

# *Transparantieverslag* 2015-2016

*PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.*



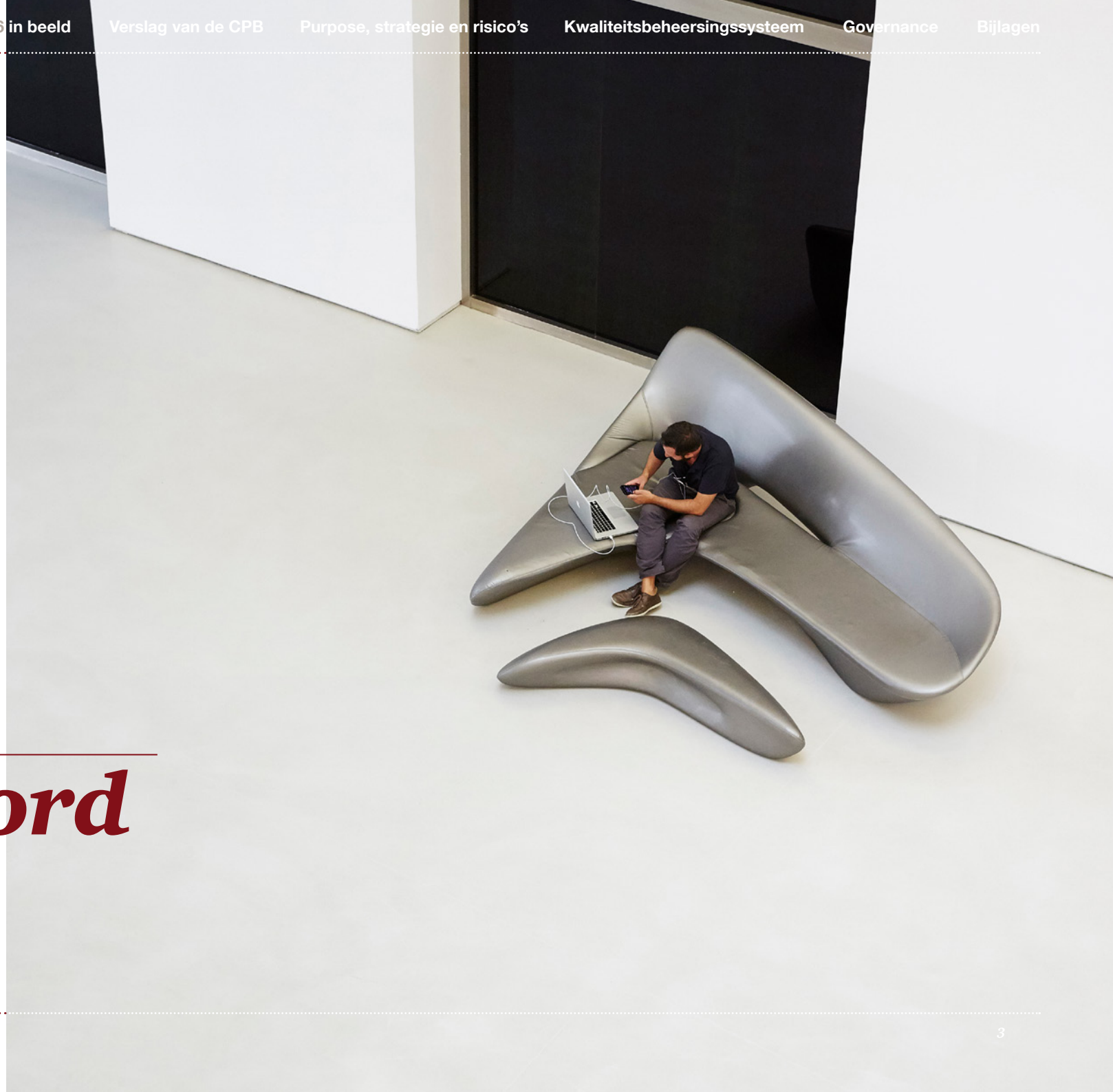
# Inhoudsopgave

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 208.000 mensen in 157 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Het jaar 2015-2016 in beeld</b>	<b>6</b>
<b>Verslag van de Commissie Publiek Belang</b>	<b>15</b>
<b>Onze purpose, strategie en voornaamste risico's</b>	<b>18</b>
<b>Ons kwaliteitsbeheersingssysteem</b>	<b>23</b>
1. Leiderschap	28
2. Ethiek en onafhankelijkheid	33
3. Human capital	37
4. Klant- en opdrachtacceptatie	44
5. Opdrachttuitvoering	46
6. Monitoring	54
7. Beoordeling en beloning	60
<b>Governance</b>	<b>64</b>
Onze governance	65
Verklaringen	72
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	73
<b>Bijlagen</b>	<b>74</b>
Bijlage A: Tabel wettelijk kader	75
Bijlage B: Lijst van organisaties van openbaar belang	76
Bijlage C: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren	80
Bijlage D: Begrippenlijst	83
<b>Colofon</b>	<b>84</b>





# *Voorwoord*

# Een reis met perspectief

***Voor u ligt het transparantieverlag over ons boekjaar 2015-2016, dat loopt van 1 juli 2015 tot en met 30 juni 2016. Hierin legt de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. verantwoording af aan de maatschappij, beroepsgenoten, belangenbehartigers, aandeelhouders, regelgevers, toezichhouders en anderen met belangstelling voor de accountantspraktijk van PwC. De wijze waarop wij het publieke belang van onze kerntaak 'de accountantscontrole' waarborgen, staat in dit verslag centraal.***

2015-2016 was een bewogen boekjaar. We hebben een breed veranderprogramma uitgerold, gericht op cultuur, gedrag, leren, kwaliteit, innovatie en het doorvoeren van verbetermaatregelen. Dit programma, omgedoopt tot de 'Assurance journey', heeft als doel de ingezette transformatie naar een door onze purpose geleide en waarden gedreven Assurance-praktijk te versterken. Het programma heeft drie prioriteiten.

## *Onze purpose is het logische kompas op onze reis*

De eerste prioriteit van ons veranderprogramma is het verder doorleven van de journey. Toen ons beroep zo'n 150 jaar geleden werd geboren, hadden we een eenvoudige maar sterke drijfveer: vertrouwen. We waren er om zekerheid te verstrekken over wat waar en niet waar was. Na verloop van tijd zijn de parameters van ons werk veranderd. Onze huidige purpose 'het bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen' is een logisch kompas voor de volgende stappen op onze reis.

Onze reis verloopt met vallen en opstaan. Zowel u als ik vinden het vervelend om fouten te maken, maar helemaal uitsluiten kunnen we ze nooit. Fouten zijn ook nodig om te leren. Alleen moeten wij er sneller van leren en er transparanter mee omgaan, zowel intern als naar buiten toe. Dat gaat beter als onze waarden geënt zijn op de belangen van de maatschappij en we ons bij moeilijke keuzes laten leiden door onze purpose, ons bestaansrecht.

## *Meer ruimte voor kwaliteit, leren en vernieuwen, maar we zijn er nog niet*

De tweede prioriteit is 'bouwen aan continue kwaliteitsverbetering'. We investeren veel om fouten te voorkomen en de kwaliteit te leveren die past bij onze ambitie. De uitkomsten van de interne dossierreviews zijn niet wat we ervan verwachtten. De ingezette verbetermaatregelen en de aangescherpte kwaliteitseisen maken dat we nog enige tijd nodig hebben om op alle onderdelen de *non-compliant*-percentages naar beneden te krijgen.

Er zijn dit jaar de nodige stappen gezet. Zo is het doorvoeren van verbetermaatregelen uit het sectorrapport 'In het publiek belang' vrijwel afgerond. De raad van commissarissen is het hele boekjaar in functie geweest, belonings- en promotieregelingen zijn nadrukkelijker gekoppeld aan kwaliteit. We voeren significant meer tussentijdse reviews uit op lopende controles, zodat we kwaliteitsrisico's eerder kunnen identificeren. We hebben onze formatie uitgebreid en ervaren accountants besteden meer uren aan controleopdrachten dan in het verleden, uren die ten goede komen aan professionele oordeelsvorming, zorgvuldige dossiervorming, *coaching on the job* en innoveren van controlemethodieken. We scheppen ook in praktische zin ruimte voor kwaliteit. We zeggen vaker 'nee' tegen nieuwe controleopdrachten en centraliseren vaak voorkomende controlewerkzaamheden en brengen die onder bij onze *delivery centres*.

## *Nieuwe ontwikkelings- en carrièremogelijkheden*

De derde prioriteit is het stimuleren van innovatie van ons beroep en het realiseren van groei binnen onze businessunits Capital Markets and Accounting Advisory Services (CMAAS) en Risk Assurance. Beide businessunits sluiten naadloos aan bij onze purpose en zorgen bovendien voor nieuwe ontwikkelings- en carrièremogelijkheden. We denken daardoor talenten te boeien en (langer) aan ons te binden. Bovendien ontwikkelen onze medewerkers binnen deze units vaardigheden die van groot belang zijn bij het uitvoeren van de jaarrekeningcontrole. Technologisch vernieuwen we door de implementatie van data-analyse en we experimenteren met bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie en *blockchain*. Ons werk wordt hierdoor kwalitatief beter, leuker én relevanter.

*Een bewogen boekjaar*

2015-2016 was ook om andere redenen een bewogen boekjaar.

De reeds ingezette verbeterprocessen vergen een lange adem en de lat ligt steeds hoger. Onze sector heeft bovendien te maken met een stapeling van maatregelen. De effecten van de kantoorroulatie trokken vanwege het hoge aantal grote eerstejaarsaudits in de financiële sector een zware wissel op onze organisatie. Wij waren verder betrokken bij de juridische nasleep van een aantal faillissementen. Ook hebben wij bezwaar aangetekend tegen de onderbouwing van een boetebesluit van onze toezichthouder omtrent controledossiers over 2011-2012. Daarmee werden ook zaken uit het verleden weer actueel.

*Waardering voor onze mensen*

In een steeds sneller veranderende wereld zijn onze mensen belangrijker dan ooit. Wij realiseren ons dat we veel van ze vragen in een omgeving die tegelijkertijd aan strenge regels en voorwaarden gebonden is. Desalniettemin waren de uitkomsten van ons medewerkerstevredenheidsonderzoek voor de tweede maal op rij de hoogste ooit.

Ik spreek op deze plek mijn dank en waardering uit voor de inspanningen van al onze mensen. Onder soms niet-eenvoudige omstandigheden hebben zij het beste uit zichzelf gehaald. Hun veerkracht en weerbaarheid sterken mij in de overtuiging dat wij als organisatie, met onze mensen en onze raad van commissarissen, de juiste weg zijn ingeslagen. Een woord van dank gaat uit naar de leden van de raad van commissarissen en zijn Commissie Publiek Belang in het bijzonder. De Assurance Board heeft waardering voor hun betrouwbare en deskundige werkwijze die bijdraagt aan beleidskeuzes die passen bij onze publieke kerntaak.

*Er ontstaat nieuw perspectief*

We hebben afgelopen boekjaar belangrijke stappen op de 'Assurance journey' gezet. Onze reis is echter geen lichtknopje dat je aan of uit kunt schakelen. Bovendien blijven de verwachtingen van onze stakeholders constant in beweging. Wel zien we duidelijk het ontstaan van nieuw perspectief. Zo ebben bijvoorbeeld de nadelige effecten van de verplichte kantoorroulatie, die in een kort tijdsbestek verwerkt moest worden, langzaam weg. Dat biedt ruimte om nog nadrukkelijker aan onze toekomst te werken.

Onze reis richt zich niet op een specifiek eindpunt, maar op het realiseren van een lerende organisatie die beter in staat is bij te dragen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. De manier waarop wij hieraan invulling geven, leest u in dit transparantieverlag.

Amsterdam, 26 september 2016

Namens de Assurance Board,  
Michael de Ridder (voorzitter)

# *Het jaar 2015-2016 in beeld*





# Het jaar 2015-2016 in beeld: verslag van de Assurance Board

*De ingezette transformatie naar een door onze purpose geleide en waarden gedreven organisatie, het verder versterken van onze op kwaliteit gerichte organisatie en het stimuleren van innovatie die bijdraagt aan het leveren van onze huidige en relevante nieuwe diensten, hebben in het boekjaar 2015-2016 centraal gestaan. De nadruk lag daarbij op cultuur en gedrag, het vergroten van vaktechnische kennis en het versterken van ons leer- en aanpassingsvermogen. Ons veranderprogramma de 'Assurance journey' vormt de motor van deze transformatie. Dit programma heeft als doel ons dichterbij de kern van ons bestaansrecht (purpose) te brengen: bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen.*

In 2015-2016 is veel energie en aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de uitvoering en vastlegging van controles. De inzet van ervaren accountants en specialisten bij controleopdrachten is verhoogd. De leeromgeving is versterkt en er zijn meer uren besteed aan training en opleiding. Vrijwel alle verbetermaatregelen uit het sectorrapport 'In het publiek belang', met uitzondering van één, zijn doorgevoerd (zie pagina 13). Er zijn innovatieve controlemethodieken en diensten geïntroduceerd. We hebben meer uren besteed aan controleopdrachten. Er zijn meer mogelijkheden gecreëerd voor onze mensen om slimme oplossingen aan te dragen en uit te werken. Er zijn stappen gezet om de hoeveelheid werk beter af te stemmen op de beschikbaarheid van onze mensen door werkzaamheden te standaardiseren, zo nodig deadlines van controleopdrachten uit te stellen, vaker nee te zeggen tegen nieuwe controleopdrachten of eerder afscheid te nemen van klanten. Bij dit soort afwegingen vormt telkens onze purpose de leidraad.

In het afgelopen boekjaar waren de uitdagingen talrijk. Het uitvoeren van ons veranderprogramma, inclusief het doorvoeren van verbetermaatregelen, viel samen met de effecten van de kantoorroulatie. Dat zorgde voor zowel extra tijdsinvesteringen in generieke kwaliteitsverbeteringen als extra werkzaamheden bij bestaande controleklanten en tijdsinvesteringen in een groot aantal eerstejaarscontroles. Die controles vergen doorgaans significant meer controle-uren dan doorlopende controles. Vooral de verschuiving in onze klantenportefeuille richting de financiële sector leidde tot uitdagingen.

Controles bij banken en verzekeraars vragen om specifieke expertise. Ook de juridische nasleep van een aantal faillissementen heeft onze aandacht gevraagd. Tegen de onderbouwing van een boetebesluit van onze toezichthouder hebben wij bezwaar aangetekend, omdat wij het van groot belang vinden dat er meer duidelijkheid komt over het toetsingskader voor zorgplicht.

We hebben het afgelopen boekjaar actief bijgedragen aan de maatschappelijke discussies rond de toekomst van het accountantsberoep. Dat hebben we gedaan door te participeren in consultaties over wet- en regelgeving gerelateerd aan de accountancysector en de Nederlandse corporate-governancecode en bij te dragen aan sectorinitiatieven zoals de oprichting van een wetenschappelijk onderzoeksinstituut. Verder hebben we opinieartikelen geschreven en waren we aanwezig bij rondetafelbijeenkomsten over diverse thema's omtrent het accountantsberoep, financiële verslaggeving en langetermijnwaardcreatie.

## We brengen onze journey tot leven

De eerste prioriteit van ons veranderprogramma is het verder doorleven van onze journey. PwC zet haar reis voort naar een organisatie die haar maatschappelijke antennes op scherp heeft staan en waar de purpose leidend is bij het maken van keuzes. Die keuzes gaan over de opdrachten die we doen en hoe we die doen, de verplichtingen die we aangaan en de manier waarop we ons succes definiëren. Daarvoor halen we de buitenwereld meer naar binnen én zijn nieuwe maatschappelijk georiënteerde waarden nodig.

Onze journey leidt ons niet naar een statisch einddoel, maar heeft als doel een organisatie te worden met een zodanig lerend vermogen dat ze continu in staat is zich snel aan te passen aan de ontwikkelingen en verwachtingen in de maatschappij. De vier drijvers om die transformatiereis te ondersteunen, en daarmee de journey tot leven te brengen, zijn: onze purpose, onze waarden, ons gedrag en onze competenties. Zij vormen het fundament van onze op kwaliteit en leren gerichte cultuur.

### *Purpose als kompas*

Onze geschiedenis leert ons veel over onszelf en waar we voor staan. Doelstellingen wisselen, strategieën worden herijkt, maar aan haar purpose ontleent PwC al sinds de oprichting betekenis. Wel hebben we onze purpose explicieter gemaakt, zodat we er bewuster handen en voeten aan kunnen geven. Het is de kompas op onze reis.

Dat is nodig, want veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Dit als gevolg van toenemende globalisering en technologisering. Daardoor verandert ons werk qua taken, uitvoering en verwachtingen. Daarnaast heeft de wereldeconomie als geheel en de accountantssector in het bijzonder een zware test ondergaan. Een deel van het vertrouwen tussen publiek en maatschappij moet opnieuw worden opgebouwd.

De Assurance Board heeft de purpose vertaald naar een visie rondom 'vertrouwen'. We hebben daarover intern gecommuniceerd via video's, digitale magazines en dialoogsessies in de businessunits en tijdens ons trainingsprogramma de Summerschool. Verder hebben alle Assurance-collega's een publicatie ontvangen waarin de samenhang tussen de onderdelen die ons gaan helpen op deze journey, wordt uiteengezet.

### *Waarden geënt op de belangen van de maatschappij*

Onze waarden zijn de basis voor onze besluitvorming en prioriteitstelling. De waarden staan immers voor wat wij belangrijk vinden. We hebben jarenlang succesvol gewerkt op basis van de kernwaarden *teamwork*, *leadership* en *excellence*. Nu staan we op een kantelpunt: om onze purpose waar te maken, moeten we onze waarden herijken. Ze moeten meer geënt zijn op de belangen van de maatschappij en een reflectie vormen van onze op kwaliteit en leren gerichte cultuur, de toenemende diversiteit omarmen en de organisatie beschrijven die we willen worden.

Onze waarden worden in 2016-2017 dan ook herijkt. Wereldwijd heeft PwC al haar medewerkers gevraagd naar de waarden die zij in PwC herkennen en de waarden die zij (individueel) willen zien. In Nederland hebben alle leden van de Assurance Board actief dialoogsessies gevoerd, gericht op het creëren van waardebewustzijn. Verspreid over het land hebben in totaal ruim driehonderd Assurance-medewerkers (twee tot vijf jaar in dienst) hieraan deelgenomen. Verder hebben er onder leiding van boardleden zogenoemde 'value'-sessies plaatsgevonden met partners en directors. Deze initiatieven dragen bij aan een vruchtbare voedingsbodem in de Assurance-praktijk om de nieuwe waarden vanaf het najaar te communiceren en te laden.



### *Bewuster stilstaan bij gedrag*

Via het cultuurprogramma *Moments that Matter* hebben we als organisatie vaker en bewuster stilgestaan bij ons gedrag. We hebben het afgelopen boekjaar elf theaterdialoogsessies gehouden, waaraan in totaal 1.153 Assurance-collega's hebben deelgenomen. De robuuste dialoog met elkaar en met onze klanten, en oprechte interesse tonen en betrokken zijn bij klanten en collega's vormden de twee centrale *Moments that Matter*. Deze sessies, waarbij acteurs herkenbare situaties naspelen in dialoog met deelnemers in de zaal, helpen ons onder meer bij de vraag: hoe voer je een robuuste dialoog op de momenten dat je je kwetsbaar voelt? Het gaat daarbij over het hebben van rechte rug en eerlijke en oprechte feedback.

Daarnaast heeft de Assurance Board in nauw overleg met de raad van bestuur de cultuur- en gedragsmonitor doorontwikkeld, in lijn met verbetermaatregel 1.4 van het sectorrapport. De monitor biedt meer inzicht in waar we staan op onderwerpen die naar onze mening bijdragen aan een op kwaliteit en leren gerichte cultuur. Zo leert de monitor ons dat we oog moeten houden voor de persoonlijke ontwikkeling en het algemeen welzijn van onze mensen en meer ruimte moeten creëren voor leren en dialoog. We hebben daarop geanticipeerd door onder andere onze tussentijdse reviews te intensiveren (gericht op *coaching on the job*) en door cultuur en gedrag een prominenter plaats te geven in onze vernieuwde management-developmentprogramma's.

### *Competentieraamwerk herijkt*

De competenties en vaardigheden die onze mensen nodig hebben om onze purpose waar te maken, onze strategie succesvol uit te voeren, in te spelen op de veranderende wereld en zich zowel persoonlijk als vaktechnisch te ontwikkelen, hebben we beschreven in het overkoepelende leiderschapsmodel 'PwC Professional' (zie pagina 37). Daarbij gaat het niet alleen om vaktechnische competenties en vaardigheden, maar ook om zaken als een professioneel-kritische houding, focus op kwaliteit, innovatief vermogen, authenticiteit, zelfkennis en het vermogen om met anderen samen te werken, ongeacht culturele verschillen of fysieke grenzen. De Assurance Board heeft in 2016 deze competenties en vaardigheden uitgebreid met mindset-aspecten die essentieel zijn in een op kwaliteit en leren gerichte organisatie, en de door de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding voorgeschreven criteria voor accountants in opleiding.

### *Uitkomsten stakeholderdialoog*

De boodschappen die onze stakeholders ons dit jaar tijdens de stakeholderdialogen meegeven zijn: zorg dat de kwaliteit van je werk op orde is en focus daarbij op de lange termijn, wees je bewust van je maatschappelijke impact en geef daarbij zelf het goede voorbeeld, wees transparant en laat zien wat je doet en neem een positie in in het maatschappelijke debat (zie verder het PwC NL Annual Report 2015-2016). Deze boodschappen helpen ons onze afwegingen te maken bij de vragen en dilemma's die we dagelijks tegenkomen.

## Bouwen aan continue kwaliteitsverbetering

Dat kwaliteit het fundament vormt van ons bestaansrecht, behoeft geen betoog. Het bouwen aan een op kwaliteit en leren gerichte organisatie is onze topprioriteit. Ons kwaliteitsbeheersingssysteem borgt het continu leveren van kwaliteit. De zeven kernelementen van dit systeem, inclusief onze voornaamste kwaliteitsindicatoren, hebben we beschreven in dit transparantieverlag (zie pagina 23 en verder).

De Assurance Board heeft een ambitieuze kwaliteitsagenda, als onderdeel van ons veranderprogramma. De uitkomsten van het 'Dashboard-onderzoek' van de AFM uit oktober 2015 naar de opzet van de verander- en verbetermaatregelen sterken ons in de overtuiging dat de transformatie van onze organisatie een versnelling heeft doorgemaakt. Tegelijkertijd zie we dat verbeterprocessen niet zonder slag of stoot gaan, een lange adem vergen en de nodige inspanningen en tijd van partners en medewerkers vragen.

### Interne en externe reviews

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. Afgelopen boekjaar zijn 37 van onze opdrachten via een ECR beoordeeld. Van de onderzochte opdrachten voldeden er 32 aan onze eisen, zij het dat twee van deze 32 opdrachten opmerkingen kregen (*compliant with review matters*). Er zijn dus vijf controledossiers die niet aan onze eisen voldeden en dat is niet wat we ervan verwachtten. Deze vijf controledossiers hebben allen betrekking op controleopdrachten in het niet-OOB-marktsegment. De ingezette verbetermaatregelen en de aangescherpte kwaliteitseisen maken dat we nog enige tijd nodig hebben om op alle onderdelen de *non-compliant*-percentages naar beneden te krijgen. Ten aanzien van deze controledossiers hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, waar nodig herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaringen juist is geweest (zie pagina 57).

Bij de jaarlijkse beoordeling van ons kwaliteitsbeheersingssysteem (inclusief ons Nederlandse *delivery centre*) door onze wereldwijde netwerkorganisatie zijn geen bevindingen naar voren gekomen (zie pagina 59).

De Amerikaanse toezichthouder PCAOB heeft in het najaar van 2015 een regulier periodiek onderzoek uitgevoerd naar drie 2014-dossiers van controleklanten met een beursnotering in de Verenigde Staten. In twee dossiers deed ze dit onderzoek in samenwerking met de AFM. Daarnaast heeft de PCAOB een aantal onderdelen van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing beoordeeld, waaronder 'tone from the top', onafhankelijkheid, partnerbenoemingen en -beloningen en consultatieprocedures. Het onderzoek van de PCAOB heeft niet geleid tot bevindingen (zie pagina 58).

De resultaten van de dossierreviews van de AFM zijn voorlopig en staan gedeeltelijk ter discussie. Het AFM-onderzoek naar totaal acht dossiers is nu halverwege en de resultaten zullen wij bekend maken zodra een en ander afgerond en definitief is.

Gedurende het jaar hebben wij toezichthouder AFM op verschillende momenten geïnformeerd over de voortgang van de ingezette verandering en toekomstgerichte verbetermaatregelen. Op dit moment voert de AFM onderzoek uit naar de werking van de geïmplementeerde maatregelen. De AFM publiceert naar verwachting in het eerste kwartaal van 2017 over de acht onderzochte controledossiers en de voortgang van de verandering en verbetermaatregelen (zie pagina 58).

Alle dossiers die zijn onderzocht door andere externe toezichthouders zoals de Auditdienst Rijk (ADR), de Inspectie van het Onderwijs en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) zijn *compliant* bevonden.

### Sneller leren van fouten

In elke organisatie worden fouten gemaakt. Het is de kunst om dan niet in de kramp te schieten, maar fouten om te zetten in structurele verbeteringen. Onder de vlag van de journey hebben we veel gedaan om ons leervermogen te

versterken. Daarmee zijn we op de goede weg. We blijven de lerende cultuur stimuleren. Zo hebben we onze tussentijdse reviews geïntensiverd en onze oorzakenanalyses verdiept. Dit leidt er toe dat we de vinger gericht op de zere plek kunnen leggen.

#### *Intensiveren tussentijdse reviews*

Het realtime-reviewteam voert diepgaande reviews uit op geselecteerde controledossiers voordat we een verklaring afgeven. Daarmee kunnen we mogelijke kwaliteitsrisico's eerder identificeren. Ook stelt het ons in staat sneller te leren van fouten. In 2015-2016 hebben we 110 van zulke tussentijdse reviews uitgevoerd. Dat is een verdrievoudiging ten opzichte van een jaar eerder. Het reviewteam heeft in totaal 10.000 uur besteed aan deze reviews. Onze doelstelling om in de periode vanaf de start van het programma van iedere externe accountant ten minste één dossier aan een tussentijdse review te onderwerpen, hebben we behaald. Hoewel het realtime-reviewproces voor onze controleteams in het begin best intensief en even wennen was, zien we nu dat het breed wordt omarmd en zijn vruchten afwerpt. Het stelt ons in staat sneller te leren van fouten en draagt bij aan het uitwisselen van best practices en aan een *coaching on the job*-cultuur.

#### *Leerpunten uit oorzakenanalyses*

De oorzakenanalyse 2015 (zie pagina 55) leert ons dat we het project- en procesmanagement van controleopdrachten verder moeten versterken, vaker de robuuste dialoog met teams en controleklanten moeten aangaan over deadlines, de effectiviteit van onze communicatie moeten vergroten, de samenwerking tussen audit- en IT-specialisten moeten versterken, meer flexibiliteit in de planning moeten brengen en de kennis van audit- en verslaggevingsstandaarden moeten vergroten. Op elk van deze gebieden hebben we verbeteracties geformuleerd. Die acties zijn verankerd in ons veranderprogramma, beoordelings- en beloningsbeleid, human-capitalbeleid en opleidingsprogramma.

Het vergroten van vaktechnische kwaliteit is een belangrijk speerpunt tijdens onze Assurance journey. We besteden meer energie en aandacht aan de controle van de opbrengstverantwoording, de invloed van IT in de controle,

het vergroten van bewustzijn rondom fraude en corruptierisico's, het steunen op andere accountants en documenteren en vastleggen van uitgevoerde controlewerkzaamheden. De initiële evaluatie van de 2016 uitkomsten van de interne en externe reviews herbevestigen de uitkomsten van de hiervoor genoemde oorzakenanalyse. We houden daarom ook het komend boekjaar de focus op deze aandachtspunten (zie pagina 57).

#### *Juridische procedures*

Wij zijn betrokken bij de juridisch nasleep van een aantal faillissementen. De belangrijkste betreffen Econcern, enkele Fairfield-fondsen (die verliezen hebben geleden als gevolg van de Madoff-fraude), LCI Technology en Stichting Zonnehuizen. Voor meer informatie over lopende juridische procedures verwijzen wij naar pagina 53.

#### *Bezwaar tegen AFM-boete*

PwC heeft bij de AFM de gronden van haar bezwaar ingediend tegen het boetebesluit naar aanleiding van het AFM-onderzoek in 2013-2014 naar controledossiers over 2011-2012. Het bezwaar richt zich op de onderbouwing van het boetebesluit. PwC vindt het toetsingskader nu onduidelijk. Zo moet er duidelijkheid komen over wat er van PwC op basis van de zorgplicht wordt verwacht en wanneer welke maatregelen kunnen worden opgelegd. De toezichthouder draagt naar de mening van PwC geen voldoende bewijs aan voor het verwijt dat PwC als organisatie tekort zou zijn geschoten in haar zorgplicht. De zorgplichtnorm die voor PwC als organisatie geldt, is niet gelijk aan de normen waaraan controledossiers moeten voldoen. De toezichthouder vult de zorgplicht in als resultaatsverplichting, terwijl er sprake is van een inspanningsverplichting. Duidelijkheid hier over is met name ook van belang voor de toekomst. Ons bezwaar richt zich nadrukkelijk niet op de hoogte van de boete. Mocht PwC in het gelijk worden gesteld, dan zal zij een geldbedrag dat gelijk staat aan de hoogte van de boete, overmaken aan de vorig jaar opgerichte *Foundation for Auditing Research* (FAR), dat academisch onderzoek laat uitvoeren naar factoren die bepalend zijn voor de controlekwaliteit. Mocht de AFM niet de gewenste duidelijkheid scheppen over het geldende kader, dan staat voor PwC de mogelijkheid open beroep in te stellen bij de rechtbank (zie pagina 59).



### Meer ruimte voor transformatie

De kwaliteitsagenda betekent dat we scherpere keuzes moeten maken. Zo'n keuze is dat we in praktische zin meer ruimte voor kwaliteit scheppen. Zo nemen we vaker afscheid van klanten. Bijvoorbeeld als klanten niet passen bij de filosofie van onze purpose. Maar ook als klanten in onze ogen onvoldoende waarde hechten aan de kwaliteit die we willen bieden, of als hun gedrag niet bij PwC past, nemen we afscheid. Op basis van de in het afgelopen boekjaar ingezette acties verwachten we komende periode afscheid te nemen van klanten met een totale omvang van 150.000 uren. Dat is ongeveer zeven procent van al onze controle-uren. Ook zeggen we vaker 'nee' tegen opdrachten. Als voor een tender de daarvoor benodigde capaciteit niet beschikbaar is, doen wij niet mee. Vaker dan ooit hebben we in het afgelopen boekjaar deadlines voor het afgeven van controleverklaringen uitgesteld als de situatie bij de controleklant daarom vroeg.

Daarnaast standaardiseren en automatiseren we controlewerkzaamheden. Dat maakt de kans op fouten kleiner en stelt ons in staat werk onder te brengen bij gespecialiseerde 'kwaliteitsverhogende' *delivery centres*. We hebben in 2015-2016 twintig procent meer uren dan in het boekjaar ervoor ondergebracht bij *delivery centres*.

### Meer uren besteed aan controles

Net als in FY14 en FY15 hebben we afgelopen boekjaar meer uren besteed aan controleopdrachten. In totaal gaat het om negen procent meer controle-uren. Vooral eerstejaarscontroles eisen een significante investering in controle-uren. Maar ook aan bestaande opdrachten besteden we meer uren. Onze partners en directors hebben gezamenlijk in 2015-2016 vijf procent extra uren aan controleopdrachten besteed. Het achterliggende doel is het versterken van de focus op betrokkenheid en coaching door ervaren accountants, hetgeen moet resulteren in verbeterde kwaliteit.

### Meer investeren in mensen

Onze vaste formatie is met zeven procent gegroeid naar 1.676 fte per 30 juni 2016. Vooral de tijdelijke mismatch tussen in- en uitstromende controleopdrachten, de toename van het aantal controle-uren per audit en de groei binnen onze businessunits Capital Markets and Accounting Advisory Services (CMAAS) en Risk Assurance liggen hieraan ten grondslag. Toen wij in het najaar van 2015 zagen dat er meer uren dan verwacht gemaakt moesten worden op controleopdrachten, hebben we extra mensen aangetrokken om een te hoge druk op de beschikbare capaciteit te voorkomen.

De Assurance-praktijk is per 1 juli 2016 versterkt met vier nieuwe partners en tien nieuwe directors. Daarnaast is de formatie van zowel ons vaktechnisch bureau als ons Independence Office uitgebreid. Daarnaast weten we mensen langer aan ons te binden. Het verloop daalde onder zowel mannen als vrouwen (zie pagina 42). Er is veel geïnvesteerd in vaardigheden en competenties, zowel in opleiding als in *training on the job*. Gemiddeld hebben onze Assurance-collega's het afgelopen boekjaar bijna zeven procent meer trainings- en opleidingsuren genoten.

Het is cruciaal dat we onze mensen optimaal stimuleren en hun kwaliteiten optimaal benutten in een gezonde leeromgeving. Dit doen we onder andere via vernieuwde management-developmentprogramma's, waarin we ook werken aan cultuur en gedrag. Ook geldt er een voorwaarde om door te groeien naar director: we stellen in het kader van 'cycles of experience' de eis om 1.600 'kwaliteitsuren' te maken. Dit zijn uren te besteden aan onder meer tussentijdse reviews, het geven van training en werkzaamheden voor het vaktechnisch bureau.

### Sturen op juiste prikkels

Bij de beoordeling en beloning van onze mensen staat kwaliteit voorop. We hebben meer weging gegeven aan kwaliteit in het beoordelings- en beloningsproces van partners, directors en medewerkers. Niet alleen negatief, maar ook positief. Als er in reviews van dossiers sprake is van *non-compliant* leidt dit tot (financiële) sancties voor de verantwoordelijke partner of director en tot

de start van een verbetertraject. De partners, directors en hun kernteamleden die 'beste van de klas' scoren op het gebied van opdracht kwaliteit, zien dat positief terug in hun beoordeling en beloning. Ook bij het tonen van een rechte rug, afscheid nemen van klanten die niet passen bij onze kwaliteitseisen of het uitstellen van deadlines waar nodig, tonen we hiervoor op gepaste, positieve wijze waardering in hun beoordeling en beloning (zie pagina 60).

#### *Tevredenheid medewerkers hoog*

De totaalscore van de medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in de zogenoemde *people engagement index*, laat wederom een stijging zien: van 79 procent in 2015 naar 83 procent in 2016 (zie pagina 43). Met dit resultaat zijn we tevreden, mede gelet op de uitdagingen waarvoor we in 2015-2016 stonden. Dat onze mensen desondanks weerbaar zijn en een sterke motivatie voelen om onze ambities te verwezenlijken, vervult ons met gepaste trots.

Onze medewerkers vinden wel dat talentmanagement en mobiliteit nog beter kunnen, coaching en feedback tijdens de uitvoering van opdrachten meer aandacht verdienen, we meer focus moeten leggen op multiculturele diversiteit, het inwerken van nieuwe medewerkers beter kan en dat nieuwe technologie en innovatie meer attentie verdienen. Deze onderwerpen krijgen daarom komend jaar extra aandacht.

#### *Voortgang implementatie sectormaatregelen*

De AFM-rapportage van oktober 2015 over de voortgang van de verandering en verbetermaatregelen gaf een bevestiging dat wij voortvarend aan de slag zijn gegaan met de implementatie van de sectormaatregelen, maar ook dat er nog werk aan de winkel was. In 2015-2016 hebben we de vermelde aandachtspunten meegenomen als onderdeel van ons implementatietraject en veranderprogramma. Eind juni 2016 hadden wij op één na (maatregel 5.3) alle maatregelen uit het sectorrapport geïmplementeerd. Een zorgvuldige implementatie van maatregel 5.3 omtrent opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB) vraagt meer tijd. Wij zijn een proces gestart om de rol van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (QRP) te centraliseren bij

een kleiner aantal partners. Wij verwachten dat dit de kwaliteit en effectiviteit van de QRP-functie vergroot. Ons streven is om in de toekomst jaarlijks twee opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen per partner en director uit te voeren. Verder is PwC één van de oprichters van de in 2016 opgerichte *Foundation for Auditing Research*, een van de 53 maatregelen uit het sectorrapport.

#### *Participeren in het debat*

Onze externe accountants hebben over het boekjaar 2015 bij alle door ons gecontroleerde OOB's en grote onderwijsinstellingen een controleverklaring 'nieuwe stijl' afgegeven. Daarnaast hebben wij in het voorjaar van 2016 tijdens aandeelhoudersvergaderingen van de door ons gecontroleerde beursfondsen toelichtingen gegeven op de uitgevoerde controle en afgegeven controleverklaring. Verder hebben wij deelgenomen aan consultaties over onder andere beroepsstandaarden, de corporate-governancecode en het bestuursmodel van beroepsvereniging NBA. Ten slotte participeren onze partners en bestuurders in het maatschappelijke debat door middel van seminars, opiniebijdrages en rondetafelbijeenkomsten, waaronder de deelname aan een hoorzitting in de Tweede Kamer. We hebben bijvoorbeeld bepleit dat ondernemingen meer informatie over langetermijnwaardecreatie, de invloed van megatrends op het verdienmodel, levensvatbaarheid en continuïteit en preventie van fraude in hun directieverslag moeten opnemen. Stuk voor stuk niet-financiële graadmeters die leiden tot een zinnvoller dialoog met aandeelhouders en andere belanghebbenden.

## Purpose als leidraad voor innovatie en groei

Onze derde prioriteit is het stimuleren van innovatie en het realiseren van groei binnen onze businessunits CMAAS en Risk Assurance. Stakeholders willen betere, meer relevante en snellere informatievoorziening van bedrijven. Het debat hierover werd voorjaar 2016 aangejaagd door onder andere BlackRock-voorman Larry Fink en minister Jeroen Dijsselbloem van Financiën. Daarnaast is behoefte aan informatie die meer toegesneden is op de individuele stakeholder. Een bank of belegger heeft nu eenmaal een andere informatiebehoefte dan bijvoorbeeld een ngo. Ook zien wij het ontstaan van de behoefte aan bredere assurance, dus niet sec over financiële cijfers.

Toegenomen digitalisering, de groeiende hoeveelheid beschikbare data, gecombineerd met bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie en *deep learning* maken het mogelijk om tegemoet te komen aan deze roep naar betere, relevantere en snellere informatievoorziening. Het is onze ambitie om voorop te lopen in deze ontwikkeling. Onze purpose vormt daarbij de leidraad.

### *Investeren in accountantskantoor van de toekomst*

Digitalisering maakt vernieuwing van onze controleaanpak mogelijk: betere aansluiting op de systemen en processen van controleklanten en slimmere auditoplossingen. Delen van de controle worden al gedaan door geprogrammeerde algoritmes. Zo kunnen we razendsnel grote dataverzamelingen analyseren en wordt de kans op fouten kleiner. Door het automatiseren van controlewerkzaamheden creëren we meer ruimte voor complexe onderwerpen en professionele oordeelsvorming in de controle. We hebben innovatieve tools geïntroduceerd die transactiestromen van controleklanten in kaart brengen en de kwaliteit en voortgang van de controle *realtime* monitoren. Door de toename van beschikbare data zijn er ook veel meer mogelijkheden om zekerheid te verschaffen aan stakeholders over een breder palet van zaken. Denk aan voedselketens, databeveiliging en privacy.

### *Nieuwe vaardigheden, andere personeelsopbouw*

Er zullen fundamentele aanpassingen plaatsvinden in de manier waarop de accountant zijn werk uitvoert en de vaardigheden die dit van de accountant vereist. De behoefte aan specialisten die data kunnen ontsluiten en met behulp van algoritmes kunnen vertalen naar begrijpelijke informatie, neemt toe. In de komende vijf jaar nemen we firmabreed in Nederland minimaal driehonderd

dataspecialisten aan, van wie circa een derde in de Assurance-praktijk. Van de 1.676 professionals in de Assurance-praktijk werken er inmiddels 350 in CMAAS en Risk Assurance, de twee businessunits die zich bezighouden met respectievelijk het toevoegen van vertrouwen bij risico's en het adviseren over waarderingen, financiële instrumenten, *treasury*, *accounting* en *capital market*-transacties.

Daarnaast hebben we meer behoefte aan ervaren medewerkers die in staat zijn de dialoog met stakeholders te voeren en een link kunnen maken tussen data en informatiebehoefte. In de nieuwe wereld vormen zij de 'tussenpersoon' tussen dataspecialisten en stakeholders. Daarom leggen wij in onze opleidingsprogramma's naast vaktechniek meer nadruk op professioneel-kritisch vermogen, afdelings- en grensoverstijgend samenwerken en innovatief vermogen. Ook hebben we meer mogelijkheden gecreëerd 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.

### Tot slot

De Assurance-praktijk is op reis, de journey, naar een door onze purpose geleide en waarden gedreven organisatie. Niet dat onze kerntaak zo veel veranderd is – vertrouwen is al 150 jaar onze *core business*. Maar qua uitvoering en maatschappelijke behoeften en verwachtingen is ons werk natuurlijk wel sterk aan het veranderen. Wij spelen daarop in door voorop te lopen in nieuwe ontwikkelingen, door te investeren in onze mensen en kwaliteit en door in deze veranderlijke tijden trouw te blijven aan onze strategie. Op die manier bouwen we aan het vertrouwen voor onze klanten en de samenleving en kunnen we belangrijke problemen oplossen. Wij zijn ervan overtuigd dat deze reis ons dichter bij de kern van ons bestaansrecht brengt.

Amsterdam, 26 september 2016

De Assurance Board,  
Michael de Ridder (voorzitter)  
Michel Adriaansens  
Agnes Koops-Aukes  
Wytse van der Molen





# ***Verslag van de Commissie Publiek Belang***

## Continu leren en verbeteren

**Het maatschappelijk kompas van PwC stond ook in het boekjaar 2015-2016 goed gericht. Op basis van wat wij vanuit onze rol als toezichthouders hebben waargenomen, vinden wij dat het bestuur koersvast is blijven sturen op de gewenste cultuur- en gedragsverandering.**

Vorig jaar constateerden we al dat PwC een goede koers heeft gekozen om als lerende organisatie die cultuur en gedragsverandering te gaan realiseren. Maar we schreven toen ook in het transparantieverlag 2014-2015 dat het veranderen van de cultuur binnen een organisatie en het verhogen van het lerend vermogen een traject van langere adem is. 'Voor PwC blijft het de komende jaren een stevige uitdaging om met blijvende energie de gekozen koers vast te houden. Alleen dan wordt de noodzakelijke cultuur- en gedragsverandering duurzaam gerealiseerd', was onze kernboodschap.

### Lerende organisatie

Het cultuur- en gedragsveranderprogramma heeft onder de vlag van de PwC journey dit jaar een verdere verdieping gekregen. De organisatie blijft leren van fouten, mede op basis van de spiegels die stakeholders voorhouden. Het statusrapport van de AFM van oktober 2015 over de wijze waarop PwC voortgang had gemaakt met de implementatie van de verbetermaatregelen uit het rapport 'In het publiek belang', was een extra impuls voor het verduidelijken en versnellen van een aantal verbeteringen. Dat past ook bij de lerende organisatie die PwC wil zijn.

### Koersvast

In onze toezichtactiviteiten en klankbordrol hebben we in het verslagjaar 2015-2016 onze focus op de beoogde cultuur- en gedragsverandering gericht. Dit hebben we gedaan door kritisch te volgen of de organisatie koersvast is in haar transformatie naar een op de maatschappij gerichte accountantsorganisatie die bouwt aan vertrouwen. En of in de organisatie de goede prikkels aanwezig zijn om de kwaliteit van de accountantscontrole, de onafhankelijkheid, het integer handelen en de maatschappelijke gerichtheid te borgen.

### Toezicht

Deze focus sluit aan op onze kerntaak: toezien op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publiek belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De Commissie Publiek Belang vloeit voort uit de Code 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. Met andere woorden, de CPB ziet erop toe dat het morele en maatschappelijke kompas van de organisatie goed gericht staat (zie tevens het hoofdstuk 'Onze governance').

### Open dialoog

In de vergaderingen hebben we een open en kritische dialoog gevoerd met de voorzitter van de accountantsorganisatie (tevens lid van de rvb), het Assurance Boardlid verantwoordelijk voor het veranderprogramma, de compliance officer en zijn plaatsvervanger en de *business unit leader* van National Office. Rndom specifieke onderwerpen – zoals de interne kwaliteitsreviews (ECR's), lopende juridische procedures, *public affairs* – hebben wij tijdens vergaderingen tevens gesproken met direct verantwoordelijken uit de organisatie.

De commissie heeft met betrekking tot het verslagjaar 2015-2016 vijf keer vergaderd, vier keer in het verslagjaar zelf en één keer in september 2016. Tijdens de laatste vergadering hebben we onder andere het transparantieverlag 2015-2016, de reviewuitkomsten en de uitkomsten van de stakeholderdialoog 2016 besproken. Het gemiddelde aanwezigheidspercentage van de commissieleden bij deze vergaderingen was negentig procent. De jaarlijkse zelfevaluatie van de commissie is meegenomen in de evaluatie van de gehele rvc. Het rvc-verslag is opgenomen in het PwC Annual Report 2015-2016 van PwC NL.

Naast overleg tijdens de reguliere commissievergaderingen hebben de CPB-voorzitter en -leden ad-hocoverleg/klankbordgesprekken gevoerd over actualiteiten en specifieke onderwerpen met onder andere de voorzitter van de raad van bestuur, de voorzitter van de accountantsorganisatie en andere leden van de Assurance Board, alsmede met direct verantwoordelijken voor specifieke onderwerpen.

### *Continu leren en verbeteren*

Tijdens elke vergadering hebben we stilgestaan bij de voortgang van het veranderprogramma. Daarnaast hebben we ingezoomd op een aantal specifieke onderwerpen. Zo kwamen aan de orde: de aanpak en de uitkomsten van de oorzakenanalyse, de aanpassingen in de beoordeling en beloning op kwaliteit van medewerkers (de PwC Professional) en de partners/directors, de PwC Values-survey, de beleidsvisie van PwC op het in control zijn ten aanzien van kwaliteit, het beleggingsbeleid voor partners, de cultuur- en gedragsmonitor, de klacht- en meldingsregeling, de clawbackregeling, de uitkomsten van en leerpunten uit opdrachtgerichte reviews (ECR's), het personeelstevredenheidsonderzoek (de People Survey), de leerpunten uit claimsituaties, de update van het kwaliteitsbeheersingssysteem (QMS), nieuwe profielen voor de Assurance Boardleden en de stakeholderdialoog 2016.

### *Verbeteren van kwaliteit*

Deze opsomming illustreert dat PwC het hele veranderprogramma heeft omarmd, dat er binnen de organisatie volop beweging is en dat de focus op het verbeteren van de kwaliteit ligt. Daarbij blijft het volgens ons belangrijk dat het bestuur prioriteiten stelt, blijft uitleggen wat goed gaat en wat beter kan, en hierover in toegankelijke taal blijft communiceren. Op die manier zorgt het bestuur ervoor dat veranderingen effectief worden verankerd in de haarvaten van de organisatie. Alleen dan wordt de gewenste gedragsverandering duurzaam gerealiseerd.

Dit is, zoals gezegd, een traject van langere adem. Het onderzoek dit jaar vanuit het internationale PwC-netwerk naar de adequate opzet en effectieve werking van het kwaliteitsbeheersingssysteem laat een positief beeld zien. De uitkomsten van de in 2016 uitgevoerde interne reviews naar de 2015-dossiers onderstrepen het belang van het continu leren en blijven verbeteren.

### *Oriëntatie op de maatschappij*

Het bestuur van PwC heeft – in consultatie met de CPB en de gehele rvc – ervoor gekozen zich niet neer te leggen bij het boetebesluit van de AFM naar aanleiding van het AFM-onderzoek in 2013-2014 naar de controledossiers 2011-2012. PwC heeft bezwaar aangetekend tegen de onderbouwing van deze bestuurlijke boete. Het gaat PwC om de principiële uitleg van het begrip zorgplicht: wanneer voldoet een organisatie wel en wanneer voldoet ze niet aan de zorgplicht. Dit vraagstuk is niet alleen relevant voor de accountancysector, maar ook voor

andere sectoren, en dus maatschappelijk van belang. Het is daarom goed dat een onafhankelijke instantie hierover duidelijkheid verschaft indien de AFM deze duidelijkheid in bezwaar niet zelf verschaft. Mocht PwC in het gelijk worden gesteld, dan zal zij een geldbedrag dat gelijk staat aan de hoogte van de boete overmaken aan de *Foundation for Auditing Research* (FAR).

Relevante ontwikkelingen in de maatschappij, inclusief lopende en nieuwe wet- en regelgeving in en rondom de accountancysector, stonden het afgelopen boekjaar ook periodiek op onze agenda. Daarbij hielden (en houden) we het bestuur steeds de spiegel voor om door de bril van de maatschappij naar (nieuwe) vraagstukken te kijken en hebben we rondom zulke specifieke vraagstukken (zoals de relatie van PwC met de toezichthouder, PwC in de media en de uitkomsten van de kwaliteitsreviews) discussies gevoerd. De beleving in de 'buitenwereld' kan immers anders zijn dan de manier waarop medewerkers en partners in de organisatie zaken beleven.

### *Stakeholderdialogen*

Tijdens speciale bijeenkomsten legt PwC haar oor te luister bij haar belangrijkste stakeholders. Leden van de commissie hebben in 2016 een aantal van deze stakeholderdialogen als toehoorder bijgewoond. Die bijeenkomsten geven ons als commissie een inzicht in actuele verwachtingen van stakeholders en de wijze waarop PwC die adresseert. Wij hebben tevens kennis genomen van het werkplan van de Monitoring Commissie Accountancy en de manier waarop PwC aan het informatieverzoek van deze nieuwe commissie gehoor heeft gegeven.

### *Transparantieverslag*

De beleidsbepalers van PwC hebben de conceptversie van dit transparantieverslag 2015-2016 met ons besproken. Wij vinden de toonzetting van het verslag passend bij het beeld dat wij het afgelopen jaar hebben gekregen van de manier 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  
Cees van Rijn  
Yvonne van Rooy



# *Onze purpose, strategie en voornaamste risico's*



# Onze purpose, strategie en voornaamste risico's

**Onze op kwaliteit gerichte visie begint bij ons bestaansrecht. In de wereld van vandaag is vertrouwen een groot goed. Het is het fundament voor het nemen van uiteenlopende beslissingen. Dit publieke belang vormt de grondslag van het accountantsberoep en ons werk moet aan dit vertrouwen bijdragen.**

Binnen ons wereldwijde netwerk hanteren we de volgende 'purpose':

**'PwC draagt bij aan vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke vraagstukken.'**

Onze purpose geeft weer wat het bestaansrecht is van PwC; het geeft aan waarom we doen wat we doen en wie daar beter van wordt. Meer dan 200.000 PwC'ers in 157 landen, waaronder Nederland, spiegelen zich aan deze purpose. Zowel het wereldwijde als het Nederlandse *leadership* (rvb en Assurance Board) dragen de purpose voortdurend uit en benadrukken haar in onze uitingen.

Daarbij is de boodschap dat kwaliteit geen 'optie' is, maar een bestaansvoorwaarde. Zonder kwaliteit, waaraan wij geen concessies doen, en zonder een goede kwaliteitsborging is het volgens ons niet mogelijk om aan de verwachtingen van onze stakeholders (onder wie de samenleving, toezichthouders, beleggers, commissarissen, onze klanten en medewerkers) te voldoen en die te overtreffen. We leggen dan ook voortdurend ons oor te luister 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 gestructureerd programma van stakeholderdialogen (zie het PwC NL Annual Report 2015-2016 voor de uitkomsten van die dialoog, inclusief de zogenoemde materialiteitsmatrix).

## Visie 2020

De wereld verandert in snel tempo door de invloed van megatrends, zoals technologische vernieuwingen, demografische en sociale veranderingen, klimaatverandering en grondstofschaarste, verschuivingen in economische machtsverhoudingen en versnellende urbanisatie. Om als PwC onze purpose waar te blijven maken heeft ons netwerk vier strategische keuzes gemaakt. Die hebben we vertaald in de *PwC Vision 2020*. Deze vier keuzes zijn:

- (1) *Leader in building and sustaining trust-based institutions*: we willen toonaangevend zijn in het bouwen aan het vertrouwen in organisaties, instituties en de maatschappij in het algemeen.
- (2) *Multi-nodal organisation*: we zijn een organisatie waarin verbinding en kennisdelen tussen teams en groepen - nationaal, regionaal en wereldwijd - centraal staan.
- (3) *Client service from strategy through execution*: we voegen waarde toe door klanten te helpen vanaf het moment dat zij hun strategie bepalen tot en met de implementatie ervan.
- (4) *Technology-enabled innovator*: we creëren binnen PwC een cultuur waarin we met behulp van technologie innovatie en continue kwaliteitsverbeteringen omarmen en realiseren.

(Zie voor meer informatie het PwC NL Annual Report 2015-2016)

## Vijf strategische doelstellingen

Om onze purpose en visie 2020 te realiseren richten we ons op vijf strategische doelstellingen:

- We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening.
- We leveren de PwC Experience.
- We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt.
- We transformeren onze organisatie.
- We investeren in strategische competenties.

De executie van deze strategie begint met het in staat blijven om talent aan te trekken en te binden aan onze organisatie. Onze mensen zijn namelijk ons belangrijkste kapitaal. Ze zijn de sleutel tot een onderscheidende en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Wij geloven dat betrokken mensen zorgen voor betrokken klanten. Door de meest talentvolle mensen aan te trekken en te behouden én ze zich verder te laten ontwikkelen, leggen we de basis voor het continu verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening, het bijdragen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke vraagstukken. Dit betekent dat we bij alles wat we doen zonder enig compromis kwaliteit leveren en daarbij een scherp oog hebben voor de behoeften en de verwachtingen van de maatschappij, onze klanten (opdrachtgevers), onze mensen en andere stakeholders. Onze focus op kwaliteit zorgt ervoor dat onze mensen, klanten en andere stakeholders zich nog meer betrokken voelen. Daarmee brengen we de PwC Experience tot leven. Op die manier zorgen we voor impact: onze mensen krijgen de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen en voelen zich gewaardeerd en we geven onze stakeholders nieuwe inzichten die leiden tot betere besluitvorming. Zo onderscheidt het merk PwC zich.

Daarbij is onze reputatie cruciaal. De kwaliteit van ons werk en de integriteit van onze van onze dienstverlening zijn de belangrijkste pijlers waarop de waarde van ons merk is gebouwd. Als wij bekend staan als de organisatie die duurzame relaties bouwt, onderscheidende kwaliteit levert en waarde creëert, zijn we in staat de groeikansen in de markt te benutten. Dat vertaalt zich weer in een positief effect op onze groei en omzet.

Door ons bedrijfsmodel te transformeren creëren we een duurzame en toekomstbestendige organisatie. Een gezonde organisatie schept op haar beurt ruimte voor investeringen in kwaliteit en innovatie van onze controle en overige diensten. Ook stelt ze ons in staat om talentvolle mensen aan te trekken en vast te houden. Daarmee bouwen we aan het vertrouwen in de maatschappij en dragen we bij aan oplossingen voor de belangrijke vraagstukken die onze klanten hebben. Zo creëren we waarde voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen. En daarmee is de cirkel van onze strategie-executie rond.

#### *Op weg naar een door de purpose geleide en waardengedreven organisatie*

Om de purpose, de *PwC Vision 2020* en onze vijf strategische doelstellingen waar te maken, moeten wij als organisatie ook veranderen. Onder de vlag van de *PwC journey* veranderen we onze cultuur naar een door de purpose geleide en waardengedreven organisatie. We transformeren naar een organisatie waarin leren en continu verbeteren in de genen zit van alle partners en medewerkers. Met andere woorden, een lerende organisatie die zichzelf steeds beter maakt door te leren van goede dingen en van fouten. En een organisatie die verandering omarmt en steeds haar kompas gericht heeft staan op de maatschappij.

In die organisatiecultuur staan allereerst onze kernwaarden (*de PwC Values*) centraal: *teamwork*, *leadership* en *excellence*. Deze PwC-kernwaarden herijken we binnenkort – mede op basis van een onderzoek onder alle PwC'ers wereldwijd – door meer op de maatschappij en stakeholders gerichte kernwaarden. Daarnaast is belangrijk hoe we relaties bouwen

en onderhouden die het verschil maken in de interacties met de maatschappij, collega's en klanten. Wij doen dat via de *PwC Experience*. Tot slot staan de competenties van iedere partner en medewerker centraal in onze cultuur. Wij noemen dat de *PwC Professional*. Dit leiderschapsmodel maakt duidelijk welke vaardigheden, competenties en gedrag wij van iedere medewerker op elk functieniveau verwachten en hoe hij of zij zich op zowel persoonlijk als vaktechnisch vlak verder kan ontwikkelen.

Als onderdeel van het veranderprogramma de *PwC journey* hebben we als Assurance-praktijk de volgende drie prioriteiten voor de komende periode gedefinieerd (zie tevens het hoofdstuk 'Het jaar 2015-2016 in beeld'):

- De *PwC journey* tot leven brengen: het realiseren van een door de purpose geleide en waardengedreven organisatie.
- Het bouwen aan continue kwaliteitsverbetering: het vergroten van onze kennis en vaardigheden op het gebied van de audit- en accountingstandaarden ISA en GAAP en het creëren van tijd voor transformatie.
- Innovatie en groei: het stimuleren van innovatie en het realiseren van de groeikansen voor assureddiensten in onze Risk Assurance en CMAAS-praktijk.



#### *Voornaamste risicofactoren*

Bij het bepalen en uitvoeren van onze strategie houden we uiteraard rekening met voor ons relevante risico's. Periodiek analyseren we wat die voor ons betekenen, om – waar nodig – bij te sturen.

We maken keuzes in de manier waarop wij risico's tegemoet treden (*risk appetite*) en hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- Het leveren van kwaliteit staat voorop. Aan de door ons gewenste kwaliteit doen wij geen concessies.
- De maatschappelijke taak die wij hebben is richtinggevend voor het denken en handelen van onze accountants.
- We voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en onze interne regels.
- De grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt. *Teamwork* en samenwerking staan altijd voorop in ons handelen en doen.
- We komen uit voor onze mening.
- We willen en durven te vernieuwen in zowel onze aanpak van de jaarrekeningcontrole als nieuwe assureddiensten.

Als onderdeel van onze reguliere planning- en controlecyclus monitoren we de ontwikkeling van ons risicoprofiel, inclusief de mate van beheersing. Waar nodig sturen we bij via actieplannen, waarvan we vervolgens de opvolging monitoren. Het risicoprofiel wordt besproken met de Assurance Board, de Risk Council van de raad van bestuur, de raad van bestuur en met de raad van commissarissen.

In het volgende overzicht vatten we de voornaamste risico's samen, gekoppeld aan onze vijf strategische doelstellingen. We geven bij elk risico aan of onze huidige inschatting van het netto risico gelijk is gebleven of is gewijzigd ten opzichte van onze inschatting vorig jaar. Ook vermelden we de wijze waarop die risico's mitigeren.



Strategische doelstelling	Risico	De impact van het risico	Trend	Hoe we dit risico mitigeren
We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening	Het niet-adequaat adresseren van de zorgen rondom het accountantsberoep	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies van maatschappelijke relevantie en van ons bestaansrecht door vertrouwensbreuk met de maatschappij</li> <li>Verdergaande regulering</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementatie van de maatregelen zoals opgenomen in het rapport 'In het publiek belang'</li> <li>Veranderprogramma <i>PwC journey</i> gericht op het versterken van onze lerende organisatie en onze op kwaliteit gerichte cultuur</li> <li>Betrokkenheid van de Commissie Publiek Belang/raad van commissarissen</li> <li>Stakeholderdialogoog</li> </ul>
	Het niet-leveren van (vaktechnische) kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies van maatschappelijke relevantie en van ons bestaansrecht</li> <li>Reputatieschade</li> <li>Financiële schade door aansprakelijkstellingen en boetes opgelegd door toezichthouder(s)</li> <li>Tuchtrechtprocedures</li> <li>Verlies van klanten</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>PwC journey, PwC Values, PwC Experience en PwC Professional</li> <li>Focus op het continu verbeteren van en investeren in de kwaliteit van onze controle en overige dienstverlening</li> <li>Ons kwaliteitsbeheersingssysteem inclusief interne (dossier)reviews</li> <li>Realtime-reviewprogramma</li> <li>Continu proces van oorzakenanalyses inclusief verbeterprogramma's</li> <li>Partner-/directorbetrokkenheid bij opdrachten</li> <li>Inzet van specialisten op het gebied van IT, pensioenen, belastingen, treasury, duurzaamheid en governance</li> <li>Betrokkenheid van de Commissie Publiek Belang/raad van commissarissen</li> <li>Duidelijker kiezen voor klanten die bij ons passen</li> <li>Verplicht opleidingsprogramma gericht op de vaktechnische en persoonlijke ontwikkeling van onze mensen</li> <li>Kwaliteit, inclusief een professioneel-kritische houding, staat centraal in de beoordeling en beloning van onze medewerkers, partners en directors</li> <li>Verplichte consultatieprocedure bij het fraudepanel bij (vermeende) fraude bij klanten</li> <li>Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures</li> </ul>
	Afnemende aantrekkelijkheid als werkgever	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet meer in staat zijn om (complexe) controles op kwalitatief hoogstaande wijze uit te voeren en de gewenste (maatschappelijke) impact te maken</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human-capitalbeleid inclusief een breed opleidingsprogramma en breed carrièrepad</li> <li>Talentmanagement gericht op het investeren in de ontwikkeling van onze mensen</li> <li>Focus op het vergroten van diversiteit en mobiliteit</li> </ul>
	Geconfronteerd worden met cybercriminaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputatieschade en inefficiënties in onze dienstverlening</li> </ul>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-veiligheidsbeleid en -procedures inclusief businesscontinuïteit</li> <li>Cybersecurityplan van PwC NL</li> <li>ICT-gedragscode</li> </ul>
Strategische doelstelling	Risico	De impact van het risico	Trend	Hoe we dit risico mitigeren
We leveren de PwC Experience	Het niet-realiseren van echte veranderingen in cultuur en gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies van onze maatschappelijke relevantie</li> <li>Onvoldoende innovatief vermogen</li> <li>Verminderd onderscheidend vermogen</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veranderprogramma <i>PwC journey</i> gericht op het versterken van onze lerende organisatie en onze op kwaliteit gerichte cultuur</li> <li>Cultuurprogramma <i>Moments that Matter</i></li> <li>Betrokkenheid Commissie Publiek Belang/raad van commissarissen</li> <li>Gedrag centraal in opleidingen</li> <li>Monitoring van cultuur en gedrag</li> <li>Values survey</li> </ul>
	Ongewenst of onethisch gedrag door partners, directors of overige medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputatieschade</li> <li>Verlies van vergunning</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethisch en professioneel gedrag staan centraal in de opleiding van onze mensen, de beoordelings- en beloningssystematiek en het sanctiebeleid</li> <li>Regelmatige communicatie over het belang van het elkaar aanspreken op ethisch handelen naar opdrachtgevers en naar elkaar</li> </ul>

Inschatting van het risico ten opzichte van vorig jaar: = Gelijkblijvend ↑ Toegenomen ↓ Afgenomen

Strategische doelstelling	Risico	De impact van het risico	Trend	Hoe we dit risico mitigeren
We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt	Het niet goed managen van het volume aan nieuwe klanten door de verplichte kantoorrotatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het niet kunnen leveren van de gewenste kwaliteit</li> <li>Verlies aan marktaandeel in het OOB-marktsegment</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhogen van de flexibiliteit van de organisatie en uitbreiding formatie</li> <li>Vergroten van (internationale) mobiliteit</li> <li>Accountmanagement</li> <li>Duidelijk kiezen voor klanten die bij ons passen en stringente procedures voor klant- en opdrachtacceptatie</li> <li>Versterken van project- en procesmanagement op individuele opdrachten</li> </ul>
We transformeren onze organisatie	Gebrek aan flexibiliteit en wendbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een minder efficiënte en effectieve manier van werken</li> <li>Minder aantrekkelijk als werkgever</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet van een flexibele pool van medewerkers in het <i>busy season</i></li> <li>Actief participeren in initiatieven van het PwC-netwerk om de infrastructuur voor onze dienstverlening te optimaliseren en verder te verbeteren (inclusief inzet van <i>delivery centres</i>) en om de internationale mobiliteit te vergroten</li> <li>Uitrol <i>cycles of experience</i>-benadering gericht op het vergroten van de mobiliteit van onze mensen tussen kantoren, industrie groepen, businessunits en binnen het PwC-netwerk</li> </ul>
	Onvoldoende innovatief vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende snelheid en wendbaarheid om adequaat in te spelen op (disruptieve) technologische ontwikkelingen</li> <li>Minder aantrekkelijk als werkgever</li> <li>Verzwakking van onze concurrentiepositie</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>In internationaal verband investeren in de vernieuwing van de audit en audittools (zoals Halo, Connect en Aura)</li> <li>Continue aandacht voor (nieuwe) vraagstukken en wensen van klanten, hun stakeholders en de maatschappij</li> <li>Participatie in initiatieven binnen het PwC-netwerk op het gebied van product- en dienstvernieuwing, zoals duurzaamheid, IT-veiligheid, integrated reporting en rondom nieuwe accounting- en assurancestandaarden</li> <li>Verkennen (in internationaal verband) van mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden/acquisities</li> </ul>
We investeren in strategische competenties	Ingrijpende wijzigingen in wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies van maatschappelijke relevantie van de accountant op gebieden buiten de jaarrekening, zoals op het terrein van processen, systemen en duurzaamheid</li> <li>Verminderde aantrekkelijkheid van het accountantsberoep en van PwC als werkgever</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergroten wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie</li> <li>Gebruik van scenarioanalyses</li> <li>Stakeholderdialogoog</li> <li>Monitoren van (voorgenomen) wijzigingen in regelgeving (evalueren impact op PwC en acties/guidance voor onze professionals) en actieve deelname in beroepsgroepgremia (zoals NBA)</li> </ul>
	Door digitale transformatie worden we nog meer afhankelijk van technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noodzaak tot versnelling van de innovatie</li> </ul>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren in internationaal verband in nieuwe technologie de ontwikkeling van nieuwe tools en nieuwe diensten</li> <li>Aantrekken van specialisten op het gebied van IT en data-analyse</li> <li>Innovatieprogramma als onderdeel van ons veranderprogramma <i>PwC journey</i></li> </ul>

Inschatting van het risico ten opzichte van vorig jaar: = Gelijkblijvend ↑ Toegenomen ↓ Afgenomen

# *Ons kwaliteits- beheersingssysteem*



# Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

**Kwaliteit is het fundament voor het bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke vraagstukken. Onder onderscheidende kwaliteit verstaan wij het leveren van toegevoegde waarde aan de maatschappij, onze mensen, onze klanten en andere stakeholders, in combinatie met het voldoen aan wet- en regelgeving.**

Dit betekent dat wij in onze dienstverlening aan de maatschappij en onze klanten streven naar een constant hoog kwaliteitsniveau, dat past bij onze ethos en voldoet aan onze standaarden en de bestaande wet- en regelgeving. Daarbij staan integriteit, objectiviteit, onafhankelijkheid en een professioneel-kritische houding voorop.

Het nakomen van wet- en regelgeving is de grondslag van onze dienstverlening. Als we dat niet doen, kunnen we geen waarde creëren voor de maatschappij en onze klanten. Om volledig *compliant* te zijn, verwachten we van onze professionals dat ze een grondige kennis hebben van alle internationale auditstandaarden (ISA) en van de toepasselijke accountingprincipes (GAAP). Zij moeten in staat zijn die vakkundig toe te passen in hun samenwerking met collega's en in de dienstverlening naar klanten. Ook zijn ze op de hoogte van en werken ze volgens

de standaarden en policies die door onze beroepsorganisaties en door het PwC-netwerk zijn opgesteld.

Wij vinden het belangrijk dat onze mensen gepassioneerd over hun beroep zijn, en coaching en feedback accepteren om zodoende hun kennis te vergroten. Verder verwachten we van onze mensen dat ze kritisch blijven en waar nodig discussies blijven aangaan, zowel onderling als met klanten. Als zaken niet duidelijk zijn, moeten ze doorvragen. Ook op die manier vergroten ze hun kennis en kunnen ze die op de juiste manier toepassen, zodat elke audit voldoet aan de wetten en de regelgeving.

Als professionals op het gebied van accountancy moeten we niet alleen onze klanten en de dienstverlening die zij verwachten goed begrijpen, maar ook op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en van de morele debatten in de maatschappij. Daarbij acteren we proactief. Wij hebben een brede kennis van de zogenoemde megatrends en zijn in staat om met onze klanten te bespreken welke gevolgen deze megatrends hebben voor hun strategie en die van hun stakeholders.

Waarde toevoegen is dus veel meer dan het nakomen van wet- en regelgeving bij het controleren van de jaarrekening.

Het gaat om de waarde creëren waarnaar de maatschappij, onze klanten en onze mensen op zoek zijn.

De PwC-purpose vormt samen met onze kernwaarden (*PwC Values*), de PwC Professional en de PwC Experience (zie voorgaand hoofdstuk) de basis van onze op deze kwaliteit gerichte cultuur. Als lerende organisatie verbeteren we voortdurend onze kwaliteit. We leren van onze fouten en bevindingen ten aanzien van de controlekwaliteit. We vertalen die leerpunten steeds naar verbetermaatregelen, implementeren die en monitoren of we de beoogde effecten van die verbetermaatregelen realiseren.

## *Zeven kernelementen*

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem, het quality management system (QMS), borgt het continu leveren van kwaliteit en verbeteren van kwaliteit van onze assurancedienstverlening. Het systeem is gebouwd op 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).

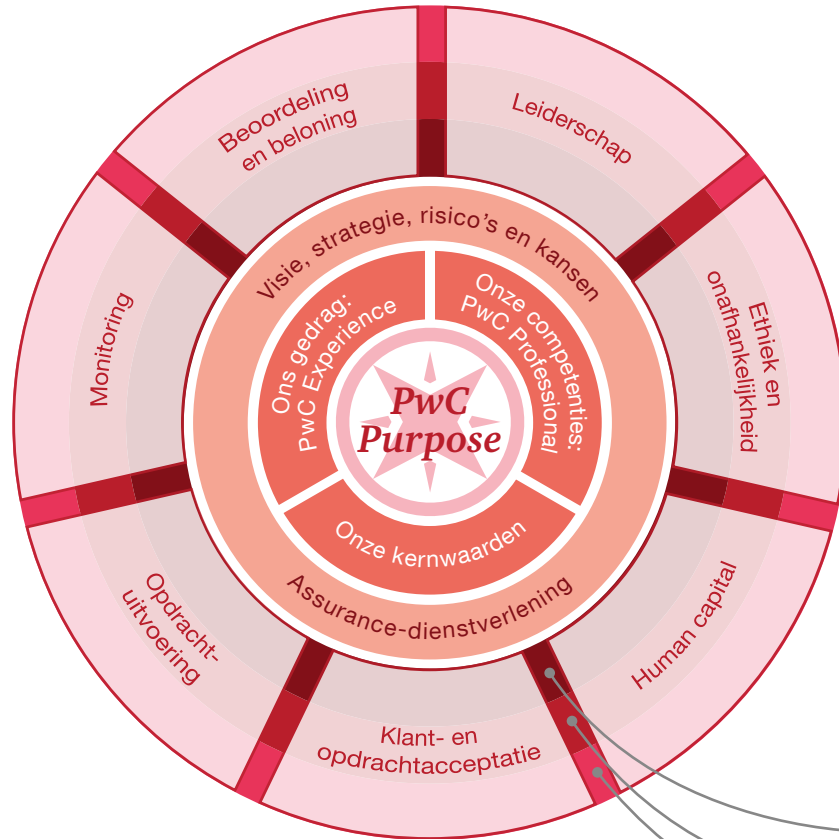
De zeven kernelementen van ons kwaliteitsbeheersingssysteem (zie figuur op volgende pagina) zijn:

1. Leiderschap
  2. Ethiek en onafhankelijkheid
  3. Human capital
  4. Klant- en opdrachtacceptatie
  5. Opdrachtuitvoering
  6. Monitoring
  7. Beoordeling en beloning
- In de komende paragrafen beschrijven we deze zeven met elkaar samenhangende elementen verder in detail.

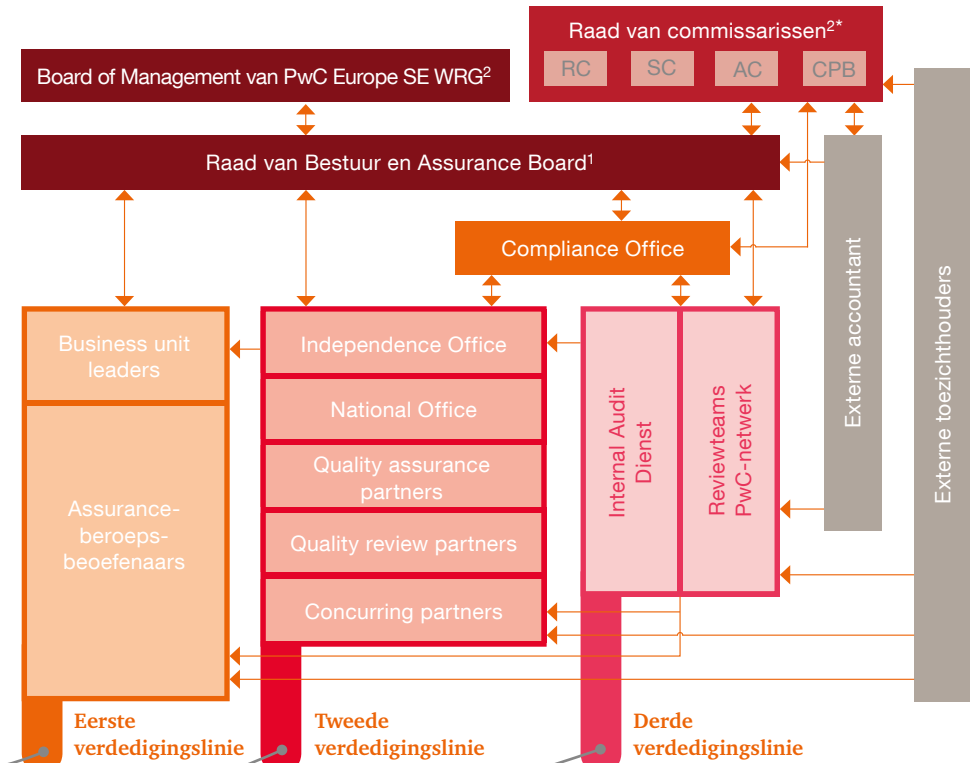
De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook aangeduid als de Assurance Board) en de raad van bestuur van de Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. zijn de beleidsbepalers van de accountantsorganisatie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De Assurance Board is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement (hierna: kwaliteitsbeheersingssysteem). Jaarlijks beoordeelt de Assurance Board de adequate opzet, het bestaan en de effectieve werking van ons kwaliteitsbeheersingssysteem. Als tekortkomingen worden signaleerd, 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 stelsel van kwaliteitsbeheersing is opgenomen in dit transparantieverslag.



## Ons kwaliteitsbeheersingssysteem



## Onze organisatie



1 Beleidsbepalers  
2 Medebeleidsbepalers

\* Rvc-commissies:  
RC = remuneratiecommissie, SC = selectie- en benoemingscommissie,  
AC = auditcommissie, CPB = Commissie Publiek Belang

### Verdedigingslijnies

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem is op diverse niveaus verankerd in de *three lines of defence* in onze organisatie.

#### Eerste lijn

Onze partners en directors zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van elke afzonderlijke opdracht die ze in een team uitvoeren. Daarbij is nadrukkelijk ruimte voor een professionele oordeelsvorming, maar er zijn ook duidelijke kaders en grenzen gesteld waarbinnen onze mensen moeten opereren. De kaders worden onder andere bepaald door de te hanteren methodologie (PwC Audit), controlesoftware (Aura en andere specifieke tools zoals Halo), consultatieprocedures, onafhankelijkheidsregels en procedures voor het accepteren en continueren van opdrachten. Samen met de *business unit leaders* vormen onze partners en directors de eerste verdedigingslijn in ons kwaliteitsbeheersingssysteem. De *business unit leaders* geven met hun managementteam uitvoering aan het kwaliteitsbeleid in hun businessunit. Jaarlijks bevestigen zij schriftelijk dat ze zich gecommitteerd hebben aan en uitvoering gegeven hebben aan het kwaliteitsbeleid van PwC.

#### Tweede lijn

Deze kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementketen op de werkvloer krijgt ondersteuning vanuit een centrale organisatie, die bovendien monitort of we de regels en procedures goed naleven.

Het Independence Office en het National Office vormen samen met de *quality assurance partners* in elke businessunit, en bij specifieke opdrachten de *quality review partners* (onze benaming voor opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar) of *concurring partners*, de tweede verdedigingslijn.

Het National Office ondersteunt de praktijk en bevordert de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers. Het 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. Het 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 door controleteams. In het geval van (vermeende) fraudegevallen bij onze klanten schakelen we ons interne fraudepanel in. Als onderdeel van risicomanagement krijgen – als dat nodig is – controleteams ondersteuning van forensische experts. Het National Office ondersteunt de praktijk ook via het realtime-reviewprogramma.

#### Derde lijn

Als derde verdedigingslijn fungeren de internationale *quality & risk-reviewteams* van PwC, die ons periodiek doorlichten, en de audits uitgevoerd

door onze Internal Audit Dienst (IAD). Het Compliance Office vervult een rol in de derde verdedigingslijn, maar heeft naast een monitorende rol ook een ondersteunende rol richting de praktijk. 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. Ook de naleving van andere wetten, zoals de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), behoort tot het taakgebied. Het Compliance Office richt zich verder op conflictchecking in het kader van onafhankelijkheid en monitoring. Het office rapporteert drie keer per jaar zijn bevindingen aan de (mede) beleidsbepalers. Deze rapportages worden tevens gedeeld en besproken met de raad van commissarissen. Het office doet verslag van eventuele bevindingen in het interne kwaliteitsbeheersingssysteem, komt met aanbevelingen en monitort de opvolging hiervan. Het Compliance Office werkt organisatiebreed, dus behalve voor Assurance ook voor Tax en Advisory. Het office verzorgt tevens de verplichte meldingen aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Die betreffen het aan- of afmelden van externe accountants en/of leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en het melden van tussentijdse opzeggingen van opdrachten tot een wettelijke controle. Ook incidenten en

tuchtrechtprocedures behoren tot de verplichte meldingen.

Op ons verzoek toetst een onafhankelijke externe accountant de kerncijfers opgenomen in dit transparantieverslag en geeft daarover een assurancerapport af.

### Governance en toezicht

In het kader van de toepassing van de Code voor accountantsorganisaties met een OOB-vergunning heeft PwC sinds 1 juli 2013 een Commissie Publiek Belang (CPB) op het niveau van de accountantsorganisatie. Die ziet toe op de waarborging van het publieke belang van accountantsverklaringen afgegeven door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., de accountantsorganisatie die van de AFM een vergunning heeft gekregen voor het uitvoeren van wettelijke controles bij organisaties van openbaar belang (OOB's). De commissieleden zijn vanuit hun toezichthoudende rol betrokken bij de beoordeling van de bestuurlijke besluitvorming, het kwaliteitsbeheersingssysteem, het risicomanagement, de procedure voor het afhandelen van meldingen, interne en externe kwaliteitstoetsingen, externe rapportages, de dialoog met belanghebbenden en het tegengaan van (potentiële) reputatierisico's. De taken en verantwoordelijkheden van de CPB zijn omschreven in de bijlage bij het reglement van de rvc dat is gepubliceerd op onze website.

Per 1 mei 2015 is bij Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een rvc benoemd met externe leden. Deze rvc heeft bevoegdheden in lijn met de bevoegdheden zoals opgenomen in het rapport 'In het publiek belang' (zie het rvc-reglement op onze website). De CPB is vanaf 1 mei 2015 een commissie van de rvc. De rvc vervult een belangrijke rol binnen onze governance en houdt toezicht op de rvb (van de Nederlandse topholding). Belangrijker nog is dat de rvc, inclusief de CPB, ons een heldere spiegel voorhoudt ten aanzien van hoe de maatschappij naar ons kijkt en wat de maatschappij van ons verwacht, en dat wij dat een belangrijke plaats geven in onze besluitvorming. Zie voor verdere informatie het hoofdstuk 'Governance'.

# Leiderschap

- Tone from the top
- Samenwerking en tegenspraak
- Stakeholderdialoog
- Voorbeeldgedrag managementlaag
- Professionele en persoonlijke ontwikkeling van partners en directors
- Kernwaarden
- PwC Experience
- Verandering
- Publiek debat
- Internationale netwerkorganisatie
- Enterprise risk management

# 1

**Onze 'tone from the top' sluit aan bij onze missie (purpose), strategie en kernwaarden, en voedt daarmee het gedrag van onze medewerkers dat past bij een op kwaliteit gerichte cultuur, een lerende organisatie en het voorop stellen van het maatschappelijk belang.**

### *Tone from the top*

In de frequente communicatie naar onze partners, directors en medewerkers maakt de board dan ook regelmatig duidelijk dat zij hoge prioriteit geeft aan de PwC-purposse en strategie van onze Assurance-praktijk (zie hoofdstuk 'Onze purpose, strategie en voornaamste risico's'). Die communicatie verloopt onder meer via digitale nieuwsbrieven, speciale intranetpagina's, blogs, videoboodschappen, conference calls waarin alle Assurance-medewerkers worden bijgepraat door de board, specifieke evenementen voor alle medewerkers in de Assurance-praktijk en e-mailberichten op de eerste maandag van de maand 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 transparantieverlag. Via het veranderprogramma *PwC journey* (waarin het 'Alert!'-kwaliteitsverbeteringsprogramma is opgegaan) zorgen we ervoor dat onze mensen zich voortdurend bewust zijn van de elementen die tot een kwalitatief goede controle moeten leiden. Het 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.

### *Samenwerking en tegenspraak*

Om tot een weloverwogen oordeel te komen stimuleren we overleg met collega's en het indienen van consultaties bij onder meer het National Office. Samenwerking en tegenspraak realiseren wij door:

- Het stimuleren van een actieve betrokkenheid van senior teamleden op de opdracht (zie hierna).
- Het stimuleren van de inzet van verslaggevings-, waarderings-, pensioen- en belastingsspecialisten.
- Het uitvoeren van consultatieprocedures met zowel een laagdrempelige, informele afstemming (enquiries) als een formele afstemming. De consultaties vinden plaats met specialisten van het National Office en als er sprake is van controleopdrachten van klanten met een beursnotering in de Verenigde Staten met de US GAAS desk en/of met het National Office van PwC US. Ook reviewt het National Office jaarlijks een aantal jaarrekeningen voor afgifte van de controleverklaring.
- Het houden van een verplichte consultatie over de af te geven controleverklaringen nieuwe stijl, waarbij het National Office met het team in discussie treedt over de voornaamste risico's voor de jaarrekening (*key audit matters*), de toegankelijkheid en duidelijkheid van de bewoordingen en de andere in de verklaring opgenomen informatie (zoals de beschrijving van materialiteit en scope).
- Het benoemen van een opdrachtgerichte

kwaliteitsbeoordelaar (QRP) op OOB- en andere als risicovol aangemerkte opdrachten.

- Het uitvoeren van realtime-reviews (RTR's) door daarvoor speciaal aangewezen teams. Zij voeren gedurende het jaar en voordat de controleverklaring wordt afgegeven, reviewwerkzaamheden uit op geselecteerde dossiers en coachen de teams op het terrein van de controleaanpak en dossiervoering.

Ook de Commissie Publiek Belang houdt ons scherp op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (zie hoofdstuk 'Verslag van de CPB').

### *Stakeholderdialoog*

We leggen voortdurend ons oor te luister 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 gestructureerd programma van stakeholderdialogen (zie het PwC NL Annual Report 2015-2016).

### *Voorbeeldgedrag en coaching door brede managementlaag*

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. Zij geven het voorbeeld aan hun teamleden. Wij sturen daarom al lange tijd op een intensieve betrokkenheid van partners, directors en (senior) managers bij opdrachten. Partners en directors krijgen hiervoor een specifiek doel betreffende uren mee. Op die manier proberen we niet alleen de betrokkenheid



en coaching door partners en directors te vergroten, maar ze ook te helpen bij het kiezen van hun prioriteiten. In onze ogen moeten deze prioriteiten gericht zijn op de teams (teamleden) en de opdrachten, aangezien daar de onderscheidende kwaliteit die wij nastreven gerealiseerd moet worden.

### Professionele en persoonlijke ontwikkeling van partner en directors

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. Aan het begin van het beoordelings- en beloningsproces bepaalt iedere partner en director zijn of haar doelstellingen voor het komende boekjaar. Vervolgens stellen we aan het einde van het boekjaar vast in welke mate de partner of director zijn of haar doelstellingen op deze onderdelen heeft behaald. De toetsing van de prestaties in het afgelopen jaar en het vaststellen van de doelstellingen voor het komende jaar vinden plaats tijdens het jaarlijkse evaluatiegesprek, het zogeheten BMG&D-gesprek (Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development). De partner of director maakt ter voorbereiding een zelfevaluatie en neemt die op in zijn/haar jaarlijkse partner- of directorverslag. Daarin neemt de partner of director ook de uitkomsten van het zogenoemde 360 graden-feedbackprogramma mee. Medewerkers kunnen in dat programma gevraagd en ongevraagd feedback geven aan collega's (ook leidinggevend). De Assurance Board en/of *business unit leaders* voeren in het BMG&D-proces gesprekken met individuele partners en directors over hun bijdrage aan

kwaliteit, hun persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van onze mensen. In de paragraaf 'Beoordeling en beloning' lichten we dit proces uitvoeriger toe.

Voor de benoeming van nieuwe partners en directors is een *Country Admissions Committee* (CAD) ingesteld. Dit is een adviesorgaan van de rvb en de boards van de drie takken van dienstverlening van PwC Nederland, waaronder de Assurance Board. De CAD kent een subcommissie per tak, met een onafhankelijke voorzitter. 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 op de persoonlijke kwaliteiten van de professional in relatie tot het normprofiel voor partners en directors van PwC. De 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 ter beschikking wordt gesteld 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

### PwC Experience



aansluitingsovereenkomst van een partner die als externe accountant functioneert in de accountantsorganisatie te beëindigen, moet worden goedgekeurd door de rvc.

### Kernwaarden

Onze wereldwijde gedragscode geeft principes en handvatten hoe de medewerkers en partners van PwC zich behoren te gedragen en moeten handelen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. In de praktijk betekent dit dat wij verwachten dat iedere PwC'er zich respectvol, waardig, eerlijk en beleefd gedraagt. De gedragscode is gebaseerd op onze kernwaarden *teamwork*, *leadership* en *excellence*. Deze kernwaarden worden in 2016-2017 herijkt.

Zie verder de paragraaf 'Ethiek en onafhankelijkheid' of kijk voor nadere informatie op onze website [www.pwc.nl/nl/onz-organisatie/gedragscode.html](http://www.pwc.nl/nl/onz-organisatie/gedragscode.html).

### PwC Experience

In ons gedrag naar klanten, collega's en andere stakeholders laten we ons leiden door de PwC Experience. Het aangaan van relaties op basis van vertrouwen en oprechte interesse staat hierin centraal. De PwC Experience staat voor een cultuur die naar buiten is gericht, waarin mensen zichzelf kunnen zijn en tegelijkertijd de verschillen met anderen waarderen, en waarin maatschappelijke betrokkenheid vanzelfsprekend is.

De PwC Experience is een belangrijke pijler onder onze purpose en strategie en wordt door de rvb en de Assurance Board onder de aandacht gebracht via onder meer videoboodschappen en tijdens trainingen. Ook geeft het *Moments that Matter*-programma concrete invulling aan de PwC Experience onder andere door *stories that matter* te delen: de verhalen over wanneer we het goed doen, maar ook wanneer we het beter zouden moeten doen.

### Verandervisie met focus op cultuur en gedrag

De snel veranderende wereld zorgt ervoor dat we onze organisatie moeten klaarmaken voor de toekomst. Via de Assurance journey geven wij invulling aan de transitie naar de accountant van de toekomst. Binnen dit programma hebben we voor de komende periode de volgende drie prioriteiten gedefinieerd (zie tevens het hoofdstuk 'Het jaar 2015-2016 in beeld'):

- De PwC journey tot leven brengen: het realiseren van een door de purpose geleide en waardengedreven organisatie.
- Het bouwen aan continue kwaliteitsverbetering: het vergroten van onze kennis en vaardigheden op het gebied van de audit- en accountingstandaarden ISA en GAAP en het creëren van tijd voor transformatie.
- Innovatie en groei: het stimuleren van innovatie en het realiseren van de groeikansen voor assureddiensten in onze Risk Assurance en CMAAS-praktijk.

Het veranderprogramma Assurance journey wordt aangestuurd door een team bestaande uit een Assurance Boardlid, drie partners, een

programmamanager en communicatie- en veranderexperts. Het zorgt voor een 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.

Wij beschouwen dit verandertraject als een strategische investering in de toekomst van de Assurance-praktijk. Een belangrijk doel van het programma is het creëren van de randvoorwaarden en cultuur waarin we hogere kwaliteit, verandering en een continu lerende organisatie kunnen realiseren. Daardoor kunnen we, ondersteund door technologie, blijvend voldoen aan de verwachtingen van stakeholders en het maatschappelijk belang dienen. Onze journey leidt ons niet naar een statisch einddoel waar de organisatie over een paar jaar moet zijn, maar moet onze organisatie een zodanig lerend en verandervermogen geven dat ze continu in staat is om zich snel aan te passen aan de ontwikkelingen en verwachtingen in de maatschappij (een 'agile' organisatie). In onze ogen zijn lerend vermogen, technologische vernieuwing en naar buiten gericht zijn cruciale elementen van de accountantsorganisatie van de toekomst.

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. De resultaten analyseren we per businessunit en krijgen

daar ook een vervolg. Per businessunit vinden sessies plaats met verschillende groepen medewerkers om de resultaten te duiden en als de uitkomsten van de People Survey hiertoe aanleiding geven, worden de te nemen acties besproken. 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. Daarnaast levert de feedback die we aan onze klanten vragen, waardevolle inzichten op.

Via *Moments that Matter* staan we meer en bewuster stil bij ons gedrag. De Assurance Board gelooft dat de *moments that matter* – de momenten die er echt toe doen – in ons gedrag het verschil kunnen maken. Ons gedrag op deze cruciale momenten bepaalt immers grotendeels onze cultuur. Periodiek kiezen we specifieke momenten waarop wij het verschil willen maken. Die momenten krijgen gedurende een bepaalde tijdperiode extra aandacht.

Het volgen van de veranderingen in cultuur en gedrag doen we met ingang van dit boekjaar ook via de zogeheten 'cultuur- en gedragsmonitor'. Dit instrument – dat komende jaren nog zal worden doorontwikkeld – 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:

- 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 buitengerichte cultuur met maatschappelijke betrokkenheid de norm is;
- een cultuur waarin robuuste dialogen de basis zijn voor onze relaties.

### Publiek debat

De leden van de Assurance Board, partners en medewerkers nemen proactief deel aan het publieke debat over de rol van de accountant. Voorbeelden hiervan zijn diverse opiniestukken van PwC'ers in de media zoals in Het Financieel Dagblad en op Accountant.nl en in vaktijdschriften, en participatie van PwC-partners en -bestuurders in seminars en congressen. We doen niet alleen mee aan het debat, maar hechten er ook waarde aan dat PwC-partners en -medewerkers actief meehelpten aan de sectorbrede ontwikkeling van het beroep. We leveren daarom 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 reageren we inhoudelijk op diverse nieuwe wetsvoorstellen.

### Internationale netwerkorganisatie

Het internationale netwerk van PwC is een van de belangrijkste voorwaarden en drivers voor kwaliteit. Het netwerk is van groot belang om de controle van internationaal opererende ondernemingen adequaat te kunnen uitvoeren. Onze purpose en -strategie worden door alle internationale PwC-netwerkorganisaties ondersteund. De investeringen die noodzakelijk zijn om goede controles uit te voeren, worden zodoende voor een groot deel door het volledige netwerk gedragen. Het doorontwikkelen van elektronische dossiers, audittools en data-analysetechnologie die ons in staat stellen om ondernemingen effectief te controleren, kost namelijk veel geld. Zo ook de ontwikkeling van hierop aansluitende methodologie en training. Het gaat dan om honderden miljoenen euro's. Deze investeringen kunnen alleen worden gerealiseerd door ze als netwerk gezamenlijk te doen.

Ook expertise kunnen we op zeer hoog niveau ontwikkelen binnen ons internationale netwerk. Wij hebben toegang tot hoog gespecialiseerde experts op bijvoorbeeld het gebied van IFRS. Dit stelt ons in staat om bij complexe transacties in combinatie met complexe regelgeving tot de juiste conclusies te komen over de verwerking in de jaarrekening.

Daarnaast krijgen we ondersteuning van het netwerk op het gebied van een eenduidige controleaanpak (*Global PwC Audit Guide*), consistente richtlijnen en procedures, en het bevorderen van kennisuitwisseling. Wat richtlijnen en procedures betreft, hanteren we de *network risk management policies* (Matrisk), de *global independence policy* en een

uniforme procedure om onafhankelijkheid ten opzichte van onze controleklanten te waarborgen. Het delen van kennis gebeurt onder meer via een regelmatige communicatie over ontwikkelingen en aandachtspunten ter bevordering van een kwalitatief hoogstaande controle. We organiseren regelmatig vaktechnische bijeenkomsten en conference calls, en delen best practices.

Om aansluiting te krijgen en te behouden met het netwerk moeten wij aan strikte kwaliteitseisen en netwerkstandaarden voldoen. Die worden regelmatig getoetst vanuit het netwerk: via een assessment van hoe wij voldoen aan de netwerkstandaarden, een review van ons kwaliteitsbeheersingssysteem en via de jaarlijkse auditfile-reviews (*engagement compliance reviews*).

De binnen PwC ontwikkelde standaarden, policies en procedures zijn uiteraard in overeenstemming met de internationaal geldende standaarden (ISA). Daarnaast zorgen we in Nederland ervoor dat we aanvullende richtlijnen of procedures implementeren als de Nederlandse situatie of de Nederlandse wet- en regelgeving daartoe aanleiding geeft. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan aanvullende procedures als gevolg van ViO, Wwft, de roulatieverplichting en de scheiding controle-advies voor OOB's.

### 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 (ENORM) – vloeit voort uit de PwC-netwerkstandaard voor risico en kwaliteit, waarin de aanpak voor enterprise risk management is opgenomen.

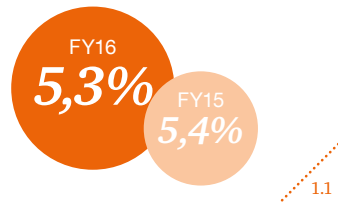
Voor de risico's rondom de auditkwaliteit voeren we specifieke verdiepende risico-assessments uit. De uitkomsten van deze assessments bespreken we in de Assurance Board, de Risk Council van de raad van bestuur, de raad van bestuur en de raad van commissarissen. We delen de uitkomsten ook binnen ons internationale netwerk. De voornaamste risico's in relatie tot onze strategische prioriteiten beschrijven we in het hoofdstuk 'Onze purpose, strategie en voornaamste risico's'.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Leiderschap'

**Betrokkenheid van specialisten is stabiel**

Door specialisten uit de brede PwC-organisatie op het gebied van onder meer verslaggeving, waardering, belastingen en pensioenen te betrekken bij onze controles, verhogen we de kwaliteit ervan. Deze betrokkenheid is overigens mede afhankelijk van de samenstelling van onze klantenmix en de mate waarin onze klanten te maken hebben met bijzondere situaties als overnames en fusies, (des)investeringen en reorganisaties. De betrokkenheid van specialisten lag in FY16 op het niveau van FY15, hetgeen in lijn is met onze doelstelling. Ook komend jaar streven we ernaar dat deze betrokkenheid komend jaar op hetzelfde niveau blijft.

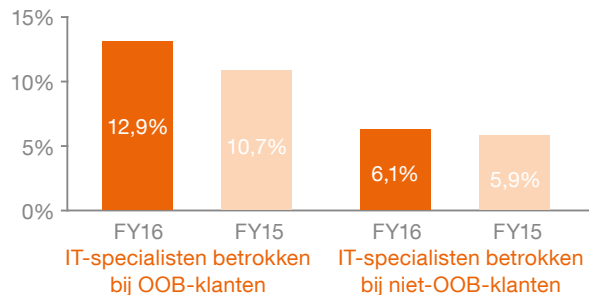
Percentage uren besteed door verslaggevings-, waarderings-, pensioen- en belasting-specialisten aan controleopdrachten.



1.1

**Betrokkenheid IT-specialisten toegenomen**

De betrokkenheid van IT-specialisten bij OOB-klanten laat een stijging zien ten opzichte van vorig boekjaar. Dit komt onder andere door een veranderde samenstelling van onze klantenportefeuille in verband met de verplichte kantoorroulatie en door onze kwaliteitsverbeteringsmaatregelen. Gezien het belang van IT en digitalisering verwachten wij dat deze betrokkenheid komend jaar verder toeneemt. De vergelijkende cijfers zijn aangepast in verband met een met ingang van FY16 doorgevoerde verfijnde meetmethodiek van de betrokkenheid van IT-specialisten.



1.2

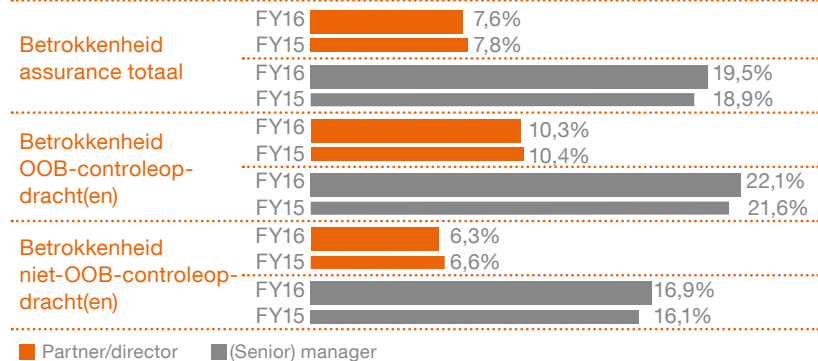
**Partners en directors besteden in totaliteit meer uren aan controleopdrachten**

Het totaal aantal uren door partners en directors besteed aan controleopdrachten bij OOB- en niet-OOB-klanten is ten opzichte van vorig jaar met 5% toegenomen tot 151.123 uur (FY15: 143.268). Het totaal aantal uren dat we hebben besteed aan OOB- en niet-OOB-controleopdrachten (2.046.468) ligt 9% boven het niveau van vorig boekjaar. Bij de overige opdrachten steeg het aantal uren met 6% naar 233.125 uur. De direct aan klantopdrachten gerelateerde uren zijn in totaal 8% gestegen ten opzichte van vorig boekjaar. Dit bij een licht gestegen omzet (4%) en een gegroeide formatie (7%).

	OOB-controle-opdrachten		Niet-OOB-controle-opdrachten		Overige opdrachten		Overige werkzaamheden		Totaal	
<b>FY16</b>										
Partner/director	55.972	15%	95.151	26%	24.983	7%	194.758	52%	370.864	100%
(Senior) manager	121.231	18%	254.351	38%	69.532	10%	227.350	34%	672.464	100%
Overige staf	371.148	17%	1.148.615	53%	138.610	7%	496.665	23%	2.155.038	100%
<b>Totaal</b>	<b>548.351</b>	<b>17%</b>	<b>1.498.117</b>	<b>47%</b>	<b>233.125</b>	<b>7%</b>	<b>918.773</b>	<b>29%</b>	<b>3.198.366</b>	<b>100%</b>
<b>FY15</b>										
Partner/director	46.754	16%	96.514	28%	24.239	7%	180.868	52%	348.375	100%
(Senior) manager	98.270	16%	233.933	39%	69.098	11%	204.624	34%	605.925	100%
Overige staf	309.796	16%	1.100.830	56%	126.030	6%	434.297	22%	1.970.953	100%
<b>Totaal</b>	<b>454.820</b>	<b>13%</b>	<b>1.431.277</b>	<b>49%</b>	<b>219.367</b>	<b>7%</b>	<b>819.789</b>	<b>28%</b>	<b>2.925.253</b>	<b>100%</b>

1.3

De betrokkenheid van partners en directors bij controleopdrachten (7,6%) is op hetzelfde niveau als vorig jaar gebleven en voldoet daarmee aan de door ons intern gestelde doelstelling, voor zowel OOB- als niet-OOB-controleopdrachten. Het aantal uren door onze (senior) managers besteed aan controleopdrachten is met 13% toegenomen naar 375.582 uur (FY15: 332.203).



1.4

De betrokkenheid van partners, directors en (senior) managers uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal audituren is licht gestegen tot 27,1% (FY15: 26,7%). Voor komend boekjaar verwachten wij een lichte stijging van de partner-/directorbetrokkenheid.

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 1.4 bijlage C.



## Ethiek en onafhankelijkheid

- Gedragscode
- Beroepseed accountants
- Klacht- en meldingsregeling
- Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures
- Reviews persoonlijke onafhankelijkheid
- Roulatie senior teamleden en kantoorroulatie
- Beleggingsbeleid

# 2

*Ethisch handelen en denken en onafhankelijkheid vormen de basis voor het gedrag van onze partners en medewerkers. Daarmee valt of staat onze reputatie. Onze partners en directors zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van elke afzonderlijke opdracht die ze in een team uitvoeren. Zij onderkennen dat onder meer door jaarlijks te bevestigen dat zij alle relevante wet- en (interne) regelgeving, inclusief de Wta, de onafhankelijkheidsregelgeving en de PwC-gedragscode hebben nageleefd.*

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 policies zoals die binnen het internationale netwerk van PwC 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 netwerkpolitiecs, zodat hiermee een juist begrip van de ethische eisen levend wordt gehouden. De raad van bestuur ziet erop toe dat deze verplichtingen worden nageleefd.

### Gedragscode

Onze purpose, de PwC-kernwaarden zoals opgenomen in onze gedragscode, de PwC Experience en de PwC Professional geven inhoud aan het gedrag van onze partners en medewerkers. De gedragscode (zie [www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/gedragscode.html](http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/gedragscode.html)) maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst en de aanstellingsovereenkomst 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 wordt in het hele internationale PwC-netwerk een geactualiseerde gedragscode geïntroduceerd.

De gedragscode is een verplicht onderdeel van ons opleidings- en ontwikkelingsprogramma. Iedere (nieuwe) partner en medewerker krijgt een digitale training hierover, waarbij de nadruk ligt op het omgaan met dilemma's.

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. Wij kennen hiervoor dan ook spelregels die zijn vastgelegd in onze ICT-gedragscode. Deze gedragscode maakt onderdeel 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. In de zomer van 2016 zijn hiervoor speciale sessies belegd tijdens ons Summerschool-programma. Nieuwe registeraccountants leggen de eed af bij het afstuderen.

### Klacht- en meldingsregeling

Uit de gedragscode komt onze klacht- en meldingsregeling voort. Deze regeling voorziet 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 klachten hebben in de persoonlijke sfeer of vermoedens hebben van zakelijke misstanden of incidenten, kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. In onze hele organisatie is een 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 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.

Op basis van een evaluatie zijn per 1 juli 2016 klachten en meldingen in twee separate regelingen ondergebracht, te weten de klachtenregeling en de meldings- en klokkenluidersregeling. Hiermee wordt

onder meer beoogd het onderscheid tussen klachten en meldingen te verduidelijken en de regeling gebruikersvriendelijker te maken. De Klachtencommissie en de BCC zijn gehandhaafd.

### Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures

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. Die procedures zijn gebaseerd op onze onafhankelijkheidspolicies en -procedures binnen het PwC-netwerk en op specifieke Nederlandse voorschriften. Het Independence Office ondersteunt hierbij onze medewerkers en helpt bij zaken die gaan over de vraag of we een bepaalde klant kunnen bedienen en of de dienstverlening past bij de klantrelatie.

De accountant die verantwoordelijk is voor een klant, moet vooraf goedkeuring geven voor alle voorgenomen diensten bij zijn/haar klant, ongeacht wie binnen PwC de dienst wil verlenen. Zonder goedkeuring mag het werk aan een opdracht niet beginnen en kunnen geen uren worden geschreven op de opdracht. Een en ander loopt via de zogenoemde *authorization for services*-procedure (AFS), die binnen het hele PwC-netwerk verplicht is voor diensten aan beursgenoteerde controleklanten en voor controleklanten met buitenlandse operaties.

Daarnaast kennen we een procedure om een potentieel *conflict of interest* te beoordelen en af te dekken. Een mogelijke belangenverstrengeling kan zich voordoen

als twee of meer PwC-teams of -firma's in opdracht van verschillende potentiële kopers en/of verkopers betrokken zijn bij de overname van een onderneming. Als de situatie daarom vraagt, stellen we zogenoemde *Chinese walls* of *ethical walls* in. Die moeten voorkomen dat vertrouwelijke informatie waarover het ene team beschikt, onverhoopt ter kennis komt van het andere team. In dergelijke gevallen scheiden we de teams fysiek en stellen we hogere eisen aan de vertrouwelijkheid. Overigens is het ook mogelijk dat wij of de klant in een dergelijke situatie van de opdracht afzien.

### Reviews persoonlijke onafhankelijkheid

De controle op de naleving van de onafhankelijkheidspolicies door partners en directors wordt uitgevoerd door het Independence Office. Jaarlijks toetst het office ongeveer een vierde van alle partners en directors. Nieuwe 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. Ook partners die kandidaat zijn voor een boardfunctie worden voor hun benoeming getoetst door het Independence Office. Overtredingen worden gerapporteerd aan het Independence Sanctions Committee, dat op basis van het sanctiebeleid beslist over de op te leggen sancties. De reviewprocedure is in lijn met het beleid binnen de internationale netwerkorganisatie van PwC.



### *Roulatie senior teamleden en kantoorroulatie*

Sinds 1 januari 2014 geldt de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). Deze verordening 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 die 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.

Wettelijk is voorgeschreven dat OOB's met ingang van 17 juni 2016 (al dan niet gebruikmakend van een overgangsbepaling) na maximaal tien jaar gewisseld moeten zijn van accountantsorganisatie. Wij nemen afscheid van controleklanten en verwelkomen ook nieuwe (zie ook bijlage B). Onze interne procedures zorgen ervoor dat wij tijdig voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten op de nieuwe controleklanten en de handhaving van onafhankelijkheid tot aan de datum van de afgifte van de laatste controleverklaring bij controleklanten waarvan wij afscheid nemen.

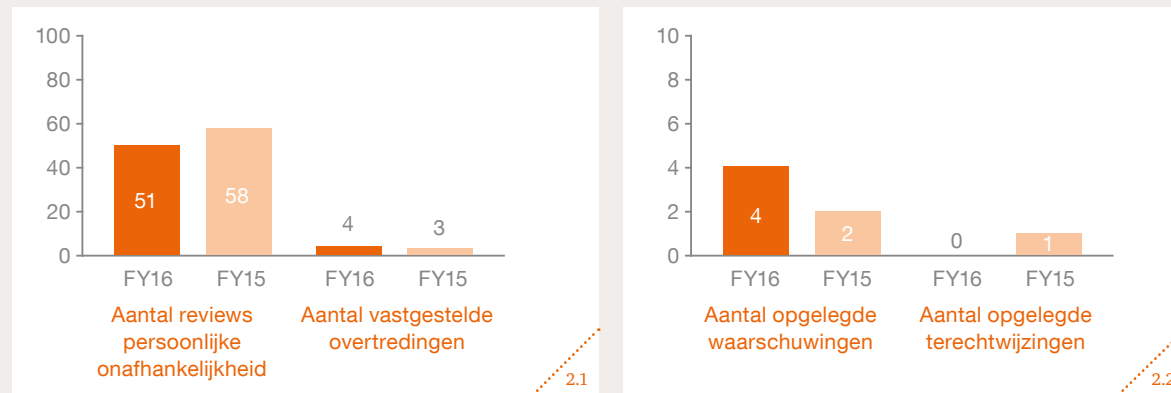
### *Beleggingsbeleid*

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.

## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Ethiek en onafhankelijkheid'

**Enkele lichte overtredingen op gebied persoonlijke onafhankelijkheid**

Naar aanleiding van de 51 reviews naar de persoonlijke onafhankelijkheid van onze partners en (aankomende) directors zijn vier sancties opgelegd. Deze vier (schriftelijke) waarschuwingen hadden betrekking op het niet of niet-tijdig (de) registeren van aan- of verkopen van effecten, maar betreffen geen overtredingen van externe onafhankelijkheidsregels. We hebben geen terechtwijzing opgelegd (FY15: 1).

**Vertrouwenspersonen worden geraadpleegd, geen formele meldingen via klacht- en meldingsregeling**

Via een e-learning is de gedragscode onder de aandacht gebracht bij al onze partners en medewerkers. Gekoppeld aan de gedragscode hebben we een netwerk van vertrouwenspersonen met wie personeel contact kan opnemen om vertrouwelijke zaken te bespreken. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken die betrekking hebben op de persoonlijke sfeer of om vermoedens van professioneel wangedrag. Deze gesprekken hoeven niet automatisch te leiden tot het indienen van formele klachten bij de Klachtencommissie of de *Business Conduct Committee*. Meestal wordt een klacht behandeld en opgelost binnen de eigen werkomgeving, waarbij de vertrouwenspersoon kan optreden als klankbord of als mediator. In FY16 zijn de vertrouwenspersonen in de Assurance-praktijk negen keer benaderd.

In het afgelopen boekjaar heeft de Klachtencommissie geen klachten behandeld en heeft de *Business Conduct Committee* (BCC) geen meldingen met betrekking tot de Assurance-praktijk ontvangen. In FY16 zijn twee cases (FY15: een) buiten de BCC om behandeld door de Assurance Board en rvb. Gezien het belang blijven wij deze regelingen bij onze klanten en onze medewerkers onder de aandacht brengen.

	FY16	FY15
Aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie	0	0
Aantal interne en externe meldingen aan de <i>Business Conduct Committee</i>	0	0

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 2.1 t/m 2.3 bijlage C.



# Human capital

- PwC Professional
- Recruitment
- Ontwikkeling en promotie
- Beoordeling en beloning
- Kennisontwikkeling
- Mobiliteit
- People Survey
- Diversiteit
- Vitaliteit

# 3

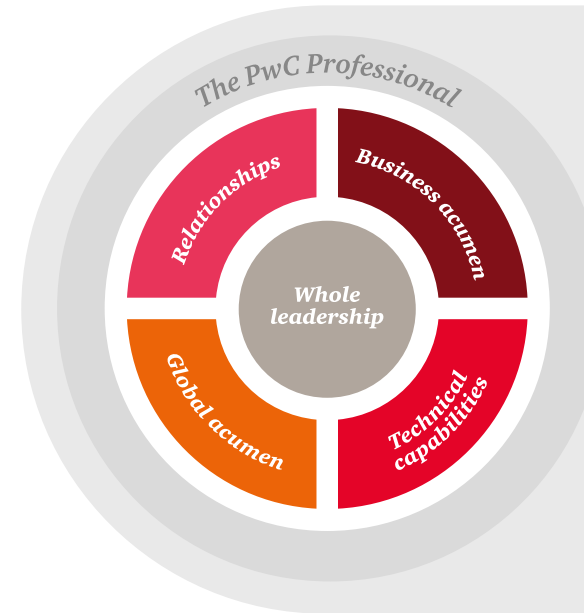
*Het talent van onze mensen en de passie waarmee zij werken, zijn belangrijke bouwstenen van de kwaliteit die wij leveren. Wij zien onszelf als een lerende organisatie die haar medewerkers door goede coaching, training en opleiding in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan de voortdurend veranderende 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, onze strategie succesvol uit te voeren, in te spelen op de veranderde wereld en die onze professionals van de toekomst nodig hebben om zich op zowel persoonlijk als vaktechnisch vlak effectiever te ontwikkelen, hebben we beschreven in het overkoepelende leiderschapsmodel *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 met iedereen samen te werken, ongeacht culturele verschillen of fysieke grenzen. Niet voor niets is *whole leadership* een belangrijke bouwsteen van de *PwC Professional*.

Dit leiderschapsmodel maakt duidelijk wat wij van onze mensen verwachten op elk functieniveau. In Nederland hebben we dit jaar



- **Whole leadership**  
I lead myself and others to make a difference and deliver results in a responsible, authentic, resilient, inclusive and passionate manner.
- **Business acumen**  
I bring business knowledge, innovation, and insight to create distinctive value for clients and PwC.
- **Technical capabilities**  
I apply a range of technical capabilities to deliver quality and value for clients and PwC.
- **Global acumen**  
I operate and collaborate effectively with a mindset that transcends geographic and cultural boundaries.
- **Relationships**  
I build relationships of high value which are genuine and rooted in trust.

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 van 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 personeelsbladen en het intranet.

### *Recruitment*

Wij willen de beste mensen aantrekken en die aan ons binden. Bij het aannemen van nieuwe medewerkers hanteren 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.

### 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 de PwC Experience 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 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.

De promotie van senior manager naar director verloopt via een nominaal tweejarig proces, waarvoor men jaarlijks kan worden genomineerd door de *business unit leader*. In dit nominatieproces kijken we naar zaken als historische vaktechnische performance, waar de senior manager staat ten opzichte van het functieprofiel van director, het potentieel om door te groeien, de ervaring/bijdrage op kwaliteit en in hoeverre hij/zij al ervaring heeft opgedaan in andere businessunits of binnen het netwerk (mobiliteit). Nadat de Assurance Board de nominaties vanuit de businessunit heeft geacordeerd, starten alle kandidaten met de zogeheten *development days*.

Gedurende twee dagen doen zij teamopdrachten en vinden er individuele gesprekken plaats. Die geven inzicht in de ontwikkeling van de kandidaten op persoonlijk en businessvlak, en ook in hun strategisch denkvermogen en focus op kwaliteit. Op basis van de feedback gaan de kandidaten in de periode daarna aan de slag met een individueel ontwikkelplan, waarbij interne,

internationale leiderschapsprogramma's als *My Way* en *Genesis Park*, of interne en/of externe coaching ingrediënten voor hun persoonlijke ontwikkeling kunnen zijn.

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

- Een door het National Office afgenomen schriftelijke en mondelinge toets op controle-, risicomangement- en verslaggevingsgebied die met succes moet worden afgelegd voordat benoeming mogelijk is.
- De *director dialogues*, waarin de kandidaat-director – als onderdeel van het benoemingsproces – zijn of haar visie uiteenzet op onder andere zijn/haar bijdrage aan het realiseren van de PwC-purposes, de relatie van PwC met de maatschappij, kwaliteit, human capital en de ontwikkeling van medewerkers.
- Een selfassessment dat de kandidaat ten aanzien van diverse aan kwaliteit gerelateerde aspecten (zoals consultatiegedrag, trainingcompliance en kennis van controle- en accountingstandaarden) moet opstellen.
- Een positief oordeel bij minimaal drie opdrachtgerichte kwaliteitsreviews in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot partner.
- Minimaal 1.600 uur aantoonbare ervaring (via een zogenaamde *quality experience*) die de kandidaat moet hebben in een kwaliteitsfunctie of een concreet plan hoe deze ervaring binnen vijf jaren wordt opgedaan.

### Beoordeling en beloning van medewerkers

Vanaf het niveau senior associate kijken we naast het ontwikkelen van competenties ook nadrukkelijk naar geleverde prestaties. Dit wordt gedaan in de jaarlijkse beoordelingscyclus. In deze cyclus maken medewerkers gebruik van ons *Performance, Coaching & Development (PC&D)*-systeem. Tijdens dit proces gelden twee belangrijke uitgangspunten:

- Voor het beoordelen van de ontwikkeling van competenties kijken we naar kwaliteit en niet naar kwantiteit.
- Voor de overall performance-rating kijken we breed naar competenties, upward-feedback, feedback van de klant, studievoortgang, bijdrage aan kwaliteit, interne (project)groepen en overige activiteiten, zoals vervulde rollen op het gebied van recruitment, opleiding en ontwikkeling of bij het National Office.

Jaarlijks houden we per businessunit sounding- en benchmarksessies waarin de leidinggevenden de medewerkers individueel bespreken op basis van de verkregen feedback over hun functioneren. Op die manier proberen we per medewerker een breed gedragen en objectief oordeel te vormen over de *performance-* en *competence-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 *performance-* en *competence-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 zes (met ingang van boekjaar 2016-2017 maximaal vijf) maandsalarissen voor senior managers. De prestaties op het gebied van kwaliteit zijn van doorslaggevend belang voor de hoogte van deze variabele beloning. Voor de partners en directors geldt een specifieke beoordelings- en beloningssystematiek (zie paragraaf 'Beoordeling en beloning').

### *Kennisontwikkeling*

Wij willen graag gedegen wettelijke controles uitvoeren. Om daarbij de consistentie binnen het PwC-netwerk te maximaliseren, is op netwerkniveau een formeel curriculum 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.

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 en de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars (QRP's) een belangrijke rol in het vaktechnisch coachen van onze mensen.

PwC kent een uitgebreid trainingsprogramma (*learning & development*) dat gericht is op de brede ontwikkeling van competenties en vaardigheden. Voor hun vaktechnische ontwikkeling volgen associates en senior associates een vierjarig trainingsprogramma, waarin ze vertrouwd raken met de verschillende aspecten van de PwC Audit en met de auditsoftware. Parallel hieraan volgen ze in de eerste jaren van hun carrière ook hun postmaster-opleiding voor het behalen van de RA- of RE-titel. Ook moeten ze binnen een aantal jaren een 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 e-learnings en onze Summerschool. Hierin krijgen ze training op het gebied van auditmethodologie, auditsoftware, risicomanagement 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 e-learnings 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. Verder wisselen we kennis uit met universiteiten en onderzoeksinstituten. Mensen met onderzoektalent en vruchtbare ideeën krijgen bij ons de ruimte en de tijd om te promoveren. Ons beleid is erop gericht het aantal promovendi dat bij ons werkt te verhogen. Ook ondersteunen en financieren wij wetenschappelijk onderzoek via de eind 2015 opgerichte *Foundation for Auditing Research*.

### *Mobiliteit*

Mobiliteit draagt in belangrijke mate bij aan het flexibel en wendbaar maken van onze organisatie. Dat geldt voor mobiliteit op elke schaal: tussen kantoren, tussen businessunits, tussen industrieën en binnen ons wereldwijde netwerk. Het draagt ook bij aan de brede ervaring van onze professionals. Via zogeheten *cycles of experience* brengen wij het belang van mobiliteit en het daarmee opdoen van ervaringen buiten je comfortzone nadrukkelijk onder de aandacht van onze professionals. Het doel is om onze medewerkers in een vroeg stadium van hun carrière bewust te maken

van deze mogelijkheden en ze te laten zien dat het belangrijk is om je als PwC-professional breed te ontwikkelen. Vanaf het functieniveau senior associate 4 (zij die beoogd de promotie naar manager kunnen maken) voeren we hierover carrièregesprekken. Tijdens deze gesprekken bespreken we individuele wensen en ambities, en kijken we 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 het National Office, een overstap naar een andere businessunit of tak van dienstverlening, of een secondment binnen het wereldwijde PwC-netwerk.

### *People Survey*

Onder onze partners, directors en medewerkers houden wij jaarlijks een tevredenheidsonderzoek, de *People Survey*. Daarin kunnen zij aangeven wat zij goed vinden aan PwC en waar zij ruimte zien voor verbetering. Op basis van de uitkomsten van de *People Survey* nemen we dan ook specifieke acties op zowel nationaal niveau als binnen businessunits. In 2016 houden we twee keer ook een verkort tevredenheidsonderzoek (*pulse survey*) met een beperkt aantal vragen over vooral cultuur en gedrag. Voor deze survey nodigen we steeds de helft van onze partners, directors en medewerkers uit.

### *Diversiteit*

We bouwen aan een inclusieve cultuur, waarin iedereen ongeacht geslacht, culturele achtergrond en seksuele geaardheid zich

thuis en gewaardeerd voelt. Ons beleid richt zich mede op het voor langere tijd aan ons binden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Diversiteit is belangrijk omdat wij ervan overtuigd zijn dat onze dienstverlening beter is als mensen vanuit verschillende invalshoeken naar vraagstukken kijken. Onze antenne naar de buitenwereld wordt er beter van.

Bij onze partner-/directorbenoemingen streven we naar een aandeel van 25 procent vrouwen. Het waarden van verschillen staat in een aantal specifieke trainingen centraal. In de trainingen proberen we mensen door een andere bril te laten kijken, waardoor meer begrip en waardering voor de ander ontstaat. De training Multicultureel vakmanschap is onderdeel van het reguliere trainingsprogramma. Ons streven is dat iedereen bij PwC op een bepaald moment deze training volgt. Daarnaast brengen we diversiteit via verschillende campagnes en uitingen onder de aandacht van onze mensen.

#### *Fysieke en mentale vitaliteit*

Ons werk is veeleisend. We hebben daarom een gezondheidsprogramma (*Fit for Future*) gelanceerd. Dat helpt onze medewerkers om lichamelijk en geestelijk vitaal te blijven. Onderdeel van het programma is een digitale tool waarmee medewerkers (zelfstandig en anoniem) hun vitaliteit en gezondheid kunnen testen. Een digitale coach helpt ze als ze dat willen bij gedragsveranderingen op gebieden als slapen, ontspanning, bewegen, eten, roken en drinken.

Al onze mensen krijgen bovendien één keer in de vier jaar een uitnodiging voor een gezondheidscheck, waarvan een gesprek met een leefstijladviseur deel uitmaakt. Ook binnen ons ontwikkelprogramma is aandacht voor vitaliteit. In een aantal opleidingsmodules hebben we de workshops Corporate athlete, Get your mailbox to zero, Mindfulness en Body & Brain opgenomen. Dit soort trainingen geeft de deelnemers inzicht in het verbeteren van energiemangement en het vergroten van hun prestatievermogen.



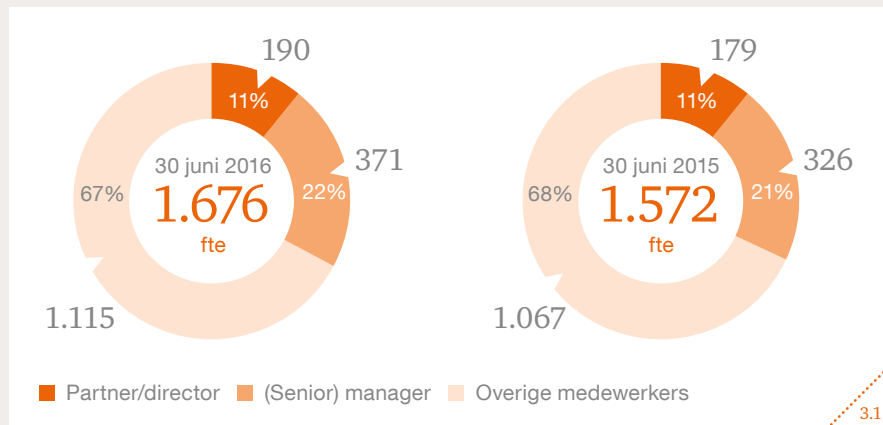
Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Human capital'

**Formatie groeit met 7%**

Onze vaste formatie groeide met 7% naar 1.676 fte per 30 juni 2016. De formatie was in FY16 gemiddeld 1.672 fte (FY15: 1.563 fte) bij een licht gestegen omzet (4%). Voor komend jaar verwachten wij dat de formatieomvang stabiliseert.

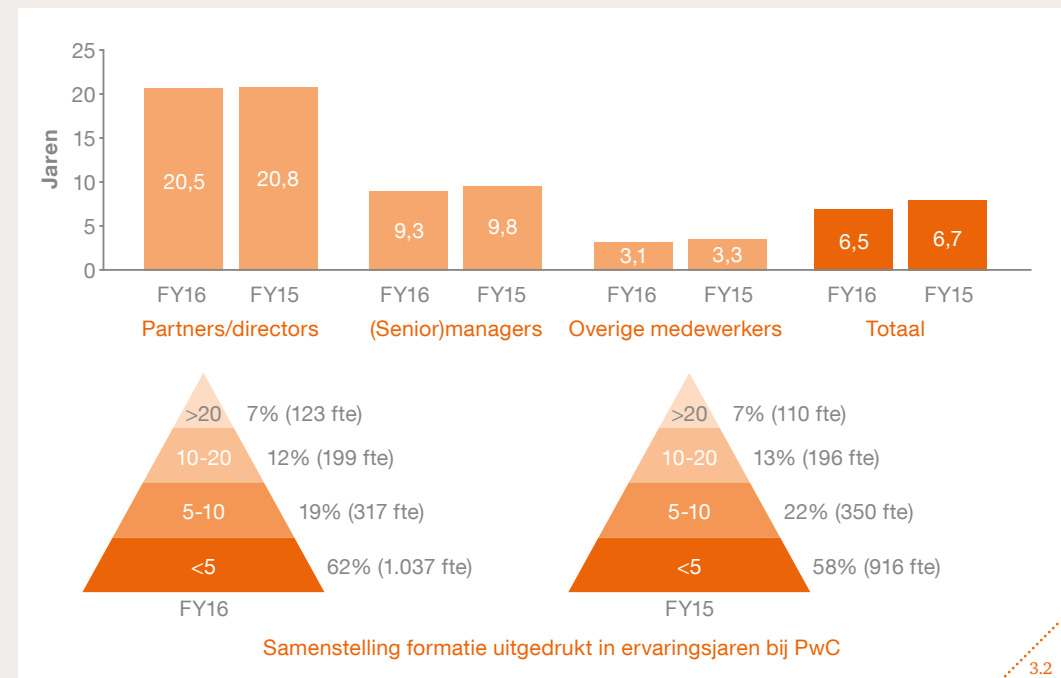
Vooraf de samenloop van de tijdelijke mismatch tussen in- en uitstromende controleopdrachten, de toename van het aantal controle-uren per audit en de groei in onze Risk Assurance en CMAAS-praktijk liggen ten grondslag aan onze formatiegroei. In FY16 hebben we extra mensen (vooral op het niveau van senior associate) aangetrokken, zowel vanuit ons internationale netwerk (in het bijzonder uit Zuid-Afrika) als extern via enkele detacheringbureaus. Deze tijdelijke, flexibele uitbreiding van onze formatie ondersteunt onze mensen bij de uitvoering van diverse audits. Om de kwaliteit te waarborgen zijn deze flex-PwC'ers zorgvuldig geselecteerd op kennis en ervaring. Voordat zij ingezet werden, kregen ze een intensieve vierdaagse training en afhankelijk van hun functieniveau namen zij deel aan de reguliere Summerschool training. Het is onze ambitie om komend boekjaar deze tijdelijke, flexibele uitbreiding van onze formatie – met het oog op het creëren van meer stabiliteit in de controleteams – te verkleinen.

Wij willen de beste mensen aantrekken, die aan ons binden en blijven boeien. Via een gerichte arbeidsmarktcampagne blijven we actief nieuwe collega's werven.



**Gemiddeld 6,5 jaar werkervaring bij PwC**

Het gemiddeld aantal jaren werkervaring dat onze mensen hebben opgedaan bij PwC ligt met 6,5 jaar nagenoeg op hetzelfde niveau als vorig jaar. Onze partners/directors hebben gemiddeld 20,5 jaar, en de (senior) manager gemiddeld 9,3 jaar werkervaring bij PwC. In FY15 bestond de formatie voor 58% uit medewerkers met minder dan vijf jaar werkervaring bij PwC. Eind FY16 is dit percentage gestegen naar 62%. Deze stijging werd veroorzaakt door een grotere instroom van nieuwe medewerkers, bestaande uit recent-afgestudeerden en horizontale instroom. Doordat een deel van de ingestroomde werknemers al werkervaring had opgedaan buiten PwC heeft geen belangrijke verschuiving plaatsgevonden in de opbouw in functieniveaus (zie 3.1.).

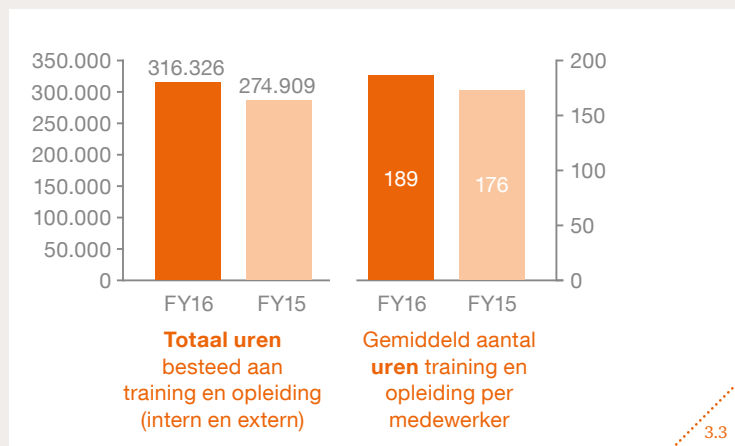


Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 3.1 t/m 3.2 bijlage C.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Human capital'

**We blijven investeren in opleidingen**

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 15% gestegen door de groei in de formatie en in het gemiddeld aantal trainingsuren per medewerker. Het gemiddeld aantal uren besteed aan training en opleiding is ten opzichte van vorig boekjaar met 7% gestegen naar 189 uur, oftewel gemiddeld 24 werkdagen per jaar. We hebben extra trainingen gegeven in het kader van de kwaliteitsverbeteringsmaatregelen inclusief de focus op cultuur en gedrag. Voor komend jaar verwachten we dat het gemiddeld aantal uren training en opleiding per medewerker nagenoeg gelijk blijft.



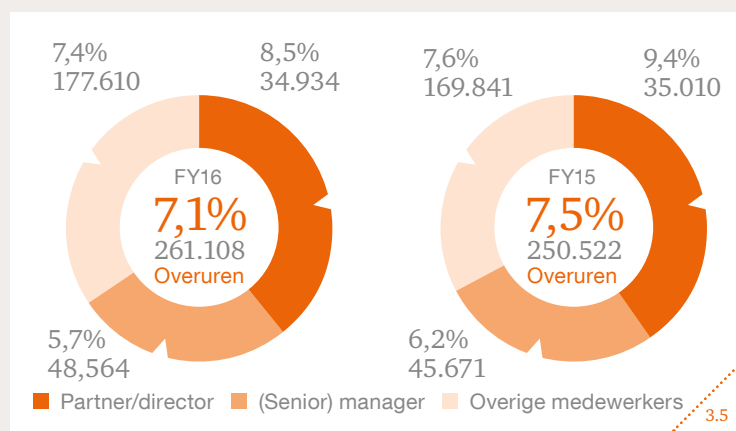
**Lager verloop dan vorig jaar**

Het verloop binnen onze formatie is ten opzichte van vorig boekjaar afgenomen naar 13,0% (FY15: 15,8%). Van onze (senior) managers heeft in FY16 20,7% PwC verlaten (FY15: 26,1%) en van onze overige medewerkers 10,6% (FY15: 12,9%). Ook het verloop onder onze toptalenten is lager dan vorig jaar. Zowel het verloop onder mannen als vrouwen is gedaald, waarbij in verhouding minder vrouwen (10%) PwC hebben verlaten dan mannen (14,5%).

Verloop	FY16	FY15
<b>Totaal</b>	<b>13,0%</b>	<b>15,8%</b>
(Senior) manager	20,7%	26,1%
Overige medewerkers	10,6%	12,9%
<b>Verloop talent</b>	<b>FY16</b>	<b>FY15</b>
(Senior) manager	17,8%	22,4%
Overige medewerkers	7,0%	8,6%
<b>Verloop man/vrouw</b>	<b>FY16</b>	<b>FY15</b>
Man	14,5%	15,7%
Vrouw	10,0%	16,2%
<b>Verloop culturele achtergrond</b>	<b>FY16</b>	<b>FY15</b>
Nederlands	12,7%	16,0%
Westers	7,4%	15,9%
Niet-westers	13,2%	14,9%

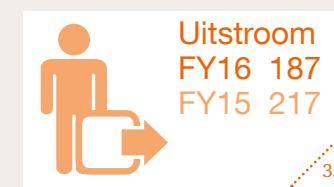
**7% overuren**

Overuren zijn binnen onze praktijk seizoenafhankelijk en worden met name in het derde kwartaal gemaakt. Het totaal aantal uren besteed aan controles is met 9% gestegen in FY16 (zie KPI 1.4), maar doordat we een formatie-uitbreiding van 7% hebben kunnen realiseren is het percentage overuren ten opzichte van de beschikbare uren in FY16 licht gedaald van 7,5% naar 7,1%. In FY17 zal onze aandacht uit blijven gaan naar het verminderen van de werkdruk, onder andere via een focus op de retentie van medewerkers, scherpe keuzes binnen ons *client selectivity*-programma en verbeteren van project- en procesmanagement van controleopdrachten.



**295 nieuwe medewerkers aangenomen**

Afgelopen boekjaar is onze formatie (in fte) verder gegroeid. Onze instroom is ten opzichte van vorig jaar licht afgenomen tot 295 nieuwe collega's in vaste dienst. We zijn succesvol geweest in het binden en boeien van onze mensen, wat ertoe heeft geleid dat minder medewerkers dan vorig jaar PwC hebben verlaten, namelijk 187 (FY15: 217).



Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 3.3 t/m 3.7 bijlage C.

## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Human capital'

**Tevredenheid medewerkers hoog**

Afgelopen boekjaar deed 73% van onze mensen binnen de Assurance-praktijk mee aan ons medewerkerstevredenheidsonderzoek, de People Survey. Zij vinden dat hun collega's integer handelen. Ze zijn trots om bij PwC te werken en geven aan dat werken in teamverband en kennisdeling helpen bij het oplossen van uitdagende vraagstukken en het leveren van hoge kwaliteit. Ze worden aangemoedigd om open te zijn over fouten en wat daarvan geleerd wordt. Onze mensen vinden verder dat talentmanagement en mobiliteit beter kan en coaching en feedback tijdens de uitvoering van opdrachten meer aandacht verdient te krijgen. We moeten meer focus leggen op multiculturele diversiteit en de 'onboarding' van nieuwe medewerkers kan verbeteren. Ook vinden ze dat nieuwe technologie en innovatie meer aandacht verdient. Zie voor de uitkomsten van enkele vragen met betrekking tot onze purpose, integriteit, kwaliteit, coaching en begeleiding de tabel hiernaast.

De totaalscore van de medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in de zogenoemde people engagement index, liet dit jaar wederom een stijging zien: van 79% in 2015 naar 83% in 2016. Hiermee heeft onze Nederlandse organisatie – net als vorig jaar – 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, maar tegelijkertijd weten we ook dat we moeten blijven werken aan het versterken van onze lerende organisatie om dit niveau van de medewerkerstevredenheid vast te houden.

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.

	FY16	FY15
<i>Vragen met betrekking tot purpose en integriteit</i>		
De mensen met wie ik werk moedigen mij aan om open te zijn over mijn fouten en wat ik daarvan leer	75%	-
De mensen met wie ik werk dragen actief bij aan het bouwen van vertrouwen binnen en buiten PwC	74%	-
De mensen met wie ik werk, dragen door het werk dat ze bij PwC doen actief bij aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen	-	57%
De mensen voor wie ik werk, doen hun werk integer	90%	90%
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	75%	73%
Ik voel me veilig om mijn mening te geven binnen PwC	77%	79%
<i>Vragen met betrekking tot kwaliteit</i>		
De leidinggevenden met wie ik werk, doen er alles aan om kwalitatief hoogstaande diensten te leveren aan externe klanten	86%	83%
De leidinggevenden met wie ik werk, geven het goede voorbeeld	72%	67%
<i>Vragen met betrekking tot coaching en begeleiding</i>		
De mensen met wie ik werk, zijn bereid elkaar te helpen, zelfs als dat betekent dat ze iets naast hun gebruikelijke werkzaamheden moeten doen	81%	82%
De opleiding en training die ik bij PwC heb gevolgd, hebben mij goed voorbereid op het werk dat ik doe	82%	87%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen	68%	65%
<i>People engagement index</i>	83%	79%

3.8

<b>Van buitenland naar Nederland</b>	<b>FY16</b>	<b>FY15</b>
Korter dan één jaar	76	39
Langer dan één jaar	36	40

3.9

<b>Van Nederland naar buitenland</b>	<b>FY16</b>	<b>FY15</b>
Korter dan één jaar	10	4
Langer dan één jaar	14	19

3.10

**Internationale mobiliteit toegenomen**

Het aantal buitenlandse collega's dat in het afgelopen boekjaar voor korte of lange duur bij PwC Nederland kwam werken, is toegenomen in vergelijking met het jaar daarvoor. In totaal ging het om 112 mensen die naar Nederland kwamen, van wie 76 korter dan een jaar. Het ging daarbij vooral om medewerkers uit Zuid-Afrika, op het niveau van senior associate. Onder de medewerkers die voor een langere periode naar Nederland zijn gekomen, bevinden zich vooral ervaren collega's. We verwachten dat het aantal buitenlandse collega's dat onze praktijk komt versterken, het komende boekjaar licht daalt.

In FY16 gingen in totaal 24 van onze medewerkers (van wie tien korter dan een jaar) aan het werk in het buitenland. Die uitzendingen vonden vooral plaats in het kader van het *cycles of experience*-programma. We verwachten dat het aantal uitzendingen in het komende boekjaar constant blijft.

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 3.8 t/m 3.10 bijlage C.

# Klant- en opdrachtacceptatie

- Klantacceptatie en onafhankelijkheid
- Opdrachtacceptatie
- Acceptatie- en risicopanelen
- Selectiviteit

## 4

*Onze klantacceptatieprocedure is erop gericht dat wij uitsluitend integere klanten accepteren die passen bij onze normen en waarden. 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.*

### *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. Andersom zijn wij als accountant verplicht te voldoen aan de fundamentele beginselen van objectiviteit, integriteit en professioneel gedrag, met inbegrip van onafhankelijkheid. Onze wereldwijde onafhankelijkheidsnormen en -systemen zorgen ervoor dat wij onafhankelijk zijn van onze controleklanten. We bevestigen die onafhankelijkheid jaarlijks aan onze klanten via het accountantsverslag.

### *Procedure voor acceptatie van nieuwe klanten en opdrachtacceptatie bij bestaande klanten*

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 voor dat advieswerkzaamheden aan organisaties van openbaar belang (OOB's) niet samengaan met het uitvoeren van de wettelijke controle.

### *Acceptatie- en risicopanelen*

Als onderdeel van onze acceptatieprocedures maken we een inschatting van het risicoprofiel van de klant en de opdracht voor PwC. Aspecten die daarin meewegen zijn integriteit, houding van het bestuur en commissarissen van de klant tegenover de accountant, sectorspecifieke risico's, de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne controle, 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* of een *concurring partner* op de opdracht.

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 competence leader en/of een Assurance Boardlid deel. Een risicopanel vullen we afhankelijk van de omstandigheden aan met andere participanten, zoals andere betrokken partners of directors op de opdracht (inclusief de QRP), de *client relationship partner*, een vertegenwoordiger uit de internationale PwC-netwerkorganisatie, de *operations partner* van de businessunit, een vertegenwoordiger van onze juridische afdeling OGC, een medewerker van het Independence Office en/of een proposalmanager van de *proposal desk*. Een 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*

Mede vanwege het zorgvuldige gebruik van juist gekwalificeerde medewerkers 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. Als klanten in onze ogen onvoldoende waarde hechten aan de kwaliteit die we willen 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 namelijk geen concessies aan kwaliteit.



## Samenstelling omzet PwC

**Samenstelling omzet PwC  
Nederland 2015-2016 x 1 miljoen euro <sup>1</sup>**

	Aard van de opdrachten					Totaal advies- diensten	Totaal	% van totaal
	Wettelijke jaarrekening- controle	Overige jaarrekening- controle	Overige verklaringen en assurance- rapportages	Assurance- gerelateerde diensten	Totaal assurance- diensten <sup>2</sup>			
Wettelijke jaarrekeningcontrole - OOB-klanten	39	-	4	4	47	1 <sup>3</sup>	48	7%
Wettelijke jaarrekeningcontrole	162	5	6	6	179	37	216	29%
Overige jaarrekeningcontrole		36	3	1	40	7	47	6%
Overige verklaringen en assurancerapportages			22	4	26	49	75	10%
Assurance-gerelateerde diensten				51	51	85	136	18%
Overige					-	222	222	30%
<b>Totaal</b>	<b>201</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>66</b>	<b>343</b>	<b>401</b>	<b>744</b>	<b>100%</b>

**Samenstelling omzet PwC  
Nederland 2014-2015 x 1 miljoen euro <sup>1, 4</sup>**

	Aard van de opdrachten					Totaal advies- diensten	Totaal	% van totaal
	Wettelijke jaarrekening- controle	Overige jaarrekening- controle	Overige verklaringen en assurance- rapportages	Assurance- gerelateerde diensten	Totaal assurance- diensten <sup>2</sup>			
Wettelijke jaarrekeningcontrole - OOB-klanten	33	1	4	2	40	1 <sup>3</sup>	41	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole	157	10	6	9	182	39	221	32%
Overige jaarrekeningcontrole		38	4	1	43	7	50	7%
Overige verklaringen en assurancerapportages			14	3	17	19	36	5%
Assurance-gerelateerde diensten				47	47	68	115	16%
Overige					-	234	234	34%
<b>Totaal</b>	<b>190</b>	<b>49</b>	<b>28</b>	<b>62</b>	<b>329</b>	<b>368</b>	<b>697</b>	<b>100%</b>

1 De omzet betreft bedragen voor opdrachten welke in rekening zijn gebracht door PwC Nederland. De door andere *member firms* van het internationale PwC-netwerk rechtstreeks in rekening gebrachte bedragen bij onze internationaal opererende (controle)klanten zijn niet opgenomen in deze tabel.

2 Dit betreft de omzetcijfers voor assurediensten inclusief de door andere Lines of Service geleverde (audit)support.

3 Dit betreft niet-assurancedienstverlening bij OOB-klanten waar wij de wettelijke controle uitvoeren of hebben uitgevoerd. Deze omzet valt geheel binnen het sinds 1 januari 2013 van kracht zijnde wettelijke kader (artikel 24b Wta) voor toegestane diensten inclusief de daarin opgenomen overgangsregeling.

4 De vergelijkende cijfers zijn aangepast in verband met een verfijning van de toegepaste classificatiesystematiek.

De in de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gerapporteerde geconsolideerde omzet over het boekjaar 2015-2016 bedraagt 303 miljoen euro (2014-2015: 293 miljoen), waarvan 190 miljoen euro (2014-2015: 181 miljoen) betrekking had op wettelijke controles en 113 miljoen euro (2014-2015: 112 miljoen) op overige dienstverlening.

4.1

Zie voor verslaggevingscriterium kwaliteitsindicator 4.1 bijlage C.

# Opdracht- uitvoering

- PwC Audit
- Teamrollen en verantwoordelijkheden
- Delivery Centres
- Consultaties National Office
- Vaktechnische informatie
- Kwaliteitshandboek
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen
- Realtime-reviews
- Verbeterplan van controlepartner
- Controleverklaring nieuwe stijl en AvA
- Communicatie met controleklant
- Meldingen mogelijke ongebruikelijke transacties
- Geheimhouding en bescherming van informatie
- Juridische en tuchtrechtprocedures
- Incidentenmeldingen

# 5

*Onze systemen en procedures waarborgen dat onze externe accountants controleverklaringen afgeven die aan de gebruikers een redelijke mate van zekerheid geven over de betrouwbaarheid van de gecontroleerde financiële overzichten en voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en met onze nieuwe vormen van communicatie spelen wij in op de actuele verwachtingen van stakeholders.*

### 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 een elektronisch state-of-the-artdossier (Aura) en op diverse sectoren toegesneden controleprogramma's. Onze hoogopgeleide en ervaren mensen vormen het fundament 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 vorige paragraaf 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 relevante informatie aan klanten kunnen verstrekken.

### 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

### PwC Audit

1. Klantacceptatie en onafhankelijkheid

2. Inzicht in de bedrijfsactiviteiten van de klant

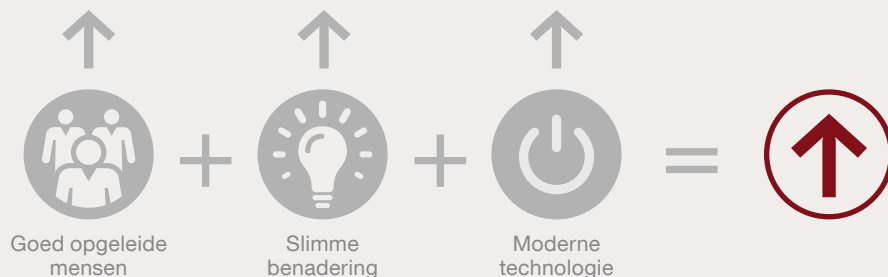
3. Relevante risico's

4. Bepalen van de controlewerkzaamheden

5. Robuuste teststrategie

6. Zinnvolle 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.*

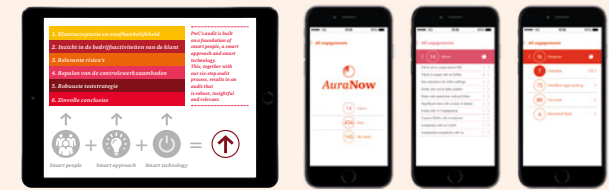


### Three technologies that power the audit

#### Aura

##### 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 een groot aantal andere tools en applicaties, waardoor we eenvoudig een centrale werkruimte voor een opdracht kunnen creëren. Met Aura kunnen we ons controlewerk beter plannen, uitvoeren en documenteren.



#### Halo

##### Halo

Halo is onze data-analysetool, waarmee we mogelijke risico's kunnen beoordelen en we kunnen bepalen waarop we onze audit-inspanningen moeten richten. Met Halo kunnen we snel en overzichtelijk patronen en trends in kaart brengen en daarmee inzicht krijgen in ongebruikelijke en risicovolle 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.



#### Connect

##### 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.



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. *Processmining* als onderdeel van data-analyse,

en benchmarking leiden tot 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 een vlucht zal nemen. In internationaal verband investeren we daarom fors in deze ontwikkelingen.

#### 6. Zinnige 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 de brede stakeholdersgroep van onze OOB-controleklanten via onze controleverklaring nieuwe stijl.

#### 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 auditsoftware

Aura is ontworpen om onze teams te helpen bij de voortgang van de controle. Met behulp van deze software kunnen onze mensen 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.

Van de *engagement leader* verwachten we dat hij/zij:

- proactief en voldoende betrokken de uitvoering van de controle en de bijbehorende vastlegging leidt, waarbij hij/zij er onder meer voor waakt dat het team adequaat reageert op mogelijke risico's;
- binnen zijn/haar team een cultuur creëert,

waarbinnen een continue verbetering van de controlekwaliteit centraal staat, die de leden voortdurend uitdaagt na te denken, te analyseren, vragen te stellen en professioneel-kritisch te zijn in hun benadering;

- een geïntegreerde coachcultuur bevordert en laat zien dat hij/zij bereid is te leren en anderen te coachen;
- zich verantwoordelijk voelt voor het controleteam en dat laat zien door passend op te treden bij moeilijke of omstrede kwesties;
- voortdurend betrokken is bij de beoordeling van de voortgang van de audit en het maken van belangrijke beslissingen;
- erop toeziet dat de procedures voor de beoordeling, het toezicht en de kwaliteitscontrole adequaat en effectief worden uitgevoerd; en
- zich verantwoordelijkheid voelt voor de kwaliteit van de gehele controle, een juiste en tijdige documentatie en de conclusies.

De *engagement manager* ondersteunt de *engagement leader* door:

- voldoende betrokken te zijn bij de uitvoering van de controle en de juiste aanpak van risico's en daarmee een voorbeeld te vormen voor de overige teamleden;
- te streven naar een continue kwaliteitsverbetering, de teamleden daarop steeds uit te dagen en te letten op een professioneel-kritische houding in het controleproces;
- een geïntegreerde coachcultuur te bevorderen en te laten zien dat hij/zij bereid is te leren en anderen te coachen;
- samen met de *engagement leader* regelingen

te treffen voor tijdige beoordelingen van de controlewerkzaamheden en de documentatie;

- vast te stellen dat – rekening houdend met de al gedane beoordelingen door andere teamleden – de uitgevoerde werkzaamheden en documentatie in overeenstemming zijn met de omvang van de opdracht; en
- het gedane controlewerk te beoordelen, waarbij hij onder meer let op de kwaliteit van het controleproces, de documentatie en de conclusies.

Naast de verantwoordelijkheden van de *engagement leader* en *engagement manager* verwachten we van alle medewerkers dat zij hun eigen werk kritisch beoordelen en ervoor zorgen dat het voldoet aan de relevante eisen.

#### *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 schaalgroottes.

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 voldoen. Periodiek wordt het kwaliteitsbeheersingssysteem binnen de *delivery centres* onderworpen aan een review door een internationaal PwC-team.

#### *Consultaties National Office*

De *engagement leader* moet het National Office consulteren als er sprake is van een bijzondere of specifiek voorgeschreven situatie. Een specifiek voorgeschreven situatie is bijvoorbeeld als de externe accountant overweegt een afkeurende controleverklaring, een verklaring met beperking, een oordeelonthouding of een andere afwijkende controleverklaring af te geven. De consultatie begint met het indienen van een memorandum door het controleteam. Daarin werkt het team volgens een vast stramien de specifieke casus uit. Dit memorandum maakt melding van de specifieke feiten, de regelgeving, de door het management van de klant voorgestelde verwerkingwijze in de verantwoording als het gaat om een verslaggevingsvraagstuk en de mening van het controleteam.

Op basis van dit memorandum geeft het National Office een advies, waar nodig in samenwerking met het wereldwijde PwC-netwerk. Daarvoor aangewezen deskundigen voeren (in nauw overleg met het controleteam) de consultatie uit. Daarbij geldt dat er bij beursfondsen en klanten met een hoger risico altijd minimaal twee personen van het National Office betrokken zijn, van wie minimaal één persoon de functie van partner of director heeft. Het 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

de Assurance Board welke acties er genomen worden. Ook als er sprake is van een potentiële fout in een al uitgebrachte jaarrekening waarbij een (controle)verklaring is afgegeven, moet de *engagement leader* het National Office consulteren.

#### *Vaktechnische informatie*

Het 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 een (verplichte) e-learning en webcasts. Het 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 het National Office een bepalende rol in het samenstellen van het curriculum van ons trainingsprogramma.

#### *Kwaliteitshandboek*

Het handboek *Distinctive Quality: How to find your way in PwC Assurance* geeft onze mensen handvatten voor de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden. Onderdeel van het laatste handboek vormt de *assurance*



*risk management database* (Matrisk), waarin onze interne regels op het gebied van risicomanagement zijn beschreven. Het handboek en Matrisk zijn voor iedere professional toegankelijk via Inform, ons centrale vaktechnische informatiesysteem.

#### *Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen*

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen 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. Daar waar ook het realtime-reviewteam werkzaamheden verricht, ondersteunt het team de QRP. De QRP's worden door de Assurance Board benoemd. Ter voorbereiding op hun rol krijgen zij specifieke richtlijnen en een training.

#### *Realtime-reviews*

Het realtime-reviewteam (RTR-team) voert diepgaande reviews uit op controledossiers voordat we een verklaring afgeven. 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.

Bij opdrachten waar een QRP is benoemd, ondersteunt het RTR-team de QRP. 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.

#### *Verbeterplan van controlepartner*

Als een externe accountant bij een *engagement compliance review* (ECR) (zie paragraaf 'Monitoring') of additionele interne review een *non compliant*-oordeel op zijn/haar dossier krijgt, moet hij/zij een individueel verbeterplan schrijven. Een additionele interne dossierreviews (in lijn met de ECR-aanpak) kan ook plaatsvinden op basis van een specifieke aanleiding, zoals een review van een externe toezichthouder of een ingetrokken verklaring. Het individuele verbeterplan bespreekt de externe accountant met de *quality assurance partner* van de betreffende businessunit en met de *business unit leader* van het National Office. Vervolgens wordt het plan ter goedkeuring voorgelegd aan de Assurance Board. Het Compliance Office monitort dit proces.

Het verbeterplan bevat de feitelijke bevindingen, een oorzakenanalyse en verbeteracties. Bij de opzet van het plan en tijdens de genoemde gesprekken staat een goede zelfreflectie van de externe accountant voorop. We verwachten van de accountant dat hij/zij niet alleen het gedrag benoemt dat de fouten in de controle heeft veroorzaakt, maar dat hij/zij zich ook kwetsbaar opstelt, open communiceert en laat zien te willen leren en zich te willen verbeteren. In lijn met het rapport 'In het publiek belang' volgen we

de realisatie van het verbeterplan vanaf het lopende boekjaar gedurende twee jaar.

Als een dossier in een ECR wordt aangemerkt als *compliant with review matters* (CWRM), voldoet het dossier aan de vereisten maar had het controleteam een bepaalde werkzaamheid wel beter kunnen uitvoeren. Een CWRM-oordeel is aanleiding voor een robuuste kwaliteitsdiscussie in het jaarlijkse evaluatiegesprek met de betrokken accountant (BMG&D-gesprek). We verwachten dat de betreffende externe accountant met zijn of haar team de oorzaken en leerpunten bespreekt. Hij/zij kan op verzoek extra ondersteuning krijgen in de vorm een intensievere begeleiding door een QRP en/of meer betrokkenheid van een RTR-team. Deze extra ondersteuning passen we sowieso toe bij partners of directors die een *non compliant*-oordeel hebben gekregen.

#### *Controleverklaring nieuwe stijl en optreden in AvA's*

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 controleverklaring nieuwe stijl, die wij afgeven bij de jaarrekening van al onze OOB-controleklanten en grote onderwijsinstellingen. In de controleverklaring nieuwe stijl 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.

Het is ons beleid dat onze accountants bij beursgenoteerde ondernemingen niet alleen aanwezig zijn in de algemene vergaderingen van aandeelhouders (AvA's) en vragen beantwoorden, maar ook proactief een toelichting geven op de verrichte werkzaamheden en op de controleverklaring.

#### *Informereren van 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 transparantieverslag 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 transparantieverslag, 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 uitkomsten van een dergelijk specifiek onderzoek delen we met de betreffende auditcommissie.

### *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 in 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.

### *Rapportage werkzaamheden bestede uren*

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.

### *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. We hebben die in 2014 verankerd in onze procedures met betrekking tot het klantenonderzoek en die verder aangescherpt. De Wwft verplicht ons een

verrichte of voorgenomen ongebruikelijke transactie bij of door een van onze klanten te melden aan de door de ministeries van Financiën en Justitie in het leven geroepen Financial Intelligence Unit Nederland (voorheen het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties). Meldingen van mogelijke ongebruikelijke transacties worden besproken in het fraudepanel en er wordt een melding verzorgd als de transactie voldoet aan de criteria van de Wwft.

### *Geheimhouding en bescherming van informatie*

Wij borgen de geheimhouding en de bescherming van informatie 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 per 1 januari 2016 van kracht geworden meldplicht datalekken). Ook onze ICT-gedragscode adresseert dit.

### *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 toezichthouder.

### *Incidentenmeldingen*

Naast het melden van tuchtrechtprocedures 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.

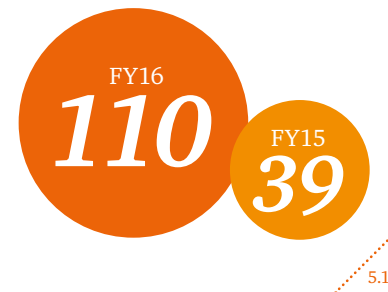
## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Opdrachtuitvoering'

**110 realtime-reviews uitgevoerd**

In FY16 hebben we 110 realtime-reviews uitgevoerd. Bij 47 van deze reviews was tevens een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (QRP) betrokken. Het realtime-reviewteam heeft in totaal 10.000 uur besteed aan reviews.

Onze doelstelling om in de periode vanaf de start van het RTR-programma in FY15 tot einde FY16 van iedere externe accountant (partners en directors) ten minste één dossier aan een realtime-review te onderwerpen, hebben we behaald.

## Aantal uitgevoerde realtime-reviews



5.1

**Aantal jaarrekeningreviews door National Office licht gestegen**

Ter ondersteuning van de engagements teams voeren verslaggevingspecialisten van het National Office reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten. 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.



## Aantal uitgevoerde jaarrekeningreviews

FY	Aantal
FY16	168
FY15	163

5.2

**Totaal aantal afgegeven controleverklaringen**

Afgelopen boekjaar hebben we ruim 2.600 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles. Van deze 2.600 controleverklaringen hebben we er 185 afgegeven aan OOB-controleklanten.

	FY16	FY15
Totaal aantal afgegeven controleverklaringen	Ruim 2.600	Ruim 2.500
waarvan bij OOB's	185	218

5.3

**293 opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen uitgevoerd**

Het percentage wettelijke controles waarop een OKB heeft plaatsgevonden alsmede de door de OKB'er (QRP) bestede uren als percentage van het totaal aantal aan de opdracht bestede uren zijn in FY16 stabiel gebleven ten opzichte van FY15 (11% respectievelijk 0,6%) bij een toename van de totale urenbesteding aan controle opdrachten (zie kwaliteitsindicator 1.4). In FY16 zijn daarnaast 47 RTR's uitgevoerd ter ondersteuning van de QRP. Deze uren zijn niet meegenomen in het gerapporteerde percentage. Vanaf FY17 wordt het RTR-team nadrukkelijker ingezet bij de uitvoering van de OKB op de daarvoor geselecteerde opdrachten en is onze ambitie om in lijn met sectormaatregel 5.3 iedere partner en director aan twee of meer OKB's te onderwerpen.

	FY16	FY15
Het aantal in het verslagjaar uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's	293	283
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	11%	11%

	FY16	FY15
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	0,6%	0,6%

5.4

5.5

**Meer tussentijdse beëindigingen**

Het afgelopen boekjaar vonden 22 tussentijdse beëindigingen van een opdracht voor een wettelijke controle plaats. In zestien gevallen (waarvan er dertien betrekking hadden op een niet-OOB-klant en zijn dochterondernemingen) trok de klant de opdracht terug, in drie gevallen heeft PwC de opdracht tussentijds beëindigd en voor drie opdrachten is gezamenlijk met de klant overeenstemming bereikt. Het ging om 21 niet-OOB-klanten en één OOB-klant. Het Compliance Office heeft dit gemeld aan de AFM.

	FY16	FY15
Tussentijdse beëindigingen van wettelijke controles	22	7

5.6

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 5.1 t/m 5.6 bijlage C.

## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Opdrachtuitvoering'

**Consultaties fraudepanel toegenomen**

Het aantal consultaties van het fraudepanel is gestegen ten opzichte van vorig jaar.

	FY16	FY15
Consultaties fraudepanel	119	101

5.7

**Meldingen ongebruikelijke transacties gedaald**

Als we volgens de criteria van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) een transactie moeten melden, verzorgt het Compliance Office die melding bij de Financial Intelligence Unit Nederland. In het afgelopen boekjaar hebben we zeventien meldingen gedaan.

	FY16	FY15
Meldingen ongebruikelijke transacties	17	21

5.8

**Minder consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle**

Via de consultatieprocedure hebben controleteams toegang tot specialisten op verschillende vakgebieden en zorgen we voor een proces waarin we intern tegenspraak organiseren. Naast consultaties op initiatief van het controleteam kennen we ook gebieden waarop teams verplicht moeten consulteren. In FY15 was sprake van een aantal aanvullende verplichtingen, onder andere voor de controleverklaring nieuwe stijl en specifieke aandachtsgebieden binnen de publieke sector. Het aantal consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle is in FY16 gedaald door het wegvallen van deze aanvullende verplichtingen.

**Meer geconstateerde fouten in jaarrekeningen**

Afgelopen boekjaar hebben we bij tien jaarrekeningen van niet-OOB-controleklanten geconstateerd dat de door ons in voorgaand jaar gecontroleerde jaarrekening een fundamentele fout (NL GAAP) bevatte en in ernstige mate tekortschoot in het geven van het vereiste inzicht. De fundamentele fouten hadden betrekking op verschillende onderwerpen. Naar aanleiding van deze fundamentele fouten hebben we oorzakenanalyses uitgevoerd en de leerpunten gedeeld met de betrokken teams.

Conform artikel 2:362, lid 6, BW moesten de betreffende klanten hierover een mededeling deponeren. Dit betreft ongeveer 0,4% van de door ons jaarlijks uitgevoerde wettelijke controles. In FY16 is één materiële fout (IFRS) geconstateerd bij een OOB-controleklant (FY15: 0). Die betrof overigens geen fundamentele fout.

Aantal afgeronde formele consultaties bij National Office



5.11

**Investerings in technologie**

Het PwC-netwerk investeert jaarlijks fors in de ontwikkeling van nieuwe technologie, waaronder begrepen tools als Aura, Halo en Connect (zie ook pagina 47). PwC Nederland draagt bij aan deze investeringen en investeert daarnaast ook lokaal in de ontwikkeling van technologie. De totale investering (*cash-out*) door de Nederlandse Assurance-praktijk in direct aan de audit gerelateerde technologie bedroeg in FY16 4 miljoen euro (FY15: 2 miljoen euro); dit bedrag is exclusief de investeringen in *back-office*-systemen en is exclusief de kosten van interne urenbesteding aan de ontwikkeling van nieuwe technologie.

	FY16	FY15
Investerings in technologie (in miljoenen euro's)	4	2

5.12

	FY16	FY15
Het aantal geconstateerde fundamentele fouten (NL GAAP)	10	5
Het aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	1	0
<b>Totaal aantal</b>	<b>11</b>	<b>5</b>
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,4%	0,2%

5.9

**Formatie vaktechnische afdeling gegroeid**

Onze investeringen in kwaliteit vertaalden zich ook in de formatie-uitbreiding bij National Office en Independence Office. Het totaal aantal fte's op die afdelingen steeg met 15% naar 78. In totaal waren in het afgelopen boekjaar 119 mensen betrokken bij de drie offices.

**Aantal fte's partners/directors, (senior) managers en overige teamleden werkzaam binnen de functies vaktechniek, independence en compliance**

	FY16	FY15
National Office	59	51
Independence Office	15	12
Compliance Office	4	5
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>68</b>

5.10

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 5.7 t/m 5.12 bijlage C.



## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Opdrachtuitvoering'

**Aantal juridische procedures en de status daarvan**

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

*Econcern*

Op 28 december 2015 heeft PwC een schikking getroffen met de curatoren, banken en een aantal crediteuren. PwC heeft in dit kader 25 miljoen euro betaald. Als onderdeel van de schikking is het hoger beroep met betrekking tot drie van de vier door partijen ingediende vrijwel identieke klachten bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) ingetrokken. Het door PwC aangetekende hoger beroep bij het CBb met betrekking tot de vierde klacht van een investeerder loopt nog. Op 3 augustus 2016 is deze investeerder daarnaast een civiele procedure tegen PwC gestart. De voormalige bestuurders en commissarissen van Econcern hebben PwC eveneens aansprakelijk gesteld.

Door de hiervoor genoemde intrekking van het hoger beroep is de door de Accountantskamer aan de twee betrokken externe accountants opgelegde maatregel van een tijdelijke doorhaling voor de duur van een maand definitief geworden. De tenuitvoerlegging heeft begin 2016 plaatsgevonden.

*Fairfield-fondsen*

In deze zaak zijn in de afgelopen jaren vier civiele procedures tegen PwC aanhangig gemaakt.

In New York betreffen dit twee procedures waarvan PwC één procedure op 6 januari 2016 heeft geschikt met investeerders in de fondsen die gezamenlijk als class/groep tegen PwC optraden. PwC heeft hiervoor samen met PwC Canada 55 miljoen dollar betaald. PwC heeft uitsluitend tot deze schikking besloten vanwege de excessieve risico's en dito juridische kosten die zijn verbonden aan dit soort procedures in de Verenigde Staten. Anders dan in Nederland heeft in deze procedure geen enkele inhoudelijke beoordeling van het werk van PwC plaatsgevonden. In de andere zaak is de klacht van de eisende partij (de curator van een fonds) niet ontvankelijk verklaard. Het beroep hiertegen loopt nog.

De andere twee civiele procedures lopen in Amsterdam. Op 3 september 2014 heeft de rechtbank de vorderingen in één 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.

**Eén incident gemeld bij AFM**

Afgelopen boekjaar hebben we één incidentmelding gedaan aan de AFM. Deze melding had betrekking op dienstverlening in strijd met de onafhankelijkheidsregels door buitenlands onderdelen van het PwC-netwerk geleverd aan een OOB-controleklant.

	Civiele zaak	Tuchtzaak
<b>Stand per 1 juli 2015</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
Nieuwe zaken	0	1
Afgehandelde zaken	4	3
<b>Stand per 30 juni 2016</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

5.13

*LCI-Technology*

Dit betreft één civiele procedure. In deze zaak hebben zich in het FY16 geen ontwikkelingen voorgedaan.

*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 verantwoordelijke externe accountant wegens het niet opmerken van vermeende fouten in de jaarrekening van de Stichting. De mondelinge behandeling van deze klacht moet nog plaatsvinden.

Er liep een strafrechtelijk onderzoek in België naar de fiscaliteit van een voormalige klant. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en een daaraan verbonden externe accountant werden als verdachten aangemerkt. Op 13 juni 2016 is door de gerechtelijke instanties geconcludeerd dat er geen grond bestond om tot strafrechtelijke vervolging over te gaan van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en een daaraan verbonden externe accountant.

Op 25 juli 2016 heeft de voormalige beheerder van een vastgoedfonds een tuchtklacht bij de Accountantskamer tegen een aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. verbonden externe accountant ingediend. De klacht ziet op beweerd handelingen die de accountant met betrekking tot in de privésfeer gedane beleggingen zou hebben verricht. De accountant voert tegen de klacht verweer.

Wij voeren op dit moment ook een juridische bezwaarprocedure tegen het boetebesluit van de AFM, zie pagina 59.

	FY16	FY15
<b>Het aantal incidenten gemeld aan de AFM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

5.14

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 5.13 t/m 5.14 bijlage C.

# Monitoring

- Kwaliteitsindicatoren
- Cultuur- en gedragsmonitor
- Netwerkstandaardenreview
- Review kwaliteitsbeheersingssysteem
- Internal audit
- Opdrachtreviews
- Monitoring Compliance Office
- Verslag van schendingen
- AFM
- Overige toezichthouders
- Oorzakenanalyses
- Leercirkel

# 6

**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 alle uitkomsten analyseren we standaard 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 het National Office monitoren de ontwikkeling van kwaliteit aan de hand van sets aan kwaliteitsindicatoren. Periodiek bespreekt de Assurance Board de ontwikkeling van de belangrijkste kwaliteitsindicatoren (kpi's), die tevens de indicatoren omvatten zoals genoemd in het rapport 'In het publiek belang' en de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren (4 maart 2016).

Ook ons periodieke onderzoek onder onze partners en medewerkers, de People Survey (zie paragraaf 'Human capital'), vormt een belangrijk element in de interne monitoring via indicatoren.

## Cultuur- en gedragsmonitor

De veranderingen in cultuur en gedrag brengen we met ingang van dit boekjaar ook in kaart via de zogenoemde cultuur- en gedragsmonitor (zie paragraaf 'Leiderschap'). De komende jaren ontwikkelen we deze methodiek verder door.

## Review op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden

Jaarlijks beoordeelt de internationale PwC-netwerkorganisatie onze selfassessments op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden.

## Reviews op ons kwaliteitsbeheersingssysteem door internationale PwC-netwerk

Het internationale PwC-netwerk beoordeelt jaarlijks ons kwaliteitsbeheersingssysteem en de aanpassingen daarin. 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 ISO9001). Het bevat het beleid, de procedures, de instrumenten en de richtlijnen die zijn afgesproken binnen het PwC-netwerk.

Het programma wordt gecoördineerd door een centraal team, het zogeheten *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 opdracht kwaliteit

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-polities 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 ook paragraaf 'Beoordeling en beloning').

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 vinden plaats 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*

Drie keer per jaar rapporteert het Compliance Office zijn bevindingen aan de (mede) beleidsbepalers. Tevens bespreken we deze rapportages met de Commissie Publiek Belang. Vaste onderdelen van de rapportage zijn de opzet, de naleving en de uitvoering van het kwaliteitsbeleid, contacten met toezichthouders en meldingen aan de AFM. Het Compliance Office meldt tussentijdse beëindigingen van een opdracht voor een wettelijke controle aan de AFM.

#### *Verslag van schendingen*

We maken elk jaar het wettelijk verplichte verslag van 'schendingen' die zich hebben voorgedaan. Het wettelijke begrip 'schending' is veelomvattend. Kort gezegd gaat het om overtredingen van een interne of externe regel. Er kan sprake zijn van 'lichte' schendingen betreffende niet-tijdige archivering van een dossier, maar er zijn ook schendingen die de kwaliteit van een uitgevoerde controle kunnen raken. Het gaat dan om controledossiers die bij

interne en/of externe reviews de kwalificatie *non-compliant* hebben gekregen. We nemen dan passende maatregelen en delen die met de hele praktijk.

#### *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 een interne review uit om er een interne kwalificatie aan te geven volgens de systematiek van de ECR. 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 proactief 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 themaonderzoek uit.

#### *Overige externe toetsing*

Naast de AFM voeren we ook andere toezichthoudende organisaties regelmatig reviews uit. De Auditdienst Rijk (ADR) doet bijvoorbeeld onderzoek naar onze dossiers van controles binnen de lokale overheid. 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*

Naar aanleiding van zowel door externe toezichthouders gehouden reviews op dossiers als interne reviews voeren we onder aansturing van de Rootcause Analysis Stuurgroep oorzakenanalyses uit. Daaruit halen we factoren die onze kwaliteit positief en negatief beïnvloeden, zoals vaktechnische kennis, begeleiding en beoordeling, professioneel-kritische instelling, ter beschikkingstelling en aanwending van middelen, en opleiding. Wij willen graag leren van onze good practices, onze fouten en van overige gebeurtenissen. We focussen ons daarbij op onderliggende oorzaken

en niet op het oplossen van knelpunten (symptoombestrijding).

In een brede oorzakenanalyse combineren we de uitkomsten uit individuele analyses. Op basis van deze brede oorzakenanalyses kunnen wij goed bepalen welke veranderingen we moeten doorvoeren om de controlekwaliteit structureel te verhogen.

Een oorzakenanalyse vindt in verschillende fasen en door verschillende teams plaats. Het team dat de review uitvoert, doet de eerste analyse van knelpunten en mogelijke oorzaken. Dit gebeurt door een analyse van de feitelijke vaktechnische bevindingen en door interviews met de betrokken teams. Het RTR-team doet dit bijvoorbeeld voor de vaktechnische bevindingen uit de RTR's en het ECR-team voor de vaktechnische bevindingen uit de ECR's.

Vanuit deze analyses identificeren we de belangrijkste vaktechnische bevindingen en de in eerste instantie geïdentificeerde knelpunten. De verkenning van deze knelpunten is de eerste stap in de oorzakenanalyse. Om de dieperliggende oorzaken te achterhalen, organiseren we soundingsessies met functiegroepen – partners en directors, (senior) managers, (senior) associates – waarbij we de analyse van de knelpunten en oorzaken verder uitdiepen. Het RTR-team organiseert deze sessies en ze worden gefaciliteerd door deskundigen uit onze adviespraktijk die ervaring hebben met dit soort analyses. Wij hanteren bij deze sessies de 5 x *why*-methode. Dat wil zeggen dat we continu de waarom-vraag herhalen, totdat de dieperliggende oorzaak bovenkomt.

De uitkomsten uit de individuele analyses en soundingsessies combineren we met uitkomsten en informatie uit andere processen en analyses, zoals de People Survey, het cultuuronderzoek, dossiermentoring en analyse van tests die zijn gekoppeld aan onze trainingen. Vertegenwoordigers van onder andere de Assurance Board, National Office, learning & development, het RTR-team en het ECR-team komen vervolgens bijeen om alle informatie te duiden en op basis daarvan acties te bepalen. Die kunnen leiden tot aanpassingen in onder andere ons verbeterprogramma, ons opleidingscurriculum inclusief de Summerschool, onze methodologie of de risicogerichte selectie van opdrachten voor RTR's.

We blijven doorgaan met het structureel uitvoeren, verdiepen, verbreden en het intensiveren van oorzakenanalyses als onderdeel van ons (continue) kwaliteitsverbeteringstraject. Wij willen een lerende organisatie zijn en in deze continu veranderende omgeving moeten we het te realiseren doel ook continu beoordelen. Ons RTR-proces is hiervoor een belangrijke driver.

### *Leercirkel*

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 elk kwartaal aan de Assurance Board. Die statusupdate wordt besproken door de Assurance Board en daar waar nodig nemen we gepaste aanvullende acties.



## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Monitoring'

**Uitkomsten onderzochte opdrachten (ECR's)**

Afgelopen boekjaar zijn 37 van onze controleopdrachten 2015 via een ECR (intern) beoordeeld. Deze 37 opdrachten betroffen 33 controleopdrachten en vier non-auditopdrachten. Tweeëndertig van de onderzochte opdrachten voldeden aan onze eisen, zij het dat twee (FY15: een) van deze 32 opdrachten opmerkingen kregen (*compliant with review matters*). We zien in het verslagjaar een positieve ontwikkeling in de dossierkwaliteit in het OOB-marktsegment (beursgenoteerde ondernemingen en grote financiële instellingen).

De vijf controledossiers die niet aan onze eisen voldeden (*non-compliant*), hebben allen betrekking op controleopdrachten in het niet-OOB-marktsegment. De bevindingen in deze vijf controledossiers hadden betrekking op:

1. Een binnen het netwerk van PwC afgegeven *inter-office* controleverklaring die een verwijzing bevatte naar een verkeerde verslaggevingsstandaard.
2. Een zogenoemde fundamentele fout in de toepassing van artikel 2:408 BW (consolidatievrijstelling). De geconsolideerde jaarrekening op een hoger niveau in de groep was niet tijdig gedeponereerd en daarom had bij het opmaken van de jaarrekening geen gebruik mogen worden gemaakt van de consolidatievrijstelling.
3. Onvoldoende uitgevoerde en gedocumenteerde werkzaamheden op journaalposten als onderdeel van de standaard-controlewerkzaamheden in het kader van identificatie van frauderisico's.
4. Onvoldoende uitgevoerde en gedocumenteerde werkzaamheden met betrekking tot de waardering van investeringen en tot de groepscontrole.
5. Onvoldoende uitgevoerde en gedocumenteerde werkzaamheden met betrekking tot de omzetverantwoording, gerelateerde debiteuren, onderhanden projecten en journaalposten als onderdeel van de standaard-controlewerkzaamheden in het kader van identificatie van frauderisico's.

Ten aanzien van deze controledossiers hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, waar nodig herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaringen juist is geweest.

De initiële evaluatie van de ECR-uitkomsten leert ons dat meer aandacht nodig is voor het maken van keuzes welke opdrachten we willen/kunnen uitvoeren en voor de stabiliteit in teamsamenstelling, alsmede onderstrepen deze uitkomsten het belang van continue aandacht voor de reeds ingezette verbetermaatregelen zoals betere dossiervastlegging (documenteren van de *story of the audit*) en het gebruik van data-analyse en andere nieuwe controletechnieken.

Als er sprake is van een *non-compliant* dossier, leidt dit tot (financiële) sancties voor de verantwoordelijke partner of director en de start van een verbetertraject waarin hij of zij extra begeleiding en een extra review krijgt. De collega's uit de drie teams die (in ECR's) 'beste van de klas' scoorden op het gebied van opdracht kwaliteit zijn positief beoordeeld en tevens extra beloofd. Ditzelfde gold ook voor een controleteam van wie een dossier is onderzocht door de PCAOB.

**Leerpunten uit oorzakenanalyses**

De belangrijkste leerpunten uit de oorzakenanalyse 2015 zijn:

- versterken van het project- en procesmanagement van controleopdrachten.
- vaker voeren van een robuuste dialoog binnen het team en met de klant over de haalbaarheid van deadlines.
- vergroten van de effectiviteit van centrale communicatieboodschappen.
- versterken van de samenwerking tussen audit- en IT-specialisten uit onze Risk Assurance-praktijk.
- vergroten van de kennis van audit- en verslaggevingstandaarden.
- vergroten van flexibiliteit in de planning.

Op elk van deze gebieden hebben we verbeteracties geformuleerd. Die acties zijn verankerd in ons veranderprogramma, beoordelings- en beloningsbeleid, human-capitalbeleid en opleidingsprogramma.

De initiële analyse van de uitkomsten van de 2016 ECR's, de additionele interne reviews, de externe reviews van opdracht kwaliteit en de geconstateerde fundamentele fouten leren ons dat we kunnen verbeteren op het terrein van:

- het testen van journaalposten: het vaststellen van de volledigheid van de journaalposten en het adequaat opvolgen van de journaalposten geselecteerd voor testen.
- het testen van de opbrengsten: het toepassen van de juiste teststrategie en de consistent daarop aansluitende testwerkzaamheden.
- het verkrijgen van begrip van de IT-omgeving, de IT-general controls en de evaluatie van de IT-risico's, inclusief het testen van de betrouwbaarheid van computer gegenereerde rapportages die onze accountants gebruiken in de controle.
- dossiervastlegging zoals het feitelijk en concreet documenteren van de *story of the audit* inclusief de reconstrueerbaarheid van de controle-informatie.

Deze initiële evaluatie-uitkomst herbevestigt de uitkomst van de bovengenoemde oorzakenanalyse 2015. Ook tonen de uitkomsten aan dat het doorvoeren van verbeteringen in de kwaliteit van onze dienstverlening niet zonder slag of stoot gaat, de nodige tijd en inspanning vergt van onze partners en medewerkers. Daarom blijven we ook komend jaar als onderdeel van ons verbeterprogramma focussen op de controle van de opbrengstverantwoording, 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	
FY16	32	0	5	37
FY15	37	0	0	37

6.1

Zie voor verslaggevingscriterium kwaliteitsindicator 6.1 bijlage C.

## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Monitoring'

**Bevindingen in onderzoeken externe toezichthouders**

De Amerikaanse toezichthouder PCAOB heeft in het najaar van 2015 een regulier periodiek onderzoek uitgevoerd naar een drietal 2014-dossiers van controleklanten met een beursnotering in de Verenigde Staten. Bij twee van deze drie dossiers heeft het PCAOB-onderzoek plaatsgevonden in samenwerking met de AFM (een zogenaamde 'joint inspection'). De PCAOB heeft op 17 maart 2016 in haar rapportage geconcludeerd dat uit deze drie dossierreviews geen bevindingen zijn geïdentificeerd, en derhalve ook geen bevindingen waaruit zou blijken dat PwC onvoldoende of ongeschikte controle-informatie had ter onderbouwing van de afgegeven controleverklaringen.

Daarnaast heeft de PCAOB in haar onderzoek een aantal onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van PwC beoordeeld, waaronder 'tone at the top', onafhankelijkheid, partnerbenoemingen en -beloningen en consultatieprocedures. In haar rapportage van 17 maart 2016 heeft de PCAOB ook aangegeven dat er geen bevindingen zijn rondom de onderzochte elementen van ons kwaliteitsmanagement systeem.

De resultaten van de dossierreviews van de AFM zijn voorlopig en staan gedeeltelijk ter discussie. Het AFM-onderzoek naar totaal acht dossiers is nu halverwege en de resultaten zullen wij bekend maken zodra een en ander afgerond en definitief is.

De AFM doet in twee fases onderzoek naar de implementatie van de toekomstgerichte verbetermaatregelen; eerst naar de opzet en daarna naar de werking van die maatregelen. In 2015 heeft de AFM het onderzoek uitgevoerd naar de opzet van de in ons kwaliteitsbeheersingssysteem ingezette veranderingen en de bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen. De daaruit voortgekomen AFM-rapportage van oktober 2015 over de voortgang van de verander- en verbetermaatregelen bevestigde dat wij goed aan de slag zijn gegaan met de implementatie van de sectormaatregelen, maar ook dat er nog werk aan de winkel was. We hebben de in deze rapportage vermelde aandachtspunten opgevolgd als onderdeel van ons implementatietraject en veranderprogramma. In maart 2016 heeft de AFM deze opvolging onderzocht. Vanaf mei 2016 loopt het AFM-onderzoek naar de werking van de ingezette veranderingen met bijbehorende toekomstgerichte verbetermaatregelen. De AFM gaat met dit onderzoek na in welke mate de visie, het beleid en de procedures zijn ingevoerd en worden herkend en nageleefd in de praktijk.

De AFM heeft aangegeven aan het einde van het eerste kwartaal 2017 met haar definitieve totaalrapport te willen komen, waarin zowel wordt gerapporteerd over de implementatie van de toekomstgerichte verbetermaatregelen als over de acht onderzochte controledossiers.

Naar aanleiding van een onderzoek naar een casus uit 2012 heeft de AFM in maart 2016 een normoverdragende brief verzonden naar PwC. Een dergelijke brief kwalificeert niet als formele handhavingmaatregel.

Alle dossiers die zijn onderzocht door andere externe toezichthouders zoals de Auditdienst Rijk, de Inspectie van het Onderwijs, de NZa en overige instanties zijn *compliant* bevonden. In FY16 heeft NOREA voor het eerst onderzoek verricht naar de kwaliteit van de dienstverlening door onze RE's uit onze businessunit Risk Assurance. Naast een beoordeling van het stelsel van kwaliteitsbeheersing van onze businessunit Risk Assurance zijn door NOREA ook twee dossiers onderzocht. Hierbij zijn geen bevindingen geconstateerd.

Toetsing door	Aantal onderzochte dossiers		Aantal dossiers met bevindingen		Waarvan aantal dossiers non-compliant (cf. ECR <sup>1</sup> )	
	FY16	FY15	FY16	FY15	FY16	FY15
AFM	-	-	-	-	-	-
PCAOB	3	-	0	-	-	-
ADR	12	16	0	0	-	-
Inspectie van het Onderwijs	13	17	0	0	-	-
NZa	4	5	0	0	-	-
NOREA	2	-	0	-	-	-
Overige instanties	7	3	0	0	-	-
<b>Totaal</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

1 De dossiers met bevindingen zijn onderworpen aan een interne review (ECR-methodiek).

6.2

6.3

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 6.2 t/m 6.3 bijlage C.

## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Monitoring'

**Een boete ontvangen van de AFM**

Naar aanleiding van het AFM-onderzoek in 2013-2014 naar controledossiers 2011-2012 heeft de Autoriteit Financiële Markten (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). Die zorgplicht houdt in dat de organisatie zich er voor moet inspannen dat haar externe accountants voldoen aan de regels van met name vakbekwaamheid. PwC heeft op 15 juni 2016 de gronden van haar bezwaar ingediend tegen dit boetebesluit. Het bezwaar van PwC richt zich op de onderbouwing van het besluit. PwC vindt het toetsingskader nu onduidelijk. Zo moet er duidelijkheid komen over wat er van PwC op basis van de zorgplicht wordt verwacht en wanneer welke maatregelen kunnen worden opgelegd. Duidelijkheid hierover is met name ook van belang voor de toekomst.

De toezichthouder draagt naar de mening van PwC geen voldoende bewijs aan voor het verwijt dat PwC als organisatie tekort zou zijn geschoten in haar zorgplicht. Zo wordt in het besluit niet duidelijk gemaakt in welke inspanningen PwC te kort is geschoten en waarom dit nu een sanctie in de vorm van een boete rechtvaardigt, terwijl nooit eerder is vastgesteld dat PwC haar zorgplicht heeft overtreden. PwC beschikt over een stelsel van kwaliteitsbeheersing dat naar behoren functioneert en ter zake waarvan ook nooit een overtreding is gesanctioneerd.

Het bezwaar van PwC richt zich niet tegen het feit dat in het besluit tekortkomingen zijn geconstateerd, want PwC erkent op basis van eigen onderzoek dat drie onderzochte dossiers elementen bevatten waar de uitvoering/vastlegging van de controle voor verbetering vatbaar was. Daaruit volgt echter nog niet dat PwC de zorgplicht heeft geschonden. De AFM heeft met behulp van een niet-representatieve steekproef tien van de ongeveer 2.500 controledossiers geselecteerd en deze vervolgens onderzocht. De zeven bevindingen die zij daarbij in vier van de tien onderzochte controledossiers heeft geconstateerd vormen de grondslag van een conclusie over het (niet) voldoen aan onze zorgplicht. Omdat het een niet-representatieve steekproef betreft en slechts tien dossiers zijn onderzocht, kan PwC die conclusie niet volgen. Dit geldt temeer nu de zorgplichtnorm die voor PwC als organisatie geldt, niet gelijk is aan de normen waaraan controledossiers moeten voldoen. De toezichthouder vult op deze manier de zorgplicht in als resultaatsverplichting, terwijl er sprake is van een inspanningsverplichting. Van ons als organisatie mag worden verwacht dat wij onverminderd doorgaan met het uitvoeren van de reeds ingezette verbetermaatregelen gericht op het versterken van een op kwaliteit en leren gerichte cultuur.

Het door ons ingediende bezwaar komt er op neer dat wij de AFM vragen haar boetebesluit te heroverwegen. Mocht de AFM niet de gewenste duidelijkheid scheppen over het geldende kader, dan staat voor PwC de mogelijkheid open beroep in te stellen bij de rechtbank met daarna zo nodig hoger beroep bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB).

Ons doel en het doel van de accountantscontrole is altijd geweest steeds de juiste controleverklaring af te geven. Daarin zijn wij zoals na herstelwerkzaamheden is gebleken, ook in de dossiers die de AFM als onvoldoende heeft gekwalificeerd, in alle onderzochte gevallen geslaagd. Mocht PwC in het gelijk worden gesteld, dan zal zij een geldbedrag dat gelijk staat aan de hoogte van de boete, overmaken aan de vorig jaar opgerichte *Foundation for Auditing Research* (FAR), dat academisch onderzoek laat uitvoeren naar factoren die bepalend zijn voor de controlekwaliteit.

**Positieve beoordeling kwaliteitsbeheersingssysteem**

Bij de jaarlijkse beoordeling van ons kwaliteitsbeheersingssysteem voor Assurance (inclusief het Nederlandse delivery centre) door onze wereldwijde netwerkorganisatie zijn geen significante bevindingen naar voren gekomen. Het internationale reviewteam heeft geen nieuwe aanbevelingen gedaan. Eén aanbeveling van vorig jaar met betrekking tot het invoeren van een verplichte interviewtraining voor medewerkers die sollicitatiegesprekken voeren, en het monitoren van het volgen van deze training, bleek deels opgevolgd te zijn. Inmiddels hebben we actie genomen om deze aanbeveling volledig te implementeren.

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.

**Geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven door AFM**

In FY16 zijn geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM in door ons gecontroleerde jaarrekeningen.

	FY16	FY15
Het aantal geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op basis van aangeven door de AFM	0	0

6.5

	FY16	FY15
Het aantal opgelegde boetes door toezichthouders	1	0
Het bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichthouders	845.000	0

6.4

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 6.4 t/m 6.5 bijlage C.

# Beoordeling en beloning

- Proces van beoordeling en beloning
- Beloning afhankelijk van prestaties
- Kwaliteit doet ertoe
- Vanzelfsprekend gedrag belonen we niet extra
- Sanctiebeleid



*In de beoordeling en beloning van onze externe accountants en onze bestuurders neemt de geleverde kwaliteit een belangrijke plek in*

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 voorzitter van de ledenraad kan input geven. Voor de leden van de rvb geldt dat zij worden beoordeeld door twee leden van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie met input van de voorzitter van de ledenraad. De voorzitter van de rvb is bij deze beoordeling van de leden van de rvb 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.

Het beoordelings- en beloningsproces voor directors is identiek aan dat van de 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 en de *business unit leader* heeft de rol van *primary reviewing partner*.

De vaststelling van de beloning van de rvb-leden is een taak van de rvc. Met ingang van 1 juli 2015 is de beloningsregeling voor de rvb in lijn gebracht met de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Vanaf die datum ontvangen de rvb-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 bedraagt maximaal twintig procent van de vaste beloning 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 2015-2016 en naar de informatie over ons beloningsbeleid op onze website.

### *Beloning afhankelijk van prestaties*

De totale beloning van de partners en directors fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC Nederland. 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 zijn van de eigen performance en de resultaten van PwC Nederland. Het effect op de variabele beloning van directors ligt in lijn met de systematiek van de partners.

De Assurance Board 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 verstrekte 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, waarbij bij normaal goed functioneren die variabele beloning circa een derde van de totale beloning bedraagt.

### *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, 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 met ingang van FY16 een bovengemiddelde performance op

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 (partnersverslag).

### 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 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, op het niveau van partner en director, 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.

opdrachtkwaliteit 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 performance 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 opdrachtkwaliteit, 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 opdrachtkwaliteit (dat wil zeggen een *non-compliant*-dossier) resulteert in een negatieve beoordeling op het onderdeel *clients* danwel 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.

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 schematisch weergegeven op pagina 63.

In lijn met het rapport 'In het publiek belang' is met ingang van 1 juli 2015 een zogenoemde 'clawbackregeling' van kracht voor de controlepartners (niet voor directors binnen Assurance). De clawbackregeling heeft een looptijd van zes jaar, waarbij de controlepartners een aan hun winstdeling gekoppelde reservering opbouwen. Het bedrag dat onder de regeling valt, loopt in deze zes jaren op tot het gemiddelde jaarinkomen dat is ontvangen over de meest recente periode van zes jaar. Als voor het verstrijken van die periode blijkt dat een controlepartner een verkeerde verklaring heeft afgegeven op basis van aan hem of haar te verwijten handelen en daardoor maatschappelijke schade is ontstaan, betalen we het gereserveerde bedrag niet of slechts gedeeltelijk uit. De hoogte van het op de reservering in te houden bedrag is ter beoordeling van de rvc. De clawbackregeling is doorlopend: in het zevende jaar valt een zesde deel van de reservering vrij ten behoeve van de controlepartner en wordt ook weer een reservering van een zesde deel gemaakt.

#### *'Vanzelfsprekend' gedrag belonen we niet extra*

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 en onafhankelijkheid' hebben we een overzicht gegeven van de gremia waar overtredingen kunnen worden gemeld.

## Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Beoordeling en beloning'

Als onderdeel van het beoordelen en belonen op kwaliteit kijken we naast opdracht reviewuitkomsten 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 deadlines waar nodig. Ook bijzondere bijdrages aan ons kwaliteitsbeheersingssysteem en op 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.

Beoordelingselementen	Toetsing	Interne evaluatie	Beoordeling	Impact op totale beloning <sup>1,2</sup>	Aantal financiële sancties	
					FY16	FY15
Opdrachtkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne reviews (ECR)</li> <li>- Externe reviews</li> <li>- Tuchtrechtspraken</li> </ul>	Niveaus in evaluatie: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Compliant</i>, 'best-in-class'</li> <li>2. <i>Compliant</i></li> <li>3. <i>Compliant with review matters</i> (CWRM)</li> <li>4. <i>Non-compliant</i> (NC)</li> </ol>	Onderscheidend optreden in opdracht-kwaliteit /beste van de klas dossier: positief effect op beoordeling.	+8,33% tot +16,66% impact op totale beloning.	9 positief	3 positief
			<i>Compliant</i> : geen effect op de beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			CWRM: geen effect op beoordeling, tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of bij recidive daar aanleiding voor is.	Geen effect op beloning tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of bij recidive daar aanleiding voor is: -12,5 tot -50% impact op de totale beloning.	0	0
Kwaliteitsbeheersingssysteem PwC (QMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe reviews</li> <li>• Interne reviews</li> <li>• Interne audits</li> </ul>	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	+4,16 tot +8,33% impact op totale beloning.	5 positief	-
Persoonlijke onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe reviews</li> <li>• Interne reviews</li> <li>• Interne audits</li> </ul>	Uitspraak Independence Sanctions Committee: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarschuwing</li> <li>• Terechtwijzing</li> </ul>	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: -6,25 tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Persoonlijk gedrag/ business conduct	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klachten en meldingen</li> <li>• Interne audits</li> </ul>	Besluit van de rvb op advies van het Business Conduct Committee of op advies van Klachtencommissie.	Brief met mededeling, geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Bij zwaardere maatregel: -6,25 tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Voldoen aan regels en standaarden ( <i>baseline expectations</i> )	Specifieke doelstellingen: aantal trainingsuren, financieel beheer, enz.	Evaluatie baseline expectations.	Bij onvoldoende evaluatie negatief effect op beoordeling.	Tot -50% impact op totale beloning.	1	1
People-component in beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• People kpi's (inclusief People Survey)</li> <li>• 360 gradenfeedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie businessunit-uitkomsten People Survey<sup>3</sup></li> <li>• Evaluatie 360 graden-feedback</li> </ul>	Bij bovengemiddeld een positief,	+4,16 tot +8,33% impact op totale beloning.	21 positief	8 positief
			bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op beoordeling.	-6,25 tot -12,5% impact op totale beloning.	4	11

<sup>1</sup> In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. <sup>2</sup> Daarnaast is er tevens een clawbackregeling; van deze regeling is in FY16 geen gebruik gemaakt. <sup>3</sup> Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld.

Zie voor verslaggevingscriterium kwaliteitsindicator 7.1 bijlage C.

# *Governance*



## Onze governance

### Onze juridische structuur

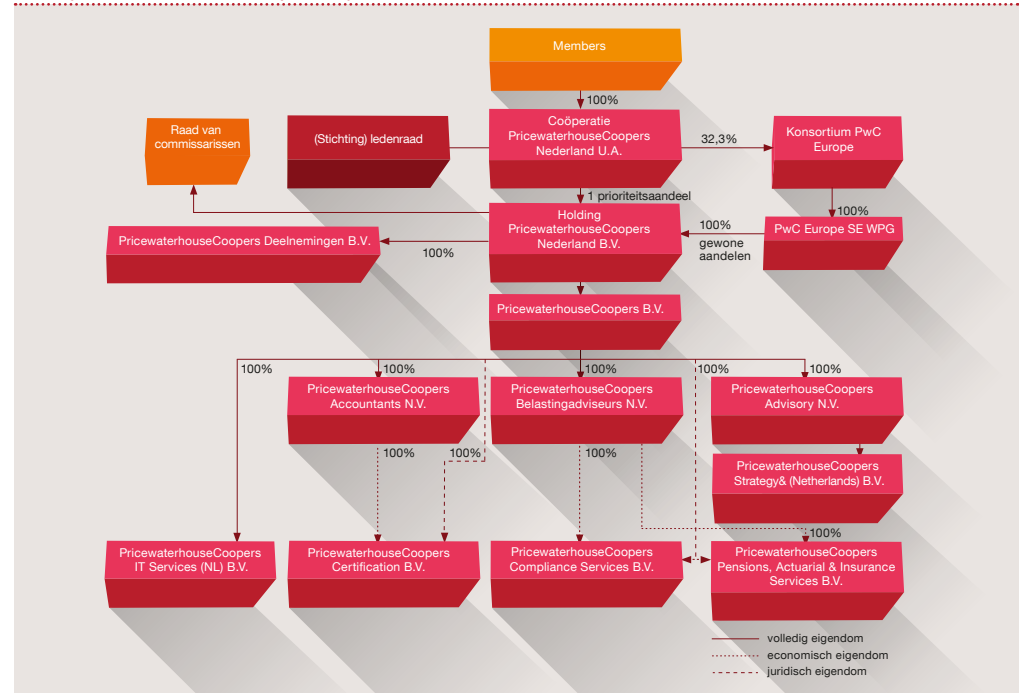
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is de accountantsorganisatie en de houder van de vergunning op grond van artikel 5 van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('Assurance') is een 100 procentdeelneming van PricewaterhouseCoopers B.V. Deze bv is een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

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 één van onze Lines of Service.

Per 30 juni 2016 waren er 269 leden aangesloten bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., waarvan 112 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.

### Onze juridische structuur - per 30 juni 2016



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.

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 CO<sub>2</sub>- en NO<sub>x</sub>-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 Autoriteit Financiële Markten (AFM) verkregen voor haar activiteiten.

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*

PwC Nederland neemt deel aan het initiatief 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 toptentiteiten van de PwC-firms in Duitsland, Oostenrijk en België hebben eenzelfde overdracht gerealiseerd. Daarmee zijn de PwC-firma's van deze vier landen grotendeels indirect eigendom van de gezamenlijke partners van deze vier landen. Per 1 juli 2015 hebben de gezamenlijke partners van de vier landen besloten ook PwC Turkije bij PwC Europe te betrekken. De juridische uitwerking hiervan is gestart en krijgt in het najaar van 2016 zijn beslag.

Alle aandelen van PwC Europe worden gehouden door Konsortium PwC Europe. Dit betreft een naar Duits recht voor toezicht transparante juridische entiteit. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. houdt 29,98 procent van de 'equity rights' in Konsortium PwC Europe en het Konsortium PwC Deutschland & Österreich houdt 63,08 procent. PwC Belgium CVBA houdt de resterende 6,94 procent.

De leden van de board of management van PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zijn tevens aangemerkt als medebeleidsbepaler. De compliance officer ziet namens de (mede)beleidsbepalers toe op de naleving van het kwaliteitsbeleid.

### *Ons internationale netwerk*

PwC is een wereldwijd netwerk van zelfstandige *member firms* die lokaal opereren in landen verspreid over de wereld. Het wereldwijde PwC-netwerk bestond eind juni 2015 uit 756 vestigingen in 157 landen. In totaal werkten daar 208.109 mensen, onder wie 10.611 partners. In het boekjaar 2014-2015 bedroeg de wereldwijde omzet van PwC 35,4 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 (PwC IL), 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.

PwC IL heeft een coördinerende rol, bijvoorbeeld door het uitvaardigen van standaarden op het gebied van risico- en kwaliteitsmanagement. PwC IL 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. PwC IL is geen eigenaar van *member firms* en de *member firms* zijn evenmin gezamenlijk eigenaar van andere *member firms* (behalve in een aantal specifieke gevallen).

PwC IL heeft een aantal bestuursorganen, te weten:

- Global Board – is verantwoordelijk voor het besturen van PwC IL, houdt toezicht op het Network Leadership Team en keurt PwC-netwerkstandaarden goed.
- Network Leadership Team – is verantwoordelijk voor algemene strategie van het netwerk van PwC *member firms*
- Strategy Council (gevormd door de bestuursvoorzitters van de grootste PwC *member firms* binnen het netwerk, onder wie de bestuursvoorzitter van PwC Nederland) – geeft haar goedkeuring aan veranderingen in de strategie van het netwerk, om zo de uitvoering van die strategie consistent te kunnen toepassen.



- Network Executive Team – coördineert de Lines of Services en de belangrijke 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.
- Network Executive Team – coördineert de Lines of Services en de belangrijke 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.

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 PwC IL 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 Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. 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 risicomangement. De voorzitter van de Assurance Board is in die hoedanigheid lid van de rvb en enig statutair lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

In het boekjaar 2015-2016 bestond de Assurance Board uit Michael de Ridder (voorzitter), Peter Jongerius, Agnes Koops-Aukes en Michel Adriaansens. Per 1 juli 2016 is Wytse van der Molen benoemd en is Peter Jongerius uitgetreden.

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*.

### Leden van de Assurance Board



**Michael de Ridder** (1963) trad in 1986 in dienst bij PwC en werd in 1996 tot partner benoemd. Sinds september 2008 is hij lid en sinds 1 juli 2013 voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en gevolmachtigd lid van de raad van bestuur. Hij is voorzitter van het Risk & Quality Platform van PwC. Daarnaast is hij voorzitter van het Independence Sanctions Committee. Zijn portefeuille bevat *partner affairs*, woordvoering en *quality & risk* (tot 1 juli 2016). Binnen het wereldwijde netwerk van PwC is hij lid van het EMEA Assurance Leadership-team en van de Strategy Council van het Global Assurance Leadership-team.



**Michel Adriaansens\*** (1963) trad in 1987 in dienst van PwC en is sinds 1999 als partner verbonden aan PwC. Sinds 1 mei 2015 is Michel lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Hij is verantwoordelijk voor het Assurance Change-programma, de interne communicatie en met ingang van 1 juli 2016 verantwoordelijk voor de *quality & risk*-portefeuille



**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. Agnes is tevens *business unit leader* van businessunit Noord-Centrum. Haar portefeuille bestaat uit *human capital*, *learning & development*, diversiteit en *director affairs*.



**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 *operations* en *markets*.

#### Wijziging samenstelling Assurance Board per 1 juli 2016

Per 30 juni 2016 is Peter Jongerius teruggetreden als lid van de Assurance Board en per 1 juli 2016 is Wytse van der Molen benoemd als nieuw lid. Peter was sinds 2009 lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Zijn portefeuille bestond uit *operations* en *markets*.

\* Gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

- 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 Assurance journey. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *change partner*.

Per 30 juni 2016 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. 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.

#### Overzicht businessunits (per 30 juni 2016)

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

De businessunit CMAAS houdt zich bezig met het verstrekken van accounting- en waarderingsadviezen aan voornamelijk onze niet-controleklanten 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 assuredienstverlening.

#### 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 acht industriegroepen:



#### Raad van commissarissen

De rol van toezichthouder wordt bij PwC Nederland vervuld door de onafhankelijke raad van commissarissen (rvc). Vanaf 1 mei 2015 bestond de rvc uit zes leden, met ingang van 1 september 2015 is de rvc uitgebreid naar zeven leden. Benoeming van de leden van de rvc vindt plaats 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.

Vanaf 1 juli 2015 bestond de rvc uit Jan Maarten de Jong, Nout Wellink, Naomi Ellemers, Frits Oldenburg, Yvonne van Rooy en Cees van Rijn. Met ingang van 1 september 2015 is de rvc uitgebreid met Annemarie Jorritsma. Zie voor het verslag van de rvc het PwC NL Annual Report 2015-2016.

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 PwC Accountants 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 accountantscontrole. De Commissie Publiek Belang is een kerncommissie van de rvc en in die hoedanigheid richt zij zich op de wijze waarop

#### Leden van de Commissie Publiek Belang per 30 juni 2016



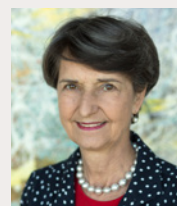
**Nout Wellink** (voorzitter) was tot juni 2011 president van De Nederlandsche Bank. Op dit moment is hij non-executive director van de Bank of China, voorzitter van de Wim Drees Stichting en de Bontius Stichting. Tot 1 september 2016 was hij voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden. Wellink is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



**Naomi Ellemers** is sociaal psycholoog en universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht en gespecialiseerd in cultuur en gedrag in organisaties. 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). Tevens is zij bestuurslid van Stichting Praemium Erasmianum. Ellemers is sinds 1 mei 2015 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



**Cees van Rijn** was CFO en lid van de raad van bestuur van Nutreco. Hij is nu onder andere commissaris bij Detailresult Groep, Plukon Food Group, ForFarmers, FloraHolland, Erasmus Q-Intelligence en UTZ. Van Rijn is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



**Yvonne van Rooy** was onder andere staatssecretaris van Economische Zaken, lid van de Tweede Kamer en voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Utrecht. Tegenwoordig is zij voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Electronics Nederland en lid van de raad van commissarissen van NN Group. Tevens is zij bestuurslid bij Stichting Administratiekantoor Koninklijke Brill, het Instituut GAK en het Koninklijk Concertgebouworkest. Ook is ze lid van de raad van toezicht bij het Gemeentemuseum Den Haag en het Fonds Nationaal Kunstbezit. Van Rooy is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar Nederlandse netwerk het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie bestaat uit Nout Wellink (voorzitter), Naomi Ellemers, Cees van Rijn en Yvonne van Rooy. 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 de Code voor Accountantsorganisaties met een OOB-vergunning 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 ([www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/governance.jhtml](http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/governance.jhtml)) 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.

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 kerncommissie Publiek Belang van de rvc. 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 charter dat is gepubliceerd op onze website. Het charter 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 2015-2016 uitgebracht aan de rvc. Dat verslag is te vinden in het hoofdstuk 'Verslag van de CPB' van dit transparantieverlag.



# 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 kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem, 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 het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend functioneert.

Amsterdam, 26 september 2016

Beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Leden raad van bestuur Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Peter van Mierlo (voorzitter)

Michael de Ridder (tevens voorzitter directie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.)

Ad van Gils

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 het interne toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd, en de vereiste kennis van onze partners, directors en medewerkers, inclusief het bijhouden van de ontwikkelingen op ons vakgebied, op een gestructureerde wijze wordt onderhouden.

Amsterdam, 26 september 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Michael de Ridder, statutair directeur

Michel Adriaansens, titulair directeur

Agnes Koops-Aukes, titulair directeur

Wytse van der Molen, titulair directeur

# Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering van aandeelhouders en de raad van commissarissen van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Wij hebben de bijgevoegde, door ons gewaarmerkte, cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen 'Kwaliteitsindicatoren 1.1 tot en met 7.1' (hierna: 'de gerapporteerde data') van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (hierna: de 'vennootschap') over de periode van 1 juli 2015 tot en met 30 juni 2016 onderzocht.

## Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opstellen van de gerapporteerde data in overeenstemming met de door de vennootschap toegepaste verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in bijlage C 'Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren' van het transparantieverlag 2015-2016. De directie is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opstellen van de gerapporteerde data mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het is van belang de gerapporteerde data in samenhang te zien met de uiteenzetting van de verslaggevingscriteria.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een redelijke mate van zekerheid over de gerapporteerde data op basis van onze werkzaamheden. Wij hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000 'Assuranceopdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie'.

Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij ons onderzoek zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de gerapporteerde data geen afwijkingen van materieel belang bevatten. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de gerapporteerde data een afwijking van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opstellen van de gerapporteerde data, gericht op het

opzetten van assurancewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.

Onze werkzaamheden omvatten tevens het evalueren van de geschiktheid van de gerapporteerde data en van de gehanteerde verslaggevingscriteria bij het opstellen van de gerapporteerde data evenals een evaluatie van de methodes die zijn gebruikt voor het opstellen van de gerapporteerde data, de redelijkheid van de gemaakte schattingen en een evaluatie van het algehele beeld van de gerapporteerde data.

De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit:

- 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.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

## Oordeel

Naar ons oordeel zijn de cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen 'Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.1' van het transparantieverlag 2015-2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in bijlage C 'Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren' van het transparantieverlag 2015-2016.

Den Haag, 26 september 2016

KPMG Accountants N.V.  
R.R.J. Smeets RA

# *Bijlagen*



## Bijlage A - Tabel wettelijk kader

In deze tabel geven wij aan waar in de tekst van ons transparantieverlag de vereisten vanuit het Besluit toezicht accountantsorganisaties artikel 30 terug te vinden zijn.

		Hoofdstuk	Pagina
lid 1	Het transparantieverlag		
a	Beschrijving op hoofdlijnen van de juridische en organisatorische structuur	Hoofdstuk 'Onze governance'	65
b	Beschrijving op hoofdlijnen van de organisatiestructuur van het netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort	Hoofdstuk 'Onze governance'	65
c	Beschrijving op hoofdlijnen van beheersstructuur	Hoofdstuk 'Ons kwaliteitsbeheersingssysteem'	23
d	Beschrijving op hoofdlijnen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en een verklaring van de personen die het dagelijks beleid bepalen	Hoofdstuk 'Ons kwaliteitsbeheersingssysteem' Verklaringen	23 72
e	Het tijdstip van evalueren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing	Verklaringen	72
f	Het toezicht op het stelsel van kwaliteitsbeheersing door de AFM	Paragraaf 'Monitoring'	54
g	Een lijst van OOB's waarbij in het boekjaar een wettelijke controle is verricht	Bijlage B	77
h	Een verklaring van intern toezicht op de naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften	Verklaringen	72
i	Een verklaring over het beleid inzake het onderhouden van kennis en het bijhouden van ontwikkelingen op vakgebied	Verklaringen	72
j	De totale omzet van het Nederlandse deel van het netwerk, onderverdeeld in wettelijke controle en overige dienstverlening	Paragraaf 'Klant- en opdrachtacceptatie'	44
k	Informatie over de grondslag voor de beloning van de externe accountants	Paragraaf 'Beoordeling en beloning'	60
lid 2	De ondertekening van het transparantieverlag en onverwijld publiceren via internet	Verklaringen	72

## Bijlage B - Lijst van organisaties van openbaar belang (1)

De hiernaast genoemde OOB's\* zijn in het boekjaar 2015-2016 controleklant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. geworden. Het afgelopen jaar zijn we bij deze organisaties een wettelijke controle begonnen of hebben we die voor het eerst uitgevoerd:

- |          |  |          |   |
|----------|--|----------|---|
| <b>A</b> | AKZO Nobel Assurantie N.V.<br>Akzo Nobel N.V.  | <b>S</b> | SAECURE 15 B.V.   |
| <b>B</b> | Bumper 6 (NL) Finance B.V.   | <b>T</b> | Triodos Bank N.V.<br>Triodos Cultuurfonds N.V.<br>Triodos Groenfonds N.V.<br>Triodos Impact Strategies N.V.<br>Triodos Vastgoedfonds N.V. |
| <b>C</b> | Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.<br>Curetis N.V.   | <b>V</b> | Van Lanschot N.V.<br>Verenigde Assurantiebedrijven Nederland N.V.   |
| <b>D</b> | De Lage Landen International B.V.  | <b>Z</b> | Zilveren Kruis Ziektekostenverzekeringen N.V.   |
| <b>E</b> | Enexis Holding N.V.  |          |   |
| <b>F</b> | F. van Lanschot Bankiers N.V.<br>FGH Bank N.V.   |          |   |
| <b>G</b> | Globaldrive Auto Receivables 2014-A B.V.<br>Globaldrive Auto Receivables 2014-B B.V.   |          |   |
| <b>K</b> | Kempen European High Dividend Fund N.V.<br>Kempen European Property Fund N.V.<br>Kempen Global High Dividend Fund N.V.<br>Kempen Global Sustainable Equity Fund N.V.<br>Kempen Orange Fund N.V.<br>Kempen Oranje Participaties N.V.<br>Kempen Profiel fondsen N.V. |          |   |
| <b>M</b> | Monuta Verzekeringen N.V.  |          |   |
| <b>N</b> | NE Property Coöperatief U.A.<br>NSI N.V.<br>N.V. Bank Nederlandse Gemeenten<br>N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap"<br>N.V. Nederlandse Gasunie<br>N.V. Univé Her<br>N.V. Univé Schade  |          |   |
| <b>O</b> | Oranjewoud N.V.  |          |   |
| <b>R</b> | Rabo Groen Bank B.V.<br>Rabo Herverzekeringsmaatschappij N.V.<br>Rabohypotheekbank N.V.<br>RWE Finance II 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.



## Bijlage B - Lijst van organisaties van openbaar belang (2)

Hiernaast zijn de OOB's\* opgenomen waar een wettelijke controle in het boekjaar 2015-2016 is begonnen of uitgevoerd en die per 30 juni 2016 controleklant waren van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (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.  
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.  
Algemene Levensherv verzekering Maatschappij N.V.  
Amsterdam Commodities N.V.  
ARCADIS N.V.  
Avéro Achmea Zorgverzekeringen N.V.  
AXA Belgium Finance (NL) 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.
- C** Candide Financing 2007 NHG B.V.  
Candide Financing 2008 B.V.  
Candide Financing 2008-2 B.V.  
Candide Financing 2011-1 B.V.  
Candide Financing 2012-1 B.V.  
Coca-Cola HBC Finance B.V.  
Constellium N.V.
- Conti-Gummi Finance B.V.  
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.  
Curetis N.V.
- D** De Friesland Particuliere Ziektekostenverzekeringen N.V.  
De Friesland Zorgverzekeraar N.V.  
De Lage Landen International B.V.  
Deutsche Bahn Finance B.V.  
Deutsche Post Finance B.V.  
Deutsche Telekom International Finance B.V.  
DOCDATA N.V.  
Dutch Mortgage Portfolio Loans VI B.V.  
Dutch Mortgage Portfolio Loans VIII B.V.  
Dutch Mortgage Portfolio Loans IX B.V.  
Dutch Mortgage Portfolio Loans X B.V.  
Dutch Mortgage Portfolio Loans XI B.V.  
Dutch Mortgage Portfolio Loans XII B.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.  
EMF-NL 2008-1 B.V.
- EMF-NL 2008-2 B.V.  
EMF-NL Prime 2008-A B.V.  
Enexis Holding N.V.  
Eno Zorgverzekeraar N.V.  
Euronext N.V.  
European Assets Trust N.V.  
Eurosail-NL 2007-1 B.V.  
Eurosail-NL 2007-2 B.V.
- F** F. van Lanschot Bankiers N.V.  
FBN Finance Company B.V.  
FBTO Zorgverzekeringen N.V.  
FGH Bank N.V.
- G** Gas Natural Fenosa Finance B.V.  
Globaldrive Auto Receivables 2012-A B.V.  
Globaldrive Auto Receivables 2013-A B.V.  
Globaldrive Auto Receivables 2014-A B.V.  
Globaldrive Auto Receivables 2014-B B.V.  
GrandVision N.V.
- H** Hof Hoorneman Bankiers N.V.  
Holland Colours N.V.
- I** Insinger de Beaufort Umbrella Fund N.V.  
Interpolis Zorgverzekeringen N.V.
- J** J.P. Morgan Structured Products B.V.
- 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 Profiefondsen N.V.  
Kigoi 2013 B.V.  
KMU Verzekeringen N.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.

	Koninklijke Ahold Delhaize N.V.		SAECURE 15 B.V.
	Koninklijke Brill N.V.		SBM Offshore N.V.
L	Laurelin II B.V.		Schlumberger Finance B.V.
M	Merrill Lynch B.V.		Securitized Guaranteed Mortgage Loans II B.V.
	Monuta Verzekeringen N.V.		Staalbankiers N.V.
N	NE Property Coöperatief U.A.	T	ThyssenKrupp Finance Nederland B.V.
	NSI N.V.		Triodos Bank N.V.
	N.V. Bank Nederlandse Gemeenten		Triodos Cultuurfonds N.V.
	N.V. Hagelunie		Triodos Groenfonds N.V.
	N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek "Nedap"		Triodos Impact Strategies N.V.
	N.V. Nederlandse Gasunie		Triodos Vastgoedfonds N.V.
	N.V. Noordhollandsche van 1816, Levensverzekeringmaatschappij	U	Univé Stad en Land Brandverzekeraar N.V.
	N.V. Noordhollandsche van 1816, Schadeverzekeringmaatschappij	V	UVM Verzekeringmaatschappij N.V.
	N.V. Univé Her		Van Lanschot N.V.
	N.V. Univé Schade		Verenigde Assurantiebedrijven Nederland N.V.
	National Academic Verzekeringmaatschappij N.V.		Veritas Petroleum Services Holding B.V.
O	Optas Pensioenen N.V.		VimpelCom Holdings B.V.
	Oranjewoud N.V.		Vonovia Finance B.V.
	OZF Zorgverzekeringen N.V.	W	Woningborg N.V.
P	PDM CLO I B.V.	Z	Zilveren Kruis Ziektelkostenverzekeringen N.V.
	Pharming Group N.V.		Zilveren Kruis Zorgverzekeringen N.V.
	Rabo Groen Bank B.V.		
	Rabo Herverzekeringmaatschappij N.V.		
	Rabohypotheekbank N.V.		
	Reis- en Rechtshulp N.V.		
R	RWE Finance B.V.		
	RWE Finance II B.V.		
S	SAECURE 9 B.V.		
	SAECURE 10 B.V.		
	SAECURE 12 B.V.		
	SAECURE 13 NHG B.V.		
	SAECURE 14 NHG B.V.		

## Bijlage B - Lijst van organisaties van openbaar belang (3)

OOB's die per 30 juni 2016 geen controleklant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. meer zijn, dan wel waarbij voor een controleklant geen wettelijke controleopdracht is uitgevoerd of die niet een OOB is.

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>A</b> Achmea Beleggingsfondsen N.V.<br/>Acier 2011-I B.V.<br/>Adriana Infrastructure CLO 2008-I B.V.<br/>Alliander N.V.<br/>Amlin Europe N.V.<br/>argenx N.V.<br/>Avéro Achmea Zorgverzekeringen N.V.<br/>AXA Belgium Finance (NL) B.V.</p> <p><b>B</b> B of A Issuance B.V.<br/>Barclays SLCSM Funding B.V.<br/>BMW Finance N.V.</p> <p><b>C</b> Coöperatie Klaverblad Verzekeringen U.A.<br/>Core Laboratories N.V.</p> <p><b>D</b> DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V.<br/>DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.<br/>Dela Verzekeringen N.V.<br/>Dutch MBS XV B.V.<br/>Dutch MBS XVI B.V.<br/>Dutch MBS XVII B.V.<br/>Dutch MBS XVIII B.V.</p> <p><b>E</b> Electrorisk Verzekeringsmaatschappij N.V.<br/>Essence III B.V.<br/>Essence IV B.V.<br/>Essence V B.V.</p> <p><b>G</b> Gemalto N.V.<br/>Globaldrive Auto Receivables 2011-A B.V.<br/>Goudse Levensverzekeringen N.V.<br/>Goudse Schadeverzekeringen N.V.</p> <p><b>I</b> Impregilo International Infrastructures N.V.</p> <p><b>K</b> Klaverblad Levensverzekering N.V.<br/>Klaverblad Schadeverzekeringsmaatschappij N.V.<br/>Koninklijke BAM Groep N.V.</p> | <p><b>L</b> LeasePlan Corporation N.V.<br/>LeasePlan Finance N.V.<br/>LEO-MESDAG B.V.<br/>Loyalis Leven N.V.<br/>Loyalis Schade N.V.</p> <p><b>M</b> MESDAG (Charlie) B.V.<br/>MESDAG (Delta) B.V.</p> <p><b>N</b> N.V. Koninklijke Porceleyn Fles<br/>NIBC Bank N.V.<br/>North Westerly CLO I B.V.<br/>North Westerly CLO II B.V.<br/>North Westerly CLO III B.V.<br/>North Westerly CLO IV 2013 B.V.</p> <p><b>O</b> Onderlinge Verzekering Maatschappij ZLM U.A.<br/>Optimix Investment Funds N.V.</p> <p><b>P</b> PostNL N.V.</p> <p><b>S</b> SAECURE 7 B.V.<br/>SAECURE 8 NHG B.V.<br/>SAECURE 11 B.V.<br/>Securitized Guaranteed Mortgage Loans I B.V.<br/>Shell International Finance B.V.<br/>Sound II B.V.<br/>Stellae-I B.V.<br/>STMicroelectronics N.V.</p> <p><b>T</b> The Economy Bank N.V.<br/>TNT Express Worldwide N.V.</p> <p><b>U</b> USG People B.V.</p> <p><b>V</b> Volkswagen Financial Services N.V.<br/>Volkswagen International Finance N.V.</p> <p><b>W</b> Wereldhave N.V.</p> <p><b>X</b> X5 Retail Group N.V.</p> |
|---|---|

## Bijlage C - Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Nr.	Verslaggevingscriterium	NBA-handreiking	Pagina
1.1	Het aantal uren besteed aan auditsupport door verslaggevingspecialisten, waarderingsspecialisten, pensioenspecialisten en belastingsspecialisten aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC, in het verslagjaar.	○	32
1.2	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.	○	32
1.3	Het aantal en percentage uren besteed door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden (inclusief inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i> ) aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten en interne werkzaamheden, in het verslagjaar.	○	32
1.4	Het aantal uren besteed aan OOB- en niet-OOB controleopdrachten door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden (inclusief inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i> ) in verhouding tot het totaal aantal uren besteed door alle professionals op alle controleopdrachten van PwC, in het verslagjaar.	○	32
2.1	Het aantal partners en (aankomende) directors van PwC ( <i>headcount</i> ) dat is onderworpen aan een persoonlijke onafhankelijkheidstoets in het verslagjaar. Het aantal door het Independence Office vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. De uitkomsten hebben betrekking op partners en (aankomende) directors van PwC die in het verslagjaar zijn onderworpen aan een review.	○	36
2.2	Het aantal door het <i>Independence Sanctions Committee</i> 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.		36
2.3	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 klacht- en meldingsregeling aan de <i>Business Conduct Committee</i> met betrekking tot de Assurance-praktijk van PwC, in het verslagjaar.		36
3.1	De verhouding tussen het aantal partners/directors, (senior) managers en overige teamleden in vaste dienst bij PwC op basis van het aantal fte per 30 juni 2016. Dit is exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i> .		41
3.2	Het gemiddeld aantal jaren werkervaring (opgedaan in dienst bij PwC) van partners/directors, (senior) managers en overige teamleden in vaste dienst bij PwC, per 30 juni 2016.		41
3.3	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 het verslagjaar. 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 totaal aantal professionals (fte), exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i> , in het verslagjaar.	○	42
3.4	Het percentage in het verslagjaar uit dienst getreden vaste medewerkers van het functieniveau tot en met (senior) manager, per categorie PC&D-rating, man/vrouw en culturele achtergrond (zoals ingevuld door werknemers in de personeelsadministratie), ten opzichte van de gemiddelde formatie in die categorie.	○	42
3.5	Het aantal en percentage overuren door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden in vaste dienst van PwC (exclusief inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i> ) ten opzichte van het totaal aantal contractueel beschikbare uren.		42

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het Transparantieverlag 2015-2016 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Nr.	Verslaggevingscriterium	NBA-handreiking	Pagina
3.6	Het aantal in dienst getreden professionals (fte), van het functieniveau junior associate tot en met partner (exclusief expats en interne promoties, inclusief oproepkrachten) dat in het verslagjaar in dienst is getreden bij PwC.		42
3.7	Het aantal uit dienst getreden professionals (fte), van het functieniveau junior associate tot en met partner (exclusief expats en interne promoties, inclusief oproepkrachten) dat in het verslagjaar uit dienst is getreden bij PwC.		42
3.8	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.	○	43
3.9	Het aantal buitenlandse 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> ).		43
3.10	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> ).		43
4.1	De grondslagen voor waardering en resultaat komen overeen met de grondslagen voor de jaarrekening van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.		45
5.1	Aantal uitgevoerde en afgeronde realtime-reviews door het RTR-team gedurende het verslagjaar, inclusief het aantal uitgevoerde realtime-reviews ter ondersteuning van de QRP.		51
5.2	Aantal uitgevoerde formele jaarrekeningreviews door specialisten van het National Office, voor afgifte van de verklaring, in het verslagjaar.	○	51
5.3	Het totaal aantal in het verslagjaar afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles zoals opgenomen in ons opdrachten-registratiesysteem, waarbij het aantal controleverklaringen afgegeven bij OOB's is onderscheiden.		51
5.4	Het aantal uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen 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.	○	51
5.5	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.	○	51
5.6	Het aantal in het verslagjaar teruggegeven opdrachten, waarbij sprake is van een tussentijdse beëindiging en waarvoor gebruik is gemaakt van het digitale meldingsformulier voor de door het Compliance Office verzorgde melding aan de toezichthouder (AFM).		51
5.7	Het aantal in het verslagjaar ingediende consultaties bij het fraudepanel.		52
5.8	Het aantal door PwC bij de Financial Intelligence Unit ingediende meldingen van ongebruikelijke transacties in het verslagjaar.		52
5.9	Het totaal aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (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 het National Office. Het aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) als percentage van het aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van een wettelijke controle.	○	52

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het Transparantieverlag 2015-2016 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.



Nr.	Verslaggevingscriterium	NBA-handreiking	Pagina
5.10	Het aantal professionals in vaste dienst en het aantal inhuurkrachten (fte) werkzaam bij het National Office, het Independence Office en het Compliance Office, exclusief <i>support staff</i> , per 30 juni 2016.	○	52
5.11	Het aantal formele consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle ingediend bij het National Office, in het verslagjaar.	○	52
5.12	De investering in de ontwikkeling van nieuwe technologie (in miljoenen euro's) direct gerelateerd aan de audit in het verslagjaar. Dit bedrag betreft uitsluitend <i>cash-out</i> 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.	○	52
5.13	Het aantal lopende en afgehandelde juridische procedures (uitgesplitst in civiele en tuchtzaken) in het verslagjaar.		53
5.14	Het aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder (AFM) in het verslagjaar, waarbij gebruik is gemaakt van het digitale meldingsformulier.		53
6.1	Het aantal opdrachten dat in het kader van het internationale ECR-proces tijdens het verslagjaar is gereviseerd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen controleopdrachten en non-audit assuranceopdrachten. De uitkomsten van de ECR's, onderscheiden in twee categorieën ' <i>compliant</i> ' en ' <i>non-compliant</i> ' dossiers. De categorie ' <i>compliant</i> ' bevat ook de <i>compliant</i> -dossiers met de kwalificatie ' <i>compliant with review matters</i> '.	○	57
6.2	Het aantal in het verslagjaar onderzochte dossiers door externe toezichthouders, uitgesplitst naar het aantal onderzochte dossiers en het aantal dossiers met gerapporteerde bevindingen.	○	58
6.3	De conclusies van PwC met betrekking tot de door externe toezichthouders onderzochte dossiers waarbij bevindingen zijn gerapporteerd, in het verslagjaar. De dossiers zijn gereviseerd op grond van de interne ECR-evaluatiesystematiek.		58
6.4	Het aantal en bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichthouders in het verslagjaar.		59
6.5	Het totaal aantal, bij door PwC gecontroleerde ondernemingen, in het verslagjaar gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangegeven door de AFM.		59
7.1	Het aantal financiële sancties 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.		63

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het Transparantieverlag 2015-2016 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

## Bijlage D - Begrippenlijst

<p><b>Algemene vergadering (AV)</b> De vergadering van de PwC-partners, via hun bv's, formeel de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers U.A.</p> <p><b>AFM</b> Autoriteit Financiële Markten. Externe en onafhankelijk toezichthouder van financiële instellingen en accountantskantoren met een OOB-vergunning.</p> <p><b>Assurance Board</b> <b>BCC</b> De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. <i>Business Conduct Committee</i>, waar medewerkers terecht kunnen met klachten over (vermeende) zakelijke misstanden.</p> <p><b>BMG&amp;D</b> Beoordeling, Mapping, Goalsetting and Development. Dit is bij PwC het proces rond beoordelen en belonen van partners en directors.</p> <p><b>BU</b> <b>CAD</b> Businessunit. <i>Country Admission Committee</i>. Orgaan dat de rvb adviseert over de benoeming van nieuwe partners en directors.</p> <p><b>CMAAS</b> De businessunit Capital Markets and Accounting Advisory Services.</p> <p><b>Compliance</b> <b>Compliance officer</b> Het voldoen aan (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden. Functionaris die verantwoordelijk is voor het toezicht op de naleving van (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.</p> <p><b>Compliance Office</b> 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.</p> <p><b>Cycles of experience</b> Programma gericht op het stimuleren van de mobiliteit van onze professionals.</p> <p><b>CR</b> <b>ECR</b> Corporate responsibility of maatschappelijk verantwoord ondernemen. <i>Engagement compliance review</i>. Interne, door het internationale PwC-netwerk uitgevoerde reviews van de uitvoering van klantopdrachten.</p> <p><b>HC</b> Human capital. Aanduiding voor afdeling of personen die verantwoordelijk zijn voor (uitvoering van) het medewerkersbeleid van PwC.</p> <p><b>Independence Office</b> De afdeling die PwC-professionals ondersteunt als het gaat om persoonlijke onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van PwC.</p> <p><b>ISA</b> <b>KPI</b> <b>L&amp;D</b> International Standards on Auditing. Key performance indicator. Learning and development. Binnen PwC de afdeling die de het opleidings- en ontwikkelingsprogramma organiseert.</p> <p><b>Ledenraad</b> Orgaan dat belangen behartigt van de leden van de Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland (partner BV's). De ledenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de rvb over onderwerpen die worden voorgelegd aan de AV.</p> <p><b>LoS</b> Line of Service. De LoS'en zijn de takken van dienstverlening van PwC: Assurance, Taks &amp; HRS en Advisory.</p>	<p><b>National Office</b> De afdeling die de praktijk ondersteunt en de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers bevordert.</p> <p><b>NBA</b> <b>NOREA</b> De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. NOREA beheert het register van gekwalificeerde IT-auditors (RE = 'register EDP-auditor').</p> <p><b>OOB</b> 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. Accountantskantoren die deze bedrijven controleren, moeten daarvoor een vergunning hebben van de AFM.</p> <p><b>PC&amp;D</b> Performance, Coaching &amp; Development. Beoordelingssysteem voor PwC-medewerkers.</p> <p><b>People Survey</b> <b>PCAOB</b> Jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. <i>Public Company Accounting Oversight Board</i>. Amerikaanse toezichthouder.</p> <p><b>PwC Europe</b> Samenwerkingsverband van de PwC <i>member firms</i> van Duitsland, Nederland, Oostenrijk, België en Turkije.</p> <p><b>PwC Experience</b> Intern gedragsprogramma waarin het aangaan van relaties op basis van vertrouwen en oprechte interesse centraal staat.</p> <p><b>Risk Council</b> Gremium, onder leiding van een rvb-lid, dat de rvb en de LoS-Boards ondersteunt op het gebied van enterprise risk management.</p> <p><b>QRP</b> <i>Quality review partner</i>. Dit is de PwC-benaming voor opdrachtsgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB).</p> <p><b>RTR</b> Realtime-review. Een door een onafhankelijk team uitgevoerde diepgaande review op controledossiers voordat een verklaring wordt afgegeven.</p> <p><b>Wft</b> <b>Wta</b> Wet op het financieel toezicht. Wet toezicht accountantsorganisaties.</p>
---	---

# Colofon

## Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2015-2016

Directie PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.

Thomas R. Malthusstraat 5  
1066 JR Amsterdam

Redactieadres

PricewaterhouseCoopers B.V.  
Afdeling Marketing  
Postbus 90351, 1006 BJ Amsterdam  
088 792 72 23  
[http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/  
feiten-en-cijfers.jhtml](http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/feiten-en-cijfers.jhtml)

Concept, vormgeving en realisatie

Afdeling Marketing

Voor meer informatie

Meint Waterlander  
Woordvoerder raad van bestuur  
088 792 70 00  
E-mail: [meint.waterlander@nl.pwc.com](mailto:meint.waterlander@nl.pwc.com)