ingesteld tegen een opgelegde AFM-boete

Naar aanleiding van haar reguliere onderzoek in 2013-2014 naar controledossiers 2011-2012 heeft de AFM op 16 maart 2016 een bestuurlijke boete van 845.000 euro aan PwC opgelegd voor het niet naleven van de zorgplicht (artikel 14 Wta). PwC heeft beroep aangetekend bij de rechtbank Rotterdam, zie *pagina 9-10*.

	FY17	FY16
Het aantal opgelegde boetes door toezichthouders	0	1
Het bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichthouders	0	845.000

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Uitwerking pijlers van het kwaliteitsbeheersingssysteem**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering

7. Monitoring

Governance

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Pijler 7 Monitoring

In de oorzakenanalyse wordt ook de huidige staat van de op kwaliteit gerichte cultuur binnen PwC meegewogen, evenals transparantie over kwaliteit en het lerend vermogen vis-à-vis het wettelijk vereiste kwaliteitsniveau. Met name de soundingsessies met de praktijk en de gesprekken met *engagement leaders* en *engagement managers* dragen bij aan het naar boven halen van de dieper liggende oorzaken.

De stappen in het proces van de oorzakenanalyse zijn de volgende:

1. Auditstandaardenanalyses

Het analyseren van alle reviewuitkomsten naar auditstandaarden, het identificeren of oorzaken zich eventueel concentreren rondom bepaalde standaarden en het identificeren van potentiële oorzaken.

2. Audit engagement analyses

Het identificeren van potentiële oorzaken door gesprekken met teamleden en andere professionals met *non-compliant* dossiers. In deze gesprekken analyseren we gezamenlijk wat er is gebeurd, welke omstandigheden er waren en wat de mogelijke oorzaken zijn. Wij hanteren bij deze sessies de 5 x *why*-methode. Dat wil zeggen dat we continu de waarom-vraag herhalen, totdat de dieper liggende oorzaak bovenkomt. Ook vragen we welke leerpunten er zijn voor de *engagement leader* en welke leerpunten er zijn voor de gehele praktijk. De *root causes* worden geclassificeerd naar onder andere: vaktechnische kennis, supervisie, review van de controlewerkzaamheden en een professioneel-kritische houding. Niet alleen gaan we in gesprekken dieper in op het naleven van auditstandaarden, maar ook worden organisatiebrede thema's en knelpunten besproken en onderzocht. Ook houden wij gesprekken met teamleden met *compliant* dossiers. We identificeren *potential drivers* voor kwaliteit op deze dossiers en overwegen of de afwezigheid van deze drivers op *non-compliant* dossiers de mogelijke oorzaak is voor het *non-compliant* oordeel.

3. Analyse van dossierspecifieke data

Het analyseren van objectieve data zoals verantwoorde uren per functieniveau, ervaringsjaren van de teamleden en QRP-betrokkenheid. Er wordt nagegaan of het een doorlopende controleopdracht of een eerstejaarscontrole betreft, wat de aard en reikwijdte van de opdracht is en of het om een bepaalde industrie gaat. Dit alles om te bepalen of er een mogelijke correlatie bestaat tussen de geselecteerde objectieve data en de kwaliteit van de opdracht.

4. Soundingsessies

De knelpunten en veelvoorkomende bevindingen uit voorgaande analyses zijn input voor de functiegroep-/soundingsessies. Met verschillende functieniveaus worden, onder begeleiding van gedragsdeskundigen (lean six sigma black belts en cultuur- en gedragsexperts), via de 5 x *why*-methode diverse thema's geanalyseerd. De thema's worden langs verschillende assen, waaronder onze mensen, methodologie en IT-systemen, besproken.

De uitkomsten van de oorzakenanalyses worden in een rapport vastgelegd, besproken met en vastgesteld door de Assurance Board. Op basis van dit rapport identificeert de Chief Auditor verbetermaatregelen die als integraal onderdeel worden opgenomen in het *quality improvement plan*.

De uitkomsten van de oorzakenanalyse over boekjaar 2016-2017 zijn opgenomen in het verslag van de Assurance Board, zie [pagina 9](#).

Quality improvement plan

Leerpunten en verbeterpunten uit de interne en externe monitoring vertalen we in actieplannen. National Office bewaakt de voortgang van de implementatie van die acties en rapporteert via het zogenoemde *quality improvement plan* aan de Assurance Board. Die statusupdate wordt besproken door de Assurance Board en daar waar nodig nemen we gepaste aanvullende acties.

Verbeterplan van controlepartner

Als een externe accountant bij een ECR of additionele interne review (in lijn met de ECR-aanpak) een *non-compliant*-oordeel over zijn/haar dossier krijgt, moet hij/zij een individueel verbeterplan schrijven. Het individuele verbeterplan bespreekt de externe accountant met de *quality assurance partner* van de betreffende businessunit en met de *business unit leader* van National Office. Vervolgens wordt het plan ter goedkeuring voorgelegd aan de Assurance Board. Het Compliance Office monitort de werking van dit proces.

Het verbeterplan bevat de feitelijke bevindingen, een oorzakenanalyse en verbeteracties. Een goede zelfreflectie van de externe accountant en het tonen van wil om te verbeteren, staan hierbij voorop. In lijn met het rapport 'In het publiek belang' volgen we de realisatie van het verbeterplan vanaf het lopende boekjaar gedurende twee jaar. Ook krijgt de partner of director intensievere begeleiding door een CRP en/of RTR-team.

Als een dossier in een ECR wordt aangemerkt als *compliant with review matters* (CWRM), voldoet het dossier aan de vereisten maar had het controleteam bepaalde werkzaamheden wel beter kunnen uitvoeren. Een CWRM-oordeel wordt besproken in het jaarlijkse evaluatiegesprek met de betrokken accountant (BMG&D-gesprek). Hij/zij kan op verzoek extra ondersteuning krijgen in de vorm van een intensievere begeleiding door een CRP en/of meer betrokkenheid van een RTR-team. ■

Governance

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

► **Governance**

- Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon

Print dit hoofdstuk

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Onze governance

Onze juridische structuur

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is de accountantsorganisatie en de houder van de vergunning op grond van artikel 5 van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('Assurance') is een 100-procentdeelneming van PricewaterhouseCoopers B.V. Deze bv is een 100-procentdeelneming van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Alle gewone aandelen van deze vennootschap worden gehouden door de Duitse vennootschap PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, terwijl Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. één (en het enige) prioriteitsaandeel in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. houdt. Aan dat aandeel zijn zeggenschapsrechten verbonden.

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. zijn aansluitingsovereenkomsten aangegaan met alle leden van deze coöperatie, de besloten vennootschappen van de beroepsbeoefenaren (partner-bv's). Deze aansluitingsovereenkomst houdt in dat de partner-bv de beroepsbeoefenaar tegen een vergoeding ter beschikking stelt ter uitoefening van een beroep binnen een van onze Lines of Service (LoS).

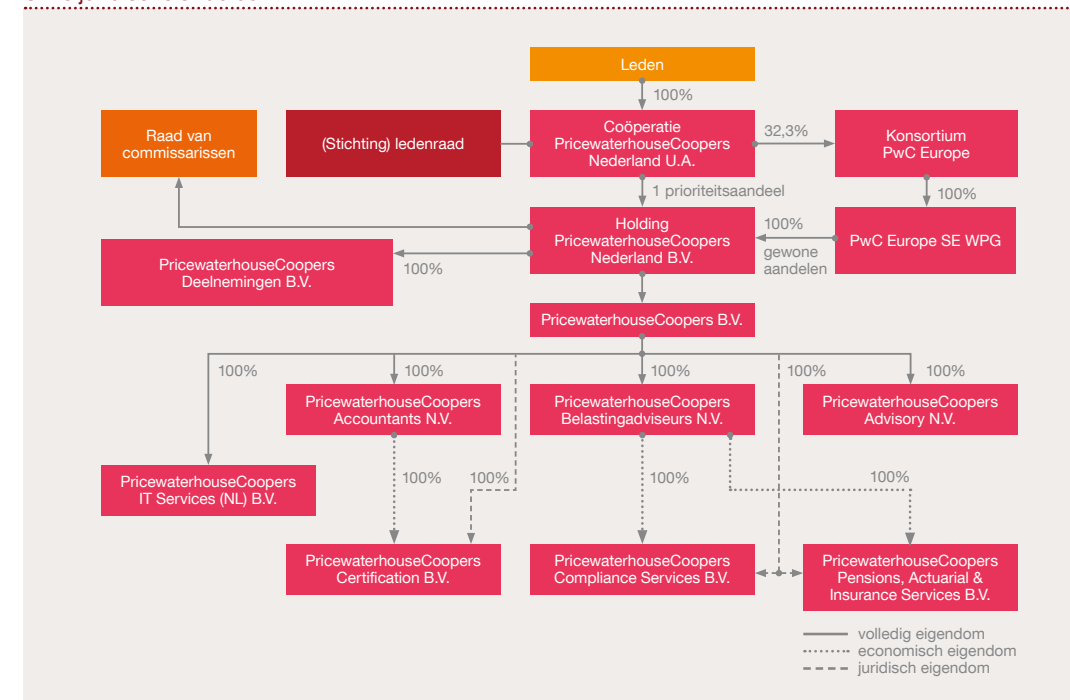
Per 30 juni 2017 waren 280 leden aangesloten bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., waarvan 114 aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ter beschikking waren gesteld. De meerderheid van de beroepsbeoefenaren (zijnde partners/leden) die aan de accountantsorganisatie ter beschikking gesteld zijn, is aangemeld als externe accountant bij de AFM. Deze aanmelding vindt pas plaats nadat een kwaliteitsbeoordeling heeft plaatsgevonden. De externe accountants worden aangesteld door de Assurance Board.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. heeft vestigingen in Alkmaar, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Eindhoven, Enschede, Groningen, Maastricht, Rotterdam, Utrecht en Zwolle.

PricewaterhouseCoopers B.V. heeft verder 100-procentdeelnemingen in:

- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. ('Tax')
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. ('Advisory')
- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V.
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V.
- PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V.
- PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V.

Onze juridische structuur



De vennootschap PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. ('CoS') richt zich op het afgeven van samenstellingsverklaringen.

Werkzaamheden die onder verplichte accreditatie worden uitgevoerd, zijn ondergebracht in PricewaterhouseCoopers Certification B.V. Dit betreft assurance bij CO₂- en NO_x-emissies en de afgifte van ISO-certificaten bij information security management systems (ISMS).

Advies en bemiddelingsactiviteiten op het gebied van pensioenen en verzekeringen zijn ondergebracht in PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (PAIS). Deze bv heeft sinds 2012 een Wft-vergunning van de AFM verkregen voor haar activiteiten.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- ▶ - Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V. verleent diensten op IT-gebied aan entiteiten van het PwC-netwerk, met name aan entiteiten die deelnemen aan het initiatief PwC Europe (zie hierna).

PwC Europe samenwerkingsverband

PwC Nederland werkt met een aantal andere PwC *member firms* nauw samen. Dit initiatief heet PwC Europe. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft alle aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (op één – en het enige – prioriteitsaandeel na) overgedragen aan PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ('PwC Europe'). De lokale toepentiteiten van de PwC-firms in Duitsland, Oostenrijk en België hebben eenzelfde overdracht gerealiseerd. Daarmee zijn de PwC-firma's in deze vier landen grotendeels indirect eigendom van de gezamenlijke partners in deze vier landen. De gezamenlijke partners van de vier landen besloten ook PwC Turkije bij PwC Europe te betrekken. De juridische uitwerking hiervan krijgt binnenkort haar beslag.

Alle aandelen van PwC Europe worden gehouden door Consortium PwC Europe. Dit betreft een naar Duits recht voor toezicht transparante juridische entiteit. Op 30 juni 2017 hadden haar leden de volgende belangen in Consortium PwC Europe: Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. uit Nederland 32,3 procent, Consortium PwC Deutschland uit Duitsland 64,9 procent, PwC Beteiligungsgesellschaft mbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft uit Oostenrijk: 0,4 procent en tot slot PwC Belgium Maatschap uit België 2,4 procent.

De leden van de board of management van PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zijn tevens aangemerkt als medebeleidsbepaler.

Ons internationale netwerk

Het PwC-netwerk is een wereldwijd netwerk van zelfstandige *member firms* die lokaal opereren in landen verspreid over de wereld. Het wereldwijde PwC-netwerk bestond eind juni 2016 uit 743 vestigingen in 157 landen. In totaal werkten daar 223.468 mensen, onder wie 10.830 partners. In het boekjaar 2015-2016 bedroeg de wereldwijde omzet 35,9 miljard Amerikaanse dollars. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn met hun dochtermaatschappijen aangesloten bij dit wereldwijde netwerk.

De *member firms* die deel uitmaken van het wereldwijde PwC-netwerk zijn lid van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde private company limited by guarantee. Het PwC-netwerk is dus geen internationaal partnerschap. Evenmin vormen de *member firms* onderling juridische partnerschappen/vennootschappen, behalve in een beperkt aantal gevallen waarin dat uitdrukkelijk is overeengekomen.

PwCIL heeft een coördinerende rol, bijvoorbeeld door het uitvaardigen van standaarden op het gebied van risico- en kwaliteitsmanagement. PwCIL verricht dus zelf geen diensten voor klanten, maar richt zich alleen op het versterken van het netwerk van de *member firms* op het gebied van strategie, de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van beroepsbeoefenaren en de waarborging van de merknaam PwC. PwCIL is geen eigenaar van *member firms* en de *member firms* zijn evenmin gezamenlijk eigenaar van andere *member firms* (behalve in een aantal specifieke gevallen).

PwCIL heeft de volgende governance:

- **Global Board** – houdt toezicht op het Network Leadership Team en keurt PwC-netwerkstandaarden goed. De Global Board vervult geen externe rol. De leden worden iedere vier jaar verkozen door de partners van alle PwC *member firms*.
- **Network Leadership Team** – is verantwoordelijk voor de algemene strategie van het netwerk van PwC *member firms* en de normen waaraan de separate en onafhankelijke PwC *member firms* zich confirmeren.
- **Strategy Council** (gevormd door de bestuursvoorzitters van de grootste PwC *member firms* binnen het netwerk, onder wie de bestuursvoorzitter van de PwC *member firm* Nederland) – geeft richting aan de strategie van het netwerk en faciliteert een consistente uitvoering hiervan binnen het netwerk van PwC *member firms*.
- **Network Executive Team** – coördineert de functionele aandachtsgebieden (zoals risico en kwaliteit, methodologie, *human capital*, *operations*, merk en communicatie) binnen het netwerk. Het Network Executive Team rapporteert aan het Network Leadership Team.

De individuele *member firms* verrichten alle diensten voor eigen rekening en verantwoordelijkheid. PwCIL is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van *member firms*, kan geen zeggenschap uitoefenen over hun professionele oordeel en kan hen op geen enkele manier verbinden. *Member firms* kunnen op hun beurt niet als agent/vertegenwoordiger van PwCIL of een andere *member firm* handelen en zijn alleen aansprakelijk voor de gevolgen van hun eigen handelen of nalaten. *Member firms* kunnen wel deelnemen aan regionale verbanden om samenwerking en toepassing van gemeenschappelijke strategieën en risico- en kwaliteitsstandaarden te stimuleren.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Elke *member firm* heeft zijn eigen policy's en procedures, gebaseerd op de standaarden van het PwC-netwerk. Verder heeft elke *member firm* toegang tot gemeenschappelijke methodologieën, technieken en ondersteunende materialen voor vele vormen van dienstverlening. Deze methodologieën, technieken en ondersteunende materialen zijn ontwikkeld om *member firms* te helpen hun werk op een consistente manier te doen, in overeenstemming met de wijze waarop PwC opereert.

Elke *member firm* is verantwoordelijk om de effectiviteit van haar kwaliteitsbeheersingssysteem te controleren. Dit houdt in een selfassessment en een onafhankelijke beoordeling daarvan. Bovendien controleert PwCIL of de *member firm* aan de netwerkstandaarden voldoet. Dit houdt niet alleen een beoordeling in van de wijze waarop een *member firm* een objectieve kwaliteitscontrole van al haar diensten uitvoert, maar ook van de processen die de *member firm* hanteert om risico's te identificeren en daarop te reageren.

Voor assurancewerkzaamheden bestaat er een specifiek beoordelingsprogramma ten aanzien van de geleverde kwaliteit, gebaseerd op de relevante professionele standaarden (zoals ISQC-1 en voor zover van toepassing de quality controls standards van de *US Public Company Accounting Oversight Board*). Het doel van dit specifieke programma is te beoordelen of:

- het kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem adequaat is ingericht, correct werkt en overeenstemt met de netwerkstandaarden en policy's;
- de voor review geselecteerde opdrachten zijn uitgevoerd conform de professionele standaarden en conform de vereisten volgend uit de PwC Audit; en
- significante risico's zijn opgemerkt en op de juiste wijze zijn afgehandeld.

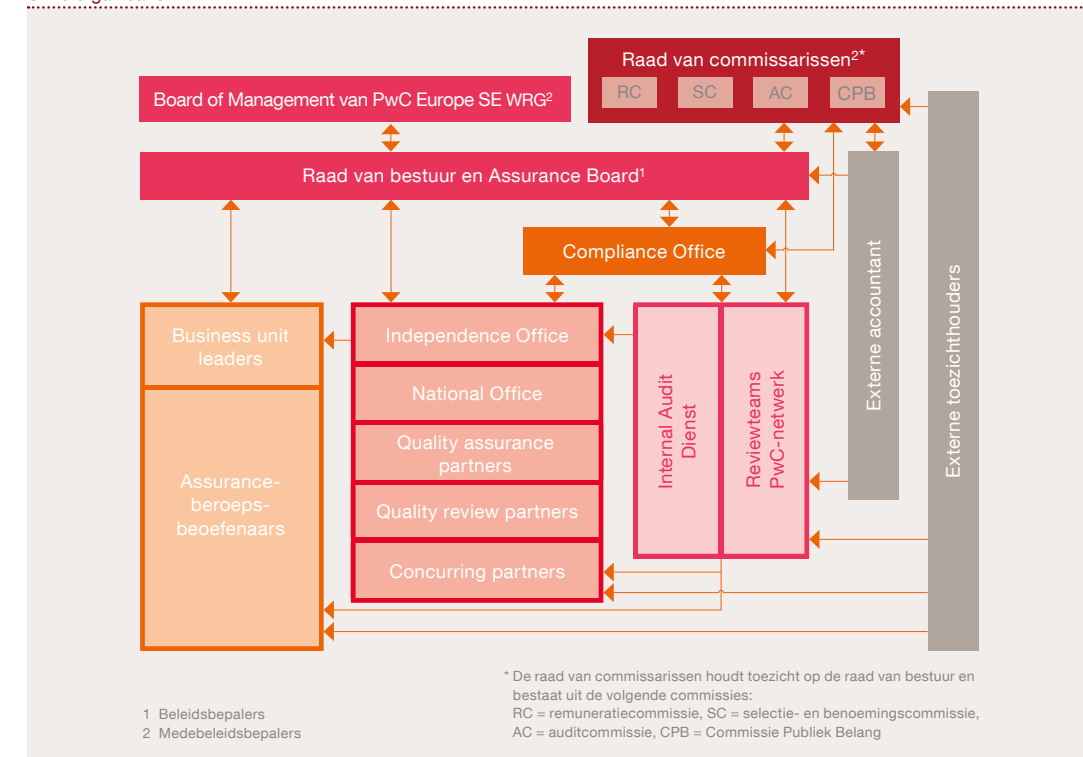
Het wereldwijde PwC-netwerk is georganiseerd in twee grote geografische gebieden: Asia, Pacific, Americas (APA) en Europe, Middle East, Africa (EMEA). Deze structuur is geen aansturing- of rapportagestructuur, maar is bedoeld om een optimale aansluiting te bereiken tussen integrerende markten en de vraag van onze klanten. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. en hun dochtermaatschappijen maken deel uit van EMEA.

Onze organisatorische structuur

Assurance Board

De leden van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook wel aangeduid als de Assurance Board) zijn samen met de leden van de raad van bestuur van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. de beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De Assurance Board is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement. De voorzitter van de Assurance Board is enig statutair lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. In het boekjaar 2016-2017 bestond de Assurance Board uit Ad van Gils (voorzitter), Agnes Koops-Aukes, Michel Adriaansens en Wytse van der Molen. Per 1 oktober 2016 is Ad van Gils benoemd tot voorzitter en is Michael de Ridder uit de Assurance Board getreden.

Onze organisatie



Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

De voorzitter van de Assurance Board en enig statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wordt benoemd door de algemene vergadering van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De voorzitter benoemt de overige leden van de Assurance Board tot gevolmachtigd lid van de directie. Voorzitter en overige leden worden benoemd voor de duur van maximaal twee termijnen van vier jaar.

Ledenraad

De ledenraad acteert als (collectieve) belangenbehartiger van de leden en geeft advies op relevante onderwerpen die ter besluitvorming aan de algemene vergadering van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. worden voorgelegd. Daarnaast kan de ledenraad zowel gevraagd als ongevraagd adviseren en treedt hij in geval van een geschil op als individuele belangenbehartiger.

Businessunits

Mede vanwege de structuur en de omvang van de accountantsorganisatie hebben we een deel van de verantwoordelijkheden van de Assurance Board belegd bij businessunits. Aan het hoofd van elke businessunit staat een *business unit leader*. Een *business unit leader* heeft onder meer de volgende taken:

- Implementeren van relevante regelgeving op het gebied van kwaliteit, risicomanagement en gedrag. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *quality assurance partner*. De *quality assurance partner* richt zich ook op kwaliteitsaspecten als de aanvaarding, continuering en uitvoering van verschillende opdrachten, waaronder wettelijke controleopdrachten.
- Ontwikkelen en managen van een effectieve infrastructuur (benodigde mensen en middelen, industriekennis, businessunitplanning). De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *operations partner*.
- Het managen van de bezetting gericht op de kwaliteit van de klantbediening en het monitoren van de ontwikkeling van onze mensen, hun ervaring en gedrag. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *human capital partner*.
- Sturen op doelstellingen voor omzet, productiviteit, winstgevendheid, *human capital* en kwaliteit. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *operations partner*.
- Het invoeren van het veranderprogramma de *journey*. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *change partner*.

Per 30 juni 2017 kende de Assurance-praktijk zeven businessunits, verdeeld over twaalf vestigingen. Die bestonden uit vier Assurance-businessunits en drie landelijk opererende businessunits: CMAAS, Risk Assurance en National Office. Per 1 juli 2017 is daar een landelijk opererende businessunit bijgekomen: Financial Services (FS). De *business unit leaders* overleggen periodiek met de Assurance Board in het Assurance Management Team. Dit overleg is gericht op een consistente operationele aansturing van de Assurance-praktijk.

De businessunit Financial Services (FS) richt zich op dienstverlening aan (controle) klanten in de financiële sector, zoals banken, verzekeraars, beleggingsinstellingen en pensioenfondsen. De businessunit CMAAS houdt zich bezig met het verstrekken van accountingadviezen aan voornamelijk onze niet-controleklanten, werkzaamheden ten behoeve van *capital market*-transacties en het leveren van ondersteuning aan onze controleteams op specifieke accountingterreinen. De businessunit Risk Assurance richt zich naast de rol als onderdeel van de controleteams op het gebied van IT, op het leveren en verder ontwikkelen van niet-financiële assurancedienstverlening.

Overzicht businessunits

Amsterdam	Alkmaar en Amsterdam
Zuid-Holland	Den Haag en Rotterdam
Noord-Centrum	Arnhem, Enschede, Groningen, Utrecht en Zwolle
Zuid	Breda, Eindhoven en Maastricht
Financial Services	Landelijk opererende businessunit
CMAAS	Landelijk opererende businessunit
Risk Assurance	Landelijk opererende businessunit
National Office	Landelijk opererende businessunit

Industriegroepen

Onze professionals zijn ingedeeld in businessunits en daarnaast maken zij – vanaf een bepaald niveau – deel uit van een industriegroep. Dat is belangrijk voor een goed begrip van de trends in de markt, regelgeving en relevante ontwikkelingen. De uitwisseling van informatie binnen de groep – over de takken van dienstverlening heen – draagt bij aan de kwaliteit van onze dienstverlening.

We onderscheiden zeven industriegroepen:

Industrial Products	Technology, Media and Telecom
Retail & Consumer	Transport & Logistics
Financial Services	Public Sector
Energy, Utilities & Mining	

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- - Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Raad van commissarissen

De rol van toezichthouder wordt bij PwC vervuld door de onafhankelijke raad van commissarissen (rvc). Deze is per 1 mei 2015 ingesteld en bestaat uit zeven leden. Benoeming van de leden van de rvc vindt plaats door de algemene vergadering van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V., na goedkeuring door (de algemene vergadering van) Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De benoeming van leden van de rvc geschiedt uit een bindende voordracht opgemaakt door de rvc. Op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) worden de leden van de rvc gezien als medebeleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Leden van de rvc worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal herbenoemd worden.

De taak van de rvc is volgens de statuten en Principe III.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code het houden van toezicht op het beleid van de raad van bestuur (rvb) en de algemene gang van zaken betreffende Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en de met haar verbonden onderneming. Daarnaast staat de rvc de rvb met raad terzijde en keurt de rvc onder andere de benoeming van de compliance officer goed. De voorzitter van de rvc is tevens de voorzitter van de algemene vergadering van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

De rvc bestaat uit Jan Maarten de Jong, Nout Wellink, Naomi Ellemers, Annemarie Jorritsma, Frits Oldenburg, Yvonne van Rooy en Cees van Rijn. Zie voor het verslag van de rvc het PwC NL Annual Report 2016-2017.

Binnen de rvc zijn de volgende commissies actief:

Auditcommissie

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van de besluiten door de rvc op het terrein van financiële aangelegenheden, onder andere met betrekking tot (de medeondertekening van) de jaarrekening, het jaarverslag, het financiële verslaggevingsproces waaronder het opstellen en vaststellen van jaarplannen en begrotingen voor Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (waarin de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wordt meegeconsolideerd), belangrijke kapitaalinvesteringen en de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Verder adviseert de commissie de rvc over de te maken selectie en op te stellen voordracht aan de algemene vergadering ter benoeming van de externe accountant en zijn/haar honorarium. De commissie bestaat uit Cees van Rijn (voorzitter), Frits Oldenburg en Annemarie Jorritsma.

Remuneratiecommissie

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van besluitvorming door de rvc op het terrein van beloningsbeleid en beloning zoals de goedkeuring van het vast te stellen beloningsbeleid van de raad van bestuur, partners en medewerkers en het toezicht door de rvc op de juiste uitvoering ervan. De commissie bestaat uit Annemarie Jorritsma (voorzitter), Jan Maarten de Jong, Yvonne van Rooy en Nout Wellink.

Selectie- en benoemingscommissie

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van besluitvorming door de rvc op het terrein van benoeming zoals de goedkeuring van het vast te stellen benoemingsbeleid. Dit bevat tevens het selecteren en voordragen ter benoeming – op advies van de selectie- en benoemingscommissie – van de leden van de rvc, alsmede het goedkeuren van de benoeming van de compliance officer, het selecteren en doen van een bindende voordracht aan de algemene vergadering ter benoeming van de raad van bestuur. De commissie bestaat uit Jan Maarten de Jong (voorzitter), Naomi Ellemers en Frits Oldenburg.

Commissie Publiek Belang (CPB)

De CPB vloeit voort uit de Code voor Accountantsorganisaties. Het uitgangspunt daarvan is de borging van het publieke belang van de accountantsverklaringen. De Commissie Publiek Belang is een kerncommissie van de rvc en in die hoedanigheid richt zij zich op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar Nederlandse netwerk het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie bestond tot en met 30 juni 2017 uit Nout Wellink (voorzitter), Naomi Ellemers, Cees van Rijn en Yvonne van Rooy. Per 1 juli 2017 zijn ook Jan Maarten de Jong, Annemarie Jorritsma en Frits Oldenburg lid geworden van de CPB. Alle leden zijn gehouden aan specifiek overeengekomen onafhankelijkheidsvoorschriften en zijn conform deze voorschriften onafhankelijk van PwC.

Code voor Accountantsorganisaties

PwC onderschrijft de waarden en principes uit 'Een Code voor Accountantsorganisaties met een OOB-vergunning' uit 2012. Op 28 juni 2012 heeft PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. dan ook het Convenant Code Accountantsorganisaties ondertekend. Die code is afkomstig van de beroepsorganisatie NBA en bevat principes voor de manier waarop accountantsorganisaties met een OOB-vergunning moeten omgaan met bestuur, kwaliteitsbeheersing, risicomanagement, intern toezicht, onafhankelijkheid en beloning. Op onze [website](#) hebben we een gedetailleerde beschrijving opgenomen van de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. invulling geeft aan de waarden en de principes uit de Code voor Accountantsorganisaties.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- ▶ - Onze governance
- Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Voortkomend uit deze Code voor Accountantsorganisaties heeft PwC per 1 juli 2013 een Commissie Publiek Belang. Per 1 mei 2015 is deze zelfstandige commissie opgevolgd door de Commissie Publiek Belang (CPB) van de rvc. Per 1 juli 2017 maken alle leden van de rvc deel uit van de CPB. De CPB ziet toe op de wijze waarop de accountantsorganisatie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publiek belang van accountantsverklaringen waarborgt. De commissie wordt vanuit haar toezichthoudende taak betrokken bij de beoordeling van de bestuurlijke besluitvorming, het kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem, het beloningsbeleid voor de externe accountants (de partners en directors), de procedure voor het afhandelen van meldingen, interne en externe kwaliteitstoetsingen, externe rapportages, de dialoog met belanghebbenden en (potentiële) reputatierisico's. De wijze van benoeming evenals de specifieke taken en bevoegdheden van de CPB zijn vastgelegd in een reglement dat is gepubliceerd op onze website. Het reglement bevat onder andere het in de code benoemde recht op informatie en de wijze waarop meningsverschillen met het bestuur en/of het toezichthoudend orgaan worden behandeld.

Verslag van bevindingen

De CPB heeft conform de bepalingen in de code, een schriftelijk verslag over 2016-2017 uitgebracht aan de rvc. Dat verslag is te vinden in het hoofdstuk 'Verslag van de CPB' van dit transparantieverslag. ■

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- Onze governance
- ▶ - Verklaringen
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Verklaringen

Het transparantieverlag heeft tot doel de maatschappij op een transparante wijze te informeren over onze visie en inspanningen inzake ons kwaliteitsbeleid.

Het stelsel van kwaliteitsbeheersing van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zoals op hoofdlijnen in dit transparantieverlag beschreven, is erop gericht een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Wij voeren continu verbeteringen door in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. Mede op basis van de uitkomsten van de interne toetsingen en de onderzoeken van onze toezichthouders, alsmede de maatschappelijke verwachtingen over accountants hebben we de in dit transparantieverlag beschreven maatregelen genomen.

Verklaring beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben de opzet en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, zoals op hoofdlijnen beschreven in dit transparantieverlag, geëvalueerd, waarbij mede gebruik is gemaakt van de rapportage van de compliance officer. De beleidsbepalers verklaren dat uit de evaluatie volgt dat de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend is.

Amsterdam, 25 september 2017

Beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Leden raad van bestuur Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Peter van Mierlo (voorzitter)

Ad van Gils (tevens statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.)

Michael de Ridder

Frank Engelen

Jolanda Lamse-Minderhoud

Marc Diepstraten

Directie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Michel Adriaansens

Agnes Koops-Aukes

Wytse van der Molen

Verklaring directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven, verklaart de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden en dat het beleid inzake de permanente scholing van onze partners, directors en medewerkers is gevolgd.

Amsterdam, 25 september 2017

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Ad van Gils

Michel Adriaansens

Agnes Koops-Aukes

Wytse van der Molen

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- Onze governance

- Verklaringen

► - Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Verklaring over de informatie over de cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverlag 2016-2017

Ons oordeel

Wij hebben de informatie over de bijgevoegde, door ons gewaarmerkte, cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverlag 2016-2017 (verder: 'de gerapporteerde data') van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te vestigingsplaats onderzocht.

De informatie over de gerapporteerde data omvat de Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverlag 2016-2017.

Naar ons oordeel is de informatie over de gerapporteerde data in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals uiteengezet in [bijlage D](#) van het transparantieverlag 2016-2017.

Dit oordeel is gevormd op basis van de volgende aangelegenheid:

- Een inherente beperking aan elk systeem van interne beheersing – en dus ook aan onze meting – is dat er een onvermijdbaar risico bestaat dat, zelfs indien werkzaamheden naar behoren zijn gepland en uitgevoerd, een afwijking van materieel belang onontdekt blijft.

De basis van ons oordeel

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3000A 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (attest-opdrachten)'. Deze opdracht is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoeken van de informatie over de gerapporteerde data'.

Wij zijn onafhankelijk van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Doel van de opdracht en van toepassing zijnde criteria

Doel van de opdracht

Het assurance-rapport is opgesteld om te rapporteren inzake ons onderzoek of de Kwaliteitsindicatoren (de gerapporteerde data) in het transparantieverlag 2016-2017 van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. voldoen aan de van toepassing zijnde criteria.

Van toepassing zijnde criteria

Voor deze opdracht zijn de criteria van toepassing zoals opgenomen in [bijlage D](#) van het transparantieverlag 2016-2017.

Onze werkzaamheden en analyse van de uitkomsten

Onze werkzaamheden

Teneinde voldoende en geschikte assurance-informatie te verkrijgen hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde verslaggevingscriteria;
- Het vaststellen van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van systemen en processen voor informatieverzameling en verwerking van de gerapporteerde data. Dit heeft echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing;
- Het controleren van interne en externe documentatie op basis van deelwaarnemingen om te bepalen of de gerapporteerde data adequaat zijn onderbouwd;
- Het interviewen van medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het analyseren en rapporteren van de gerapporteerde data.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

- Onze governance

- Verklaringen

► - Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

Colofon



Print dit hoofdstuk

Beschrijving van verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van het bestuur (de evalueerder)

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de informatie over de gerapporteerde data in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de gerapporteerde data mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De criteria zijn opgesteld door het bestuur (de evalueerder). De evalueerder is verantwoordelijk voor het bepalen van de van toepassing zijnde criteria.

Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoeken van de informatie over de gerapporteerde data

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van ons onderzoek dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons onderzoek is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens de uitvoering van onze opdracht niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Een assurance-opdracht omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van relevante gegevens.

Wij passen de Nadere Voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (NVAK-ass) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Utrecht, 25 september 2017

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

R.W.A. Eradus RA

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

► **Bijlagen**

Bijlage A: Tabel wettelijk kader

Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang

Bijlage D: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Bijlage E: Begrippenlijst

Colofon

Bijlagen



Print dit hoofdstuk

Bijlagen

► **Bijlage A: Tabel wettelijk kader**

Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang

Bijlage D: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Bijlage E: Begrippenlijst

Colofon



Print dit hoofdstuk

Bijlage A - Tabel wettelijk kader

In deze tabel geven wij aan waar in de tekst van ons transparantieverlag de vereisten vanuit de verordening (EU) nr. 537/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 artikel 13 te vinden zijn.

		Hoofdstuk
lid 2		
a	Een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor;	Onze governance
b	Indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort:	i Onze governance
	i) een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk;	ii en iii Bijlage B
	ii) de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren;	iv Klant- en opdrachtacceptatie
	iii) de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestinging heeft;	
	iv) de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten;	
c	Een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	Onze governance
d	Een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem	Kwaliteit onder controle Verklaringen
e	De datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Monitoring
f	Een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd	Bijlage C
g	Een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden	Verklaringen
h	Een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG	Verklaringen
i	Informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	Human capital
j	Een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	Onafhankelijkheid
k	Informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in:	Klant- en opdrachtacceptatie
	i) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;	
	ii) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;	
	iii) inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en	
	iv) inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.	

Bijlagen

Bijlage A: Tabel wettelijk kader

► **Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren**

Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang

Bijlage D: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Bijlage E: Begrippenlijst



Print dit hoofdstuk

Bijlage B - Lijst met EU/EEA-auditkantoren die tot het PwC-netwerk van *member firms* behoren

Met deze lijst geven wij invulling aan de vereisten uit artikel 13, lid 2, onder b (ii en iii) EU-verordening 537/2014.

Lidstaat	Naam van de firma	Lidstaat	Naam van de firma		
Austria	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien	France	M. François Miane		
	PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz		M. Yves Moutou		
	PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt		M. Claude Palméro		
	PricewaterhouseCoopers Vorarlberg Wirtschaftsprüfungs GmbH, Dornbirn		M. Antoine Priollaud		
	PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz				
Belgium	PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg	Germany	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft		
	PwC Österreich GmbH, Wien		Wibera WPG AG		
	PwC Bedrijfsrevisoren bcvba/Reviseurs d'entreprises scrl		PwC FS Tax GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft		
	PwC Audit Services SPRL				
Bulgaria	PricewaterhouseCoopers Audit OOD	Greece	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA		
	PricewaterhouseCoopers d.o.o		Hungary	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.	
	PricewaterhouseCoopers Limited			Iceland	PricewaterhouseCoopers ehf
	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o				PricewaterhouseCoopers
	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab				Italy
AS PricewaterhouseCoopers	Latvia	PricewaterhouseCoopers SIA			
PricewaterhouseCoopers Oy		Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Vaduz		
PwC Julkistarkastus Oy			Lithuania	PricewaterhouseCoopers UAB	
PricewaterhouseCoopers Audit SAS				Luxembourg	
PricewaterhouseCoopers Entreprises SARL					Malta
Diagnostic Révision Conseil SAS	Netherlands				
PricewaterhouseCoopers PME Commissariat aux comptes		Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A			
PricewaterhouseCoopers PME CAC		Norway	PricewaterhouseCoopers AS		
PricewaterhouseCoopers France			Poland	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z.o.o.	
Ampersand Audit				PricewaterhouseCoopers sp. z.o.o.	
Ampersand Associés	Portugal			PricewaterhouseCoopers & Associados-Sociedade de Revisores Oficiais do Contas Lda	
FNP Commissaires Associés				Romania	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Fiduciaire d'Expertises Comptables et d'Etudes Economiques – Fidorex		Slovak Republic			PricewaterhouseCoopers Slovensko s.r.o.
Société Fiduciaire d'Expertise Comptable et de Révision – Sofecor			Slovenia		PricewaterhouseCoopers d.o.o.
M. Philippe Aerts					Spain
M. Jean-François Bourrin	Sweden				
M. Jean-Laurent Bracieux				Ohrlings PricewaterhouseCoopers AB	
M. Didier Brun		UK		PricewaterhouseCoopers LLP	
M. Didier Cavanie			PricewaterhouseCoopers AS LLP		
M. Hubert de Rocquigny			James Chalmers		
	Richard Sexton				

Bijlagen

Bijlage A: Tabel wettelijk kader

Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

► **Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang**

Bijlage D: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
Bijlage E: Begrippenlijst



Print dit hoofdstuk

Bijlage C - Lijst van organisaties van openbaar belang

Hieronder zijn de OOB's* opgenomen waar in het boekjaar 2016-2017 een wettelijke controle is uitgevoerd (in alfabetische volgorde):

- | | | |
|---|---|--|
| A Achmea B.V.
Achmea Bank N.V.
Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V.
Achmea Reinsurance Company N.V.
Achmea Schadeverzekeringen N.V.
Achmea Zorgverzekeringen N.V.
ad pepper media International N.V.
Adyen B.V.
Aegon Bank N.V.
AEGON Levensverzekering N.V.
AEGON N.V.
AEGON Schadeverzekering N.V.
AEGON Spaarkas N.V.
AKZO Nobel Assurantie N.V.
Akzo Nobel N.V.
Amsterdam Commodities N.V.
ARCADIS N.V.
Avantium N.V.
Avéro Achmea Zorgverzekeringen N.V.
AXA Belgium Finance (NL) B.V. | C Coca-Cola HBC Finance B.V.
Constellium N.V.
Conti-Gummi Finance B.V.
Coöperatieve Rabobank U.A.
Curetis N.V. | Eno Aanvullende Verzekeringen N.V.
Eno Zorgverzekeraar N.V.
Euronext N.V.
European Assets Trust N.V.
Evonik Finance B.V. |
| B Bayer Capital Corporation B.V.
Beter Bed Holding N.V.
Blue Square Re N.V.
BNP Paribas Fund I N.V.
BNP Paribas Fund III N.V.
British Transco International Finance B.V.
Brunel International N.V.
Bumper 6 (NL) Finance B.V. | D De Friesland Particuliere Ziektekostenverzekeringen N.V.
De Friesland Zorgverzekeraar N.V.
De Lage Landen International B.V.
de Vereende N.V.
Deutsche Post Finance B.V.
Deutsche Telekom International Finance B.V.
DOCDATA N.V. | F F. van Lanschot Bankiers N.V.
FBN Finance Company B.V.
FBTO Zorgverzekeringen N.V.
FGH Bank N.V. |
| E E.ON International Finance B.V.
E-MAC DE 2005-I B.V.
E-MAC DE 2006-I B.V.
E-MAC DE 2006-II B.V.
E-MAC DE 2007-I B.V.
E-MAC NL 2004-I B.V.
E-MAC NL 2004-II B.V.
E-MAC NL 2005-I B.V.
E-MAC NL 2005-III B.V.
E-MAC NL 2005-NHG II B.V.
E-MAC NL 2006-II B.V.
E-MAC NL 2006-NHG I B.V.
E-MAC Program B.V.
E-MAC Program II B.V.
E-MAC Program III B.V.
Enexis Holding N.V. | G Gas Natural Fenosa Finance B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2013-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2014-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2014-B B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2015-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2016-A B.V.
GrandVision N.V.
GREEN STORM 2016 B.V. | H Hof Hoorneman Bankiers N.V.
Holland Colours N.V. |
| | I innogy Finance B.V.
innogy Finance II B.V.
Insinger de Beaufort Umbrella Fund N.V.
Interpolis Zorgverzekeringen N.V. | |
| | J J.P. Morgan Structured Products B.V. | |

* In Nederland gevestigde beursgenoteerde ondernemingen op EU-gereguleerde markten, banken, kredietinstellingen en (her)verzekeringsmaatschappijen, zoals gedefinieerd in artikel 1, eerste lid, onderdeel I Wet toezicht accountantsorganisaties.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Bijlage A: Tabel wettelijk kader

Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

► **Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang**

Bijlage D: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
Bijlage E: Begrippenlijst

Colofon



Print dit hoofdstuk

- K** Kardan N.V.
KAS BANK N.V.
Kempen European High Dividend Fund N.V.
Kempen European Property Fund N.V.
Kempen Global High Dividend Fund N.V.
Kempen Global Sustainable Equity Fund N.V.
Kempen Orange Fund N.V.
Kempen Oranje Participaties N.V.
Kempen Profielfondsen N.V.
Kigoi 2013 B.V.
Koninklijke Ahold Delhaize N.V.
Koninklijke Brill N.V.
- L** Laurelin II B.V.
- M** Madrileña Red de Gas Finance B.V.
Merrill Lynch B.V.
Monuta Verzekeringen N.V.
- N** N.V. Bank Nederlandse Gemeenten
N.V. Hagelunie
N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek “Nedap”
N.V. Nederlandse Gasunie
N.V. Noordhollandsche van 1816,
Levensverzekeringsmaatschappij
N.V. Noordhollandsche van 1816,
Schadeverzekeringsmaatschappij
N.V. Univé Her
N.V. Univé Schade
National Academic Verzekeringsmaatschappij N.V.
NE Property Coöperatief U.A.
NSI N.V.
- O** Optas Pensioenen N.V.
Oranjewoud N.V.
OZF Zorgverzekeringen N.V.
- P** PDM CLO I B.V.
Pharming Group N.V.
PURPLE STORM 2016 B.V.
- R** Rabo Groen Bank B.V.
Rabo Herverzekeringsmaatschappij N.V.
Rabohypotheekbank N.V.
Reis- en Rechtshulp N.V.
- S** SBM Offshore N.V.
Schlumberger Finance B.V.
Staalbankiers N.V.
STORM 2011-I B.V.
STORM 2012-I B.V.
STORM 2012-II B.V.
STORM 2012-III B.V.
STORM 2012-IV B.V.
STORM 2012-V B.V.
STORM 2013-I B.V.
STORM 2013-II B.V.
STORM 2013-III B.V.
STORM 2013-IV B.V.
STORM 2014-I B.V.
STORM 2014-II B.V.
STORM 2014-III B.V.
STORM 2015-I B.V.
STORM 2015-II B.V.
- T** Triodos Bank N.V.
Triodos Cultuurfonds N.V.
Triodos Groenfonds N.V.
Triodos Impact Strategies N.V.
Triodos Vastgoedfonds N.V.
- U** Univé Stad en Land Brandverzekeraar N.V.
UVM Verzekeringsmaatschappij N.V.
- V** Van Lanschot Kempen N.V.
Veritas Petroleum Services B.V.
VimpelCom Holdings B.V.
Vonovia Finance B.V.
- W** Woningborg N.V.
- Z** Zilveren Kruis Ziektekostenverzekeringen N.V.
Zilveren Kruis Zorgverzekeringen N.V.



Bijlage D - Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Nr.	Verslaggevingscriterium	NBA-handreiking	Pagina
1.1	Het gemiddeld aantal uren per fte besteed door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden (exclusief inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i>) aan directe werkzaamheden in het verslagjaar.	○	24
1.2	Het aantal uren besteed aan alle controleopdrachten (en OOB- en niet-OOB-gesplitst) door partners/directors in verhouding tot het totaal aantal uren besteed door alle professionals (inclusief inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i>) aan alle controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	24
2.1	Het aantal keren dat een Assurance-vertrouwenspersoon is benaderd in het verslagjaar. Het aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie met betrekking tot de Assurance-praktijk van PwC in het verslagjaar. Het aantal interne en externe meldingen in het kader van de meldings- en klokkenluidersregeling aan de Business Conduct Committee met betrekking tot de Assurance-praktijk van PwC in het verslagjaar.		27
3.1	Het aantal partners en (aankomende) directors van PwC (headcount) dat is onderworpen aan een persoonlijke onafhankelijkheidstoets in het verslagjaar en het aantal door het Independence Office daarbij vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. Het aantal door het Independence Sanctions Committee opgelegde sancties waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen schriftelijke waarschuwingen en terechtwijzingen. De uitkomsten hebben betrekking op partners en (aankomende) directors van PwC die in het verslagjaar zijn onderworpen aan een review.	○	28
4.1	Samenstelling van de omzet van de Nederlandse PwC <i>member firm</i> , uitgesplitst per type dienstverlening zoals omschreven in de van toepassing zijnde NV COS-standaarden. De omzet uit wettelijke controles is bepaald op grond van de definitie in artikel 1, eerste lid, onderdeel p Wet toezicht accountantsorganisaties. De grondslagen voor waardering en resultaat komen overeen met de grondslagen voor de jaarrekening van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.		31
5.1	De verhouding tussen het aantal partners/directors, (senior) managers, senior associates en associates in vaste dienst bij PwC op basis van het aantal fte per 30 juni 2017. Dit is exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> .		33
5.2	Het gemiddeld aantal uren per fte is berekend als het totaal aantal uren door professionals (fte), exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> , besteed aan training en opleiding (interne en externe L&D) in verhouding tot het gemiddeld totaal aantal professionals (fte), exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> in het verslagjaar.	○	34
5.3	Het percentage in het verslagjaar uit dienst getreden vaste medewerkers van het functieniveau tot en met (senior) manager, met 1 en 2 PC&D-rating, ervaringsjaren, man/vrouw en migratieachtergrond (zoals ingevuld door werknemers in de personeelsadministratie), ten opzichte van de gemiddelde formatie in die categorie.	○	35
5.4	Het aantal buitenlandse professionals (headcount) dat in het verslagjaar is gestart en in Nederland werkzaam is (geweest) in het verslagjaar voor een periode korter dan een jaar (<i>short-term</i>) en langer dan één jaar (<i>long-term</i>). Het aantal professionals (headcount) dat in het verslagjaar is gestart en buiten Nederland werkzaam is (geweest) in het verslagjaar voor een periode korter dan een jaar (<i>short-term</i>) en langer dan één jaar (<i>long-term</i>).		35
5.5	Resultaten People Survey op vragen die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit en de uitkomst van de 'People Engagement Index' die de tevredenheid van medewerkers uitdrukt over PwC als werkgever in het verslagjaar.	○	36
5.6	Het aantal beloningsconsequenties in relatie tot kwaliteit dat per beoordelingselement conform het beoordelings- en beloningsbeleid, met betrekking tot het verslagjaar, dat is vastgesteld door de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen en opgelegd zal worden aan partners en directors.		39
6.1	Het aantal uren besteed aan auditsupport door dataspecialisten, verslaggevingsspecialisten, waarderingsspecialisten, pensioenspecialisten en belastingsspecialisten aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	42
6.2	Het aantal auditsupport-uren besteed door IT-specialisten van onze businessunit Risk Assurance aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC, onderscheiden naar OOB- en niet-OOB-controleklanten in het verslagjaar.	○	42

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het transparantieverlag 2016-2017 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Bijlage A: Tabel wettelijk kader

Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang

► Bijlage D: Verslaggevings-criteria kwaliteitsindicatoren

Bijlage E: Begrippenlijst

Colofon



Print dit hoofdstuk

Nr.	Verslaggevingscriterium	NBA-handreiking	Pagina
6.3	Het percentage audit-uren dat door controleteams is uitbesteed aan <i>delivery centres</i> in het verslagjaar.		42
6.4	Het totaal aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek door National Office in het verslagjaar.	○	43
6.5	Het aantal formele consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle ingediend bij National Office in het verslagjaar.	○	43
6.6	Aantal uitgevoerde formele jaarrekeningreviews door specialisten van National Office, voor afgifte van de verklaring in het verslagjaar.	○	43
6.7	Het aantal in het verslagjaar ingediende consultaties bij het fraudepanel.		43
6.8	Het aantal door PwC bij de Financial Intelligence Unit ingediende meldingen van ongebruikelijke transacties in het verslagjaar.		44
6.9	Het totaal aantal in het verslagjaar afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles zoals opgenomen in ons opdrachtenregistratiesysteem, waarbij het aantal controleverklaringen afgegeven bij OOB's is onderscheiden.		44
6.10	Aantal uitgevoerde en afgeronde realtime-reviews door het RTR-team gedurende het verslagjaar, inclusief het aantal uitgevoerde realtime-reviews ter ondersteuning van de QRP en CRP.		45
6.11	Het aantal uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) door QRP's in het verslagjaar. Het aantal uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's als percentage van het totaal aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van een wettelijke controle in het verslagjaar. Het gemiddeld aantal uren besteed aan de onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling door de QRP als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van de opdrachten waarbij een QRP verplicht is aangesteld in het verslagjaar.	○	45
6.12	De investering in de ontwikkeling van nieuwe technologie (in miljoenen euro's) direct gerelateerd aan de audit in het verslagjaar. Dit bedrag betreft uitsluitend cash-out en bevat tevens de bijdrage van de Nederlandse Assurance-praktijk aan investeringen in de ontwikkeling van nieuwe technologie in netwerkverband. In de investeringen zijn niet begrepen de interne uren en overeenkomstige kosten besteed aan de ontwikkeling van technologie.	○	46
6.13	Het totaal aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 362 lid 6 BW 2 Titel 9 (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) in het verslagjaar bij ondernemingen waar PwC voorgaand jaar ook als externe accountant is opgetreden in het kader van een wettelijke controle, volgens de registratie bij National Office. Het aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 362 lid 6 BW 2 Titel 9 (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) als percentage van het aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van een wettelijke controle.	○	47
6.14	Het aantal lopende en afgehandelde juridische procedures gerelateerd aan beroepsuitoefening (uitgesplitst in civiele en tuchtzaken) in het verslagjaar.		48
6.15	Het aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder (AFM) in het verslagjaar, waarbij gebruik is gemaakt van het digitale meldingsformulier.		49
7.1	Het aantal opdrachten dat in het kader van het internationale ECR-proces tijdens het verslagjaar is gereviewd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen controleopdrachten en non-audit assuranceopdrachten. De uitkomsten van de ECR's, onderscheiden in twee categorieën 'compliant' en 'non-compliant' dossiers. De categorie 'compliant' bevat ook de 'compliant'-dossiers met de kwalificatie 'compliant with review matters'.	○	50
7.2	Het aantal in het verslagjaar onderzochte dossiers door externe toezichthouders, uitgesplitst naar het aantal onderzochte dossiers en het aantal dossiers met gerapporteerde bevindingen.	○	52
7.3	Het totaal aantal, bij door PwC gecontroleerde ondernemingen, in het verslagjaar gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangegeven door de AFM.		53
7.4	Het aantal en bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichthouders in het verslagjaar.		53

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het transparantieverlag 2016-2017 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

Bijlage A: Tabel wettelijk kader

Bijlage B: Lijst met EU/EEA auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

Bijlage C: Lijst van organisaties van openbaar belang

Bijlage D: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

► Bijlage E: Begrippenlijst

Colofon



Print dit hoofdstuk

Bijlage E - Begrippenlijst

Algemene vergadering (AV)	De vergadering van de PwC-partners, via hun bv's, formeel de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.	KPI	<i>Key performance indicator.</i> Kwaliteitsindicator.
AFM	Autoriteit Financiële Markten. Externe en onafhankelijk toezichthouder van financiële instellingen en accountantskantoren met een OOB-vergunning.	Ledenraad	Orgaan dat belangen behartigt van de leden van de Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. (partner BV's). De ledenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de rvb over onderwerpen die worden voorgelegd aan de AV.
Assurance Board	De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	LoS	Lines of Service. De LoS'en zijn de takken van dienstverlening van PwC: Assurance, Tax en Advisory.
BCC	<i>Business Conduct Committee</i> , waar medewerkers terecht kunnen met meldingen over (vermoedens van) zakelijke misstanden.	National Office	De afdeling die de praktijk ondersteunt en de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers bevordert.
BMG&D	Beoordeling, Mapping, Goalsetting and Development. Dit is bij PwC het proces rond beoordelen en belonen van partners en directors.	NBA	De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
BU	Businessunit.	NV COS-standaarden	De door de NBA uitgevaardigde Nadere Voorschriften controle- en overige standaarden.
Bta	Besluit toezicht accountantsorganisaties.	OKB	Oprachtgerichte kwaliteitsbeoordeling. Een proces opgezet om op of voorafgaand aan de datum van de controleverklaring, een objectieve evaluatie te verschaffen van de significante oordeelsvormingen van het opdrachtteam en de conclusies die zijn getrokken bij het formuleren van de controleverklaring. De OKB wordt bij ons uitgevoerd door een QRP of CRP, al dan niet ondersteund door het RTR-team.
CAD	<i>Country Admission Committee</i> . Orgaan dat de rvb adviseert over de benoeming van nieuwe partners en directors.	OOB	Organisatie van Openbaar Belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken, bijvoorbeeld beursgenoteerde ondernemingen, verzekeraars en kredietinstellingen. Accountantsorganisaties die deze bedrijven controleren, moeten daarvoor een vergunning hebben van de AFM.
CMAAS	De businessunit Capital Markets and Accounting Advisory Services.	PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board.</i> Amerikaanse toezichthouder.
Compliance	Het voldoen aan (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden	People Survey	Global People Survey (GPS). Het jaarlijks terugkerende wereldwijde onderzoek dat wordt uitgevoerd onder medewerker naar de beleving van cultuur, beleid en arbeidsvoorwaarden.
Compliance officer	Functionaris die verantwoordelijk is voor het toezicht op de naleving van (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.	PwC Europe	Samenwerkingsverband van de PwC <i>member firms</i> van Duitsland, Nederland, Oostenrijk, België en Turkije.
Compliance Office	De afdeling die de compliance officer ondersteunt. Het office houdt zich onder meer bezig met de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving.	QMS	Quality management system. De PwC uitwerking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.
Cycles of experience	Programma gericht op het stimuleren van de mobiliteit van onze professionals.	QRP	<i>Quality review partner.</i> Dit is de PwC-benaming voor opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB).
ECR	<i>Engagement compliance review.</i> Interne, door het internationale PwC-netwerk uitgevoerde, reviews van de uitvoering van klantopdrachten.	Risk Council	Gremium, onder leiding van een rvb-lid, dat de rvb en de LoS-Boards ondersteunt op het gebied van <i>enterprise risk management</i> .
FAR	Foundation for Auditing Research. De in oktober 2015 opgerichte stichting is gericht op duurzame verbetering van de kwaliteit van accountantscontrole. De focus ligt daarbij op academisch onderzoek naar factoren die bepalend zijn voor de controlekwaliteit. De oprichting van FAR sluit aan bij aanbeveling 5.10 uit het rapport 'In het publiek belang'.	RTR	Realtime-review. Een door een onafhankelijk team uitgevoerde diepgaande review op controledossiers voordat een verklaring wordt afgegeven.
GIP	Global Independence Policy. In de PwC GIP zijn alle voorgeschreven processen, minimum procedures en activiteiten opgenomen waaraan ieder PwC-netwerkonderdeel zich moet houden, waaronder specifieke processen die moeten worden gevolgd om de onafhankelijkheid van onze klanten te waarborgen indien de aard van de dienstverlening daar aanleiding toe geeft.	Wab	Wet op het accountantsberoep.
HC	Human capital. Aanduiding voor afdeling of personen die verantwoordelijk zijn voor (uitvoering van) het medewerkersbeleid van PwC.	Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties.
Independence Office	De afdeling die PwC-professionals ondersteunt als het gaat om persoonlijke onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van PwC.	Wwft	Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.
ISA	International Standards on Auditing.		

Inleiding door de voorzitter

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Governance

Bijlagen

▶ Colofon

Colofon

Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2016-2017

Directie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Voor meer informatie

Meint Waterlander
Woordvoerder raad van bestuur
088 792 70 00
E-mail: meint.waterlander@pwc.com

Dit transparantieverlag heeft betrekking op PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. In dit verslag doelen we met 'PwC' op PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

'PwC' is ook het merk waaronder *member firms* van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen ruim 223.000 mensen in 157 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

© 2017 PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.