

# *Jaarbericht* 2014/2015



# Inhoudsopgave



Bij PwC in Nederland werken ruim 4.400 mensen met elkaar samen vanuit twaalf vestigingen en drie verschillende invalshoeken: Assurance, Tax & HRS en Advisory. We leveren sectorspecifieke diensten en zoeken verrassende oplossingen, niet alleen voor nationale en internationale ondernemingen, maar ook voor overheden en maatschappelijke organisaties.

‘PwC’ is het merk waaronder memberfirms van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen ruim 195.000 mensen in 157 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

In dit jaarbericht wordt met ‘PricewaterhouseCoopers’ en ‘PwC’ bedoeld op Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en – afhankelijk van de context – haar geconsolideerde Nederlandse groepsmaatschappijen. Samen worden deze ook wel aangeduid als ‘PwC Nederland’, ‘PwC NL’ of ‘de Groep’.

<b>Voorwoord van onze voorzitter</b>	<b>3</b>
<b>Kerncijfers</b>	<b>7</b>
Interview: Een werkplaats om onzichtbare verbanden te vinden	9
<b>Verslag van de raad van commissarissen</b>	<b>11</b>
Interview: Technologie met een fiscale mindset	17
<b>Verslag van de raad van bestuur</b>	<b>19</b>
PwC in Nederland	20
Leeswijzer bij het verslag van de raad van bestuur	21
Ons proces van waardecreatie	22
Stakeholders en materialiteit	23
Onze strategie en prestaties	28
Risicofactoren	51
Governance en beloning	53
Toekomstverwachtingen	56
Interview: ‘Het is logisch gedrag, maar we doen het niet altijd’	58
<b>Jaarrekening Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.</b>	<b>60</b>
1. Geconsolideerde jaarrekening	62
2. Enkelvoudige jaarrekening	84
3. Overige gegevens	92
Interview: Ondernemen met een maatschappelijke missie	101
<b>Informatie over PwC</b>	<b>103</b>
Onze juridische structuur	104
Corporate Governance	106
De raad van bestuur	110
Gedragcode en klachtenregeling	112
Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid	113
Ons duurzaamheidsbeleid	117
Opbouw van onze organisatie (in personen)	119
Interview: Beslissingen nemen met beide hersenhelften	120
<b>Bijlagen</b>	<b>122</b>
Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten	123
Remuneratierapport Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.	124
Reikwijdte van dit jaarbericht	129
GRI-tabel 4.0	131
Begrippenlijst	139
Colofon	140



***Voorwoord van  
onze voorzitter***

## Voorwoord van onze voorzitter

Een geveulegde uitspraak van de generatie van onze grootouders was ‘moeilijk kan ook’ en de generatie van onze kinderen heb ik wel horen zeggen ‘ja maar, wat nou als het lukt’. Twee quotes door de tijd heen die het afgelopen jaar van onze organisatie mooi karakteriseren. Het is een bewogen jaar geweest: de kritische blik vanuit de maatschappij op professionele-servicesorganisaties, de discussie over de rol van de fiscale adviseur en de AFM die ons wijst op tekortkomingen in onze accountantsdossiers.

Beweging is ook nadrukkelijk aan de marktkant van onze organisatie voelbaar; door de integratie van Strategy& in ons wereldwijde netwerk, waardoor we onze relevantie voor onze klanten vergroten, de groei van Consulting en de doorlopende successen van de Deals-praktijk en door het snel toenemende belang van technologie op onze dienstverlening. En uiteraard ook door de nieuwe klanten die we hebben mogen begroeten, onder andere als gevolg van de kantoorroolaties in het OOB-segment van de markt. Tegelijkertijd slagen we er steeds beter in onze purpose ‘build trust in society’ en ‘solve important problems’ te vertalen naar wat we doen en gaan doen.

### *In transitie*

We zijn een organisatie die in transitie is op het vlak van onze governance, de internationale integratie, veranderingen in het businessmodel van accountants en op het gebied van cultuur en gedrag. We zijn als organisatie trots op de slagen die we gemaakt hebben.

Tegelijkertijd beseffen we terdege dat we er nog niet zijn. Het ombuigen van een cultuur en van de wijze van werken vergt meer tijd. We werken er heel hard aan. De hele organisatie is zich ervan bewust dat de maatschappij in een hoog tempo verandert. De verwachtingen gaan razendsnel omhoog. De wijze waarop de toezichthouders, politiek en publiek reageren op tal van zaken is onvergelykbaar met een aantal jaren geleden. Uiteindelijk moeten we met elkaar het vertrouwen in de maatschappij opnieuw vormgeven. Het is van eminent belang dat het nieuwe evenwicht gevonden gaat worden.

### *Maatschappelijke bril*

Het aanpassingsvermogen binnen onze organisatie moet worden vergroot. Naast de techniek van ons vak als fiscalist, accountant of consultant, moeten we tegelijk beter leren begrijpen wat de maatschappij hiervan vindt. Onze eerste verantwoordelijkheid is de techniek van wat we doen, maar zonder maatschappelijke bril brengen onze controles en adviezen niet de waarde voor onze klanten die ze verdienen. Onze accountants, adviseurs en fiscalisten zijn steeds meer alert op de omgevingsfactoren en trends die de strategie van onze klanten blijvend gaan beïnvloeden. Voor de fiscalisten en de accountants moet de opstelling van bijvoorbeeld de Belastingdienst, de AFM, DNB en andere stakeholders worden meegewogen in wat we doen en, nog belangrijker, *hoe* we het doen.

### *Vergrote transparantie*

De sleutel tot een hernieuwd vertrouwen is een vergrote transparantie over waar je als organisatie voor staat en hoe je de belangenafwegingen van alle verschillende stakeholders meeneemt, inclusief het delen van dilemma's die daarbij optreden. Transparantie is dan ook de basis voor vertrouwen. Alleen door zo goed mogelijk uit te leggen wat er gebeurt binnen PwC kunnen we dat vertrouwen herwinnen. Dit geldt voor ons, maar ook voor de klanten die wij mogen controleren of adviseren. Omdat de wereld zo snel verandert, moet iedereen altijd kunnen uitleggen, tegen een veranderende set van normen en waarden, wat en waarom je het hebt gedaan. Transparantie is hierbij een van de belangrijkste antwoorden.

Ons jaarverslag is dan ook geheel in lijn met het huidige denken van integrated reporting en is conform de richtlijn GRI4 opgesteld. Samen met het transparantieverslag geeft het volgens ons de transparantie die u van ons mag verwachten.

### *Geloofwaardigheid herstellen*

In het afgelopen jaar hebben we de maatregelen vanuit het sectorrapport over het accountantsberoep vrijwel geheel geïmplementeerd en zijn we aan de slag met de nog openstaande maatregelen. Deze sectormaatregelen zijn belangrijk om de geloofwaardigheid van de sector te herstellen. We zijn ervan overtuigd dat deze maatregelen bij gaan dragen aan de verbetering van onze kwaliteit. Tegelijkertijd dienen we ons te realiseren dat, ondanks dat we alles doen om dat te voorkomen, fouten gemaakt blijven worden en bedrijven failliet blijven gaan. Elke keer zal de accountant om verantwoording over zijn rol gevraagd worden. Binnen de sector zullen we met elkaar nadrukkelijk de discussie moeten aangaan welke randvoorwaarden gecreëerd moeten worden om in grotere transparantie die verantwoording te kunnen geven.

De belangrijkste wijziging in onze governance is uiteraard het instellen van de raad van commissarissen. Deze raad houdt sinds 1 mei jongstleden toezicht op ons. En dat is best wennen. De discussies die we nu voeren met de raad van commissarissen zijn toch wel anders dan de discussies die we in het verleden met de Local Oversight Board hadden. De samenleving heeft met de komst van de raad een nadrukkelijke plaats binnen onze organisatie gekregen.

Ik wil hier nogmaals mijn dank en waardering uitspreken dat onze rvc-leden hun tijd en energie willen inzetten voor onze organisatie, allemaal vanuit hun eigen professionaliteit, ervaring en kunde. Als bestuur zijn we ervan overtuigd dat deze raad bijdraagt aan de relevantie van onze organisatie voor de maatschappij en dat deze raad gaat bijdragen aan het maatschappelijke vertrouwen in onze organisatie.

Onze raad van commissarissen hebben we conform de maatregelen in het sectorrapport ingesteld bij onze Nederlandse topholding zijnde Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Vanaf dit verslagjaar publiceren wij dan ook onze geconsolideerde jaarcijfers op dit niveau. Sinds 2004 hebben wij ons uitgebreide jaarbericht steeds opgesteld op

het niveau van PricewaterhouseCoopers B.V., de entiteit waarvan alle aandelen gehouden worden door Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Naast PricewaterhouseCoopers B.V., houdt Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. nog belangen in enkele Nederlandse en buitenlandse entiteiten die activiteiten verrichten ten behoeve van het internationale PwC-netwerk. Ook ons aandeel in de wereldwijde acquisitie van Strategy& is, vooruitlopend op de integratie vanaf 1 juli 2015, op dit niveau verantwoord. De investeringen in deze entiteiten vormen nu dus onderdeel van dit jaarbericht. Materieel gezien is, zowel in het verslagjaar alsook in de voorgaande jaren, de invloed van deze belangen op onze resultaten gering.

### *Momenten die ertoe doen*

In het verslagjaar zijn we een beweging opgestart rond zes belangrijke momenten - 'Moments that Matter' - in de dagelijkse praktijk binnen een professionele-servicesorganisatie: de echte relatie met de klant, de echte relatie met de maatschappij, de echte relatie met je collega, de echte teamprestatie, het echte beoordelingsgesprek en het echt iets doen met de feedback die we krijgen. Het is een beweging die onderstreept dat we onze cultuur echt willen veranderen. Meer van buiten naar binnen, meer luisteren en meer kwetsbaarheid tonen. Gedrag dat past in het huidige tijdsgewricht en bij onze rol als fiscalist, consultant en accountant.

In ons corporate-responsibilitybeleid focussen we ons op het ondersteunen van social enterprises. In dit jaarbericht kunt u lezen op welke wijze we daaraan invulling geven. Zo hebben meer dan honderd beginnende ondernemingen met een maatschappelijke insteek hun businessplan in het kader van de jaarlijkse PwC-businessplannenwedstrijd bij ons ingeleverd. Ook dit jaar gaan betrokken PwC'ers de drie winnaars verder helpen hun social-enterprisedroom te ontwikkelen.

Over drie jaar bestaan wij als organisatie 125 jaar in Nederland. Het aanpassen aan de nieuwe realiteit hebben we in al die jaren vaker moeten doen. Deze keer hebben we daarbij meer zelfreflectie nodig dan ooit en gaat het dieper. Ik merk dat we dit moeilijk, maar op hetzelfde moment ook prettig vinden. En dat dit ook voor de energie zorgt om deze transitie succesvol te beleven.

De uitdaging waar we voor staan is om het nieuwe te omarmen en niet teveel te blijven vasthouden aan oude gewoontes. Onze hele organisatie zal over een paar jaar getransformeerd zijn. De nadruk ligt daarbij op het vergroten van het leer- en aanpassingsvermogen van onze organisatie, op openheid en verantwoording naar de samenleving en op technologie en gezamenlijk gecreëerde oplossingen.

*Onze mensen maken het verschil*

Iedereen binnen PwC is het afgelopen jaar aangesproken op zijn of haar wendbaarheid en weerbaarheid, een reflectie op het bestaansrecht van het vak en zijn of haar rol in de maatschappij. Onze mensen hebben deze uitdagingen met hoofd, hart en bezieling aangepakt. Dit zien we ook terug in onze medewerkerstevredenheid, die hoger is dan ooit en behoort tot de allerhoogste in ons internationale netwerk.

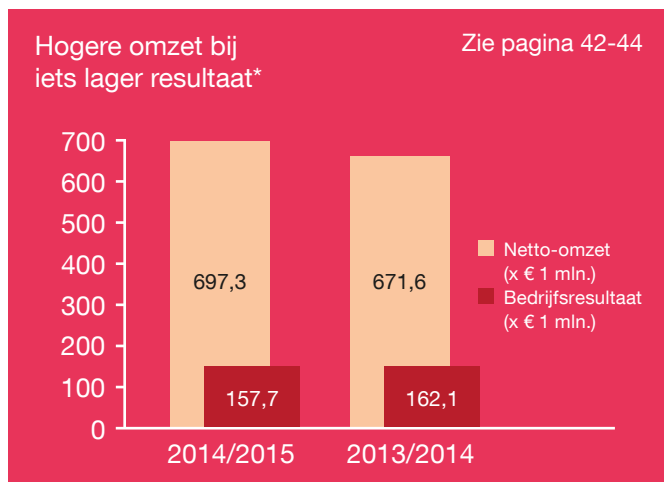
Hierbij wil ik mijn enorme waardering uitspreken voor alle PwC'ers die ook dit jaar fantastisch werk hebben gedaan en waarde hebben toegevoegd aan onze klanten. Ook dit jaar hebben we vele belangrijke problemen mogen helpen oplossen en mogen bijdragen aan het vertrouwen dat de wereld mag hebben in onze klanten.

Wij wensen u veel plezier met ons jaarverslag en we spreken de wens uit dat het geheel bijdraagt aan uw begrip van onze organisatie. Indien u van mening bent dat u informatie mist, dan wel dat zaken transparanter gemaakt hadden kunnen worden, horen wij dat uiteraard graag van u. Op de laatste pagina van dit verslag vindt u onze contactgegevens.

Met vriendelijke groet,

Peter van Mierlo

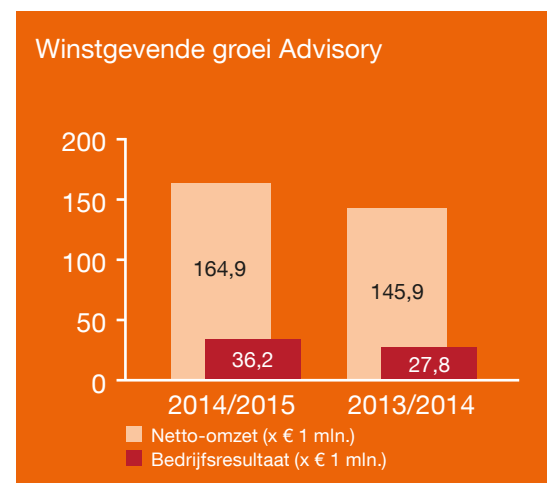
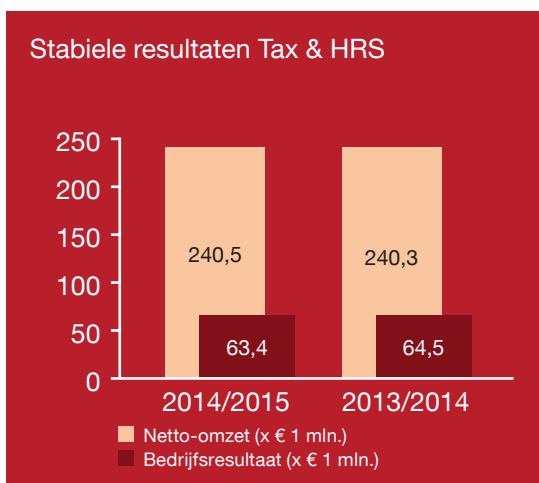
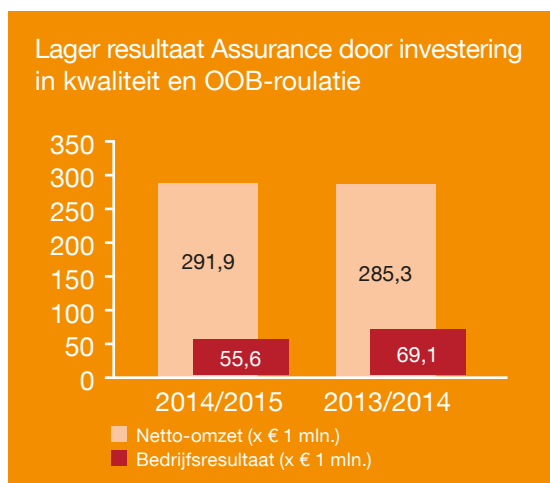
# Kerncijfers



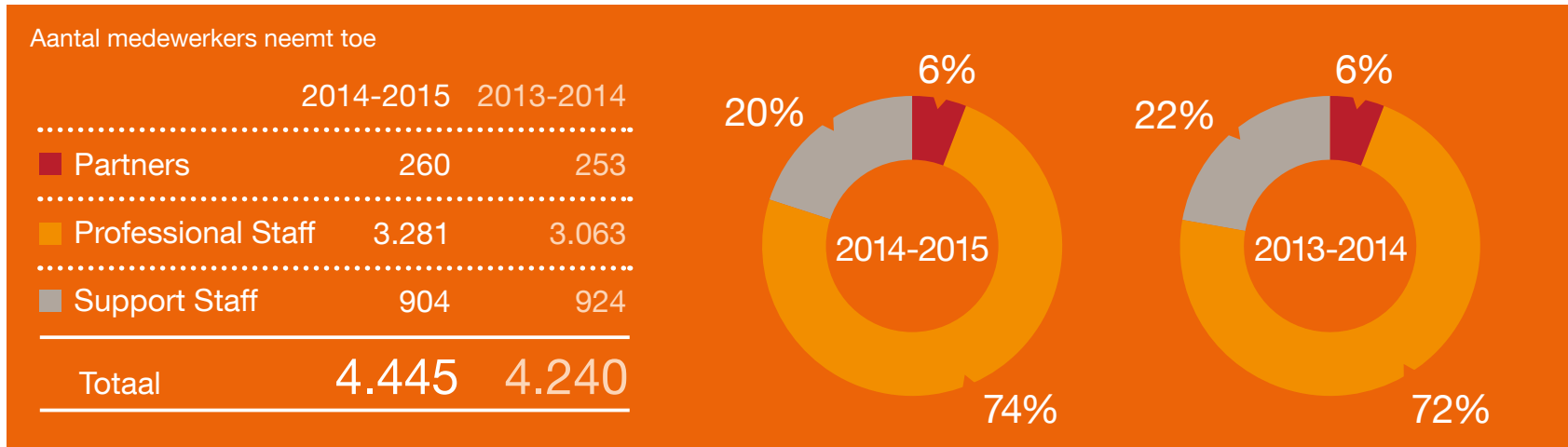
Waardering van klanten licht gestegen

	Klanttevredenheid				Aanbeveling			
Assurance	2014/2015	7,9	2013/2014	7,7	2014/2015	7,7	2013/2014	7,7
Tax & HRS	2014/2015	8,3	2013/2014	8,2	2014/2015	8,2	2013/2014	8,1
Advisory	2014/2015	8,3	2013/2014	8,1	2014/2015	7,8	2013/2014	8,1

Zie pagina 46



\* Een vijfjaarsoverzicht van onze financiële resultaten staat op pagina 123.



\* De definitie van het aantal trainingsuren is gewijzigd ten opzichte van boekjaar 2013/2014. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.



# *Een werkplaats om onzichtbare verbanden te vinden*

# DATA



**Big data is een buzzword. Iedereen wil er 'iets' mee of heeft in ieder geval het gevoel dat dit zou moeten. Een team van PwC bouwde het Data Experience Lab, een werkplaats waar én klanten én collega's terecht kunnen voor een eerste of nadere kennismaking met big data.**

Het is een ruimte die afwijkt van de andere in het hoofdkantoor van PwC in Amsterdam. Het meest in het oog springend is een grote videowall waarop de 'laboranten' hun data-experimenten kunnen projecteren. Er staan hippe zitmeubels – het woord 'stoel' dekt de lading niet helemaal – waarop mensen in hun eentje of met z'n tweeën kunnen zitten of hangen. En om het geheel af te maken, kan in het lab niet alleen geëxperimenteerd worden met big data, maar ook met een 3D-printer en een virtualrealitybril.

#### **De scene zetten**

Volgens projectmanager Gunilla Verbeke, econometrist en data-analist, heet het lab niet voor niets Data Experience Lab en hebben die gadgets de functie om die ervaring te versterken. 'Het zet de scene om over de toekomst na te denken. We wilden een technische én creatieve ruimte, omdat we mensen willen stimuleren buiten de bestaande kaders te denken.'

Initiatiefnemer en PwC-partner André Mikkers trekt de vergelijking met een showroom: 'Als je een Italiaanse auto koopt, heeft de showroom een marmeren vloer en krijg je uitstekende espresso. Sfeer is cruciaal voor het tonen van een product.'

#### **Eenvoudige vergelijkingen**

Mikkers maakt gebruik van eenvoudige vergelijkingen om het belang en het nut van big data te verduidelijken. 'Als je ijsverkoper bent, is het verband tussen de buitentemperatuur en je omzet waarschijnlijk snel duidelijk. Door het aanboren en verbinden van allerlei databronnen worden echter ook andere verbanden zichtbaar. Misschien houdt de verkoop van ijs wel verband met wedstrijden van het Nederlands Elftal. Een ijsverkoper weet dan wat hij moet doen: genoeg ijs in huis hebben als er een interland gepland staat.'

#### **Knutselen met goed gereedschap**

Big data maakt dus verbanden duidelijk die niet meteen zichtbaar zijn. 'Het is data waar over het algemeen nu nog niets mee gebeurt,' aldus Gunilla Verbeke. 'Ons lab maakt het mogelijk eigen data te bekijken en te analyseren en te koppelen aan andere bronnen. Je kunt hier knutselen met goed gereedschap en om dingen tevoorschijn te halen die je tot nu toe niet kende.'

Mikkers: 'We hebben hier een computer staan met een rekenkracht die overeenkomt met die van ongeveer zevenhonderd laptops. En we zijn aangesloten op 5.500 bronnen. Dat zijn allemaal opensourcebronnen waar tot nu toe weinig mee gedaan wordt.'

#### **Zelf ook transformeren**

André Mikkers is binnen PwC de trekker van de Forensics-praktijk en Gunilla Verbeke maakt deel uit van zijn team. Verbeke: 'Binnen Forensics maken we al veel gebruik van data. Het is daarom niet zo gek dat het idee voor het Data Experience Lab hier ontstaan is.' Mikkers voegt daaraan toe dat het lab voor heel PwC belangrijk is. 'Overall zijn mensen bezig met big data maar over het algemeen geldt dat de meerderheid van de mensen er nog weinig mee doet. Dat geldt voor klanten, maar ook voor onszelf. Dit lab helpt om de digitale transformatie door te maken.'



*Verslag van  
de raad van  
commissarissen*

# Verslag van de raad van commissarissen

## Organisatorisch

PwC heeft in navolging van het rapport 'In het publiek belang' van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep op 1 mei 2015 een raad van commissarissen (rvc) ingesteld. Organisatorische inbedding heeft plaatsgevonden, conform de aanbevelingen uit het rapport, bij de Nederlandse topholding van de groep waarvan de accountantsorganisatie deel uitmaakt, te weten Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (de Vennootschap).

## Samenstelling en taak

De rvc is een nieuw fenomeen binnen PwC en is twee maanden voor het einde van het boekjaar ingesteld.

Per 1 mei 2015 bestaat de rvc uit zes leden: Jan Maarten de Jong (voorzitter), Naomi Ellemers, Frits Oldenburg, Cees van Rijn, Yvonne van Rooy en Nout Wellink (vicevoorzitter). In september is Annemarie Jorritsma als zevende lid toegetreden. Alle leden zijn afkomstig van buiten PwC.

De commissarissen zijn benoemd voor een periode van maximaal vier jaar en zijn eenmaal herbenoembaar voor een tweede periode van maximaal vier jaar. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van artikel 3.5 sub c jo 3.6 van het reglement van de rvc. De leden van de rvc hebben geen tegenstrijdig belang.

Nadere informatie over de taken van de rvc en de corporategovernance-structuur van de Vennootschap is beschreven in 'Informatie over PwC' (pag. 106-111).

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de rvc zijn beschreven in het reglement van de rvc dat op de website is geplaatst. De rvc houdt toezicht op de raad van bestuur (rvb) en controleert en adviseert deze. Daarnaast zijn bepaalde besluiten van de rvb onderworpen aan goedkeuring van de rvc, waaronder het benoemen of ontslaan van een partner die externe accountant is, het vaststellen of wijzigen van de beloningssystematiek voor partners en het beloningsbeleid voor de rvb.

Het takenpakket van de rvc omvat verder onder andere het beoordelen van het functioneren van de rvb en zijn individuele leden, het medeondertekenen van de jaarrekening, het goedkeuren van het door de Algemene Vergadering vast te stellen benoemingsbeleid en het goedkeuren van het kwaliteitsbeleid en de borging daarvan.

De rvc richt zich ook op de organisatiebrede aspecten die van invloed zijn op de kwaliteit, onafhankelijkheid en integriteit van accountantscontroles en op de belangen van externe stakeholders daarbij. De rvc ziet voor

zichzelf niet alleen een toezichhoudende rol, maar ook een rol als klankbord en realiseert zich dat de directe aanleiding tot zijn instelling is gelegen in de maatschappelijke discussie over de rol van de accountant. Gezien deze ontwikkelingen is het van belang om het vertrouwen van de maatschappij in de sector te vergroten. De rvc kan daaraan een bijdrage leveren door zijn onafhankelijke toezicht, zijn adviserende rol en de verantwoording die hij aflegt over zijn activiteiten in het afgelopen boekjaar.

De rvc ziet dan ook nadrukkelijk toe op het publieke belang van de accountantscontrole. Die taak is belegd bij zijn Commissie Publiek Belang. Ook de rvc-leden die geen deel uitmaken van deze commissie zijn zich bewust van de bijzondere opdracht van de rvc. De werkzaamheden van de rvc strekken zich ook uit tot Tax & HRS en Advisory. Het (voor zover toegestaan) samen optrekken van de drie takken van dienstverlening lijkt een randvoorwaarde om de uitdagingen waar de klanten van PwC voor staan, goed te begrijpen, erover te kunnen adviseren of om een goede controle te doen.

Dit eerste verslag van de rvc omvat behalve de periode van twee maanden die de rvc in het boekjaar 2014/2015 in functie was (mei en juni 2015), eveneens enig inzicht in de

## Leden van de rvc

### Jan Maarten de Jong (voorzitter)

(1945, Nederlandse nationaliteit, man)  
Benoeming: 1 mei 2015  
Eerste termijn loopt af in 2019

#### Andere functies

- Voorzitter raad van commissarissen KBL European Private Bankers S.A., Luxemburg
- Lid raad van toezicht Frans Hals Museum
- Bestuurslid Stichting Preferente Aandelen ASML

### Naomi Ellemers

(1963, Nederlandse nationaliteit, vrouw)  
Benoeming: 1 mei 2015  
Eerste termijn loopt af in 2019

#### Andere functies

- Universiteitshoogleraar Universiteit Utrecht (hoofdfunctie)
- Lid Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
- Corresponding Fellow van de British Academy for the Humanities and Social Sciences (FBA)
- Bestuurslid Stichting Praemium Erasmianum

activiteiten van de rvc tot aan het moment van totstandkoming van dit jaarbericht in september 2015.

De rol van toezichthouder is tot 1 mei 2015 vervuld door de Local Oversight Board, bestaande uit zes partners vanuit de Lines of Service, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter. De rvc spreekt zijn dank en waardering uit voor al het werk dat de Local Oversight Board in deze rol heeft verricht en zal dit gaarne voortzetten. Met de instelling van de rvc is de Local Oversight Board omgezet in een Ledenraad, een orgaan van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De Ledenraad fungeert als (collectieve) belangenbehartiger van de partners en adviseert ten aanzien van relevante onderwerpen die ter besluitvorming worden voorgelegd.

#### Introductie-, opleidings- en trainingsprogramma

Bij wijze van introductie hebben een aantal informatiebijeenkomsten voor rvc-leden plaatsgevonden en, door wie gewenst, ook individuele gesprekken tussen rvc-leden en relevante functionarissen. Onder andere is aandacht besteed aan de strategische doelen van de Lines of Service Assurance, Tax & HRS, Advisory en van Markets, aan het kwaliteitsbeheersingssysteem, de belangen van stakeholders bij de accountantscontrole, het PwC-netwerk en de bijbehorende structuur alsmede aan aandachts- en risicogebieden (inclusief Enterprise Risk Management), Human Capital, het beloningsbeleid, de aard en reikwijdte van de rapportages van het Compliance Office, de verbeteragenda en het (wettelijk) normenkader.

Daarnaast heeft de rvc onder leiding van een externe adviseur gesproken over zijn eigen verwachtingen en het inrichten, vormgeven en inhoudelijk uitvoeren van zijn taken. In verband met de start van de rvc twee maanden voor het einde van het boekjaar, heeft met betrekking tot de opleiding de nadruk in boekjaar 2014/2015 op het introductieprogramma gelegen. Het opleidings- en trainingsprogramma krijgt nader vorm als (doorlopende) training of opleiding in boekjaar 2015/2016, mede aan de hand van opgedane ervaringen in de eerste maanden.

#### Wat heeft de rvc gedaan?

De rvc is per 1 mei 2015 benoemd en is in de resterende twee maanden van het boekjaar actief betrokken geweest bij de gang van zaken binnen PwC. De rvc besloot conform de statuten van de Vennootschap en het in concept voorgelegde reglement ('reglement rvc') te zullen handelen, in afwachting van finale wet- en regelgeving en stelde tevens de reglementen voor zijn commissies op.

De rvc keurde ook de selectie goed van de partners die per 1 juli 2015 als externe accountant functioneren binnen PwC. Hij besloot tot de voordracht van een zevende lid van de rvc en gaf zijn goedkeuring aan de begroting voor het nu lopende boekjaar 2015/2016 en aan de clawbackregeling voor partners die externe accountant zijn. Verder liet de raad zich informeren over de People Survey en de reden voor en de gevolgen van de verdere stroomlijning van het netwerk van PwC-memberfirms. Ook behandelde de rvc het beleggingsbeleid voor partners in privé en werd hij geïnformeerd door de rvb over de integratie van het Nederlandse

Strategy&-onderdeel in de lokale Advisory-praktijk en de uitbreiding van het Europese samenwerkingsverband van Nederland, Duitsland, Oostenrijk en België ('PwC Europe') met de Turkse PwC memberfirm.

De rvc laat zich regelmatig informeren over de ontwikkelingen rondom het accountantsberoep en rondom PwC. Onder andere was hij in dit verband in de afgelopen periode betrokken bij de totstandkoming van de reacties van PwC op consultaties ten aanzien van nieuwe wetgeving en beleidsregels en bij die op bevindingen van toezichthouder AFM.

Bij de verslaggeving over het afgelopen boekjaar is de rvc – via zijn auditcommissie – nauw betrokken. De auditcommissie overlegt daartoe onder andere met de cfo, de Interne Accountants Dienst en de externe accountant. Met betrekking tot het transparantieverlag van de accountantsorganisatie is de rvc via zijn Commissie Publiek Belang betrokken. In plaats van het rvc-verslag is in het transparantieverlag dan ook het verslag van de Commissie Publiek Belang opgenomen.

In de periode tot aan de totstandkoming van dit jaarbericht is het beloningsbeleid voor de leden van de rvb behandeld, is het board report over boekjaar 2014/2015 met de compliance officer besproken, alsmede lopende claims. Daarnaast is gediscussieerd over de independence sanctions en de beoogde verdere integratie van de memberfirms in het Europese samenwerkingsverband van PwC. De Markets-verantwoordelijke in de rvb heeft voorts de uitkomst van de OOB-rotatie van accountantscontroleopdrachten aan de rvc gepresenteerd.

#### Yvonne van Rooy

(1951, Nederlandse nationaliteit, vrouw)  
Benoeming: 1 mei 2015  
Eerste termijn loopt af in 2019

##### Andere functies

- Voorzitter Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (hoofdfunctie)
- Lid raad van commissarissen Nationale Nederlanden Group
- Voorzitter raad van commissarissen Philips Electronics Nederland B.V.
- Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Koninklijke Brill N.V.
- Bestuurslid Instituut GAK
- Bestuurslid Koninklijk Concertgebouworkest (RCO)
- Lid raad van toezicht Gemeentemuseum Den Haag
- Lid Curatorium Beschermers Nationaal Monument Kamp Vught
- Lid raad van toezicht Fonds Nationaal Kunstbezit
- Lid raad van advies Nexus Instituut
- Bestuurslid VNO-NCW

#### Frits Oldenburg

(1961, Nederlandse nationaliteit, man)  
Benoeming: 1 mei 2015  
Eerste termijn loopt af in 2019

##### Andere functies

- Of counsel FG Lawyers (hoofdfunctie)
- Bestuurslid Stichting Vrouwe Groenevelt's Liefdegesticht
- Bestuurslid District Noord- en Oost Gelderland van het Nederlandse Rode Kruis
- Bestuurslid Stichting Astma Bestrijding

**Samenstelling**

De rvc is zodanig samengesteld dat de combinatie van ervaring, deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid van zijn leden voldoet aan de profielschets zoals weergegeven in bijlage B van het reglement rvc. In de raad komt brede ervaring bijeen vanuit de toezichthoudende, publieke, leidinggevende en wetenschappelijke rollen van zijn leden. De commissies van de rvc zijn door de rvc uit zijn midden in- en samengesteld.

**Tijdsbesteding rvb**

Een beperkte portefeuille als controlerend accountant is mogelijk na toestemming van de rvc.

**Evaluatie rvc, commissarissen en afzonderlijke commissies**

Vanwege zijn start vlak voor het einde van het boekjaar, zal de rvc aan het einde van het lopende boekjaar 2015/2016 voor de eerste maal zijn functioneren evalueren en dat van zijn individuele leden en commissies.

**Commissies**

De rvc kent een viertal commissies: een auditcommissie, remuneratiecommissie, selectie- en benoemingscommissie en de Commissie Publiek Belang. De activiteiten van deze commissies zijn omschreven op pagina 106 en 107 van dit jaarbericht. De rvc zal ten minste zesmaal in het jaar vergaderen en zo vaak als dat noodzakelijk wordt geacht. In de twee maanden tot het einde van het boekjaar heeft de rvc tweemaal voltallig vergaderd. De commissies van de rvc vergaderen viermaal per jaar tenzij er aanleiding is minder te vergaderen.

**Auditcommissie**

De auditcommissie heeft tijdens haar functioneren in boekjaar 2014/2015 bestaan uit Cees van Rijn en Frits Oldenburg. Inmiddels is de commissie met ingang van 1 september 2015 uitgebreid met Annemarie Jorritsma. Gedurende de twee maanden die de auditcommissie in functie was in boekjaar 2014/2015, heeft de voorzitter van de auditcommissie met de cfo gesproken over onder andere de begroting voor boekjaar 2015/2016, de financiële rapportages en een beoogde investering. Sindsdien heeft de auditcommissie (in boekjaar 2015/2016) tweemaal vergaderd en kennisgemaakt met de Interne Accountants Dienst (IAD) en met de Finance-stafafdeling. Daarnaast is gesproken met de externe accountant buiten aanwezigheid van de cfo. Ook heeft de auditcommissie de resultaten over boekjaar 2014/2015, de conceptjaarrekening en de managementletter van de IAD behandeld en ter zake van de voordracht van de externe accountant geadviseerd. De voltallige auditcommissie was bij deze vergaderingen aanwezig.

**Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie bestaat uit Yvonne van Rooy, Jan Maarten de Jong, Nout Wellink en per 1 september 2015 ook Annemarie Jorritsma. De remuneratiecommissie is in mei eenmaal bijeengekomen en heeft in aanwezigheid van al haar leden en de voorzitter van de accountantsorganisatie gesproken over de per 1 juli 2015 in te voeren clawbackregeling voor partners die het beroep extern accountant uitoefenen. Vervolgens heeft de remuneratiecommissie de rvc geadviseerd waarbij onder meer gesproken is over de werking van de clawbackregeling, de te

doorlopen procedure en de betrokkenheid van de rvc in het proces. Afgesproken is de evaluatie van de clawbackregeling eenmaal per jaar op de agenda van de remuneratiecommissie te noteren.

In de periode na afloop van het boekjaar heeft de remuneratiecommissie het voorstel voor de beloning van de leden van de rvb behandeld. Na besluitvorming door de rvc zal het beloningsbeleid voor de leden van de rvb ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering in oktober. Tevens heeft de remuneratiecommissie het proces besproken rondom beoordeling en beloning van partners dat in de maanden juli, augustus en september 2015 heeft plaatsgevonden. Zij heeft zich daarbij laten adviseren door de Ledenraad van PwC (voorheen de Local Oversight Board) die vanuit haar eerdere toezichtsrol betrokken was bij de beoordeling van het jaarlijkse proces.

**Remuneratierapport**

Het remuneratierapport dat is opgemaakt door de remuneratiecommissie en is vastgesteld door de rvc, is als bijlage opgenomen bij dit jaarbericht 2014/2015 (pag. 124-128) en behandelt onder andere het beloningsbeleid voor partners en de rvb in boekjaar 2014/2015 (inclusief de ingevoerde clawbackregeling voor partners die als externe accountant functioneren), de wijzigingen in het beloningsbeleid voor de rvb met ingang van 1 juli 2015 en de beloning van de leden van de rvc.

**Selectie- en benoemingscommissie**

De selectie- en benoemingscommissie bestaat uit Jan Maarten de Jong, Naomi Ellemers en Frits Oldenburg. De commissie

**Cees van Rijn**

(1947, Nederlandse nationaliteit, man)  
Benoeming: 1 mei 2015  
Eerste termijn loopt af in 2019

**Andere functies**

- Lid raad van toezicht Leids Universitair Medisch Centrum
- Lid raad van commissarissen ForFarmers Group
- Lid raad van commissarissen Detailresult Groep N.V.
- Lid raad van commissarissen Plukon Food Group B.V.
- Lid raad van commissarissen Incotec Group B.V.
- Lid raad van commissarissen Koninklijke Coöperatieve Bloemenveiling FloraHolland U.A.
- Lid raad van commissarissen UTZ
- Bestuurslid Stichting Continuïteit SBM Offshore

**Nout Wellink (vicevoorzitter)**

(1943, Nederlandse nationaliteit, man)  
Benoeming: 1 mei 2015  
Eerste termijn loopt af in 2018

**Andere functies**

- Voorzitter raad van toezicht Universiteit Leiden
- Non-executive director Bank of China
- Voorzitter Wim Drees Stichting
- Voorzitter Bontius Stichting
- Voorzitter Stichting Architectuur Prijs Achterhoek

heeft in de twee maanden van het boekjaar dat zij in functie was tweemaal vergaderd in aanwezigheid van alle commissieleden. Onderwerpen op de agenda betroffen de voordracht van een zevende lid van de rvc in de persoon van Annemarie Jorritsma en de partnerkandidaten per 1 juli die als externe accountant functioneren binnen de accountantsorganisatie. Onder meer is daarbij stilgestaan bij de selectie (waarbij nog meer dan voorheen is gelet op cultuur, gedrag en veranderbereidheid), bij het door die kandidaten doorlopen proces en de afwegingen die de rvb daarbij heeft gemaakt. Voorts heeft de commissie zich laten informeren over de aan de kandidaten meegegeven doelstellingen.

Nadien heeft de selectie- en benoemingscommissie in haar twee vergaderingen in september onder meer het rooster van aftreden van de rvc behandeld en de samenstelling van de rvc-commissies bij toetreding van het zevende lid. De advisering ter zake van de beoordeling van de compliance officer, het opstellen van een profielschets voor bestuurders en de voorbereiding van de beoordelingsgesprekken met rvb-leden zijn eveneens geagendeerd.

#### *Commissie Publiek Belang*

Op basis van de Code Accountantsorganisaties heeft PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. in 2013 naast het toenmalige toezichthoudende orgaan, een Commissie Publiek Belang gevormd. Maatregel 2.5 in het rapport van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep vermeldt dat het borgen van het publiek belang essentieel onderdeel is van de taak van de rvc als geheel. Conform

deze maatregel is de functie van de bestaande Commissie Publiek Belang geïntegreerd in de rvc. De Commissie Publiek Belang bestaat vanaf 1 mei 2015 uit Nout Wellink, Naomi Ellemers, Yvonne van Rooy en Cees van Rijn. De Commissie Publiek Belang heeft sinds de instelling van de rvc per 1 mei 2015 in de resterende periode van het boekjaar eenmaal vergaderd, waarbij drie van de vier commissieleden aanwezig waren, alsmede de voorzitter van de accountantsorganisatie, de compliance officer, de plaatsvervangend compliance officer, de business unit leader van National Office en het lid van de Assurance Board dat verantwoordelijk is voor 'Change'. De behandelde onderwerpen betroffen onder andere de actuele ontwikkelingen rondom het accountantsberoep en de Assurance-tak van PwC NL, de status van de voortgang van het veranderprogramma dat een gedragen cultuurverandering beoogt te bewerkstelligen, de update van het quality management system, de Q3-kwartaalrapportage van het Compliance Office en het strategisch risicoprofiel van Assurance.

In haar vergadering in het eerste kwartaal van het nieuwe boekjaar heeft de commissie onder andere het concept transparantieverlag, de Q4-kwartaalrapportage van het Compliance Office, independence sanctions en quality-reviewuitkomsten behandeld, alsmede het aspect kwaliteit in relatie tot de beoordeling van Assurance-partners en -directors in boekjaar 2014/2015.

De Commissie Publiek Belang doet verslag van haar activiteiten over het gehele boekjaar 2014/2015 in het transparantieverlag van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

#### *Het afgelopen boekjaar*

Sinds de instelling op 1 mei 2015 is de rvc in zijn formele vergaderingen of in de georganiseerde informatiebijeenkomsten geïnformeerd over actuele zaken die spelen binnen of met betrekking tot PwC. Dit gebeurde door de rvb, andere relevante functionarissen binnen PwC NL of door zijn commissies. Onder andere kwamen aan de orde:

#### *PwC Strategy& (Netherlands) B.V.*

Met de overname van de Strategy&-organisatie (het voormalige Booz & Company, Inc.) kreeg PwC enige tijd geleden toegang tot kennis en competenties die PwC niet in huis had. De overname past binnen de global strategie. De afgelopen maanden is gewerkt aan de overdracht van PwC Strategy& (Netherlands) B.V. aan PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., waarbij de strategieconsultinggroepen van deze vennootschappen werden samengevoegd.

#### *Network alignment*

De plannen van het Network Leadership Team om tot verdere 'network alignment' te komen binnen het netwerk van PwC-memberfirms leiden tot een netwerkstructuur met twee clusters (in plaats van drie) en aanpassing van de netwerkstandaarden.

#### *PwC Europe samenwerkingsverband*

Turkije is een opkomende markt met hoge groeiverwachtingen en de Turkse PwC-memberfirm is een van de toonaangevende professionele dienstverleners in deze markt. Om die leidende positie te behouden en verder uit te bouwen, ligt het voor de hand dat de Turkse memberfirm aansluiting heeft gezocht bij het samenwerkingsverband van de

#### **Annemarie Jorritsma**

(benoemd per 1 september 2015)  
(1950, Nederlandse nationaliteit, vrouw)  
Benoeming: 1 september 2015  
Eerste termijn loopt af in 2019

#### Andere functies

- Voorzitter raad van toezicht Stichting RealNext
- Lid raad van toezicht Stichting NBTC Holland Marketing
- Voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen
- Voorzitter Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij
- Voorzitter bestuur Stichting Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar
- Voorzitter Council of European Municipalities and Regions (CEMR) (tot december 2015)
- Voorzitter Jury Zakenvrouw van het jaar
- Voorzitter Auditteam Voetbal en Veiligheid

Duitse, Oostenrijkse, Belgische en Nederlandse memberfirms.

*Strategie, risicobeheersing en financiële verslaggevingsproces*

Het lid van de rvb dat verantwoordelijk is voor het kwaliteitsbeleid, heeft het PwC Network Risk & Quality Framework toegelicht. Daarbij is tevens aandacht besteed aan de netwerkstandaard Ethics & Compliance, de R&Q-structuur en de opzet van Enterprise Opportunities and Risk Management, het proces dat kansen en risico's identificeert opdat adequaat gereageerd kan worden op daaraan ten grondslag liggende gebeurtenissen. De binnen PwC te doorlopen procedures voordat een opdracht van een klant kan worden geaccepteerd, zijn eveneens nader toegelicht.

De vertegenwoordigers in de rvb van Assurance, Tax & HRS en Advisory hebben de rvc geïnformeerd over de strategische prioriteiten in hun Line of Service. De Marketsportefeuillehouder heeft dit met betrekking tot de Marketsorganisatie gedaan en degene in de rvb die verantwoordelijk is voor Human Capital over de People-strategie van PwC. Onder andere talentmanagement, diversiteit en het veranderprogramma 'Moments that Matter' zijn besproken. Via een statusupdate met betrekking tot de PwC-strategie 'From purpose to Strategy Execution FY14-FY16' is de rvc verder up-to-date gebracht.

De begroting voor het nieuwe boekjaar 2015/2016 is toegelicht aan de rvc en werd goedgekeurd. Tevens werd gesproken over de (gepercipieerde) werkdruk van met

name de medewerkers bij Assurance en de ontwikkelingen in de markt die ten grondslag liggen aan deze werkdruk. Verder is gesproken over het beleggingsbeleid voor partners van PwC NL in privé. Gediscussieerd is over de mate waarin gezamenlijke beleggingen al dan niet zouden moeten worden toegestaan.

*Jaarbericht*

Na bespreking van het jaarbericht en de jaarrekening komt de rvc tot de conclusie dat deze een goed beeld geven en op consistente wijze met vorige jaren tot stand zijn gekomen. Teruggekeken kan worden op een boekjaar waarin goede resultaten zijn behaald. De rvc bedankt alle PwC'ers die door hun inzet, kennis en toewijding hebben bijgedragen aan waar PwC nu staat. De rvc heeft de ambitie met de nodige toewijding een bijdrage te leveren aan het verdere herstel van het vertrouwen van de maatschappij in het accountantsberoep.

Amsterdam, 25 september 2015

De raad van commissarissen:

drs. J.M. de Jong (voorzitter)

dr. A.H.E.M. Wellink (vicevoorzitter)

prof. dr. N. Ellemers

A. Jorritsma (met ingang van 1 september 2015)

mr. F.W. Oldenburg

mr. drs. C.J.M. van Rijn

mr. Y.C.M.Th. van Rooy



# *Technologie met een fiscale mindset*



**PwC-partner Jochem Veltman en senior manager Emiel Terpstra zijn de drijvende krachten achter het Financial Drawing Board, een instrument dat klanten kwantitatief inzicht geeft in de (fiscale) gevolgen van hun (strategische) beslissingen. Het is technologie die is ontwikkeld met een fiscale mindset. ‘Een applicatie als deze verandert onze manier van werken, en die van de klant ook.’**

Jochem Veltman en Emiel Terpstra zijn beiden fiscalist. Jochem is dat nog steeds, maar Emiel is inmiddels ook een IT’er. In achttien maanden leerde hij programmeren, een proces waarin langzame vooruitgang, diepe frustraties en euforische momenten elkaar afwisselden. Doel was om zelf te kunnen werken, samen met de IT-specialisten van PwC, aan de software die uiteindelijk zou leiden tot het Financial Drawing Board. Emiel: ‘Omdat ik zowel de taal spreek van de fiscalist als van een IT’er kan ik een brug slaan in het ontwikkelteam. Er zit geen ruis op de lijn.’

### **Verskillende scenario’s uitwerken**

Het Financial Drawing Board is software die kwantitatief inzicht geeft in de fiscale (en dus financiële) gevolgen van besluiten die een onderneming kan nemen. Het maakt duidelijk wat er gaat gebeuren als bijvoorbeeld de regelgeving of de structuur van de onderneming verandert. Jochem: ‘Eerder was het niet mogelijk om in korte tijd de gevolgen te laten zien van mogelijke beslissingen. Excel en PowerPoint geven relatief statisch inzicht in hoe de dingen op dit moment zijn. Deze software maakt het mogelijk om verschillende scenario’s voor de toekomst eenvoudig uit te werken.’

### **Letterlijk tekenen**

‘Drawing’ is hier vrij letterlijk tekenen. De applicatie maakt het mogelijk ter plaatse een model te tekenen, er data aan toe te voegen waarna de software de gevolgen berekent. Het geeft knoppen om aan te draaien. Jochem: ‘Het is geen gesloten eindoplossing, maar we kunnen het gemakkelijk verder ontwikkelen en uitbreiden naar onze eigen en klantbehoeften. Elke week krijgen we vragen om het Financial Drawing Board uit te breiden met andere toepassingen. En die komen uit alle hoeken en gaten van onze praktijk. Deze *agile* manier van werken bevalt erg goed. Het integreert op deze manier veel van onze specialismen.’

Emiel: ‘We hebben de applicatie in een laboratoriumsituatie ontwikkeld en we werken er in de praktijk verder aan. Daarbij maken we dankbaar gebruik van alle feedback die we krijgen. Elke twee weken hebben we een nieuwe release. Daarom is het zo gemakkelijk dat we zelf de software beheersen. We kunnen daardoor continu nieuwe logica inbrengen.’

### **Sleutel tot dit succes**

Emiel: ‘Ik ben ervan overtuigd dat de sleutel tot dit succes is dat we zelf in staat zijn om het technisch te ontwikkelen. Je kunt een softwareontwikkelaar wel uitleggen wat wij willen en uitleggen wat ons vak is, maar het blijft moeilijk. We hebben nu geen ruis op de lijn. Bovendien maakt deze manier van werken collega’s bewust van de kansen van technologie. Als je een andere bril opzet – in dit geval de IT-bril – dan zie je overal mogelijkheden.’

Jochem: ‘We hoeven niet allemaal te leren programmeren, maar iedereen moet met technologie om leren gaan.’

Emiel (lachend): ‘Wat dat betreft is het soms ook nog wel een uitdaging om te vertellen wat het Financial Drawing Board niet kan. Het is niet zo dat als je er een kwartje instopt, er een tientje uitkomt. Het is geen allesomvattende oplossing, maar het geeft controle.’

Jochem: ‘Het is ondersteunend aan het proces. Technologie ondersteunt ons werk, het is een *enabler*.’

### **Meer geïntegreerd werken**

Jochem en Emiel zijn er beiden van overtuigd dat de invloed van technologie op de belastingpraktijk alleen maar toeneemt de komende jaren. Jochem: ‘Als we niet meegaan met de ontwikkelingen om ons heen, dan ben ik bang dat we over een paar jaar *out of business* zijn. Kijk maar eens naar de ontwikkelingen in de taxi- en hotelbranche en de snelheid waarmee veranderingen gaan. Als wij het niet doen, gaan anderen het doen.’ Emiel: ‘Een applicatie als het Financial Drawing Board verandert onze manier van werken, maar ook die van de klant. We zitten niet meer alleen met de taxidirector aan tafel, maar bijvoorbeeld ook met treasury en legal. Het bevordert een manier van werken die veel meer geïntegreerd is dan voorheen.’



# *Verslag van de raad van bestuur*

# PwC in Nederland



### Internationale krachtenbundeling in Europa en in EMEA

Wij werken nauw samen met de memberfirms van Duitsland, Oostenrijk en België. Sinds 1 juli 2015 is Turkije daar bijgekomen. Deze krachtenbundeling is bedoeld om onze klanten beter te bedienen. De samenwerking leidt onder meer tot effectievere kennisuitwisseling en een grotere investerings- en innovatiekracht. Daarnaast is per 1 juli 2015 de regionale samenwerking versterkt op het niveau van EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika). Het Europese samenwerkingsverband is een 'subregio' binnen de EMEA-regio.

## Kennisuitwisseling binnen acht Industry-groepen

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

PwC Nederland  
**4.445**  
personen

Nederland  
**12**  
vestigingen

# Leeswijzer bij het verslag van de raad van bestuur

**PwC rapporteert jaarlijks over de aspecten van onze strategie die het meest relevant zijn voor onze stakeholders. In dit jaarbericht volgen we het framework van de International Integrated Reporting Council.**

Dit jaarbericht heeft betrekking op Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en gaat over het boekjaar dat loopt van 1 juli 2014 tot en met 30 juni 2015. Publicatie volgt begin oktober 2015 na de Algemene Vergadering van de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers U.A.

Sinds 2004 heeft PwC het uitgebreide jaarbericht over haar activiteiten in Nederland steeds opgesteld op het niveau van PricewaterhouseCoopers B.V. Gedurende het verslagjaar heeft PwC een raad van commissarissen ingesteld bij haar Nederlandse topholding. Als gevolg hiervan publiceren wij ons jaarbericht op dit niveau. Rapportage op holdingniveau heeft als gevolg dat niet alleen de resultaten van PricewaterhouseCoopers B.V., maar ook de resultaten van de door Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. gehouden dochtermaatschappij PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. worden meegenomen. Waar de verandering invloed heeft op de resultaten, zal dit worden toegelicht.

Om waarde te kunnen creëren voor onze stakeholders, is het belangrijk te weten welke onderwerpen zij relevant vinden. Om dat vast te stellen hebben we een zogenoemde materialiteitsanalyse uitgevoerd (zie pag. 23-24). In dit verslag focussen we op de onderwerpen die het meest materieel zijn voor onze strategie en onze stakeholders.

Uit de GRI-tabel in de bijlage (pag. 131) blijkt welke aspecten, op basis van de uitgevoerde materialiteitsanalyse, relevant zijn voor onze stakeholders en onze strategie. De tabel volgt de G4-versie van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI).

Per indicator verwijzen we in de tabel naar de pagina's waar we een toelichting geven.

G4 vraagt om een uiteenzetting van de impact per indicator voor het bepalen van de reikwijdte van dit verslag. We lichten toe dat de reikwijdte van dit verslag PwC in Nederland is. Dat wil zeggen dat alle informatie over ons beleid, onze strategie, procedures en systemen, en de daarbij behorende KPI's betrekking hebben op onze eigen organisatie (zie pag. 129-130).

G4 onderscheidt twee verschillende toepassingsniveaus om in overeenstemming te zijn met de richtlijn, de basis- ('core') en de uitgebreide ('comprehensive') versie. Voor dit verslag hanteren wij het 'comprehensive' toepassingsniveau. In de GRI-tabel is te zien welke G4-informatie door onze externe accountant is gecontroleerd. Binnen PwC Nederland hebben zich geen significante veranderingen voorgedaan qua omvang, structuur, eigendom of leveringsketen.

Het merendeel van de kwantitatieve informatie in dit verslag is gemeten. Als we andere methoden hebben gebruikt, bijvoorbeeld extrapolatie, vermelden we dat. Bij de kwantitatieve informatie in dit verslag hebben we zoveel mogelijk ter vergelijking de cijfers van vorig jaar opgenomen.

In de opdracht aan onze externe accountant hebben we gevraagd een redelijke mate van zekerheid te geven over het Verslag van de raad van bestuur (exclusief 'Toekomstverwachtingen'), Informatie over PwC en de bijlagen. Op pagina 94 tot en met 100 staat het assurancerapport van onze externe accountant. Daarin worden ook de uitgevoerde werkzaamheden toegelicht.

## Integrated reporting

Integrated reporting is een vorm van verslaglegging waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen enerzijds de strategie, de governance en de financiële prestaties van een onderneming en anderzijds de sociale, duurzame en economische context waarin zij opereert. Ons doel is om onze stakeholders meer en beter inzicht te geven in de manier waarop wij onze strategie uitvoeren en wat de impact daarvan is op de maatschappij. De komende jaren gaan we verder met het ontwikkelen van deze manier van rapporteren, waarbij het meten van onze maatschappelijke impact een uitdaging en een ambitie blijft. Op dit moment zijn we bezig een geïntegreerd sturingsdashboard te ontwikkelen om beter op impact te kunnen sturen.

**Ons proces van waardecreatie:** we geven weer op welke manier we waarde creëren en dus relevant zijn voor onze stakeholders.

**Onze stakeholders:** we beschrijven wie onze stakeholders zijn en op welke manier we de dialoog met hen aangaan.

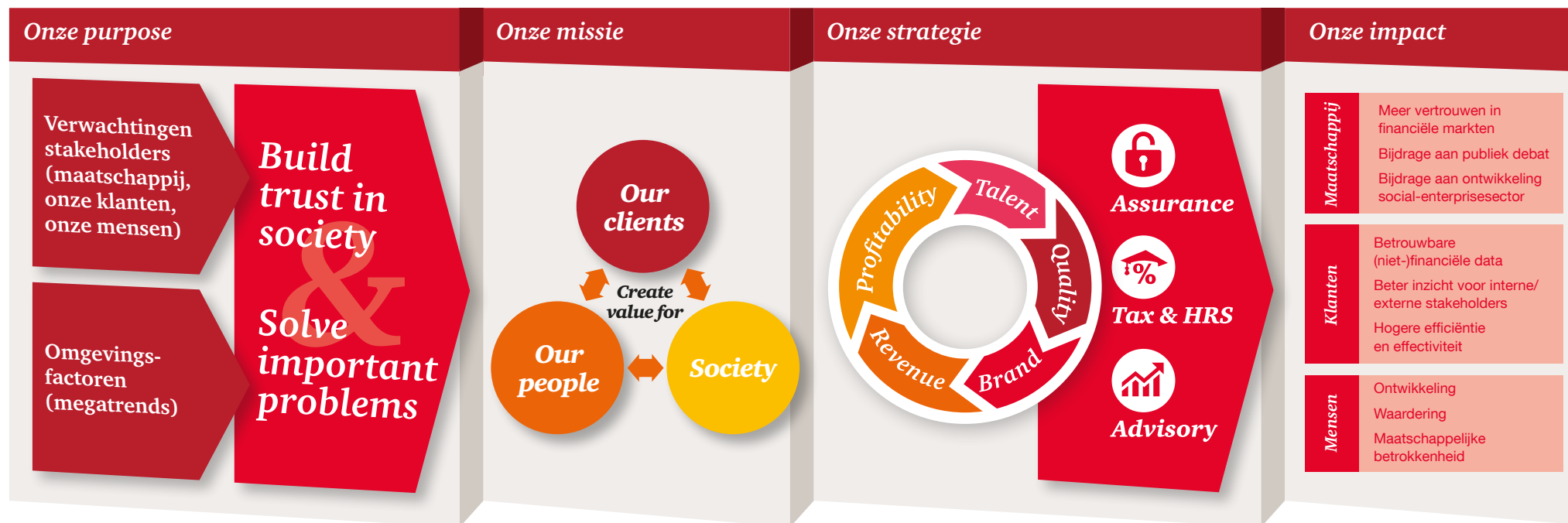
**Onze strategie en prestaties:** we zetten uiteen wat onze strategische ambitie is, hoe we die willen verwezenlijken en wat we hebben bereikt.

**Governance en beloning:** we beschrijven hoe we onze strategische speerpunten in de organisatie borgen.

**Toekomstverwachtingen:** we geven een overzicht van onze ambities op langere termijn en de kansen en onzekerheden die we in de markt en de maatschappij zien.

# Ons proces van waardecreatie

PwC wil een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen. Dat is onze 'purpose'. Dit is de toetssteen voor de dingen die we doen of willen gaan doen. We dragen onze purpose intern en extern uit en gaan hierover in dialoog met onze stakeholders. Zij bepalen uiteindelijk of wij deze waarmaken.



# Stakeholders en materialiteit

*De dialoog die wij voeren met onze stakeholders is van groot belang. Het zijn immers de stakeholders die bepalen of wij onze ambitie waarmaken om relevant te zijn voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen. Zij dragen bovendien de onderwerpen aan die niet mogen ontbreken in onze strategie en dus ook niet in dit jaarbericht. En ze geven ons concrete boodschappen mee.*

## *We hebben een brede groep stakeholders*

Onze stakeholders vormen een groep die breder is dan alleen onze klanten en medewerkers. Onze dienstverlening raakt immers meer partijen dan diegenen die we controleren, adviseren of die bij ons werken. Het maatschappelijk kader waarin we onze diensten leveren, speelt een steeds nadrukkelijker en grotere rol.

We hebben onze belangrijkste stakeholders geïdentificeerd aan de hand van twee vragen: op welke stakeholders hebben wij het meest invloed en welke stakeholders hebben op hun beurt de meeste invloed op ons? Met hen zijn we in gesprek gegaan met gerichte vragen. Het schema hiernaast geeft een overzicht.

	Stakeholderdialoog in de vorm van:	Belangrijkste onderwerpen voor stakeholder
<b>Mensen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een-op-eengesprek met vertegenwoordiging van de ondernemingsraad</li> <li>Medewerkerstevredenheidsonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit</li> <li>Klanttevredenheid</li> <li>Governance</li> <li>Vitaliteit</li> <li>Ontwikkeling talent</li> <li>Rol in maatschappelijk debat</li> </ul>
<b>Klanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een-op-eengesprekken</li> <li>Klanttevredenheidsonderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit</li> <li>Transparantie</li> <li>Integriteit</li> <li>Vitaliteit</li> <li>Ontwikkeling talent</li> <li>Klanttevredenheid</li> <li>Innovatie</li> </ul>
<b>Maatschappij</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprekken met AFM, Eumedion, VBDO, VNO-NCW, VNG, politici en commissarissen</li> <li>Sectoronderzoek</li> <li>Rapporten en onderzoeken van VBDO, AFM, Algemene Rekenkamer, VN, Tweede Kamerbrieven, werkgroepen</li> <li>(Social) mediaonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit</li> <li>Transparantie</li> <li>Onafhankelijkheid</li> <li>Governance</li> <li>Vitaliteit</li> <li>Diversiteit</li> <li>Innovatie</li> <li>Impact van onze diensten op de maatschappij</li> <li>Rol in maatschappelijk debat</li> </ul>

*We hebben de materialiteitsmatrix opnieuw gevalideerd*

In het boekjaar 2012/2013 stelden we voor het eerst een materialiteitsmatrix op. Dat gebeurde op basis van vragenlijsten die we binnen onze organisatie hadden verspreid en waarin we respondenten vroegen aan te geven hoe belangrijk zij bepaalde onderwerpen vonden voor zichzelf en voor hun belangrijkste stakeholders. In de materialiteitsmatrix lieten (en laten) we vervolgens zien welke onderwerpen minder belangrijk en heel belangrijk worden geacht. Over de belangrijkste, meest materiële onderwerpen, rapporteren we.

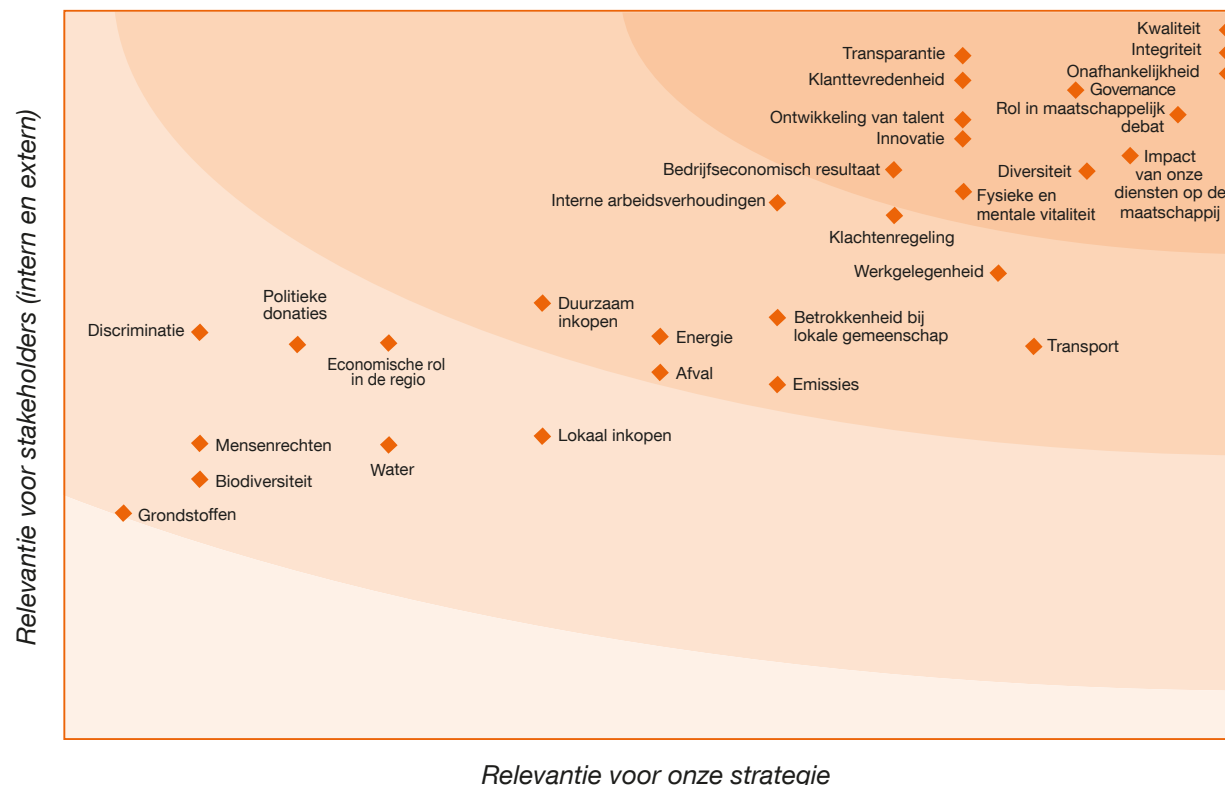
In het boekjaar 2013/2014 hebben we deze materialiteitsmatrix getoetst met onze interne en externe stakeholders. Herkenden zij zich in deze onderwerpen? Ontbreken bepaalde zaken? Of zijn er juist onderwerpen als materieel aangemerkt die dat in wezen niet zijn?

Dit jaar hebben we deze materialiteitsmatrix opnieuw getoetst door gesprekken te voeren met interne en externe partijen. Bij alle gesprekken waren leden van de rvb aanwezig of partners die het meest gespecialiseerd zijn in de sector waaruit de betreffende stakeholder afkomstig is. In dit toetsingsproces is ook een analyse betrokken van de berichtgeving over PwC in de (social) media. Ook hebben we gekeken hoe onze sectorgenoten omgaan met de onderwerpen die onze stakeholders het meest relevant vinden. Verder hebben we rapporten en onderzoeken gebruikt die (maatschappelijke) groeperingen en organisaties afgelopen jaar publiceerden.

*De onderwerpen die vorig jaar voor onze stakeholders het meest relevant waren, zijn dat nog steeds*

De gesprekken en analyses hebben niet geleid tot significante wijzigingen in de matrix. Het meest opvallende is dat ‘governance’ als onderwerp is toegevoegd. Het belang van een sterke governance en evenwichtige ‘checks and balances’ kwam zowel in de gesprekken die we hebben gevoerd, als in de media- en sectoranalyse tot uiting. De toevoeging van ‘governance’ in de materialiteitsmatrix heeft er niet toe geleid dat we over dit onderwerp meer rapporteren dan eerdere jaren. De beschrijving van en ontwikkelingen in onze governance kregen altijd al veel aandacht.

**Materialiteitsmatrix PwC**





## We krijgen specifieke boodschappen van stakeholders

Uit de dialogen hebben we de belangrijkste boodschappen en dilemma's gedestilleerd die de stakeholders ons meegeven. Daarbij telt dat niet elke stakeholder dezelfde boodschap heeft en dat deze soms ook tegenstrijdig zijn aan elkaar. De boodschappen helpen ons bij de afwegingen die we maken bij de vragen en dilemma's die we tegenkomen.

Net als vorig jaar hebben we gemerkt dat de actualiteit de dialogen voor een groot deel kleurt. De meeste boodschappen hebben dan ook betrekking op de kwaliteit van de accountantscontrole, waarover het publieke debat het afgelopen jaar is voortgezet.

Ook is er veel gesproken over onze belastingadviespraktijk en de positie die wij innemen in het debat over de belastingontwijkende constructies en de belastingmoraal.

Wij geven hieronder onze reactie op de boodschappen van stakeholders weer. Voor ons is belangrijk dat we een firma zijn die meerdere takken van dienstverlening in huis heeft. De discussie over kwaliteit en maatschappelijke impact en relevantie komt bij onze stakeholders weliswaar het sterkst tot uiting met betrekking tot Assurance en (in mindere mate) bij Tax & HRS, maar wij betrekken deze ook op Advisory.

### Kernboodschappen stakeholders

**Concentreer je op de kwaliteit van de dienstverlening**  
Kwaliteit komt in het algemeen bij alle stakeholders als meest materieel voor PwC naar voren. Kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid vormen de basis voor de dienstverlening van PwC. Onze stakeholders benadrukken dat juist daar onze maatschappelijke relevantie zit. Als PwC hieraan niet voldoet, vervalt haar maatschappelijke relevantie.

### Laat zien wat je doet

De stakeholders benadrukken het belang van transparantie voor de diensten van PwC. Alle stakeholders vinden dat PwC helder en duidelijk moet communiceren over de diensten die wij leveren, de manier waarop wij dat doen en met welke dilemma's wij geconfronteerd worden. Stakeholders vragen ons daarover transparant te zijn, zodat beter zichtbaar wordt wat de impact is van ons werk en waarom dat een maatschappelijk belang dient.

### Antwoord PwC

#### Kwaliteit weegt zwaar in de afwegingen die wij maken

Voor ons gaat kwaliteit verder dan alleen het voldoen aan wetten en beroepsregels. Het gaat ook om de manier waarop wij in de behoefte van het maatschappelijk verkeer voorzien, toegevoegde waarde leveren aan onze klanten en over de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze mensen. Enkele grote incidenten in de sector en de harde conclusies uit het rapport van de AFM over omissies in de controledossiers, hebben kwaliteit nog nadrukkelijker bovenaan onze agenda en die van onze stakeholders gezet. Kwaliteit is voor ons een *conditio sine qua non*, in feite een hygiënefactor. Kwaliteit was voor ons altijd al de belangrijkste drijfveer, maar de incidenten en het AFM-rapport hebben afbreuk gedaan aan het vertrouwen van de maatschappij in onze kwaliteit. Het is aan ons om dat geschade vertrouwen te herstellen.

Het boekjaar, waarover in dit jaarbericht verslag wordt gedaan, heeft voor een groot deel in het teken gestaan van het doorvoeren van verbetermaatregelen uit ons eigen programma 'Alert!' en het rapport van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep. We communiceren onder meer op onze website en in ons transparantieverlag over de vorderingen die wij maken.

We hebben kwaliteit zwaar laten wegen in de afwegingen in tijd en geld die we moesten maken. We hebben, met name in Assurance, fors geïnvesteerd in kwaliteit. We hebben in een aantal gevallen afscheid genomen van klanten of ervoor gekozen niet te participeren in tenders om tijd vrij te maken voor begeleiding en coaching van onze medewerkers bij het uitvoeren en documenteren van controlewerkzaamheden.

Wij beseffen dat we nog een weg te gaan hebben voordat het vertrouwen in ons werk helemaal hersteld is. We blijven daarom uitleggen wat we doen, hoe we het doen en we leggen daarover verantwoording af. Onze 'purpose' (het bijdragen aan vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen) houdt ons scherp bij het houden van de focus op onze maatschappelijke taak.

#### We boeken voortgang, maar we kunnen het niet helemaal alleen

Wij willen transparant zijn over de diensten die wij leveren, hoe wij ze leveren en over de afwegingen die we daarbij maken. Maar wij kunnen het niet helemaal alleen.

Een goed voorbeeld daarvan is de nieuwe controleverklaring waarmee we hebben gewerkt bij de jaarrekeningcontrole over 2014. Die bevat, veel meer dan voorheen, informatie over de kernpunten van de controle (de 'key audit matters').

Het werken met de nieuwe controleverklaring is een leerproces waarin een onderneming, haar raad van commissarissen en de accountant samen een rol spelen om vooruit te komen. De verklaring-nieuwe-stijl zou er immers toe moeten leiden dat bestuur en commissarissen in hun verslag ook meer inzicht geven in de belangrijkste aandachtspunten uit het overleg met de accountant en wat zij hiermee hebben gedaan. Wij verwachten dat dit gezamenlijke leerproces de komende jaren verdergaat. Ook de commissie die de werking van de Nederlandse code voor corporate governance monitort en evalueert heeft hierin een rol.

**Kernboodschappen stakeholders****Neem een actieve rol in het maatschappelijk debat**

Onze stakeholders vinden dat wij een actieve bijdrage moeten leveren aan het maatschappelijk debat omdat zij ervan overtuigd zijn dat debat bijdraagt aan de 'gezondheid' van onze sector. Bovendien hoort dit bij de maatschappelijke rol van PwC en hiermee kan PwC zich onderscheiden. PwC moet hier meer energie in steken, niet alleen in kleine zaaltjes voor vakgenoten, maar ook op toegankelijker wijze voor een breder publiek.

**Stel steeds de vraag wat je maatschappelijke impact is**

Stakeholders willen weten hoe wij aan het maatschappelijk belang bijdragen en wat in dat verband het verschil is dat we (kunnen) maken. Daarom is het van belang dat wij ons blijven afvragen wat de maatschappelijke impact van ons werk op lange termijn is.

**Zelfreinigend vermogen blijft noodzakelijk**

De stakeholders verwachten dat PwC zelf actief oplossingen aandraagt om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Stakeholders zijn over het algemeen positief over de maatregelen die PwC heeft genomen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Ook is het instellen van een raad van commissarissen goed ontvangen door onze stakeholders. Niettemin willen stakeholders dat PwC voldoende vernieuwing toont om dit kwaliteitsniveau te handhaven en te zorgen voor een integere bedrijfscultuur.

**Niet alles wat mag, kan**

Veel stakeholders vinden dat accountants, fiscalisten en adviseurs te weinig zijn gericht op de buitenwereld. Niet alleen de letter, maar ook de geest van de wet en de publieke opinie over de wet zijn belangrijk bij het formuleren van adviezen en het uitvoeren van controles. Een concreet voorbeeld daarvan is ons advies op fiscaal gebied. Welke adviezen geven wij klanten? Houden we daarbij rekening met de maatschappelijke context? Betrekken we in onze adviezen ook de visie van de stakeholders van de klant?

**Antwoord PwC****Ook dit is een leerproces**

Onze organisatie – dat geldt voor de hele sector – was in het verleden teveel in zichzelf gekeerd en communicatief niet sterk. We waren niet gewend openheid van zaken te geven over de mogelijkheden, maar ook de onmogelijkheden van ons werk. Mede dat heeft geleid tot een vertrouwensbreuk en dat heeft ons geleerd dat we veel beter moeten communiceren. De accountantsverklaring-nieuwe-stijl die we hierboven al noemden is daarvan een voorbeeld. Ook dit is een leerproces.

We zijn het afgelopen boekjaar verschillende keren in de media, en bijvoorbeeld ook via onze eigen kanalen, naar buiten getreden om onze visie op de ontwikkelingen in onze sector te geven. Dat blijven we doen, waarbij wij ons wel steeds zullen afvragen of het beter kan, meer of juist minder moet. Ook gaan we, zoals we in dit hoofdstuk laten zien, het gesprek aan met politieke, maatschappelijke en andere organisaties.

**Onze 'purpose' is onze toetssteen**

Wij zijn er ons zeer van bewust dat wij werken voor klanten, maar dat de maatschappij vaak uiteindelijk belanghebbende is. Dat verplicht ons stil te staan bij de maatschappelijke gevolgen van onze dienstverlening, de impact en ook de schade daarvan in het geval wij fouten maken.

Wij hebben vorig boekjaar een purpose geformuleerd, onze bestaansreden. We willen bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen. Deze purpose komt voort uit de wensen en verwachtingen van onze klanten, de maatschappij en onze mensen. Zij bepalen uiteindelijk of wij die waarmaken. Het is dus heel belangrijk om hierover met hen de dialoog aan te gaan.

Tegen deze achtergrond hebben we vorig jaar bewust de keuze gemaakt om de sector van social enterprises te ondersteunen. Die sector ondersteunen wij met onze kennis en kunde waardoor wij daar waarde toevoegen. Tegelijkertijd leren wij van de social enterprises. Zij werken aan innovatie die gericht is op maatschappelijke impact en kunnen zo als voorbeeld dienen voor ons.

**We zijn een cultuurbeweging gestart en we hebben onze governance versterkt**

De grootste uitdaging waar met name Assurance voor staat is het versterken van het lerend vermogen van onze organisatie en het vasthouden van het gevoel van urgentie daarvoor. We reviewen onze dossiers en doen diepere, bredere en meer gestructureerde oorzakenanalyses als uit deze reviews bevindingen naar voren komen. We communiceren deze in de praktijk en nemen deze op in onze trainingsprogramma's. Begeleiding en coaching hebben onze volle aandacht.

Een lerende organisatie vraagt om randvoorwaarden waarin leren en ontwikkelen optimaal tot hun recht komen. Dat vraagt bijvoorbeeld van mensen dat zij zich kwetsbaar opstellen en dat zij eerlijke feedback geven (en willen ontvangen). Deze elementen komen terug in de cultuurbeweging 'Moments that Matter' die we het afgelopen jaar zijn begonnen.

Ook de raad van commissarissen draagt bij aan het lerend en zelfreinigend vermogen van onze organisatie. De raad heeft een toezichthoudende taak, maar houdt ons ook een spiegel voor.

**De maatschappelijke context telt voor ons steeds zwaarder**

Wij beschrijven in dit jaarbericht dat de maatschappelijke impact van onze dienstverlening belangrijker wordt en dat stakeholders nadrukkelijk over onze schouder meekijken. Wij hebben te maken met de belangen van onze klanten en met de belangen van de maatschappij en die liggen niet altijd op één lijn. In onze controlepraktijk staat het maatschappelijk belang voorop.

Ook onze andere takken van dienstverlening nemen de maatschappelijke context mee in hun adviezen. Een advies dat daar geen rekening mee houdt, beschouwen wij als een slecht advies. Wij zullen klanten dus altijd wijzen op de mogelijke reacties van hun stakeholders op bepaalde beslissingen en dat daar dus risico's aan verbonden zijn. Dit kan zich voordoen bij fiscale aangelegenheden, maar bijvoorbeeld ook bij een transformatieproces dat gericht is op winstmaximalisatie en waarbij de impact op mens en milieu in de keten niet inzichtelijk wordt gemaakt. Wij hebben bovendien in ons internationale netwerk afspraken gemaakt, middels een global Tax Code of Conduct, over de grenzen aan wat wij adviseren.

Materieel onderwerp	Komt terug op de pagina's
Kwaliteit	4-6, 30-33, 51-52, 53-54, 56, 113-116
Integriteit	34, 36, 37, 51-52, 54, 55, 112, 113-116
Onafhankelijkheid	30-33, 51-52, 55, 113-116
Governance	5, 31, 51-52, 53-55, 106-109
Rol in maatschappelijk debat	4-6, 26, 41, 46
Transparantie	4-6, 25-26, 32
Klanttevredenheid	46, 51-52
Ontwikkeling van talent	32, 37-38, 48, 51-52, 55
Innovatie	9-10, 17-18, 32, 49-50, 51-52
Impact van onze diensten op de maatschappij	4-6, 22, 23-26, 39-40, 51-52, 53, 101-102
Diversiteit	39-40, 51-52
Bedrijfseconomisch resultaat	7, 42-44, 46, 51-52
Fysieke en mentale vitaliteit	32, 40, 51-52

### Managementaanpak

De raad van bestuur meet de voortgang van de strategie-executie aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Afgelopen boekjaar heeft de rvb meerdere malen een voortgangsmeting gedaan, waarbij is aangegeven wat er in de voorgaande periode is bereikt, welke processen er in gang zijn gezet en wat er nog moet gebeuren. Deze is tijdens de Algemene Vergadering besproken met de partners.

De rvb is verantwoordelijk voor het formuleren van onze waarden en ambities, de strategie en de realisatie daarvan. De zes leden van de rvb hebben ieder een eigen portefeuille met specifieke aandachtsgebieden. Eén van hen is specifiek eindverantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking en het risicomanagement. Hij stuurt de Quality- en Risk-coördinatiegroep aan. Die bestaat uit vertegenwoordigers van Assurance, Tax & HRS en Advisory, aangevuld met specialisten op het gebied van onafhankelijkheid, juridische zaken en wet- en regelgeving en compliance. In alle boards en/of businessunits is een partner benoemd voor het bewaken en continu verbeteren van de kwaliteit.

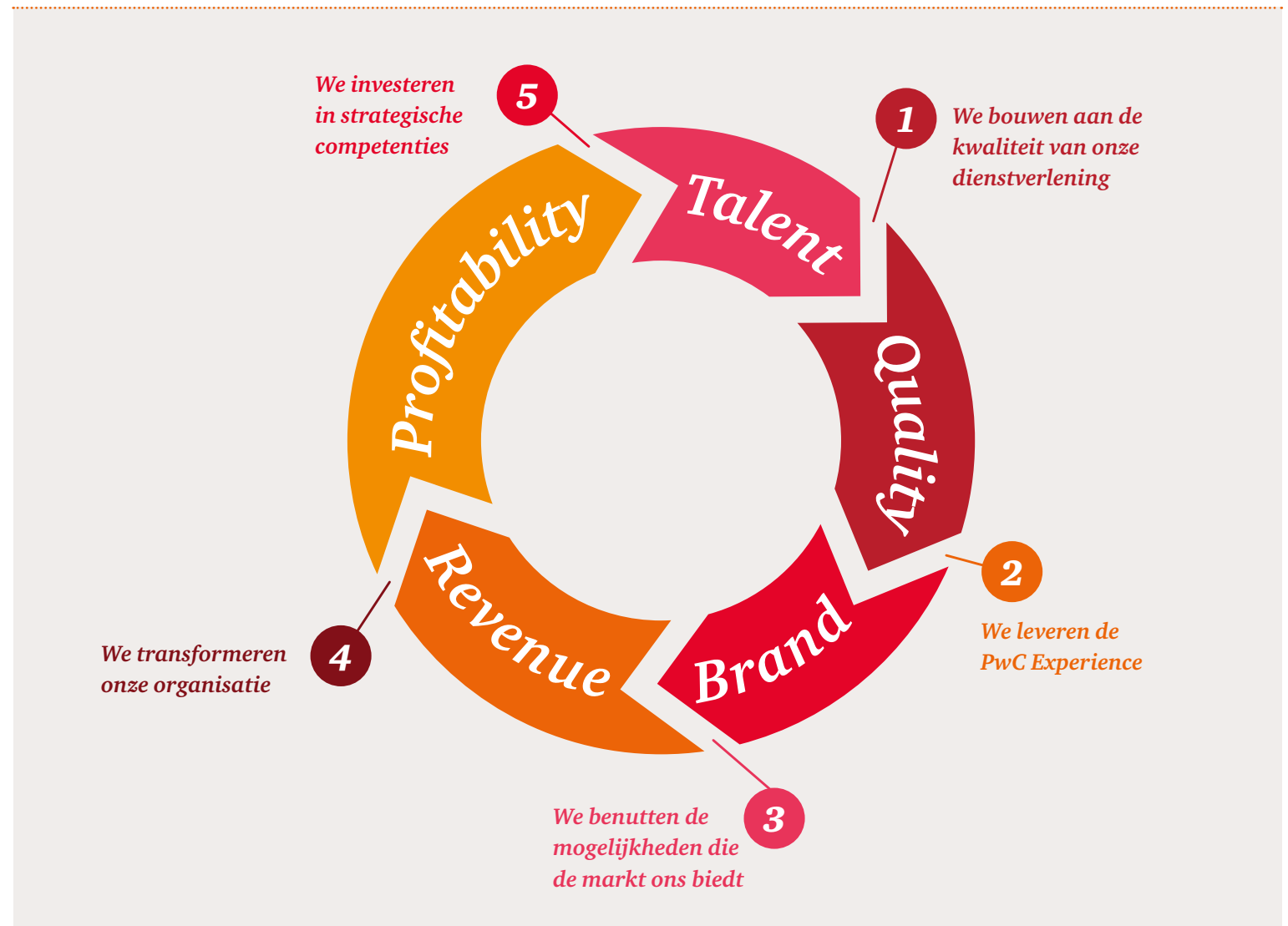
Wij kennen in het kader van het kwaliteitsbeleid en het risicomanagement een compliance officer en een independence officer. De aanwezigheid van een Compliance Office is een vereiste in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), maar bij ons richt deze zich niet alleen op de accountantspraktijk, maar op de hele PwC-organisatie. De compliance officer rapporteert rechtstreeks aan de rvc en aan de LoS-boards en de rvb. De independence officer rapporteert aan de rvb.

In alle (LoS-)boards en businessunits is verder een partner of bestuurder belast met HC-aangelegenheden. Onze afdelingen Human Capital en Learning & Development rapporteren maandelijks aan de LoS-boards en/of de rvb. De afdeling Finance stelt elke maand een rapportage op.

De rvb wordt verder ondersteund bij een aantal specifieke strategische speerpunten zoals corporate responsibility, diversiteit, innovatie, PwC Experience, integriteit (gedragscode) en businesstransformation. Op elk van die gebieden is een partner of director betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het beleid. Deze rapporteren rechtstreeks aan de (portefeuillehouder in de) raad van bestuur. Als onderdeel van de jaarlijkse businessplanningcycle leggen zij jaarlijks aan de rvb een plan voor, waarover zij vervolgens periodiek rapporteren.

## Onze strategie en prestaties

*In onze strategie focussen we op vijf doelen. Die focus brengt het waardecreatieproces op gang.*



**Hoe de materiële onderwerpen terugkomen in onze strategische doelen**

Dit overzicht geeft weer hoe de meest relevante onderwerpen voor onze organisatie, die we hebben bepaald in dialoog met onze stakeholders, terugkomen in onze strategische doelen. We hebben daarbij kritische succesfactoren benoemd voor het realiseren van de strategische doelen. De voortgang die we daarop boeken, is bepalend voor het succes van de strategie. We noemen ook de risico's die verbonden zijn aan de strategische doelen. Op pagina 51 en 52

leggen we uit wat de impact zou kunnen zijn van de risico's als zij zich zouden manifesteren en hoe we deze mitigeren.

Het voortdurend verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening staat voorop in de strategie. Dat geldt niet alleen voor Assurance, maar nadrukkelijk ook voor Tax & HRS en Advisory. Ons streven naar winstgevende groei is geen doel op zich, maar is een voorwaarde om ruimte te creëren voor investeringen in de door ons gewenste kwaliteit.

Materiële onderwerpen	Strategische doelen	Kritische succesfactoren	Belangrijkste risico's
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit</li> <li>• Onafhankelijkheid</li> <li>• Integriteit</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Talentmanagement</li> <li>• Governance</li> </ul>	We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening.	Het continu verbeteren en toetsen van ons kwaliteitsbeleid en risicomanagementsysteem. Een governance en organisatie die het streven naar optimale kwaliteit stimuleren en faciliteren. Een talentvolle workforce die continu wordt opgeleid in de harde en zachte aspecten van onze dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het niet voldoen aan externe wet- en regelgeving en interne kwaliteitsstandaarden.</li> <li>• Ongewenst of onethisch gedrag door PwC-partners, -directors of overige medewerkers.</li> <li>• Afnemende aantrekkelijkheid van PwC als werkgever.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversiteit</li> <li>• Maatschappelijke impact van onze dienstverlening</li> <li>• Rol in het publieke debat</li> <li>• Fysieke en mentale vitaliteit</li> </ul>	We leveren de PwC Experience.	Bouwen aan een inclusieve cultuur gericht op het stimuleren van samenwerking. Bouwen aan een naar buiten gerichte cultuur waarin maatschappelijke betrokkenheid vanzelfsprekend is. Impactvol CR-beleid. Kennisdelen en thought leadership. Wij hebben oog voor onze mensen, hun persoonlijke ontwikkeling en hun welbevinden. Wij waarderen hun resultaten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbouw en samenstelling van de organisatie die niet of in onvoldoende mate een afspiegeling vormt van de maatschappij.</li> <li>• Niet of niet tijdig onderkennen van maatschappelijke ontwikkelingen.</li> <li>• CR-programma dat niet aansluit op onze kennis en kunde.</li> <li>• Gebrek aan visie c.q. onderbouwing daarvan.</li> <li>• Te weinig waardering voor onze mensen.</li> <li>• Verminderde vitaliteit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfseconomisch resultaat</li> <li>• Klanttevredenheid</li> </ul>	We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt.	Wij streven naar winstgevende groei om investeringsruimte te creëren. X-LoS-dienstverlening die tegemoetkomt aan belangrijke issues van klanten. Robuuste dialoog die aansluit bij de strategische agenda van klanten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achterblijvende omzet- en resultaatontwikkeling.</li> <li>• Silovorming binnen en tussen onze takken van dienstverlening.</li> <li>• Onvoldoende begrip van de klantbehoeften en daardoor verslechterde klantrelaties.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfseconomisch resultaat</li> <li>• Maatschappelijke impact van onze dienstverlening</li> </ul>	We transformeren onze organisatie.	We verbeteren continu onze werkprocessen. We bouwen aan een wendbare organisatie om in te spelen op veranderende stakeholderbehoeften en aan een weerbare organisatie die bestand is tegen (onverwachte) economische ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grotere afhankelijkheid van technologie.</li> <li>• Schending van de vertrouwelijkheid van (klant)gegevens (cybersecurity-issues).</li> <li>• Te lange doorlooptijd bij productontwikkeling en 'go to market'.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatie</li> </ul>	We investeren in strategische competenties.	We werken aan innovatie om onze dienstverlening te verbeteren en om tegemoet te komen aan de behoeften van onze klanten en de maatschappij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verouderde proposities en daardoor verminderde relevantie voor klanten en maatschappij.</li> </ul>



# We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening

# 1

Kwaliteit is geen optie maar een concrete bestaansvoorwaarde. Voor ons gaat kwaliteit verder dan alleen het voldoen aan wetten en beroepsregels. Het gaat ook om de manier waarop wij in de behoefte van het maatschappelijk verkeer voorzien, toegevoegde waarde leveren aan onze klanten en over de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze mensen. Dat geldt uiteraard voor alle takken van dienstverlening.

Onze accountantsorganisatie heeft het afgelopen boekjaar voor het grootste deel in het teken gestaan van het doorvoeren van ons kwaliteitsverbeteringsprogramma 'Alert!' en de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang' dat de werkgroep Toekomst Accountantsberoep in september 2014 presenteerde. Daarbij is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het veranderen van aspecten van cultuur en gedrag en dus voor het versterken van de zachte kant van kwaliteit.

De komende jaren blijft de nadruk liggen op verdere borging van de kwaliteitsmaatregelen.

## Organisatie en governance

### We hebben de maatregelen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep doorgevoerd

Op 25 september 2014 presenteerde de AFM een rapport over het dossieronderzoek dat zij had verricht bij de vier grote accountantskantoren. De uitkomsten daarvan pasten – en passen – volstrekt niet bij onze ambitie onderscheidende kwaliteit te leveren. Het was de eerste keer dat wij met zulke reviewuitkomsten werden geconfronteerd. Eveneens op 25 september presenteerde de werkgroep Toekomst Accountantsberoep, waarin jonge partners van de OOB-kantoren zitting hadden, het rapport 'In het publiek belang' met 53 maatregelen om de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole te verbeteren.

Wij zijn voortvarend aan de slag gegaan met de implementatie van deze aanbevelingen. Daaronder zijn maatregelen op het gebied van governance, belonen en beoordelen, cultuur en lerend vermogen van accountantsorganisaties.

Op onze website [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) geven we een overzicht van de implementatie van de aanbevelingen uit 'In het publiek belang'. Ons transparantieverslag, dat betrekking heeft op onze accountantsorganisatie, doet uitvoerig

### Kritische succesfactoren

Het continu verbeteren en toetsen van ons kwaliteitsbeleid en risico-managementsysteem

### Wat hebben we gedaan c.q. bereikt het afgelopen jaar

- Implementatie van de aanbevelingen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep en het eigen kwaliteitsprogramma 'Alert!'
- Realtime-reviews ingevoerd
- Oorzakenanalyses verbreed en verdiept
- Meer tijd besteed aan controles met meer mensen
- Investeren in technologie en standaardisatie
- Scherpere keuzes gemaakt in klantbediening
- Beter gecommuniceerd over onze werkzaamheden
- Reguliere toetsen uitgevoerd

Een governance en een organisatie die het streven naar optimale kwaliteit stimuleren en faciliteren

- Installeren raad van commissarissen
- Invoering clawbackregeling voor Assurance-partners per 1 juli 2015
- Start cultuurbeweging 'Moments that Matter' (zie paragraaf 'We leveren de PwC Experience')
- Verankeren van 'Change' in bestuur van Assurance
- Verder implementeren van PwC Professional (zie paragraaf 'We leveren de PwC Experience')
- Extra aandacht voor gedragscode (zie paragraaf 'We leveren de PwC Experience')

Een talentvolle workforce die continu wordt opgeleid in de harde en zachte aspecten van onze dienstverlening

- Wervingsinspanningen verhoogd
- Trainingen aangepast aan veranderingen in ons beroep en aan stakeholderverwachtingen (zie paragraaf 'We leveren de PwC Experience')
- Medewerkerstevredenheid verder verbeterd
- Concurrerende salaris- en bonusronde doorgevoerd

verslag van de manier waarop wij aan de slag zijn gegaan en wat wij hebben bereikt.

### *Commissarissen op 1 mei aangetreden*

In lijn met de voorstellen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep hebben we een raad van commissarissen ingesteld. De directe aanleiding tot het instellen van de raad ligt in het publieke debat over de rol van de accountant, maar de werkzaamheden van de raad strekken zich uit tot onze hele praktijk, dus ook tot Tax & HRS en Advisory. Zes leden zijn met ingang van 1 mei 2015 benoemd. Drie van hen maakten eerder al deel uit van de Commissie Publiek Belang, die is opgegaan in de rvc. Een zevende lid is met ingang van 1 september 2015 benoemd. Uitgebreide informatie over de samenstelling en taken van de rvc staat in de hoofdstukken Governance en beloning (pag. 53) en Informatie over PwC (pag. 106-107).

### *Beloningsbeleid is waar nodig aangepast*

Wij hadden al een beloningsbeleid dat gericht is op het belonen van kwaliteit. Waar nodig, hebben we dit verder in lijn gebracht met de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Dat betekent bijvoorbeeld dat per 1 juli 2015 een clawbackregeling van kracht is geworden voor partners in de controlepraktijk. Ook hierop gaan we in het hoofdstuk Governance en beloning verder in (pag. 54).

### *'Change' is ook verankerd in de bestuurlijke aansturing*

We hebben afgelopen jaar een lid in de Assurance-board benoemd dat specifiek de transformatie aanstuurt die onze accountantspraktijk doormaakt. Deze bestuurder stuurt een team aan dat

verantwoordelijk is voor de invoering van de verbetermaatregelen in de controlepraktijk. Dit team houdt zich ook bezig met het innoveren van onze auditaanpak.

### *We hebben de PwC Experience verdiept met 'Moments that Matter'*

We zijn het afgelopen jaar gestart met de firmabrede uitrol van 'Moments that Matter', een beweging die specifiek focust op ons gedrag wanneer dat de meeste impact maakt op onze omgeving. 'Moments that Matter' is een verdieping van de PwC Experience, dat staat voor de manier waarop wij met onze klanten, de maatschappij en met elkaar willen omgaan. Wij gaan hier op pag. 36 dieper op in.

### *We hebben realtime-reviews ingevoerd*

In de Assurance-praktijk hebben we realtime-reviews (RTR's) ingevoerd. De realtime-reviewers zijn betrokken bij het hele proces van een controle, van opzet tot afronding. Het gaat bij een RTR om een leer- en coachingtraject. De uitkomsten hebben geen invloed op de beoordeling en de beloning van de leden van de controleteams die gereviewd worden. Dit zijn dus andere reviews dan onze meer 'traditionele' reviews, waarbij achteraf wordt gekeken of de teams hun werk goed hebben uitgevoerd en waar de uitkomsten wel invloed hebben op de beoordeling.

Het RTR-team helpt controleteams te waarborgen dat de controleopdrachten aan de vereisten voldoen. Is de controleomgeving inclusief de interne beheersing van de klant goed in beeld gebracht? Is het controleplan passend bij de klant? Is de uitvoering van een controle in overeenstemming met de standaarden? Zijn beslissingen daarover

goed genomen en gedocumenteerd in het controledossier? De controleteams kunnen eventuele bevindingen meteen opvolgen en 'realtime' verwerken in het controledossier.

De RTR's zijn eind 2014 van start gegaan, toen de meeste controleopdrachten al liepen. Vanaf controlejaar 2015 zullen de RTR-teams vanaf de start van de controleopdrachten gaan reviewen en controleteams per fase van de controle feedback geven. Over de jaarrekeningcontrole over 2014 hebben we 39 RTR's afgerond. Komend jaar willen we dat verhogen tot 150.

De RTR's zijn een arbeidsintensief traject. Per review zijn dit jaar tachtig uren gebudgetteerd. Bovendien ontwikkelt en geeft het RTR-team trainingen aan de praktijk en ondersteunt het bij grote opdrachten de Quality Review Partner (QRP), die de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling uitvoert. Op dit moment maken 18 mensen deel uit van het reviewteam. Lopend boekjaar willen we dit team verder uitbreiden.

### *We hebben het lerend vermogen van de organisatie versterkt door oorzakenanalyses*

Wij analyseren de bevindingen die we aantreffen in de RTR's en in andere reviews. Deze oorzakenanalyses hebben we verdiept en verbreed. We hebben bijvoorbeeld sessies geïntroduceerd waarin groepen partners, directors en (senior) managers diep ingaan op de onderliggende oorzaken van de bevindingen. De uitkomsten van individuele analyses en groepsessies worden bovendien gecombineerd met informatie uit andere analyses zoals de People Survey (zie pag. 32).

We hebben inmiddels een aantal oorzaken geïdentificeerd die de kwaliteit negatief beïnvloeden als zij onvoldoende aanwezig zijn en die we dus adresseren binnen ons opleidingsprogramma. Dat zijn onder andere zaken als tijd en aandacht voor coaching en review en samenwerking met experts binnen ons (internationale) netwerk.

### *We hebben meer tijd besteed aan controles*

Een andere kwaliteitsverhogende maatregel is het verhogen van de betrokkenheid van partners en directors bij controleopdrachten. Op deze manier willen we de coaching en de begeleiding van teams verbeteren. Het afgelopen boekjaar hebben partners en directors 14 procent meer tijd besteed aan controleopdrachten.

### *We hebben meer mensen ingezet*

Investeren in kwaliteit betekent voor ons vooral investeren in mensen. Het afgelopen boekjaar zijn 369 nieuwe collega's aan de slag gegaan in de Assurance-praktijk. Dit betreft niet alleen starters maar ook horizontale instroom. Ook hebben wij mensen ingehuurd vanuit ons internationale netwerk en de zogenoemde 'flexibele schil' vergroot ter ondersteuning van de controlepraktijk in de piekperiode (zie ook pag. 48).

### *We hebben scherpere keuzes gemaakt*

De focus op kwaliteit en de groei van het aantal uren op opdrachten, betekent dat we scherpere keuzes hebben moeten maken. We hebben er bewust voor gekozen niet deel te nemen aan een aantal proposaltrajecten en we hebben besloten afscheid te nemen van een aantal controleklanten.

*We investeren in technologie en standaardisatie*

We gaan door met het implementeren van nieuwe technologie in de auditpraktijk. We passen bijvoorbeeld bij steeds meer opdrachten data-analyse toe om afwijkingen in de jaarrekeningen te detecteren. Ook maken we gebruik van een tool die transactiestromen binnen een organisatie in kaart brengt. De komende jaren gaan we door met dergelijke investeringen.

Daarnaast zijn we bezig met het zo veel mogelijk standaardiseren van de controlewerkzaamheden. Als iedereen op dezelfde manier werkt, is de kans op fouten kleiner. En omdat het werk efficiënter kan gebeuren, creëert dat meer tijd voor de complexere issues in de jaarrekening. Standaardisatie stelt ons ook in staat werk onder te brengen in gespecialiseerde 'deliverycenters' (zie pag. 48).

Investeren in techniek en in het toekomstbestendig maken van onze dienstverlening is een onderwerp dat ook de nadrukkelijke aandacht heeft van Tax & HRS en Advisory. Wij gaan hierop verder in op pag. 43 en 49-50.

*We hebben meer uitleg gegeven over onze werkzaamheden*

Wij hebben het afgelopen jaar een actieve rol gehad in de aandeelhoudersvergaderingen van de beursfondsen en financiële instellingen. Tijdens vrijwel alle ava's hebben onze accountants hun werkzaamheden toegelicht. Dit past in ons beleid om onze signalerende en dus onze maatschappelijke rol beter in te vullen. Een ander voorbeeld van betere uitleg bij onze werkzaamheden is de nieuwe controleverklaring die verplicht is ingevoerd

bij de jaarrekeningcontrole over 2014. In deze verklaring beschrijft de accountant de belangrijkste kernpunten van de controle.

*We moeten talent aantrekken en vasthouden*

Ons Human Capital-beleid is gericht op het werven en vasthouden van talent en het investeren in hun ontwikkeling. We bieden uitdagend werk, vele opleidingsmogelijkheden en concurrerende arbeidsvoorwaarden. Mede omdat de arbeidsmarkt in een aantal sectoren krap is, hebben we per 1 september 2015 de budgetten voor de salarissen opnieuw verhoogd (tussen de 5% en de 9,5%). Dit geeft ons de mogelijkheid om vooral in de sectoren waar de 'war on talent' zich laat voelen, wat extra's te doen.

*Uitslag People Survey was uitstekend, maar we zien nog verbeterpunten*

Wij merken dat onze mensen in hun professionele omgeving zoeken naar inspiratie en passie. We bouwen aan een organisatie die daaraan tegemoetkomt. We gaan hierop uitgebreid in in de volgende paragraaf.

Een graadmeter of we erin slagen een aantrekkelijke werkgever te zijn is de People Survey, waarin onze medewerkers anoniem kunnen aangeven wat zij goed vinden en waar zij ruimte zien voor verbetering. Afgelopen jaar vulde 78% van onze medewerkers de People Survey in. Dat is 3%-punt meer dan een jaar geleden.

Een van de belangrijkste uitkomsten uit de enquête is de People Engagement Index, een graadmeter voor de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever. Deze indicator steeg met 5%-punt naar 81%.

De People Survey laat ook duidelijke verbeterpunten zien. Onze inspanningen op het gebied van talentmanagement worden hoog gewaardeerd, maar we moeten aandacht blijven besteden aan coaching, feedback, het behoud van talent en mobiliteit. Ook moeten we onze visie en missie beter uitdragen naar onze mensen.

*Het afgelopen jaar heeft veel gevraagd van onze mensen*

Het beroep dat we het afgelopen jaar op onze mensen hebben gedaan was groot. Zoals we hierboven hebben uiteengezet, hebben zij (extra) uren gemaakt op controleopdrachten als gevolg van de investeringen die wij hebben gedaan in de kwaliteit van de controleopdrachten. Voor eerstejaarsaudits geldt altijd dat zij aanzienlijk meer dan gemiddeld tijd kosten. Bovendien is er veel tijd en energie gestoken in enkele grote proposaltrajecten. Ook bij onze andere takken van dienstverlening – neem Advisory dat sterk groeide - was de werkdruk hoog (zie voor onze financiële resultaten pag. 42-44).

Onze recruitmentinspanningen blijven daarom onverminderd hoog. Ook zullen

we, waar mogelijk, verdergaan met het uitbesteden van gestandaardiseerd werk aan de 'deliverycenters' en blijven we in de piekperiode gebruikmaken van de 'flexibele schil' (pag. 48). De inzet van de 'flex-PwC'ers' en het uitbesteden van gestandaardiseerd werk hebben, zoals eerder gemeld, nadrukkelijk het doel de kwaliteit van ons werk te verhogen, omdat er op deze manier voor de controleteams meer tijd overblijft voor de complexe issues in de jaarrekeningcontrole.

In de Assurance-praktijk verwachten we komend boekjaar nog steeds de gevolgen van de kantoorroulatie met nieuwe en aflopende auditopdrachten.

Toekomstig succes hangt af of wij in staat zijn talent aan te trekken, vast te houden en op de juiste plek in te zetten. Ook de verschuivingen in het OOB-segment vragen om flexibiliteit. In onze sterk gegroeide Financial Services-praktijk hebben we bijvoorbeeld de komende jaren extra mensen nodig die we deels van binnenuit willen mobiliseren en opleiden in deze sector.

**Medewerkerstevredenheidsonderzoek**

	2014/2015	2013/2014
Ik zou PwC aanbevelen als een geweldig bedrijf om te werken	80%	74%
Ik ben er trots op dat ik bij PwC werk	86%	84%
Ik verwacht dat ik over twaalf maanden nog steeds bij PwC werk	80%	76%
Ik ben zeer tevreden met PwC als werkgever	76%	69%
	<b>81%</b>	<b>76%</b>



Verloop in %: beoordeling en ervaring		2014/2015	2013/2014
Beoordeling	uitstekend/zeer goed	13,4	10,2
	goed	19,1	18,3
	voor verbetering vatbaar/onvoldoende	34,0	22,0
Ervaring	0-3 jaar	10,8	13,1
	3-6 jaar	18,4	18,8
	> 6 jaar	20,7	20,4

### Het verloop blijft aan de hoge kant

We zien dat het verloop onder onze mensen met een goede of uitstekende beoordeling verder is toegenomen. Dat spoort ons aan om verder te bouwen aan de inspirerende organisatie die we graag willen zijn. Met mensen die minder presteren of die in hun huidige positie niet tot hun recht komen, gaan we eerlijke loopbaangesprekken aan.

### Toetsing

#### We zijn tevreden met de uitkomsten van interne reviews

Toetsing van de vakinhoudelijke kwaliteit van ons werk is onderdeel van ons systeem voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement (zie voor een uitgebreide beschrijving pag. 113-116).

Een belangrijke interne toets is de engagement compliance review (ECR) die wordt uitgevoerd door onafhankelijke partners, directors en managers. De ECR's hebben als doel de kwaliteit van de opdracht en de naleving van diverse procedures en richtlijnen te toetsen en verbeterpunten te identificeren. Een onvoldoende uitkomst van reviews kan

consequenties hebben voor de beloning van de betrokken partner of director (zie ook pag. 53-54).

Assurance wordt ook regelmatig extern getoetst door onze externe toezichthouder AFM en andere externe organisaties. De AFM doet dit jaar onder andere onderzoek naar de voortgang van de invoering van de verbetermaatregelen die onze branche doorvoert, maar heeft geen dossieronderzoek gedaan.

Ook Tax & HRS en Advisory kennen ECR's die zich – meer dan bij Assurance – beperken tot de meer formele complianceaspecten en die dus inhoudelijk minder diepgaand zijn. Bij Tax & HRS worden jaarlijks per partner en director twee of drie opdrachten gecontroleerd.

Advisory heeft in de ECR van afgelopen jaar een dossier van elke partner en senior director onderzocht. Bij Advisory voldeed één van de 73 opdrachten niet aan de standaarden. Daarbij was er sprake van het niet tijdig opvolgen van een risicomanagementprocedure. Van omissies ten aanzien van of twijfel aan de inhoudelijke kwaliteit was geen sprake.

Verder heeft Advisory het afgelopen jaar met goed gevolg een audit van Lloyds ondergaan in het kader van ISO 9001:2008 hercertificering. Dit certificaat is met drie jaar verlengd.

Bij Tax & HRS zijn 300 ECR's uitgevoerd. Voor negentien gereviewde opdrachten (zo'n 6%) geldt dat ze niet volledig voldeden aan onze global policies. Het boekjaar hiervoor was dat ook zo'n 6%. De omissies hadden

onder meer betrekking op een (te) late filing van documenten. De bevindingen uit de reviews worden met de praktijk gedeeld in nieuwsbrieven en in bijeenkomsten van de businessunits. Net als bij uitkomsten van de ECR's van Advisory, was er geen reden voor twijfel aan de inhoudelijke kwaliteit van de gereviewde opdrachten.

### Uitkomsten interne en externe dossieronderzoeken Assurance

Toetsing door	Aantal onderzochte dossiers		Aantal dossiers met bevindingen		Waarvan aantal dossiers non-compliant (cf. ECR)	
	FY15	FY14	FY15	FY14	FY15	FY14
PwC-netwerk - ECR	37	38	0	6	0	1
AFM	0	10	-	4*	-	3
PCAOB	0	3	-	0	-	-
ADR inzake SiSa (lokale overheid)	6	7	0	0	-	-
Inspectie van het Onderwijs	17	11	0	0	-	-
NZa	5	4	0	2*	-	0
Overige externe ad-hocreviews	13	11	0	0	-	-
<b>Totaal</b>	<b>78</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>4</b>

\*De dossiers met bevindingen zijn onderworpen aan een ECR.

### Intern gereviewde opdrachten (ECR) Tax & HRS en Advisory

Line of Service	Aantal		Niet voldaan aan onze standaarden	
	FY15	FY14	FY15	FY14
Tax & HRS	300	268	19	16
Advisory	73	82	1	3

De ECR's van Tax & HRS en Advisory zijn inhoudelijk minder diepgaand dan die van Assurance. Bij Tax & HRS worden elk jaar per partner en director twee of drie dossiers gecontroleerd. Advisory heeft het afgelopen jaar een dossier per partner en senior director onderzocht.

### *We zijn betrokken bij enkele juridische procedures*

Wij zijn betrokken bij de juridische nasleep van een aantal faillissementen. De belangrijkste betreffen Econcern, LCI Technology en enkele Fairfield- fondsen (die verliezen hebben geleden als gevolg van de Madoff-fraude). In deze laatste zaak lopen twee civiele procedures in New York en twee voor de rechtbank in Amsterdam. Op 3 september 2014 heeft de rechtbank Amsterdam één van deze twee vorderingen integraal afgewezen. Tegen dit vonnis is beroep ingesteld en dat loopt nog.

Met betrekking tot Econcern hebben de curatoren en een aantal investeerders vier vrijwel identieke klachten ingediend bij de Accountantskamer. Ook is PwC door de curatoren en een aantal investeerders/aandeelhouders aansprakelijk gesteld voor de door hen beweerdelijk geleden schade als gevolg van het volgens hen ten onrechte goedkeuren van de jaarrekening 2007 van Econcern. Op 13 oktober 2014 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan in deze zaak en aan twee betrokken accountants (van wie één nog als externe accountant verbonden is aan PwC) een tijdelijke doorhaling voor de duur van een maand opgelegd. Van deze uitspraak hebben wij melding gedaan aan de AFM. Betrokken externe accountants zijn tegen deze uitspraak in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB), net als drie van de vier klagende partijen. Dit hoger beroep loopt nog.

Er loopt een strafrechtelijk onderzoek in België naar de fiscaliteit van een voormalige klant. In het lopend boekjaar zal door de gerechtelijke instanties worden besloten of tot strafrechtelijke vervolging zal worden overgegaan van diverse partijen waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V., mogelijk een externe accountant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en een voormalig partner van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.

### *Boete AFM*

De AFM heeft ons op 13 augustus 2015 laten weten voornemens te zijn een boete op te leggen op basis van de uitkomsten van haar onderzoek in 2013 en 2014 naar tien controledossiers met betrekking tot jaarrekeningen over het boekjaar 2012.

### *Overig*

Er zijn geen klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.

# We leveren de PwC Experience

## 2

De PwC Experience staat voor de manier waarop wij met onze klanten en medewerkers willen omgaan en waarmee we ons in de markt willen onderscheiden. Gedrag, het aangaan van relaties en een dialoog op basis van vertrouwen staan hierin centraal.

Het afgelopen boekjaar hebben wij in onze organisatie de PwC Experience verder ingevuld en tastbaar gemaakt door het in gang zetten van een beweging die wij 'Moments that Matter' noemen. Moments that Matter

zoomt in op de momenten waarop wij met ons gedrag het meeste verschil maken bij onze stakeholders.

Ook zijn we verdergegaan met het handen en voeten geven aan ons leiderschapsmodel ('PwC Professional') in onze opleidingen en communicatie naar onze mensen. De PwC Professional beschrijft de vaardigheden en competenties die we nodig hebben om de PwC Experience waar te maken.

Het is zaak om de beweging die we in gang hebben gezet, de komende jaren een vervolg te geven.

### Kritische succesfactoren

Bouwen aan een inclusieve cultuur, gericht op het stimuleren van samenwerking

Bouwen aan een naar buiten gerichte cultuur waarin maatschappelijke betrokkenheid vanzelfsprekend is

Wij hebben oog voor onze mensen en hun welbevinden. Wij waarderen hun resultaten

Impactvol CR-beleid

Kennisdelen en thought leadership

### Wat hebben we gedaan c.q. bereikt het afgelopen jaar

- Start cultuurbeweging 'Moments that Matter' en verankering daarvan in processen en systemen
- Extra aandacht voor gedragscode door uitrollen workshop over de code
- Scherpere profilering vertrouwenspersonen
- Opleidingsprogramma aangepast aan veranderingen in onze beroepen en aan stakeholderverwachtingen
- Aanscherpen doelstellingen voor aandeel vrouwen in nieuwe te benoemen partners en directors
- Verdere uitrol van workshop 'Multicultureel vakmanschap' naar een bredere interne doelgroep
- Focus op diversiteit, onder meer in speciale 'diversiteitsweek'
- Actieve stakeholderdialoog (zie paragraaf 'Stakeholders en materialiteit')
- Instellen raad van commissarissen (zie paragraaf 'We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')
- Verankering van ons leiderschapsmodel 'PwC-professional in HC-systemen'
- Opleidingsprogramma aangepast aan veranderingen in onze beroepen en aan stakeholderverwachtingen
- Actieve deelname aan maatschappelijk debat
- Verdere uitrol van gezondheidsprogramma 'Fit for Future'
- Concurrerende salaris- en bonusronde (zie paragraaf 'We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')
- Begeleiden van social enterprises in het kader van Social Impact Lab
- Partnership aangegaan met het wereldwijde netwerk van social enterprises Ashoka
- Meer CR-uren door meer mensen
- Actief programma voor specifieke doelgroepen, zoals commissarissen en CFO's
- Publiceren van (visie)artikelen en onderzoeken over gevolgen van megatrends, onder meer door het Chief Economist Office

**Cultuur en gedrag**

*Het belang van cultuur en gedrag wordt beter onderkend*

Met de initiatieven zoals de PwC Experience, PwC Professional en Moments that Matter werken we aan onze cultuur. Deze initiatieven zijn opgezet vanuit onze ambitie om onze purpose waar te maken, onze strategie uit te voeren en vanuit de intrinsieke overtuiging dat we niet alleen nu relevant willen zijn voor onze stakeholders, maar ook in de toekomst. Het moet ertoe leiden dat we dilemma's beter herkennen en bespreken en risico's op het gebied van cultuur en gedrag vroegtijdig signaleren.

De relevantie van de PwC Experience is groter geworden. De maatschappelijke context waarin we ons werk doen, wordt immers steeds belangrijker, evenals de aandacht voor mensgerichtheid en toekomstgerichtheid binnen de organisatie.

*Daaruit is 'Moments that Matter' voortgekomen*

Om de PwC Experience verder tot leven te brengen en invulling te geven aan de toegenomen aandacht voor cultuur en gedrag, zijn we de Moments that Matter-beweging gestart. We hebben aan de hand van de input van onze stakeholders zes momenten gedefinieerd in het contact tussen onze mensen en in het contact tussen onze mensen en klanten, waarop we echt verschil (kunnen) maken.

Deze zes momenten zijn verbonden aan de piramide van de PwC Experience. Inzicht krijgen in momenten die ertoe doen voor onze stakeholders is cruciaal om hun behoeften en

verwachtingen echt te begrijpen. Door deze momenten te identificeren, krijgen we inzicht in het gedrag dat werkelijk impact maakt en waarde toevoegt. Moments that Matter is een instrument om heel bewust met dat gedrag aan de slag te gaan. Het identificeren en beleven van de Moments that Matter helpen ons bij het ontwikkelen van de door ons gewenste cultuur.

Op dit moment zijn we bezig om Moments that Matter te formuleren in ons contact met de maatschappij. Dat doen we onder andere op basis van de uitkomst van onze stakeholderdialogen, waarin we ook spreken met maatschappelijke organisaties (zie pag. 23-24).

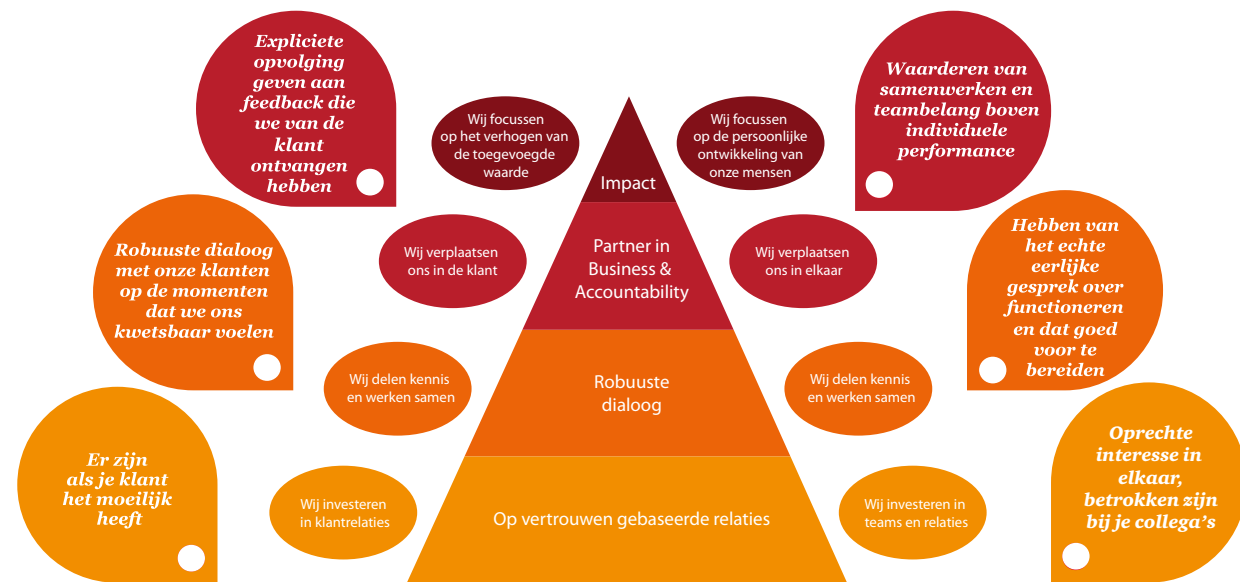
*Het leiderschap is met waardebewustzijn aan de slag gegaan*

De mate waarin bewustwording over gedrag – de Moments that Matter – verankerd wordt in de organisatie hangt voor een groot deel af van de 'tone from the top'. De besturen, partners en directors zijn essentieel in de cultuurtransformatie. Vaak is de organisatiecultuur een afspiegeling van de waarden van het leiderschap (wie je bent als leider – de waarden die je belangrijk vindt en de overtuigingen die je hebt – geef je automatisch door aan jouw mensen via je woorden, gedrag en acties).

Om die reden hebben de leden van de raad van bestuur, de LoS-boards en de business unit leaders aan sessies deelgenomen die hen helpen inzicht te verkrijgen in hun waarden en hen helpen bij de verdere ontwikkeling van hun eigen waardebewustzijn.

*We hebben een 'ambassadeursnetwerk' opgericht om de beweging verder te brengen*

We hebben een 'ambassadeursnetwerk' van vijftig mensen opgericht om Moments that Matter in alle lagen van onze organisatie verder te brengen. Deze vijftig PwC'ers inventariseren ervaringen en verhalen en gaan de dialoog aan over de beweging in hun team of businessunit (zie pag. 58-59).



Sinds oktober 2014 is rond de zes Moments that Matter uitgebreid gecommuniceerd in de organisatie, onder meer door interactieve pagina's op het intranet, screensavers, posters en een 'handleiding' waar medewerkers inspiratie, informatie en tips vinden om aan de slag te gaan met de momenten.

#### *We hebben de PwC Experience verder verankerd in onze systemen*

Om te stimuleren dat de PwC Experience en Moments that Matter daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast en in onze cultuur worden opgenomen, hebben we deze ook verankerd in onze processen en systemen. In ons beoordelingssysteem is bijvoorbeeld expliciet opgenomen wat iemands bijdrage is aan teamsucces. Ook in de beoordelingsgesprekken van partners en directors komen de Moments that Matter aan de orde. In onze clientfeedback vragen wij klanten of wij het gedrag laten zien dat bij de Moments that Matter hoort.

Komend boekjaar gaan we verder met die verankering van de PwC Experience en de Moments that Matter.

#### *We hebben de gedragscode opnieuw onder de aandacht gebracht*

Bij zaken die gaan over gedrag, past aandacht voor de gedragscode. In het kader daarvan is in een workshop tijdens de Assurance Summerschool van 2014 een dilemma spel geïntroduceerd, dat spelers confronteert met situaties die zich in de praktijk kunnen voordoen en die ze aan het denken zetten over hun mogelijke reacties. We zijn bezig met de uitrol van het spel over alle businessunits. Ook onze ondersteunende

afdelingen gaan de workshop in het nu lopende boekjaar doen.

#### *We hebben een nieuwe e-learning ontwikkeld*

Afgelopen boekjaar hebben we een nieuwe e-learning ontwikkeld over de gedragscode. Deze is verplicht voor nieuwe medewerkers en is allereerst uitgerold onder de nieuwe medewerkers van Assurance. In het boekjaar 2015/2016 volgt de rest van de medewerkers.

#### *We hebben vertrouwenspersonen meer profiel gegeven*

De gedragscode beschrijft hoe we ons moeten gedragen en hoe we zaken willen doen. Daar hoort een klachten- en meldingsregeling bij, evenals vertrouwenspersonen (op 30 juni 2015 waren dat er negentien) waar medewerkers terecht kunnen bij klachten in de persoonlijke sfeer of vermoedens van zakelijke misstanden.

De 'infrastructuur' rond de gedragscode is volgens ons daarmee op orde. Het aantal klachten was de afgelopen jaren echter erg laag (in het boekjaar 2013/2014 kreeg de klachtencommissie geen enkele melding en de Business Conduct Committee één melding). Wij zijn een organisatie waar ruim 4.400 mensen werken en ervan uitgaande dat elk menselijk gedrag in een organisatie met zo'n omvang voorkomt, hebben we ons afgevraagd of het proces rondom de gedragscode ook in de praktijk werkt. Daarom zijn we met name gaan nadenken over de functie van de vertrouwenspersoon als belangrijke schakel in de klachten- en meldingsregeling. Zijn dat de juiste personen? Weten mensen deze vertrouwenspersonen te vinden?

We hebben de profielen van onze vertrouwenspersonen aangepast. We hebben de vertrouwenspersonen het afgelopen boekjaar een training gegeven over het invullen van hun rol. Wij hebben hen verder de opdracht gegeven om zichzelf en hun taak actief te presenteren in hun businessunit. Wij verwachten daarnaast dat ze één keer per jaar een gesprek houden met hun business unit leader om de cultuur in die betreffende BU te bespreken. Daarbij is ook een HC-functionaris aanwezig.

Dit jaar hebben twee personen een klacht ingediend bij de klachtencommissie. De Business Conduct Committee kreeg geen enkele klacht binnen (zie pagina 55).

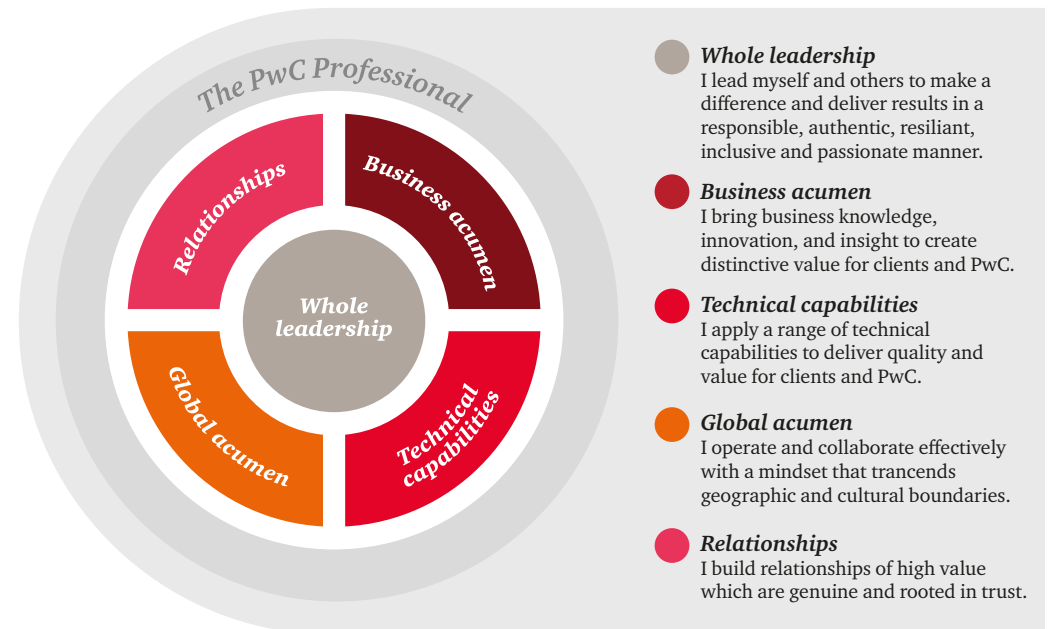
#### *Global gedragscode*

Op dit moment vindt een update plaats van onze wereldwijde gedragscode. In de code zal onder meer aandacht gegeven worden aan het gebruik van social media. De introductie hiervan vindt lopend boekjaar plaats.

#### *Opleiding en ontwikkeling*

##### *We hebben de 'PwC Professional' geïmplementeerd in onze HC-systemen*

In ons leiderschapsmodel 'PwC Professional' hebben we vorig jaar opnieuw beschreven welk gedrag en welke vaardigheden en competenties onze mensen moeten laten zien om de PwC Experience over te brengen.



Dat zijn dus niet alleen vaktechnische vaardigheden, maar ook zaken als authenticiteit en de vaardigheid 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. Het afgelopen boekjaar hebben we het gedachtegoed van de PwC Professional verankerd in onze recruitmentprocessen, opleidingsprogramma's en beoordelings-systematiek. Onze mensen doen bijvoorbeeld

### Trainingsuren (per gemiddelde fte)\*

	Partner	Professional staff	Support staff	Totaal
<b>Vrouw</b>				
Externe training	27	54	9	39
Interne training	58	76	14	56
Geven/ontwikkelen training	8	9	1	6
Dissertatie/promotie	0	2	0	1
<b>Totaal</b>	<b>93</b>	<b>141</b>	<b>24</b>	<b>102</b>

	Partner	Professional staff	Support staff	Totaal
<b>Man</b>				
Externe training	6	50	24	43
Interne training	38	70	10	60
Geven/ontwikkelen training	13	10	3	10
Dissertatie/promotie	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>57</b>	<b>130</b>	<b>37</b>	<b>113</b>

Trainingsuren	2014/2015	2013/2014
Per gemiddelde fte	109	108
Externe training	171.532	169.208
Interne training	241.215	230.538
Geven/ontwikkelen training	34.085	35.580
Dissertatie/promotie	2.608	3.290

\*Ten opzichte van het vorig boekjaar is de definitie van het aantal trainingsuren geactualiseerd. Dit houdt in dat we (nieuwere) trainingen hierin opgenomen hebben. De vergelijkende cijfers van vorig jaar zijn hierop aangepast. Vorig jaar rapporteerden wij 91 uur training per fte conform de oude definitie.

Aantal deelnemers managementdevelopmentprogramma's	2014/2015	2013/2014
Assistant managers	188	239
Managers	106	278
Senior managers	71	69
Vrouwelijk leiderschap	42	34
Internationale PwC-programma's	22	45

De forse daling van het aantal managers dat deelneemt aan het MD-programma is te verklaren uit de ontwikkeling van een nieuw traject. Een deel van de managers die dit jaar al zou beginnen met het MD-programma, begint daar daarom lopend boekjaar mee.

een selfassessment langs de lijnen van het model om te ontdekken waar hun sterktes en uitdagingen liggen. Dat is de gespreksagenda van een gesprek met leidinggevenden en geeft richting aan de keuze in opleidingen, trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden.

We hebben veel energie gestoken in meer bewustwording bij onze mensen over de PwC Professional, onder meer in medewerkersbijeenkomsten, (speciale edities van) ons personeelsblad en bijvoorbeeld via liftposters en het intranet.

### Veranderingen in ons beroep en in stakeholderverwachtingen komen terug in ons opleidingsprogramma

De omgeving waarin we ons vak uitoefenen verandert, evenals de verwachtingen die stakeholders van ons hebben. Uiteraard komen die veranderende eisen en verwachtingen terug in onze trainingen.

In het team van Assurance dat (onder meer) de aanbevelingen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep implementeert in onze

organisatie, is daarom ook onze afdeling Learning & Development vertegenwoordigd. Op deze manier willen we ervoor zorgen dat ingezette veranderingen en bevindingen meteen worden doorgevoerd in trainingen. De focus in de opleidingsprogramma's voor Assurance lag dan ook op gedrag (bijvoorbeeld het voeren van een robuuste dialoog binnen teams en met klanten) en innovatie (bijvoorbeeld data-analyse). Ook de bevindingen uit de realtime-reviews (zie pag. 31) gaan we een plek geven in ons opleidingsprogramma. Partners en directors hebben een workshop gevolgd om hun reviewrol effectiever uit te voeren en zo de kwaliteit van dossiers te verhogen.

De training 'Zeg wat je ziet' die vorig jaar in de Summerschool werd gegeven, heeft in 2015 een vervolg gekregen. Die training gaat erover dat accountants niet alleen zaken moeten signaleren, maar ook bespreekbaar moeten maken.

Het continu verbeteren en veranderen van ons opleidingsprogramma geldt uiteraard niet alleen voor Assurance. Het beroep van belastingadviseur verandert bijvoorbeeld ook. We zien dat zijn of haar rol breder wordt dan het eigen specialisme en dat het vakgebied digitaliseert (lees hierover meer op pag. 43). Onze trainingsprogramma's ondersteunen die veranderingen door in trainingen aandacht te besteden aan zaken als bredere (niet-technische) vaardigheden en competenties en het gebruik van digitale middelen.

#### *We digitaliseren ons trainingsaanbod*

We zijn bezig ons vaktechnische aanbod aan trainingen zoveel mogelijk te digitaliseren. Voordeel daarvan is dat de aangeboden kennis beschikbaar is op het moment dat iemand deze nodig heeft. Een ander voordeel is dat er daardoor tijdens de klassikale bijeenkomsten – we hoeven minder te 'zenden' - meer ruimte is voor het uitwisselen van ervaringen en meningen.

#### *We werken steeds meer in internationaal verband*

Waar mogelijk, stroomlijnen we onze opleidingen en developmentprogramma's in internationaal verband om een 'one way of working' binnen het internationale PwC-netwerk te bevorderen.

Binnen ons Europese samenwerkingsverband van Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België werken we aan het opzetten van een PwC Europe Academy, die gezamenlijke trainingsmodules opzet en de organisatie daarvan regelt. Uiteraard blijven de nationale trainingen en opleidingen bestaan omdat er in de verschillende landen verschillende eisen worden verbonden aan de

beroepsgroepen. Regelgeving is voor een groot deel beroeps- en landgebonden.

#### *Diversiteit*

##### *We streven naar meer vrouwen in hogere functies*

We bouwen aan een inclusieve cultuur, waar iedereen ongeacht achtergrond en geaardheid zich thuis en gewaardeerd voelt. 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. Bovendien hebben we een groot belang bij het aantrekken en binden van talent.

We streven naar meer vrouwen op het niveau van partners en directors. We zien het aandeel van vrouwen nu nog te sterk dalen naarmate de functies hoger worden.

##### *We streven naar meer diversiteit in onze besturen*

Per 1 juli 2013 bestaat de raad van bestuur uit één vrouw en vijf mannen. Hiermee is het aandeel vrouwen in de raad van bestuur 17%. Het streven is om een percentage van 30% te bereiken, wat tevens in lijn is met de Wet toezicht en bestuur. In het kader daarvan zoekt de rvb actief naar vrouwelijke kandidaten voor de invulling van sleutelposities in onze organisatie. Het idee daarachter is dat vrouwen hierdoor strategische en bestuurlijke ervaring opdoen, waardoor in de toekomst bij benoemingen in de raad van bestuur voldoende vrouwelijk potentieel met bestuurlijke ervaring aanwezig is. In de raad van commissarissen hebben (sinds

Verloop in %: totaal		2014/2015	2013/2014
		16,2	17,1

Verloop in %: man/vrouw		2014/2015	2013/2014
man	< 30 jaar	11,4	13,2
	30 - 50 jaar	21,3	22,1
	> 50 jaar	14,7	9,0

vrouw	< 30 jaar	13,1	15,3
	30 - 50 jaar	20,2	18,9
	> 50 jaar	16,1	5,4

Verloop in %: culturele achtergrond		2014/2015	2013/2014
Nederlands		16,4	16,3
Westers		16,4	19,7
Niet-westers		15,1	18,1

Deeltijdwerk		2014/2015	2013/2014
Percentage mannen dat in deeltijd werkt		12,1	12,4
Percentage vrouwen dat in deeltijd werkt		40,5	42,7

Ouderschapsverlof		Vrouw	Man
Aantal werknemers dat recht heeft op ouderschapsverlof		475	604
Aantal werknemers dat ouderschapsverlof heeft opgenomen		143	44
Percentage werknemers dat is teruggekeerd na het ouderschapsverlof en nog bij PwC werkt na twaalf maanden		65	75

1 september) drie vrouwen en vier mannen zitting en daarmee is reeds sprake van een evenwichtige verdeling.

De boards van Assurance, Tax & HRS en Advisory monitoren de doorstroom van

vrouwen in hun praktijk. Zij bespreken bijvoorbeeld de maatregelen om de doorstroom te verbeteren als blijkt dat deze stopt en welke vrouwen door zouden kunnen stromen naar hogere functies zoals director en partner. We bieden ons vrouwelijk talent diverse

trajecten aan waaronder de training Vrouwelijk leiderschap voor managers en senior managers en diverse coachingtrajecten.

### *We scherpen onze doelstellingen aan*

Met ingang van 1 juli 2015 willen we dat een kwart van alle nieuwe partnerbenoemingen uit vrouwen bestaat. Dit boekjaar is dat gelukt want van de twintig nieuwe partners zijn er zes vrouw. We hebben 38 nieuwe directors benoemd, onder wie elf vrouwen.

### *Wij belonen onze mannelijke en vrouwelijke medewerkers gelijk*

Een belangrijke indicator voor een 'inclusieve cultuur' is de gelijke beoordeling van mannen en vrouwen en dus van hun beloning. Vorig boekjaar hebben we voor het eerst een grondige vergelijking gemaakt en hieruit concluderen we dat het gewogen gemiddelde salaris (exclusief bonus) bij mannen en vrouwen nagenoeg gelijk is op elk niveau. Hierbij hebben we rekening gehouden met de ervaringsjaren binnen een bepaalde functie en met zij-instromers.

Dit jaar hebben we de vergelijking opnieuw uitgevoerd en komen tot de conclusie dat de verschuivingen ten opzichte van het boekjaar hiervoor minimaal zijn. Alleen op het niveau van senior directors zijn de verschillen groter (gemiddeld -4,8%), wat eveneens in lijn ligt met wat wij in boekjaar 2013/2014 zagen. Dit is te herleiden tot grote verschillen

in ervaringsjaren op dit functieniveau. Partners zijn niet meegenomen in deze beloningsvergelijking.

### *Een steeds bredere groep komt in aanraking met 'Multicultureel vakmanschap'*

Ons diversiteitsbeleid richt zich niet alleen op geslacht, maar ook op culturele achtergrond en seksuele geaardheid. In onze trainingen staat het waarderen van verschillen centraal. Wij kiezen daarbij voor de invalshoek dat iedereen door een eigen bril naar de wereld kijkt en daardoor eigen vooroordelen heeft. In de trainingen proberen we mensen juist door een andere bril te laten kijken, waardoor meer begrip en waardering voor de ander ontstaat.

Vorig jaar zijn we begonnen met de training Multicultureel vakmanschap en we zijn daarmee verdergegaan. Dit jaar hebben 1.305 (2013/2014: 103) mensen de training gevolgd. Deze training wordt onderdeel van het reguliere learning- & developmentprogramma. Ons streven is dat iedereen bij PwC op een bepaald moment deze training volgt.

We zijn het afgelopen boekjaar verder met een pilot begonnen waarbij een groep partners en directors en een aantal talenten met een niet-westerse achtergrond regelmatig een-op-een met elkaar in gesprek zijn. Het gaat hier niet om een coach-coachee-relatie, maar het is de bedoeling dat beide partijen van elkaar leren.

Afgelopen juni heeft onze wereldwijde organisatie een speciale diversityweek georganiseerd. Ook in Nederland zijn verschillende activiteiten gehouden, waaronder een debat van twee leden van de rvb met medewerkers over de waarde van diversiteit in onze organisatie. Ook hebben we deze week een interne publiciteitscampagne gevoerd.

### *Vitaliteit*

#### *Hoge deelname van onze mensen in vitaliteitsprogramma*

Ons werk is veeleisend en de werkdruk is hoog, vooral in de piekmomenten (zie ook pag. 32). Ons ziekteverzuim is vergeleken met het Nederlandse gemiddelde vrij laag en vergelijkbaar met onze sectorgenoten. We zien evenwel dat de laatste paar jaren het langdurige verzuim ten opzichte van het kortdurende verzuim toeneemt.

Duurzame inzetbaarheid van onze mensen staat daarom hoog op onze agenda. We hebben vorig jaar een gezondheidsprogramma ('Fit for Future') gelanceerd dat mensen ondersteunt 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 hen als zij dat willen bij gedragsveranderingen op gebieden als slapen, bewegen, eten, roken en drinken. Bijna 40% van onze medewerkers heeft zich aangemeld voor dit programma. Van de mensen die actief gebruikmaken van de online tool hebben de meesten vragen over gewicht en voeding, stress en slapen.

Al onze mensen krijgen bovendien een keer in de vier jaar een uitnodiging voor een healthcheck, waarvan een gesprek met een leefstijladviseur deel uitmaakt. Ook hierbij staat duurzame inzetbaarheid voorop. Dit jaar hebben 716 mensen een uitnodiging gekregen. De respons is hoog: bijna 50% heeft daadwerkelijk de check gedaan.

Om mensen te stimuleren gezond te leven, zetten we op alle kantoren twee keer in de week fruit in de pantry's. In ons kantoor in Amsterdam doen we een pilot met yoga op kantoor. In ons kantoor in Eindhoven experimenteren we met incompany bedrijfsfitness.

Ook binnen ons developmentprogramma is aandacht voor vitaliteit. In een aantal modules is de workshop 'Corporate athlete' opgenomen die deelnemers inzicht geeft in verbetering van energiemangement en het vergroten van het prestatievermogen.

### *Maatschappelijke betrokkenheid*

#### *We hebben een samenwerkingsverband gesloten met Ashoka*

We focussen sinds vorig boekjaar ons corporate responsibility-beleid op social enterprises, ondernemingen die primair een maatschappelijk doel nastreven mét een gezond businessmodel. We hebben dit jaar die focus verder geïntensiveerd. Wij hebben in april een (founding) partnerschap gesloten met Ashoka NL, een (moeder)organisatie die wereldwijd social enterprises ondersteunt en die tot dan toe niet actief was in Nederland. Via en met Ashoka willen we internationaal aansluiten

Ziekteverzuim	2014/2015	2013/2014
Ziekteverzuim (%)	3,3	3,1



bij de sector. Wij hebben al enige jaren een partnerschap met Social Enterprises NL, een platform dat Nederlandse social enterprises verenigt en hun belangen behartigt. Wij vinden de opkomst van social enterprises een belangrijke ontwikkeling en willen daarom onze kennis en kunde inzetten om deze sector in Nederland op de kaart te zetten.

Wij zijn ervan overtuigd dat we de meeste impact maken met ons CR-beleid als wij de kennis en kunde van onze mensen inzetten. Wij stellen onze medewerkers in staat hun expertise, pro bono en in werktijd, in te zetten voor deze sector. Dat gebeurt in de vorm van (advies-) opdrachten voor individuele, vaak startende ondernemingen, het organiseren en geven van masterclasses en het doen van onderzoek.

#### *De belangstelling voor deelname in ons Social Impact Lab is fors gestegen*

We hebben het afgelopen jaar in het kader van ons Social Impact Lab drie social enterprises een jaar lang intensief begeleid. Zij zijn in de zomer van 2014 via een 'challenge' geselecteerd uit zo'n vijftig ingezonden businessplannen (zie verder pag. 101-102). Dit jaar hebben we op dezelfde manier opnieuw drie social enterprises geselecteerd voor een soortgelijk traject. We streefden naar een verhoging van het aantal aanmeldingen voor de challenge en dat is met 104 aanmeldingen ruimschoots gelukt.

De winnende startups – GEEF Café, BookSpecials en &Thijs – komen naast begeleiding ook in aanmerking voor financiering als daar behoefte aan is en zij kunnen gebruikmaken van onze kantoorfaciliteiten.

- **&Thijs** maakt de toegang tot jeugdhulp laagdrempeliger voor gezinnen. &Thijs speelt in op de stelselwijziging voor de jeugdzorg waardoor ouders steeds minder financiële en andere steun krijgen.
- **BookSpecials** is een platform waar reislustige rolstoelers hun ervaringen kunnen delen zodat andere gehandicapten, profiterend van wat er al is uitgevonden en uitgezocht, veel eenvoudiger een reis kunnen boeken.
- **GEEF Café** is een restaurantconcept waarbij de gast zelf bepaalt wat hij of zij betaalt of waar vrijwilligerswerk gedaan kan worden in ruil voor een maaltijd.

#### *Het aantal mensen en uren op CR-projecten is gestegen*

Ons doel was 700 PwC'ers te betrekken bij CR-opdrachten voor in totaal 25.000 uur. Dat hebben we deels gehaald: meer uren (27.488 uren), maar minder mensen (545, wat overeenkomt met 13% van onze mensen). Een groot deel van die uren is besteed aan opdrachten voor social enterprises. Daarnaast waren er nog ruim veertig mensen (zo'n 2.600 uren) betrokken bij de Transparant Prijs, de onderscheiding die jaarlijks wordt uitgereikt aan de goedgevoelenorganisatie met het beste jaarverslag. Voor het komend jaar hebben we ons ten doel gesteld ten minste 15% van onze mensen te betrekken bij een van onze CR-initiatieven.

#### *We geven social enterprises ook een plaats in onze eigen bedrijfsvoering*

Wij proberen, waar mogelijk, zelf ook social enterprises in te zetten als leverancier. Taxi Electric verzorgt het overgrote deel van de door ons aangevraagde taxiritten in

Amsterdam (zie ook pag. 117). Fruitful Office levert het fruit dat twee keer per week in alle kantoren in de pantry's wordt neergezet. Onze procurementafdeling heeft twee keer een masterclass gegeven voor sociale ondernemingen om ze kennis te laten maken met 'de andere kant van de tafel'.

#### *Onze CR-inspanningen hebben impact op social enterprises en op onze eigen mensen*

We hebben, in samenwerking met Nyenrode University, onderzoek gedaan naar de impact van ons CR-beleid, dus naar het effect van onze opdrachten voor social enterprises. Daaruit blijkt onder meer dat het grootste deel van de ondernemingen waarbij PwC betrokken was een professionaliseringsslag heeft gemaakt. Een aantal van hen heeft betere toegang tot financiering en heeft personeel in dienst genomen.

Ook voor ons heeft dit werk impact. Onze mensen die een opdracht hebben gedaan, geven aan dat zij hun skillset hebben uitgebreid, ze zijn gemotiveerder, ze hebben hun netwerk vergroot en hun maatschappelijk bewustzijn is vergroot.

We doen in samenwerking met Nyenrode nog twee onderzoeken naar social enterprises (te publiceren in lopend boekjaar) en de kansen en knelpunten in deze sector. Een daarvan gaat over de succesfactoren van social enterprises, de andere over hun rechtspositie.

#### *We hebben regelmatig publiciteit gezocht of we zijn om onze mening gevraagd*

In hoofdstuk 2 ('Stakeholders en materialiteit') hebben we gezien dat onze stakeholders ons om een visie vragen op maatschappelijke

vraagstukken en de positie die wij daarin innemen. Die visie dragen we regelmatig uit, bijvoorbeeld in opiniestukken of onderzoeksrapporten (en tegenwoordig ook op de sociale media) over onderwerpen die aansluiten bij de actualiteit en bij de sectoren waarin we actief zijn.

Wij zijn regelmatig in de publiciteit geweest met onze visie op de hervormingen in het accountantsberoep. Ook zijn we regelmatig gevraagd onze mening te geven over zaken als de voorgenomen belastinghervorming, het vestigingsklimaat in Nederland en het publieke debat over belastingontwijking.

Vorig jaar hebben we PwC-partner en hoogleraar Jan Willem Velthuis benoemd als chief economist. Hij is de aanjager en coördinator van onderzoek naar de gevolgen van grote mondiale trends in markten en sectoren. Het onderzoek dat we bijvoorbeeld hebben gedaan naar de effecten van deze megatrends op de agrifoodsector is van zijn office afkomstig. Het Chief Economist Office ondersteunt ook in proposaltrajecten of klantprogramma's (zie ook pag. 46).

We hebben verder programma's die zich richten op kennisdeling en debat met commissarissen, CFO's en taxidirectors. We zijn lid van netwerken en beroepsorganisaties, praten met beleidsmakers en politici en uiteraard hebben we contact met toezichthouders. Dit is een manier om contact te leggen en te houden met de samenleving; het geeft ons de kans onze standpunten voor het voetlicht te brengen en ons te 'voeden' met de mening van anderen.

## We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt

# 3

Om onze purpose – het bouwen aan vertrouwen en het bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen – waar te maken, streven we naar winstgevende groei. Daardoor creëren we ruimte voor investeringen. Om te groeien, moeten we ons onderscheiden in de markt door de kwaliteit van onze dienstverlening, de manier waarop we ons werk doen, door sterke klantrelaties en door het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor klantvraagstukken. We brengen in onze teams kennis uit de hele organisatie bij elkaar om een multidisciplinaire aanpak mogelijk te maken.

We blijven de komende jaren werken om aansluiting te houden bij de agenda van onze

klanten. Een punt dat specifieke aandacht krijgt is de feedback die wij aan klanten vragen.

### Omzet steeg licht maar resultaat daalde

Ons financieel resultaat kende de afgelopen jaren een grillig verloop. In de boekjaren 2010/2011 en 2011/2012 daalde ons resultaat als gevolg van een door de crisis veroorzaakte omzetsdaling. In de jaren daarna wisten we ons kostenniveau in lijn te brengen met een dalende omzet.

Vorig jaar zagen we dat voor het eerst in een paar jaar tijd de omzet licht steeg. Dat heeft zich dit jaar doorgezet. De omzet is uitgekomen op 697 miljoen euro (2013/2014:

672 miljoen), een stijging van 3,8%. Deze omzetsijging deed zich voor bij Assurance en vooral bij Advisory, terwijl de omzet bij Tax & HRS gelijk bleef.

Ons bedrijfsresultaat is in het boekjaar 2014/2015 gedaald. Dat komt door de investeringen in de kwaliteit van de auditdienstverlening en de transitiekosten die op nieuwe auditopdrachten zijn gemaakt. De daling van het rendement van Assurance is echter voor een deel gecompenseerd door de winstgevende groei van Advisory. Ons kostenniveau is gestegen door de groei van de formatie in al onze takken van dienstverlening en investeringen in IT en technologie.

### Het investeringsniveau is toegenomen

Naast meer tijdsbesteding aan klanten (investering in kwaliteit) zijn de investeringen in vaste activa ook toegenomen in het afgelopen boekjaar. We hebben 8,7 miljoen euro (2013/2014: 4,3 miljoen) uitgegeven aan materiële vaste activa. Het leeuwendeel hiervan betreft de aankoop van hard- en software. Daarnaast hebben we 5,4 miljoen euro geïnvesteerd in immateriële vaste activa in verband met de overname van Taxolutions B.V. Dit betreft intellectuele eigendomsrechten op de Taxmarc-software en daaraan gerelateerde goodwill (zie ook pag. 43 en 50). Ten slotte hebben we in het afgelopen jaar 14,2 miljoen euro (2013/2014: 7,1 miljoen) geïnvesteerd in financiële vaste activa. Hiervan houdt 13,7 miljoen euro verband met de bijdrage van

### Kritische succesfactoren Wat hebben we gedaan c.q. bereikt het afgelopen jaar

Wij streven naar winstgevende groei om investeringsruimte te creëren

- Beperkte daling van het resultaat bij een licht hogere omzet
- Investeren in soft- en hardware, Taxolutions en Strategy&
- Kleine omzetgroei van Assurance maar resultaatdaling door investeringen in kwaliteit
- Omzet en resultaat van Tax & HRS nagenoeg gelijk gebleven
- Winstgevende groei van Advisory
- Wisselend beeld van groei en krimp bij sectoren
- Hernieuwde focus op familybusiness
- Verhogen van efficiency en (op termijn) kostenbesparingen (zie 'We transformeren onze organisatie')

X-LoS-dienstverlening die tegemoetkomt aan belangrijke issues van klanten

- Investeren in nieuwe en innovatieve dienstverlening door alle takken van dienstverlening (zie ook paragraaf 'We investeren in strategische competenties')

Robuuste dialoog die aansluit bij strategische agenda van klanten

- Onderzoek naar de gevolgen van megatrends op business van onze klanten door het Chief Economist Office
- Feedback aan klanten gevraagd, maar wel veel minder dan vorig jaar

PwC NL aan de wereldwijde overname van Strategy&, waarvan 4,6 miljoen euro in de komende jaren zal moeten worden voldaan.

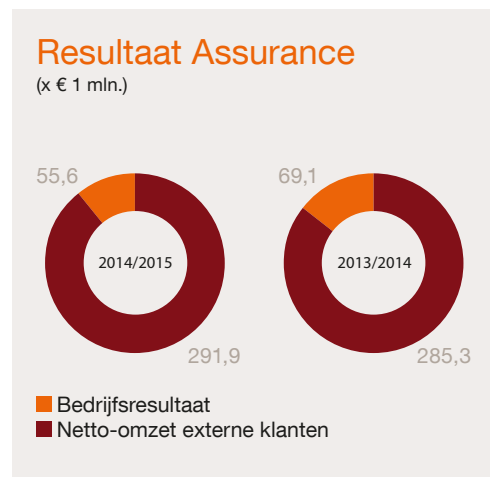
Hieronder gaan we in op de resultaten van onze takken van dienstverlening en enkele specifieke marktomstandigheden.

## Resultaten Assurance

### Volumegroei door investeringen

Als we inzoomen op de resultaten van Assurance, zien we dat de netto-omzet op externe klanten is uitgekomen op 292 miljoen euro, wat een stijging (2%) betekent ten opzichte van vorig boekjaar. Het bedrijfsresultaat daalde echter tot 56 miljoen euro (2013/2014: 69 miljoen). Ten opzichte van vorig jaar is het urenvolume met ruim 8% gestegen.

De daling van het resultaat hangt sterk samen met de transitiekosten die we hebben gemaakt



op nieuwe controleopdrachten, met name als gevolg van de verplichte kantoorroulaties in het OOB-segment. Een audit in het eerste jaar vergt aanzienlijke investeringen in tijd en capaciteit en daarvoor wordt in de markt niet betaald. Daarnaast hebben we – zoals eerder vermeld – fors geïnvesteerd in de kwaliteit van de audit, waardoor we meer tijd aan opdrachten hebben besteed. Ook hebben we flink geïnvesteerd in de digitalisering en het gebruik van ‘big data’ in de audit (zie pag. 49).

De kosten in Assurance namen toe. We hebben nieuwe mensen aangenomen en de zogenoemde flexibele schil die ingezet is in de piekperiode was groter dan vorig jaar (zie ook pag. 31 en 48).

De dienstverlening die wij hebben ondergebracht in onze businessunit Risk Assurance (onder meer de IT-audit en de audit van niet-financiële informatie), is gegroeid. Wij zien dat als de digitalisering en automatisering bij onze klanten toenemen, de behoefte aan systeemaudit ook groeit. Ook de businessunit CMAAS die zich bezighoudt met zeer specialistische verslaggevings- en waarderingsvraagstukken in de jaarrekeningcontrole deed het het afgelopen boekjaar goed.

## Resultaten Tax & HRS

### Omzet Tax & HRS gelijk gebleven

Bij Tax & HRS is de netto-omzet nagenoeg gelijk gebleven en kwam uit op 241 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat daalde licht tot 63 miljoen euro (2013/2014: 65 miljoen).

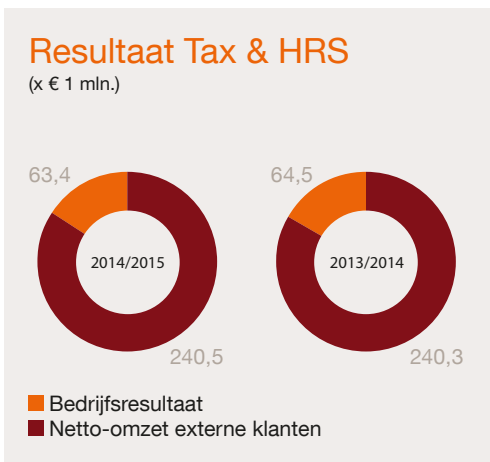
### Tax & HRS heeft te maken met een sterk veranderend stakeholdersveld

Tax & HRS heeft te maken met veel meer stakeholders dan vroeger. Belastingen zijn niet langer het domein van taxdirectors, gespecialiseerde adviseurs en inspecteurs. Fiscale zaken in het algemeen en (agressieve) taxplanning en (vermeende) staatssteun liggen onder het vergrootglas van maatschappij en politiek. De OESO werkt aan een actieplan tegen belastingontwijking (BEPS) en ook de Europese Unie trekt de teugels aan. Zo heeft de Europese Commissie een voorstel gedaan om de nationale belastingdiensten informatie te laten uitwisselen over de afspraken (rulings) die zij maken met internationale concerns. De OESO heeft voorgesteld om multinationals te laten rapporteren over in welk land zij hun winst laten neerslaan en hoeveel belasting ze betalen (country by country reporting).

Door deze maatschappelijke en politieke beweging is tax op de strategische agenda van ondernemingen gekomen en heeft daarmee een plaats in de bestuurskamer gekregen. Het gaat immers niet meer alleen om een ‘traditioneel’ optimale fiscale planning, maar evenzeer om brandmanagement, reputatie en corporate responsibility. Van een onderneming wordt verwacht dat zij in control is over alle fiscaal gerelateerde zaken, voldoet aan alle wet- en regelgeving en daar transparant over is.

### Steeds meer technologie in de belastingpraktijk

Een andere grote beweging die het beroep onherroepelijk verandert, is het gebruik van technologie in de belastingpraktijk (voorbeeld pag. 17-18). Processen en controles verlopen steeds meer automatisch en data-analyse maakt het mogelijk afwijkingen op te sporen.



Wij verwachten – en we zien dat in de praktijk ook al – dat onze mensen naast hun eigen vaktechnische specialisme, steeds meer gaan samenwerken en kennis uitwisselen om de klant breder te kunnen adviseren. Van het formuleren van een taxstrategie tot het implementeren van door technologie ondersteunde tax control frameworks en complianceoplossingen. In dit verband zien wij dat Tax & HRS en Advisory steeds vaker optrekken. De komende jaren blijven we inzetten op dit soort multicompetence dienstverlening.

### Tax & HRS heeft verder geïnvesteerd in tools

Tax & HRS heeft daarom het afgelopen jaar verder geïnvesteerd in technologie. Per 1 januari hebben we Taxolutions overgenomen, de eigenaar van Taxmarc. Taxmarc is een zogenoemde ‘add on’ op SAP-systemen die ervoor zorgt dat bedrijven een volledig overzicht krijgen van alle transacties en hoeveel en waar btw of andere indirecte belastingen betaald moeten

worden. Bovendien voorziet Taxmarc in een geautomatiseerd framework dat toetst of de ingevoerde btw-gegevens consistent en juist zijn. We zien deze applicatie als een voorbeeld van het verbeteren van fiscale data die de kwaliteit en snelheid van rapportages en aangiftes sterk kan verbeteren. We blijven de komende jaren investeren in dergelijke innovaties.

**Resultaten Advisory**

*Advisory vertoont stevige groei*

Advisory heeft een heel goed jaar achter de rug, met een omzetsijging op externe klanten van 13%. De omzet kwam uit op 165 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat nam zelfs met 30% toe tot 36 miljoen euro (2013/2014: 28 miljoen).

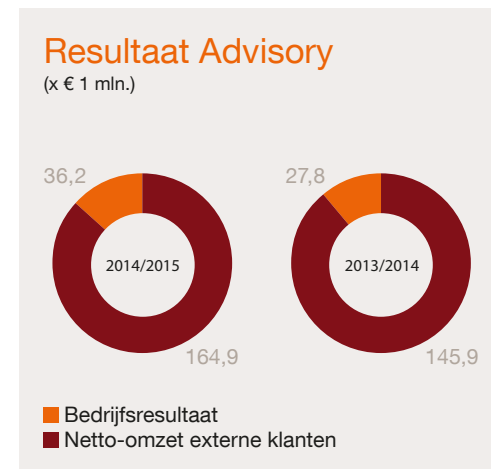
Onze businessunit Deals & Forensics profiteert van een sterk aantrekkelijke fusie- en overnamemarkt. Bovendien merken we dat de investeringen die we hebben gedaan in onze dienstverlening op onder meer het gebied van corporate finance en integraties, zich nu uitbetalen. Ook de dienstverlening die zich richt op fraudeonderzoek en andere dienstverlening in crisissituaties (Forensics en Technology Solutions) is gegroeid.

Ook de consultingpraktijk, die mede grote transformatieopdrachten uitvoert vanaf de formulering van de strategie tot de implementatie daarvan, is gegroeid. Consulting is vorig jaar versterkt door de wereldwijde overname door PwC van Strategy&. Het afgelopen jaar hebben beide organisaties zelfstandig geopereerd, maar wel al nauwer samengewerkt bij het

binnenhalen en bedienen van klanten. Sinds 1 juli is Strategy& geïntegreerd in de landenorganisaties van het PwC-netwerk met behoud van internationale aansturing. Daarom zijn de cijfers van het afgelopen boekjaar van Strategy& nog niet geconsolideerd.

*Advisory profiteert van economisch herstel en invloed megatrends*

We verklaren de groei van Advisory enerzijds uit het economisch herstel. De resultaten van Advisory ademen meer met de conjunctuur mee dan de dienstverlening van Tax & HRS en Assurance. Anderzijds zien we dat Advisory goed weet in te spelen op de vraag van onze klanten naar ondersteuning bij de transformaties die zij moeten doormaken als gevolg van grote mondiale bewegingen. Ook onze Deals-praktijk is regelmatig betrokken bij deze transformatieopdrachten, omdat een nieuwe focus en het hergroeperen van ondernemingen vaak gepaard gaat met het afstoten of juist het overnemen van onderdelen.



Wij hebben die bewegingen vorig jaar vertaald in een vijftal megatrends: de verschuiving van de economische macht, demografische veranderingen, technologische doorbraken, versnelde verstedelijking en klimaatverandering en grondstoffenschaarste. Deze megatrends drijven innovatie, bieden veel kansen aan nieuwe ondernemingen, maar zetten vaak ook de businessmodellen van gevestigde ondernemingen en organisaties op hun kop. Heel zichtbaar zijn de gevolgen van de digitalisering. Als wij praten over transformaties, hebben we het vaak over het inspelen op de gevolgen van deze megatrends. Terwijl de opdrachten in Advisory de afgelopen jaren vaak gericht waren op kostenreducties en herstructureringen, zien we nu meer vragen over het toekomstbestendig maken van de onderneming of organisatie in een steeds sneller veranderende, mondialiserende en digitaliserende omgeving.

*Investeringen in digitalisering*

Advisory investeert net als Tax & HRS en Assurance in digitalisering van de dienstverlening. Vooral Forensics maakt al veel gebruik van data-analyse. Daarbij kijken we naar samenwerking met andere partijen (zie ook pag. 50).

**Beeld bij sectoren blijft wisselend**  
 Als we naar onze resultaten kijken langs de lijnen van de sectoren, zien we een wisselend beeld.

Zo stijgt de omzet van Retail & Consumer sterk als gevolg van een zeer groot adviesproject in deze sector. De stijging bij Private Equity houdt verband met de aantrekkelijke fusie- en overnamemarkt. De groei van onze Financial Services-praktijk komt door een nieuwe controleopdracht. Ook hebben we daar enkele klanten ondersteund bij de invoering van nieuwe regelgeving.

Omzetzalingen zijn met name het gevolg van verlies van auditklanten als gevolg van de kantoorroulatie en de afronding van grote adviesprojecten. De omzet van de publieke sector is opnieuw licht gedaald door aanhoudende bezuinigingen en ombuigingen.

<b>Financial Services</b> +7%	<b>Industrial Products</b> -8%
<b>Transport &amp; Logistics (T&amp;L)</b> -7%	<b>Retail &amp; Consumer (R&amp;C)</b> +33%
<b>Energy, Utilities &amp; Mining</b> -1%	<b>Technology, Media &amp; Telecom (TMT)</b> +1%
<b>Public Sector (PS)</b> -1%	<b>Private Equity</b> +38%

### Kasstroom en financiering

De post liquide middelen is dit jaar uitgekomen op 10 miljoen euro op de balansdatum (30 juni 2014: 88 miljoen euro) en onze solvabiliteit op 18,5% (30 juni 2014: 15,5%). De daling van de liquide middelen houdt voornamelijk verband met vermindering van schulden aan aandeelhouders maar ook met de investeringen. De Groep heeft geen schulden aan financiële instellingen. De financiële positie van onze onderneming blijft solide.

Bij de beoordeling van de financiering nemen we ook de bijdrage door partners in ogenschouw. Per balansdatum bedroeg deze 148 miljoen euro (30 juni 2014: 153 miljoen euro), ofwel circa 584.200 euro per partner (30 juni 2014: 627.800 euro).

### Financiële instrumenten

Ons beleid is erop gericht om het valutarisico, renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico tot een aanvaardbaar niveau te beperken en waar nodig gebruik te maken van financiële instrumenten. Deze worden vooral gebruikt om ons valutarisico te beperken.

Dit valutarisico heeft voornamelijk betrekking op posities en transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. Materiële posities worden afgedekt door hedgecontracten. Renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico worden niet afgedekt door financiële instrumenten, maar voornamelijk beheerst door het gebruik van interne controlemaatregelen.

Zie voor een meer gedetailleerde beschrijving het onderdeel 'Overige toelichting' in de jaarrekening (pag. 80 en 81).

### Firmabrede ontwikkelingen

#### Kantoorroulatie maakt OOB-segment van onze markt turbulent

Net als het jaar daarvoor, hadden we afgelopen jaar te maken met een turbulente markt. Deze hangt samen met de wetgeving die beursgenoteerde ondernemingen en financiële instellingen verplicht om vanaf 2016 eens in de tien jaar van accountant te wisselen. De meeste van deze Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) zitten (of zaten tot voor kort) al langer dan deze periode bij dezelfde accountant. In de wet is een overgangperiode opgenomen van drie jaar, maar wij hebben ervaren dat de meeste bedrijven daar niet op hebben willen wachten.

De kantoorroulatie betekent dat we afscheid moeten nemen van klanten en dat we nieuwe verwelkomen. Dat geldt niet alleen voor onze Assurance-praktijk. De huidige wetgeving verbiedt namelijk ook de combinatie van (belasting)advies en de wettelijke controle van de jaarrekening bij dezelfde klant. Als wij een controleopdracht winnen, mogen onze andere takken van dienstverlening daar geen werk meer doen. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook: afscheid nemen van een controleklant biedt kansen voor advieswerk.

Het kabinet heeft in juni 2015 regelgeving aangekondigd die het zogenoemde OOB-regime van toepassing verklaart op een aantal (semi)publieke organisaties, waaronder woningcorporaties, grote pensioenfondsen en universiteiten. Dat zal impact hebben op onze business in die sector.

#### De mix van auditklanten is veranderd

Nu de meeste OOB's hun keuze voor een nieuwe accountant hebben gemaakt, is het tijd om voorzichtig de balans op te maken. Wij constateren in grote lijnen dat onze marktpositie in totaal niet veel groter of kleiner is geworden. De mix van auditklanten is echter wel veranderd. Zo hebben we enkele nieuwe, grote klanten kunnen verwelkomen in de financiële sector. Tegelijkertijd constateren we dat we afscheid hebben moeten nemen van enkele grote AEX- en Mid Cap-fondsen. In het segment van de kleine beursgenoteerde fondsen heeft Assurance enkele mooie wins behaald.

De OOB-roulatie heeft onze financiële resultaten in het afgelopen boekjaar beïnvloed door de transitiekosten en de eerstejaarsinvesteringen in nieuwe auditopdrachten.

#### Wij hebben een hernieuwde focus op 'family business'

We hebben dit jaar een nieuw accent gelegd op het familiebedrijf als onderdeel van het niet-beursgenoteerde midden- en grootbedrijf. Dit zijn klanten die we vooral bedienen vanuit onze regiokantoren. Dit blijft een belangrijk marktsegment voor ons en hier zien we dan ook nog voldoende kansen om te groeien, bijvoorbeeld op terreinen als financieringsvraagstukken, groei, bedrijfsopvolging, complexer wordende regelgeving en internationalisering.

Meer dan voorheen proberen we aan te sluiten bij de 'agenda van de eigenaar'. De strategie vanuit het aandeelhouderschap en de familie (vaak families die deze bedrijven al generaties lang beheren) komt daarbij samen met de strategie van de onderneming. Private equity-

partijen die participeren in deze bedrijven hebben ook onze aandacht.

In ons hele internationale netwerk is er veel aandacht voor familiebedrijven. Dat geldt ook voor ons Europese samenwerkingsverband. Dit betekent dat we dienstverlening voor dit marktsegment, door samenwerking en kennisuitwisseling, ook in internationaal verband ontwikkelen. Een mooi voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een app met het zogenaamde 'family wheel', waarmee wij de eigenaarsagenda samenstellen.

#### We willen de strategische agenda van onze klanten beter begrijpen

In de vorige paragraaf zijn we uitgebreid ingegaan op de interne kant van de PwC Experience, onze visie op het aangaan van (vertrouwens)relaties en dialoog. Ook de cultuurbeweging 'Moments that Matter' gaat hierover en geeft daar nog meer diepgang aan (zie ook pag. 36).

Onze purpose is om te bouwen aan vertrouwen in de samenleving en bij te dragen aan het oplossen van belangrijke problemen. Op die manier creëren wij waarde voor onze klanten. We stellen de strategische agenda van onze klanten centraal, en vormen vervolgens firmabrede proposities en teams om klanten te helpen hun strategie te realiseren. Sterke klantrelaties, gebaseerd op vertrouwen, zijn daarvoor cruciaal. Wij kunnen onze klanten alleen helpen als zij vertrouwen in ons hebben: vertrouwen in onze kennis en vaardigheden, maar zeker ook in de persoonlijke relatie die we met hen hebben. Wij ondersteunen onze zogenoemde clientleadpartners hierin met een developmenttraject.



PwC heeft vijf megatrends geformuleerd: onherroepelijke, mondiale bewegingen die de wereld veranderen en die grote invloed hebben op de maatschappij en de business- en organisatie modellen van bedrijven en organisaties. Een aantal onderzoeken hierover van het Chief Economist Office zijn terug te vinden op [www.pwc.nl/publicaties](http://www.pwc.nl/publicaties).

Vorig jaar hebben we het Chief Economist Office opgericht, dat onderzoeken aanjaagt en coördineert naar de invloed van grote mondiale 'megatrends' op markten en sectoren (zie pag. 41). Inmiddels zijn een aantal van deze onderzoeken gepubliceerd. Deze onderzoeken passen in ons streven naar 'thought leadership', maar zijn zeker ook bedoeld om zicht te krijgen op de (toekomstige) agenda van klanten. Onze partners hebben dit jaar workshops gevolgd over de megatrends. Het Chief Economist Office is ook betrokken bij relatieprogramma's en bij proposaltrajecten.

*We staan nummer 1 in de Brand Health Index vanwege onze vaktechnische kwaliteit*

Dat wij goed zijn in de 'harde' kant van ons werk en we ons kunnen verbeteren op de 'zachte' kant wordt bevestigd door onderzoek dat we tweejaarlijks laten doen naar onze 'brand health'. Het onderzoek richt zich op de perceptie die (potentiële) klanten en relaties van ons hebben en onze drie naaste concurrenten. Daaruit kwam vorig jaar naar voren dat we onze nummer 1-positie, net als twee jaar daarvoor, hebben behouden. Op indicatoren als het inzetten van de juiste experts en de bijdrage aan het succes van onze

klanten scoorden we significant beter dan onze concurrenten. Op andere, bijvoorbeeld luisteren naar de klant of gemakkelijk om mee te werken, worden we slechts licht beter of gelijk gewaardeerd.

*We hebben minder feedback gevraagd aan onze klanten*

Wij vinden een eerlijk gesprek met onze klanten over wat zij van ons vinden belangrijk. Daarin vragen we ook naar de inhoudelijke en vaktechnische kwaliteit van ons werk en naar de manier waarop onze mensen hebben gewerkt. We streven ernaar om een keer per jaar een evaluatiegesprek met onze klanten te voeren. De uitkomsten van deze reviews bespreken we intern om verbeterpunten door te voeren.

Na de afronding van individuele opdrachten versturen we ook evaluaties. We zien echter dit jaar dat er veel minder evaluaties zijn uitgestuurd dan vorig jaar. Een van de redenen daarvoor ligt vermoedelijk in de overgang naar een nieuw accountmanagementsysteem.

Uitkomst feedback klanten	Aantal		Klanttevredenheid		Aanbeveling	
	2014/2015	2013/2014	2014/2015	2013/2014	2014/2015	2013/2014
Assurance	466	836	7,9	7,7	7,7	7,7
Tax & HRS	216	443	8,3	8,2	8,2	8,1
Advisory	163	206	8,3	8,1	7,8	8,1

# We transformeren onze organisatie

## 4

Het transformeren van onze organisatie heeft twee dimensies. Allereerst slaat het op onze eigen organisatie die we efficiënt en flexibel willen maken om snel in te spelen op een omgeving die steeds sneller en ingrijpender verandert en die bestand is tegen (plotselinge) economische schokken.

Ten tweede slaat transformatie op het transformeren van onze dienstverlening onder invloed van bijvoorbeeld digitalisering. Daar gaan wij in de volgende paragraaf op in (pag. 49-50).

Als we kijken naar onze eigen organisatie, is vooral de mobiliteit van onze mensen een aandachtspunt voor komend jaar.

### Kritische succesfactoren Wat hebben we gedaan c.q. bereikt het afgelopen jaar

#### Het continu verbeteren van werkprocessen

- Voorbereiden van een pilot voor 'Activity Based Working' in kantoor Rotterdam
- Facilitaire diensten in onze kantoren uitbesteed
- Toename uitbesteden gestandaardiseerd werk aan onze 'deliverycenters'
- Participeren in (internationale) initiatieven om dienstverlening te vernieuwen en efficiënter te maken (zie ook paragraaf 'We investeren in strategische competenties')

#### We bouwen aan een wendbare organisatie om in te spelen op veranderende stakeholderbehoeften en die bestand is tegen (onverwachte) economische ontwikkelingen

- Flexibele schil verdubbeld
- Mobiliteit gestimuleerd, maar met onvoldoende resultaat
- Intensivering samenwerking binnen Europees samenwerkingsverband en binnen EMEA-regio

### We hebben een pilot opgezet voor Activity Based Working

Afgelopen juli zijn we in ons kantoor in Rotterdam begonnen met een verbouwing op basis van de principes van Activity Based Working. Dit is een manier van werken waarbij mensen geen vaste, gepersonaliseerde werkplek hebben, maar een plek zoeken die past bij het werk dat zij op dat moment gaan doen. De belangrijkste reden om dit te doen is dat wij de samenwerking tussen onze mensen willen bevorderen. Bovendien blijkt uit onderzoek en uit de ervaring van organisaties die al een vorm van het nieuwe werken hebben doorgevoerd, dat mensen een dergelijk kantoor veel inspirerender en aantrekkelijker vinden dan een kantoor met een traditionele inrichting.

De overgang naar Activity Based Working is niettemin behoorlijk ingrijpend. Het vergt een gedragsverandering en een andere, meer gedigitaliseerde manier van werken. Daarom zijn er bij dit project ook specialisten uit onze People & Change-praktijk betrokken.

Activity Based Working vraagt aanvankelijk behoorlijke investeringen, maar deze kosten hopen wij terug te verdienen doordat we uiteindelijk minder kantoorruimte nodig hebben. Het gebruik van vierkante meters ruimte neemt al steeds meer af doordat mensen steeds flexibeler (in plaats en tijd) werken.

### We hebben onze facilitaire diensten uitbesteed

Wij hebben het grootste deel van onze facilitaire diensten ondergebracht bij ISS B.V., een grote speler op het gebied van facilitaire dienstverlening. De arbeidsovereenkomsten van zo'n tachtig mensen, die wij eerder zelf in dienst hadden, zijn daarmee ook overgegaan naar deze onderneming. Daaronder vallen onder anderen medewerkers bij de receptie, de postkamer, onderhoud en reproductie. Dat is gebeurd met behoud van opgebouwde rechten en een baangarantie.

Een van de redenen om dit te doen is dat we verwachten dat we de komende jaren voor deze relatief grote groep werknemers onvoldoende werk hebben. We hebben de komende jaren minder kantoorruimte nodig en waarschijnlijk worden allerlei interne processen verder gedigitaliseerd. Door het

Mobiliteit binnen PwC Nederland (in personen)*	2014/2015	2013/2014
Assurance	55	74
Tax & HRS	44	26
Advisory	15	17
Firm Services	25	12

Mobiliteit binnen PwC Europe (in personen)**	2014/2015	2013/2014
Assurance	12	14
Tax & HRS	21	12
Advisory	2	9
Firm Services	1	1

Mobiliteit internationaal (in personen)***	2014/2015	2013/2014
Assurance	102	52
Tax & HRS	38	38
Advisory	12	25
Firm Services	1	2

\* De mobiliteit tussen businessunits, waaronder die tussen businessunits van verschillende Lines of Service.

\*\* Uitzendingen met Duitsland, Oostenrijk en België naar Nederland toe en vanuit Nederland naar deze drie landen.

\*\*\* Uitzendingen met andere landen (inclusief Duitsland, Oostenrijk en België) naar Nederland toe en vanuit Nederland. Hierin is ook de tijdelijke inzet van buitenlandse collega's in de piekperiode van onze Assurance-praktijk opgenomen.

outsourcen naar ISS hebben ze een garantie op werk. Tegelijkertijd levert de uitbesteding een kostenbesparing op.

#### *We hebben opnieuw een flexibele schil ingezet*

We hebben in de eerste maanden van dit kalenderjaar in onze Assurance-praktijk, in de periode dat het controlewerk een flinke piek kent, zo'n honderd mensen tijdelijk extra ingezet. Via enkele detacheringsbureaus huurden we zo'n zestig mensen in. De rest van deze flexibele schil werd tijdelijk aangetrokken vanuit ons internationale netwerk. Vorig jaar zetten we, veel

kleinschaliger met 25 flex-PwC'ers, voor het eerst een dergelijke flexibele schil in.

De tijdelijke krachten ondersteunden onze mensen bij de uitvoering van diverse audits. Om de kwaliteit te waarborgen, deden we zelf de selectie van de gedetacheerden. De tijdelijke werknemers kregen, voordat zij ingezet werden, een training van een week.

#### *We hebben standaardwerk uitbesteed aan gespecialiseerde 'deliverycenters'*

Binnen de Assurance-praktijk streven we

ernaar standaardcontrolewerk uit te besteden aan gespecialiseerde 'deliverycenters'. Dit zijn organisaties in ons wereldwijde netwerk die deze specifieke werkzaamheden efficiënt en kwalitatief hoogwaardig uitvoeren. Afgelopen jaar hebben we ongeveer 6% van onze controlewerkzaamheden uitbesteed aan 'deliverycenters' in Nederland, Duitsland, Polen en India.

#### *Mobiliteit is niet genoeg omhoog gegaan*

Wij ervaren dat mobiliteit in belangrijke mate bijdraagt aan het flexibel en wendbaar maken van onze organisatie. Dat geldt voor mobiliteit op elke schaal: tussen businessunits, binnen ons Europese samenwerkingsverband (de organisaties in Nederland, Duitsland, Oostenrijk en België) en binnen ons wereldwijde netwerk. Het al dan niet tijdelijk veranderen van werkplek is een belangrijk instrument in de ontwikkeling van onze mensen. Het leert mensen nieuwe vaardigheden en brengt nieuwe ervaringen, niet alleen qua werkwijze maar ook 'in mind', wat belangrijk bijdraagt aan de samenwerking binnen ons internationale netwerk. Ook in ons leiderschapsmodel PwC Professional (pag. 37) zijn mobiliteit en internationale ervaring belangrijke elementen.

We hebben dit jaar extra inspanningen verricht om de mobiliteit, die wij aan de lage kant vinden, omhoog te brengen. Zo is er bijvoorbeeld regelmatig contact met alle business unit leaders om mogelijke kandidaten voor een uitzending te identificeren. Het resultaat daarvan is achtergebleven bij de verwachting. We zien weliswaar een stijging van de internationale mobiliteit, maar die is voor een groot deel het gevolg van de

tijdelijke inzet van buitenlandse collega's in de piekperiode van het controlewerk. Wij ervaren dat de belangrijkste reden hiervoor is gelegen in de grote werkdruk het afgelopen jaar (zie ook pag. 32), met name bij Advisory en Assurance, die daardoor niet graag mensen zagen vertrekken en moeite hadden mensen binnen te halen.

#### *De integratie van ons Europese samenwerkingsverband gaat verder*

De nadruk van de samenwerking tussen de memberfirms van Nederland, Duitsland, Oostenrijk en België ligt op de bediening van grensoverschrijdende klanten. Daartoe werken we ook aan een grensoverschrijdende 'one way of working'. Op het gebied van trainingen en ontwikkeling zijn dit jaar en vorig boekjaar bijvoorbeeld ook al stappen gezet om de vier afzonderlijke landenprogramma's te harmoniseren. Sinds 1 juli 2015 is ook Turkije tot dit samenwerkingsverband toegetreden.

#### *Ook op andere niveaus intensificeert de internationale samenwerking*

Ook op een ander internationaal niveau hebben we de krachten gebundeld. De PwC-memberfirms uit de EMEA-regio (Europa, Midden-Oosten en Afrika) werken sinds 1 juli 2015 nauwer samen.

Deze samenwerking is vooral gericht op krachtenbundeling bij marktbenadering en de dienstverlening aan grensoverschrijdende klanten. Ook willen we kennisdeling en uitwisseling intensiveren. Bovendien kunnen we samen optrekken op het gebied van investeringen. Een grotere schaal en betere afstemming leiden tot meer slagkracht in onze markten en op het gebied van technologie.



# Wij investeren in strategische competenties

## 5

Als wij ons willen blijven onderscheiden, moeten we investeren in de ontwikkeling van nieuwe, innovatieve dienstverlening. Enerzijds willen we onze klanten helpen waarde te creëren door ze te ondersteunen in de transformatie die ze moeten doormaken als gevolg van de megatrends (zie pag. 46). Anderzijds willen wij onze eigen dienstverlening verbeteren door digitalisering.

Het afgelopen jaar zijn we verdergegaan met de verdere ontwikkeling of het opstarten van initiatieven, met name op het gebied van digitalisering. Dit gebeurt zoveel mogelijk in internationaal verband, omdat dit soort investeringen alleen op grote schaal gedragen kunnen worden. Daarbij zoeken we de samenwerking met technologiepartners.

Digitalisering biedt kansen: we kunnen de kwaliteit en efficiency van onze bestaande dienstverlening verbeteren. Wij beseffen echter heel goed dat als wij niet tijdig inspelen op deze veranderingen digitalisering een bedreiging kan vormen. Technologie vervaagt de grenzen van onze sectoren en markten en

trekt nieuwe toetreders aan. Het is dus zaak om, waar mogelijk in internationaal verband, aansluiting te blijven vinden bij de technologische ontwikkelingen.

### *We hebben geïnvesteerd in multicompetence dienstverlening en in specialisten*

Wij ervaren dat de issues waarmee klanten te maken hebben als gevolg van de megatrends, vragen om oplossingen waarvoor meerdere competenties en invalshoeken nodig zijn. Wij investeren daarom in oplossingen die zich, waar toegestaan in wet- en regelgeving, uitstrekken over meerdere takken van dienstverlening. Een goed voorbeeld daarvan is onze dienstverlening die we hebben gebundeld onder de noemer 'Operate Globally' en die erop gericht is om wereldwijde organisaties optimaal in te richten.

Een ander voorbeeld is onze dienstverlening rondom Digital Consulting. Digitalisering leidt tot ander gedrag en een andere vraag van consumenten, waardoor businessmodellen en strategieën (snel) veranderen. Vraagstukken rond digitalisering vragen door een veelheid

aan aspecten om de inzet van verschillende competenties en specialismen (zie voor een voorbeeld pag. 120-121).

Daarnaast blijven we investeren in specialistische dienstverlening, onder meer op het gebied van accounting, risicomangement, compliance en wet- en regelgeving.

### *Alle takken van dienstverlening hebben geïnvesteerd in digitalisering van nieuwe en bestaande proposities*

Assurance, Tax & HRS en Advisory zijn het afgelopen jaar verdergegaan met het digitaliseren van hun proposities. Assurance is bijvoorbeeld bezig met het verder ontwikkelen en toepassen van de data enabled audit. In 'waves' van elk een auditseizoen worden controleteams van PwC actief gecoacht om nieuwe methoden van data-analyse optimaal in te zetten. In Wave 1 stonden de controles van de jaarrekeningen over 2014 centraal. Wave 2 richt zich naast financiële data ook op de analyse van niet-financiële data, zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot. Wave 3 zoomt waarschijnlijk in op de mogelijkheden van big data.

Zoals uitgebreid beschreven in paragraaf 3 ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt', pag. 43) maakt Tax & HRS ook steeds meer gebruik van technologische tools en big data in haar dienstverlening (zie voor een voorbeeld pag. 17 en 18).

### **Kritische succesfactoren**    **Wat hebben we gedaan c.q. bereikt het afgelopen jaar**

*We werken aan innovatie om onze dienstverlening te verbeteren en om tegemoet te komen aan de behoeften van onze klanten en de maatschappij*

- Investeren in (multicompetence) dienstverlening
- Investeren in specialistische dienstverlening
- Investeren in digitalisering van nieuwe en bestaande proposities door alle takken van dienstverlening
- We zijn gaan samenwerken met technologiepartners (o.m. Google)
- We hebben een Data Experience Lab opgericht
- We hebben innovatieve ideeën extra aandacht gegeven en begeleid

Advisory investeert in onder meer software voor de analyse van grote hoeveelheden data, bijvoorbeeld in de ondersteuning van forensisch onderzoek.

#### *We zijn gaan samenwerken met technologiepartners*

De inzet van digitale tools en het gebruik van data in onze dienstverlening dwingt ons meer dan voorheen samenwerking te zoeken met technologiepartners. Een van die samenwerkingen die afgelopen jaar tot stand zijn gekomen is die tussen onze wereldwijde organisatie en Google Inc. Door het samenvoegen van onze expertise met die van Google willen we dienstverlening ontwikkelen die bedrijven helpt te transformeren.

We voeren ook gesprekken met andere (kleinere) bedrijven die technologie ontwikkelen die interessant kan zijn voor PwC. Daarbij zijn er allerlei vormen mogelijk: een strategische samenwerking, een overname of het kopen van een licentie. Tax & HRS nam afgelopen jaar Taxolutions over, de eigenaar van een tool (Taxmarc) voor het foutloos verwerken van de btw op transacties (zie pag. 42, 43).

#### *We hebben een Data Experience Lab opgericht*

We hebben in ons kantoor in Amsterdam een Data Experience Lab ingericht. Dit is een experimenteeruimte waar klanten en collega's kennis kunnen maken met de mogelijkheden van big data. Het lab maakt het onder meer mogelijk eigen data te bekijken en te analyseren en te koppelen aan andere bronnen. Zie voor een uitgebreid verhaal over het Data Experience Lab pag. 9-10.

#### *We stimuleren innovatieve ideeën*

We willen een innovatieve cultuur stimuleren en voorkomen dat goede ideeën door tijdsgebrek niet tot ontwikkeling komen. We maken daarom tijd vrij voor het ontwikkelen, toetsen en begeleiden van innovatieve voorstellen. Daarbij zoeken we steeds meer de samenwerking binnen ons netwerk met als doel samen te investeren en nieuwe dienstverlening internationaal naar de markt te brengen.

Binnen ons Europese samenwerkingsverband met Duitsland, Oostenrijk en België hebben we een gezamenlijk platform gelanceerd met als doel (ver)nieuwe(nde) services te delen, innovatie een 'boost' te geven en deze ideeën actief te gaan begeleiden. We hebben dit jaar voor het eerst op het niveau van dit samenwerkingsverband (binnen de Nederlandse firma deden we dit eerder al) een Innovation Challenge gehouden. Ook deze challenges zijn bedoeld om mensen te enthousiasmeren en aan te moedigen. In totaal werden er veertig innovaties ingediend, waarvan twintig uit Nederland. De Challenge kende uiteindelijk ook een Nederlandse winnaar, een propositie op het voorkomen en mitigeren van allerlei (ook niet-technische) risico's die samenhangen met cybersecurity.

# Risicofactoren

*Bij de bepaling en uitvoering van onze strategie houden we uiteraard rekening met de voor ons meest relevante risico's. Als deze risico's zich manifesteren, verliezen we uiteindelijk onze relevantie voor onze klanten, onze mensen en de maatschappij. Daarom kijken we continu naar ontwikkelingen en trends in de maatschappij en in de omgeving waarin we actief zijn. We hebben een Risk Council die periodiek ontwikkelingen in onze risico's analyseert en waar nodig komt met aanbevelingen voor bijsturing.*

In bijgaand overzicht hebben we de belangrijkste risico's samengevat. De risico's zijn gekoppeld aan onze strategische doelen en de kritische succesfactoren. We geven aan of het risico naar onze inschatting gelijk is gebleven of toegenomen c.q. afgenomen is in vergelijking met de inschatting die we vorig jaar hebben gemaakt. Tevens geven we aan wat de impact van deze risico's zou kunnen zijn als deze zich zouden manifesteren. Ten slotte hebben we de belangrijkste maatregelen om deze risico's te mitigeren opgenomen.

Strategisch doel	Kritische succesfactoren	Belangrijkste risico's		Impact van het risico	Hoe we dit risico mitigeren
We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening.	Het continu toetsen en verbeteren van ons kwaliteitsbeleid en risicomanagementsysteem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het niet voldoen aan externe wet- en regelgeving en interne kwaliteitsstandaarden.</li> </ul>	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies van maatschappelijke relevantie en bestaansrecht.</li> <li>Financiële schade door aansprakelijkheidsstellingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementatie van kwaliteitsverbeteringsprogramma 'Alert!' en de aanbevelingen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep.</li> <li>Het borgen van kennis over de voortdurende ontwikkeling van internationale belastingwetten en -regelgeving in een Knowledge Centre.</li> </ul>
	Een governance en organisatie die het streven naar optimale kwaliteit stimuleren en faciliteren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ongewenst of onethisch gedrag door PwC-partners, -directors of overige medewerkers.</li> </ul>	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputatieschade door negatieve publiciteit.</li> <li>Kwaliteit van dienstverlening onder onze norm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onafhankelijk toezicht door raad van commissarissen.</li> <li>Kwaliteit is leidend criterium in de beoordeling en beloning.</li> <li>Gedragscode met bijbehorende klachten- en meldingsregeling.</li> </ul>
	Een talentvolle workforce die continu wordt opgeleid in de harde en zachte aspecten van onze dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afnemende aantrekkelijkheid van PwC als werkgever.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet of onvoldoende in staat zijn complexe controles en adviesopdrachten op kwalitatief hoogstaande wijze uit te voeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talentmanagement gericht op het investeren in de ontwikkeling van mensen aan de hand van onder andere 'PwC Professional'.</li> <li>Concurrerende arbeidsvoorwaarden.</li> </ul>

 Gelijkblijvend
  Toegenomen
  Afgenomen

Strategisch doel	Kritische succesfactoren	Belangrijkste risico's		Impact van het risico	Hoe we dit risico mitigeren
We leveren de PwC Experience.	Bouwen aan een inclusieve cultuur gericht op het stimuleren van samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opbouw en samenstelling van de organisatie die niet of in onvoldoende mate een afspiegeling vormt van de maatschappij.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minder goede klantoplossingen kunnen bieden.</li> <li>Beprekter toegang tot arbeidsmarktpotentieel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief diversiteitsbeleid, gericht op het waarderen van verschillen.</li> <li>Meer aandacht voor gedrag en cultuur in opleidingen.</li> </ul>
	Bouwen aan een naar buiten gerichte cultuur waarin maatschappelijke betrokkenheid vanzelfsprekend is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet of niet tijdig onderkennen van maatschappelijke ontwikkelingen.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende inspelen op de signalen van stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actieve stakeholderdialoog.</li> <li>Actieve deelname in het maatschappelijk debat.</li> </ul>
	Impactvol CR-beleid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CR-programma dat niet aansluit op onze kennis en kunde.</li> </ul>	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen of beperkte maatschappelijke impact.</li> <li>Minder maatschappelijke betrokkenheid bij onze medewerkers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus op social enterprises die we ondersteunen met kennis en expertise.</li> </ul>
	Kennisdelen en thought leadership.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebrek aan visie c.q. onderbouwing daarvan.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies aan autoriteit van het PwC-merk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren in (wetenschappelijk) onderzoek door Chief Economist Office, deelname in een kennisinstituut voor het accountantsberoep, promoties en leerstoelen.</li> <li>Organiseren van bijeenkomsten voor sectoren of Industries en voor speciale doelgroepen, zoals commissarissen en CFO's.</li> </ul>
	Wij hebben oog voor onze mensen, hun persoonlijke ontwikkeling en hun welbevinden. Wij waarderen hun resultaten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Te weinig waardering voor onze mensen.</li> <li>Verminderde vitaliteit.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoger verzuim.</li> <li>Ongewenst verloop.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma's gericht op duurzame inzetbaarheid.</li> <li>Concurrerende arbeidsvoorwaarden.</li> <li>Talentmanagement.</li> </ul>
We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt.	Wij streven naar winstgevende groei om investeringsruimte te creëren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achterblijvende omzet- en resultaatontwikkeling.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende ruimte voor investeringen in kwaliteit, mensen en technologie.</li> <li>Verlies van marktleiderschap c.q. niet behalen van leidende marktpositie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële planning- en controlcyclus en maandelijks voortgangsrapportages.</li> <li>Monitoring voortgang strategie.</li> <li>Waar nodig inorganische groei.</li> </ul>
	Multicompetence dienstverlening die tegemoetkomt aan belangrijke issues van klanten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silovorming binnen en tussen onze takken van dienstverlening.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende onderscheidend vermogen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimuleren van samenwerking door klant- en maatschappelijke agenda centraal te stellen.</li> <li>Stimuleren van samenwerking in goalsetting- en beoordelingsproces.</li> </ul>
	Robuuste dialoog die aansluit bij de strategische agenda van klanten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onvoldoende begrip van de klantbehoeften en daardoor verslechterde klantrelaties.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verlies van klanten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vragen en opvolgen van feedback aan klanten.</li> <li>Versterking accountmanagement.</li> </ul>
We transformeren onze organisatie.	We verbeteren continu onze werkprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grotere afhankelijkheid van technologie.</li> <li>Schending van de vertrouwelijkheid van (klant)gegevens (cybersecurity-issues).</li> </ul>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputatieschade.</li> <li>Financiële schade door aansprakelijkheidsstellingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren in systemen, technieken en processen om werk efficiënter uit te voeren.</li> <li>Investeren in informatiebeveiliging.</li> </ul>
	We bouwen aan een wendbare organisatie om in te spelen op de veranderende stakeholderbehoeften en aan een weerbare organisatie die bestand is tegen (onverwachte) economische ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Te lange doorlooptijd bij productontwikkeling en 'go to market'.</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantasting concurrentiepositie.</li> <li>Verminderde aantrekkelijkheid als werkgever.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijk investeren in internationaal verband (Global, EMEA, 'PwC Europe').</li> <li>Samenwerkingsverbanden met (technologie)partners.</li> </ul>
We investeren in strategische competenties.	We werken aan innovatie om onze dienstverlening te verbeteren en om tegemoet te komen aan de behoeften van onze klanten en de maatschappij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verouderde proposities en daardoor verminderde relevantie voor klanten en maatschappij.</li> </ul>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzwakking van onze maatschappelijke relevantie en concurrentiepositie.</li> <li>Onvoldoende snelheid en weerbaarheid om adequaat in te spelen op disruptieve technologische ontwikkelingen en/of gedrag van nieuwe marktpartijen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeren in specialisten en in technologie en systemen.</li> <li>Het toepassen van nieuwe (digitale) technologie in onze dienstverlening.</li> </ul>

Gelijkblijvend Toegenomen Afgenomen

2

3

4

5

# Governance en beloning

## Governance

### *We hebben sinds 1 mei een raad van commissarissen*

Per 1 mei is op het niveau van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (en in lijn met de aanbevelingen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep) een raad van commissarissen benoemd met externe leden. Het toezicht van de rvc strekt zich daarmee uit tot al onze activiteiten. De taak van de rvc is ingevolge de wet en principe III.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code, wat betekent dat de rvc toeziet op het belang van de gehele organisatie, waarbij hij tevens de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen betreft, waaronder de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole. De rvc heeft een belangrijke rol in de benoeming en beloning van bestuurders en partners. Belangrijk is ook dat de rvc ons een spiegel voorhoudt over hoe de maatschappij naar ons kijkt en wat de maatschappij van ons verwacht en dat wij dit meenemen in onze besluitvorming.

De rvc doet een bindende voordracht voor de te benoemen bestuursleden van de holding (waarvan slechts met een gekwalificeerde meerderheid kan worden afgeweken) en formuleert uitgangspunten met betrekking tot de tijdsbesteding van bestuurders. Ook is de rvc verantwoordelijk voor de goedkeuring en de benoeming en het ontslag van partners binnen de controlepraktijk, de

goedkeuring van het kwaliteitsbeleid en de borging daarvan. Tevens keurt de rvc het beloningsbeleid voor bestuurders, partners en medewerkers goed en stelt hij de beloning voor de leden van de raad van bestuur vast. De rvc keurt ook de benoeming en de beoordeling van de compliance officer goed.

De rvc bestaat uit Jan Maarten de Jong (voorzitter), Nout Wellink (vicevoorzitter), Naomi Ellemers, Frits Oldenburg, Cees van Rijn, Yvonne van Rooy en Annemarie Jorritsma, die per 1 september 2015 is benoemd (zie verder pag. 106-107).

### *De Commissie Publiek Belang is opgegaan in de rvc*

Wij kennen, voortkomend uit de code voor accountantsorganisaties met een OOB-vergunning, sinds 1 juli 2013 de Commissie Publiek Belang. Deze is sinds 1 mei 2015 een kerncommissie van de rvc. Tot 1 mei maakten ook twee leden van de Local Oversight Board (nu Ledenraad, zie hieronder) deel uit van de Commissie Publiek Belang. De Commissie Publiek Belang richt zich op de manier waarop onze accountantstak het publieke belang van de accountantsverklaring waarborgt. Zij vervult ook een klankbord- en adviserende rol voor het bestuur van de accountantsorganisatie. Het verslag van de Commissie Publiek Belang is terug te vinden in ons transparantieverslag.

### *Andere rvc-commissies*

Naast de Commissie Publiek Belang kent de rvc een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie (zie verder pag. 106-107).

### *Local Oversight Board is sinds 1 mei Ledenraad*

De rol van toezichthouder werd tot 1 mei 2015 vervuld door de Local Oversight Board (LOB) die bestaat uit zeven partners. De LOB is per 1 mei veranderd in de Ledenraad die optreedt als belangenbehartiger van de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De Ledenraad geeft verder advies over onderwerpen die aan de Algemene Vergadering van de coöperatie worden voorgelegd (zie verder pag. 107-108). De toezichthoudende taak van de LOB is met de komst van de rvc komen te vervallen.

## Beloning

### *Kwaliteit centraal in beloning*

Vanwege het publieke belang van ons werk is onze beloningsmethodiek voor partners en directors zo ingericht dat het kwaliteitsaspect en zaken als onafhankelijkheid, onze gedragscode en het naleven van andere interne en externe regelgeving een navenant grote impact hebben op de beloning.

In het hele boekjaar 2014/2015 is de remuneratiecommissie van de LOB nog

betrokken geweest bij het beoordelings- en beloningsproces (BMG&D-proces) van partners. Zij houdt onder meer toezicht op de juiste afweging van kwaliteit en kwaliteitsverbetering in het beleid voor de bepaling van de vergoeding van de partner. Vanaf 1 juli 2015 – dus bij aanvang van het nieuwe boekjaar – heeft de remuneratiecommissie van de rvc deze taak overgenomen.

Vanaf deze datum is ook de clawbackregeling voor Assurance-partners van kracht (zie hieronder). Daarmee geeft het beloningsbeleid invulling aan ons doel om kwaliteit van grote invloed te laten zijn op de partnerbeloningen, conform de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Het proces van beloning en beoordeling van partners is weergegeven in de figuur op pag. 54.

De beoordeling en de beloning van de directors wordt via een soortgelijke systematiek als bij partners vastgesteld. Zij worden beoordeeld door de business unit leaders.

### *Beloning partners afhankelijk van financiële en niet-financiële prestaties en verantwoordelijkheden*

De totale beloning van de partners en directors fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC NL. De beloning van de partners is gebaseerd op een puntensysteem waarbij de eurowaarde per punt aan het eind van het jaar wordt vastgesteld door de beschikbare winst te delen door het aantal punten.

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

#### Begin boekjaar

##### Bepalen rol partner

- Line of Service-board of de market leader doet voorstel aan de raad van bestuur.
- De raad van bestuur bepaalt rol/verantwoordelijkheid van partner in komend boekjaar na advies van de remuneratie-commissie van de rvc\*.

##### Mapping

- De raad van bestuur plaatst na advies van de remuneratie-commissie van de rvc\* de partner in een categorie en binnen deze categorie krijgt hij/zij 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 de 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* (waaronder *quality & risk*), *people* en *firm/strategy*.
- Toetsing vindt plaats tijdens het BMG&D-gesprek (Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development). De partner verricht ter voorbereiding een zelfevaluatie (partnersverslag).

##### Rating

- 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 Line of Service-board of de market leader doet hierover een voorstel aan de rvb. De rvb bepaalt na advies van de remuneratie-commissie van de rvc\* de rating van de partner.

##### 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.

De punten die een partner krijgt toebedeeld zijn voor 50 procent vast op basis van zijn/haar verantwoordelijkheden ('mapping') en voor de andere 50 procent variabel ('rating'). Bij normaal goed functioneren krijgt hij of zij dit variabele deel. De uitkomst van de jaarlijkse beoordeling kan leiden tot aanpassing van het variabele deel, zowel positief als negatief. Het variabele deel wordt toegekend op basis van de prestaties van de partner op de onderdelen 'Clients' (weging: 50%), 'People' (weging: 25%) en 'Firm/strategy' (weging: 25%). Onder de categorie Clients is, naast andere criteria, de beoordeling van engagement quality opgenomen. Als partners onvoldoende scoren op het gebied van kwaliteit, heeft dat dus ook grote invloed op de beloning.

We belonen kwaliteit ook positief. Als de partner, director en hun kernteamleden bovengemiddeld scoren op het gebied van kwaliteit in hun werk voor klanten, kan dit leiden tot een extra beloning.

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

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 van 25% tot 50% van de totale beloning.

#### Clawback

Met ingang van 1 juli 2015 is voor controlepartners een clawbackregeling in werking getreden. Deze is goedgekeurd door de rvc. De clawbackperiode is daarbij vastgesteld op zes jaar. Dit betekent dat bij deze partners jaarlijks een zesde deel van hun beloning wordt gereserveerd door afdracht aan een daartoe op te richten stichting. Als voor het verstrijken van die periode blijkt dat de externe accountant een verkeerde controleverklaring heeft afgegeven, dit verwijtbaar is aan de accountant en er door de verkeerde verklaring maatschappelijke schade is ontstaan, verliest de accountant zijn aanspraak op deze uitgestelde beloning geheel of gedeeltelijk.

#### Beloning rvb

Over het boekjaar 2014/2015 was de hiervoor beschreven systematiek ook van toepassing op de raad van bestuur.

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 20% 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. De vaststelling van de beloning van de rvb-leden is vanaf het boekjaar 2015/2016 een taak van de rvc.

\* Gezien de instelling van de rvc per 1 mei 2015 is de Ledenraad gevraagd hier een rol in te vervullen

	2014/2015	2013/2014	Δ%
<b>Managementfee, salaris en emolumenten</b>			
Beschikbaar voor uitkering aan partners (x € 1 mln.)	153,9	156,1	-1,4
Gemiddelde partnermanagementfee* (x € 1.000)	605,8	639,7	-5,3
Gemiddelde financiering per aandeelhouder per einde boekjaar (x € 1.000)	584,2	627,8	-6,9
Bonuskosten voor medewerkers (x € 1 mln.)	29,3	30,3	-3,3
Gemiddelde loonkosten per fte (x € 1.000)	72,2	71,8	0,6
Gemiddelde bonus per fte (x € 1.000)	7,6	8,0	-5,0

\* Uit de managementfee worden de kosten betaald voor goodwillrechten, pensioenopbouw, sociale verzekeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekering, overlijdensrisicoverzekering etc.

### Sanctiebeleid

Als onze mensen (externe en interne) regels overtreden of ongewenst gedrag vertonen, kunnen we, als 'sluitstuk' van ons kwaliteitsbeleid, sancties opleggen. Afhankelijk van de aard en de zwaarte van de overtreding kunnen de sancties variëren van een schriftelijke waarschuwing en een terechtwijzing tot schorsing en ontslag of (bij partners) directe beëindiging van de aansluitingsovereenkomst. Een terechtwijzing wordt meegenomen in de beoordeling en kan een negatief effect hebben op de beloning.

We hebben een sanctiebeleid dat een overzicht geeft van mogelijke sancties en bij welke gremia overtredingen gemeld kunnen worden. Zo hebben we een klachtencommissie en Business Conduct Committee (BCC), die voortvloeien uit de gedragscode (zie ook pag. 112) en een Independence Sanctions Committee. Deze commissies leggen zelf geen sancties op, maar adviseren de rvb daarover.

In het afgelopen boekjaar zijn door het Independence Sanctions Committee zeventien

sancties op het gebied van onafhankelijkheid opgelegd. Die betreffen twaalf schriftelijke waarschuwingen en vijf terechtwijzingen. De schriftelijke waarschuwingen hadden betrekking op het niet of niet tijdig registreren van aan- of verkopen van effecten. Bij de terechtwijzingen ging het om het aanhouden van ongeoorloofde financiële belangen. Sinds dit verslagjaar zijn de standaarden voor het bepalen van sancties aangepast, conform de global standaarden. Dit betekent dat we naast terechtwijzingen en schriftelijke waarschuwingen ook notificaties kunnen sturen aan gereviewde partners en (aankomende) directors. In de notificaties worden zij bijvoorbeeld gewezen op het tijdig invoeren van wijzigingen of nieuwe gegevens in het systeem waarin zij hun beleggingen moeten vastleggen. Op die manier willen we de bewustwording vergroten over het belang van tijdige registraties. De nieuwe beoordeling heeft ervoor gezorgd dat de classificatie van sancties is veranderd. Zou dit jaar de oude beoordelingsmethodiek gebruikt worden, dan zouden er dit jaar 54 waarschuwingen en zes terechtwijzingen zijn geweest.

### Wij beoordelen onze medewerkers op prestaties en gedrag

Voor onze medewerkers hanteren wij een systematiek waarin veel aandacht is voor het geven en krijgen van feedback. Ons beloningssysteem is gebaseerd op twee elementen: performance en competentie. Beide worden beoordeeld met een rating van 5 tot en met 1. Competentie (basis voor salarisverhoging) gaat over de kwaliteit van het functioneren van de betrokken medewerker en de vaktechnische ontwikkeling die hij of zij heeft gemaakt. Performance (basis voor de bonus) heeft betrekking op aspecten als inzet, flexibiliteit, teamspirit, proactiviteit en verantwoordelijkheidsgevoel naar collega's en naar PwC of een anderszins bijzondere prestatie. Iedere medewerker maakt – net als de partners en directors – in overleg met zijn of haar leidinggevende afspraken over de doelstellingen voor het komende jaar, waarna halverwege het boekjaar – mede aan de hand van (mede)beoordelingen en andere feedback – kan worden vastgesteld hoe de voortgang op de gemaakte afspraken is. Aan het eind van het boekjaar evalueren medewerker en leidinggevende in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald. De beoordeling van medewerkers gebeurt door zijn of haar leidinggevende. Daarnaast kunnen onze medewerkers een beroep doen op een 'careercoach', met wie ze kunnen praten over ambities, drijfveren en de ontwikkeling die nodig is om hun doelen te bereiken. De ondernemingsraad (OR) is betrokken bij de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Een commissie van de OR, waarin naast de voorzitter vertegenwoordigers zitten uit alle Lines of Service, onderhandelt daartoe met de rvb. Als het gaat om pensioenregelingen, schakelt de OR vaak een vakspecialist in uit onze praktijk.

	2014/2015	2013/2014
<b>Verhouding hoogste beloning PwC NL ten opzichte van de mediaan van de totale beloning* van PwC NL (incl. partners)**</b>		
Factor	34,7	32,8
Ratio procentuele stijging/daling jaarinkomen	-2,7	-4,85
<b>Verhouding hoogste beloning PwC NL ten opzichte van het gemiddelde van de totale beloning van PwC NL (incl. partners)*</b>		
Factor	20,6	19,1
Ratio procentuele stijging/daling jaarinkomen	-1,3	2,53

\* Gebaseerd op jaarinkomen inclusief bonussen, exclusief niet-financiële beloningscomponenten zoals privégebruik mobiele telefoon, leaseauto en onkostenvergoedingen.

\*\*In de berekening zijn voor het eerst de partners meegenomen. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

De BCC (die ziet op een mogelijk vermoeden van zakelijke misstanden) heeft het afgelopen boekjaar geen meldingen gekregen. De klachtencommissie, waarbij mensen klachten kunnen indienen als zij tijdens hun werk worden geconfronteerd met gedrag dat zij ervaren als vernederend, discriminerend,

intimiderend of agressief, heeft in dit boekjaar twee klachten behandeld.

Zoals vermeld op pagina 37, hebben we dit jaar extra aandacht besteed aan de gedragscode en de bijbehorende 'infrastructuur' om klachten te melden.

# Toekomstverwachtingen

***Onze ambitie is het waarmaken van onze purpose: bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen. Voorwaarde daarvoor is dat we verdergaan met het investeren in hoogwaardige, innovatieve, door technologie ondersteunde dienstverlening. Winstgevende groei is daarbij geen doel op zich maar een middel om de benodigde investeringsruimte te creëren en de beste mensen aan ons te binden om die ambitie te kunnen waarmaken.***

## ***Wij gaan door met investeringen in de kwaliteit van de accountantscontrole***

Het herstel van het maatschappelijk vertrouwen in de kwaliteit en de onafhankelijkheid van accountantscontrole heeft nog steeds onze hoogste prioriteit. Daarom zijn we voortvarend aan de slag gegaan met de implementatie van de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang' van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in de kwaliteit van de accountantscontrole en de accountantsdossiers door met meer mensen meer tijd te besteden aan onze controlewerkzaamheden. Ook de transitie van controleopdrachten in het OOB-segment heeft tot hogere kosten geleid in het afgelopen boekjaar. In het nu lopende boekjaar verwachten wij deze investeringen te continueren.

## ***We investeren in dienstverlening die klanten ondersteunt bij hun transformaties***

De vorig jaar gesignaleerde eerste voorzichtige tekenen van economisch herstel zetten zich door, net als de investeringsbereidheid van onze klanten. Tegelijkertijd zien wij dat zij behoefte hebben aan ondersteuning bij hun transformaties als gevolg van de zogenoemde mondiale megatrends. Dat betekent voor onze (belasting)adviespraktijk een toenemende vraag naar geïntegreerde dienstverlening die een breed spectrum van onderwerpen beslaat, zoals strategie, risicomanagement, accounting, technologie en transacties.

Wij spelen hierop in door nieuwe multicompetence dienstverlening te ontwikkelen en daartoe te investeren in mensen en in (hun) kennis.

Voorwaarde voor het ontwikkelen van succesvolle proposities is dat we ons verdiepen in de uitdagingen van onze klant. Diens strategische agenda moet centraal staan. Een andere voorwaarde is (een betere) samenwerking tussen de verschillende disciplines in onze organisatie. Ons trainings- en opleidingsprogramma, maar ook de cultuurbeweging 'Moments that Matter' die we afgelopen jaar in gang hebben gezet, speelt hierop in.

## ***We gaan door op de ingeslagen weg van cultuur en gedrag***

Een van de pijlers onder onze strategie is het tot leven brengen van de PwC Experience. Het gaat hierbij onder meer om het bouwen en onderhouden van relaties en het vertonen van het gewenste gedrag in een veilige en inclusieve cultuur. We blijven aandacht vragen voor cultuur en gedrag, niet alleen met de ingezette cultuurbeweging Moments that Matter maar ook in onze opleidingen, bij coaching en in onze beoordelingsprocessen.

## ***We gaan meer investeren in technologie***

Wij onderkennen het toenemende belang van technologie voor de kwaliteit en relevantie van onze dienstverlening. Het gaat hierbij niet alleen om de inhoudelijke innovatie van onze dienstverlening, maar nadrukkelijk ook om vernieuwing in de interactie en samenwerking met onze klanten. Tevens willen we door technologie onze bedrijfsvoering doelmatiger maken. In de komende jaren zullen wij meer gaan investeren in technologie ook in internationaal verband.



### Onze verwachtingen omtrent financiering en personeelsbezetting

Met betrekking tot de financiering en in ogenschouw nemend de ontwikkeling van onze liquiditeitspositie, verwachten wij de hierboven beschreven investeringen te kunnen financieren uit de beschikbare middelen.

In onze personeelsbezetting verwachten wij geen veranderingen, behalve een normaal verloop dat past bij de aard en omvang van onze bedrijfsactiviteiten en formatietoename in onze groeigebieden.

### We verwachten lopend boekjaar (2015/2016) een lager resultaat

De verwachte ontwikkeling van onze omzet is mede afhankelijk van (onzekere) macro-economische ontwikkelingen, alsook van specifieke ontwikkelingen bij onze klanten en in de sectoren en segmenten waarin zij actief zijn. Als gevolg van de genoemde investeringen verwachten wij op dit moment dat het resultaat in het lopende boekjaar lager zal zijn dan in het afgelopen boekjaar.

Amsterdam, 28 september 2015

De raad van bestuur:

drs. P.J. van Mierlo RA (statutair bestuurder)

drs. S.A. Boonstra \*

prof. mr. F.A. Engelen \*

drs. A.H.M. van Gils RA \*

drs. J.D. Lamse-Minderhoud RA \*

drs. M. de Ridder RA \*

\* gevolmachtigd titulair lid.

### Vision 2020: wat wij over vijf jaar willen zijn

Recentelijk hebben wij tijdens een meeting van de leiders van de grootste PwC-memberfirms (waaronder Nederland) onze strategie voor de komende vijf jaar geformuleerd. Deze strategie borduurt voort op de strategie van de afgelopen boekjaren en langs de lijnen waarvan we in dit jaarbericht rapporteren. We hebben hiermee de richting van onze keuzes nog scherper gedefinieerd. De nieuwe strategie is geheel in lijn met onze purpose.

Wat wij in 2020 willen zijn is een:



- **Leader in building and sustaining trust-based institutions**

Wij helpen banken nu al met de voorbereidingen voor stresstesten, we zijn bezig met het implementeren van systemen waarmee levensmiddelenproducenten de voedselveiligheid in hun ketens kunnen waarborgen en we dragen bij aan een gezonde bedrijfsvoering in de gezondheidszorg. Wij willen doorgaan met het uitvoeren van dergelijke opdrachten en het bedenken van oplossingen die bijdragen aan het herstel van vertrouwen in overheden, instituties en bedrijven.



- **Multi-nodal organisation**

Hiermee bedoelen we dat we een organisatie willen zijn die lokaal, regionaal en op wereldschaal functioneert.



- **Professional services network for clients service from strategy through execution**

We willen onze klanten bijstaan vanaf het moment dat zij hun strategie vaststellen tot de implementatie en uitvoering daarvan. Wij zijn ervan overtuigd dat we op deze manier – met alle competenties en specialismen die we onder één dak hebben – de grootste toegevoegde waarde leveren.



- **Technology enabled innovator**

Wij zien dat technologie onze dienstverlening sterk beïnvloedt. We willen met behulp van technologie onze dienstverlening verbeteren en een cultuur creëren die innovatie stimuleert. Dat kunnen we niet alleen; we zijn geen IT-bedrijf en we hebben ook niet de ambitie dat te worden. We zetten daarom in op nauwe samenwerking met gespecialiseerde partners.

# ‘Het is logisch gedrag, maar we doen het niet altijd’

*De cultuurbeweging ‘Moments that Matter’ die PwC het afgelopen boekjaar startte, focust op momenten waarop gedrag verschil maakt (zie kader). Wie die ‘momenten’ bekijkt, ziet geen grote verrassingen, maar wel gedrag waarvan iedereen snapt dat het ertoe doet. Volgens drie ambassadeurs van de cultuurbeweging gaat het om bewustwording van de impact die gedrag kan hebben.*



Amanda Korver-Heins (Assurance), Stefan Verstraeten (Advisory) en Hanan Zaytoun (Firm Services) zijn die ambassadeurs of 'reporters' voor Moments that Matter. Ze maken deel uit van een groep van zo'n vijftig PwC'ers uit alle lagen van de organisatie, die binnen hun team of businessunit de dialoog aangaan en initiatieven starten op het gebied van cultuur en gedrag. Zij hebben bovendien de opdracht gekregen om verhalen en ervaringen te inventariseren (vandaar 'reporter') die als inspiratie kunnen dienen voor collega's.

### Bewustwording

Bewustwording is een term die heel vaak valt tijdens het gesprek. 'Bewustwording is het *key word*,' zegt Stefan.

Dat is dan ook het antwoord dat de ambassadeurs geven op de reacties van collega's die zeggen 'dit doen we toch al'? Amanda: 'Het is heel herkenbaar en logisch. Het is normaal gedrag, maar we tonen het niet altijd. In de hectiek van deadlines en onder druk gaan mensen zich soms anders gedragen. En juist dan is het belangrijk om je bewust te zijn van gedrag en de impact hiervan. Juist op die momenten kun je verschil maken.'

Hanan: 'Als je je bewust bent van gedrag, dan ga je beter met elkaar om en wordt de kwaliteit van onze dienstverlening beter. Het heeft waarde voor onszelf en voor de klant.'

### Niet durven vragen

Hanan: 'Ik vond het altijd al belangrijk op te letten hoe je overkomt, dat je bijvoorbeeld vraagt aan een collega hoe het met hem of haar gaat als er iets is. Ik heb soms de indruk dat mensen niet durven te vragen als er iets heftigs is gebeurd.'

Amanda: 'En andersom gebeurt dat soms ook, dat mensen niet zeggen dat ze niet lekker in hun vel zitten door een bepaalde gebeurtenis of als ze ziek zijn bijvoorbeeld. Soms heb je het daardoor nauwelijks door dat iemand het zwaar heeft of er niet is. Als je open communiceert over hoe het met je is, geef je je collega's de mogelijkheid daar iets mee te doen. Ik vind het wel belangrijk om te weten, juist om iemand te kunnen helpen door bijvoorbeeld iemand te ontlasten of een luisterend oor te bieden.'

Stefan: 'Je bedoelt dat de cultuur in sommige opzichten wel wat meer open mag?'

Amanda: 'Ja, dat bedoel ik.'

Stefan: 'Ik vind dat PwC best een open cultuur heeft, maar we zijn ook heel erg gefocust op output en deliverables. De softe kant krijgt wat minder aandacht.'

### Kleine dingen

Amanda: 'Heel vaak gaat het om kleine dingen. We hebben dit jaar vanuit onze groep naar iedereen een persoonlijke kerstkaart en een paasattentie gestuurd, geen grote operatie dus, maar wel een die wordt gewaardeerd.'

Ik heb een aantal expats, die alleen nog maar de klantroute Amsterdam - Den Haag hadden gezien, meegenomen op een trip door Noord-Holland. Heel leuk en heel eenvoudig, het maakt impact, mensen ervaren een warme ontvangst. Ik hoop dat Moments that Matter dat bevordert.'

Hanan zegt dat 'oprechte interesse en betrokkenheid bij collega's' het moment is dat haar het meest matters. 'Als dat goed is, volgt de rest vanzelf. Dan durf je je kwetsbaar op te stellen en geef je gemakkelijker feedback aan elkaar.'

Ze vertelt over een Moments that Matter-actie die ze, samen met een collega, organiseerde op haar afdeling en waarbij mensen elkaar complimentjes moesten geven. 'Die uitspraken hebben we gefilmd, - gewoon met de telefoon - achter elkaar gezet en zonder aankondiging afgespeeld tijdens een teammeeting. De reacties waren heel positief. Iedereen vindt het toch leuk om een keer een complimentje te krijgen?'

### Geen overkill

Stefan: 'Wat mij heel duidelijk is geworden de laatste maanden, is dat wij zoveel meer waarde kunnen toevoegen voor onszelf en voor de klant als we goed samenwerken en streven naar een high performing team. Juist dan heb je een geïntegreerd geheel, een leuke omgeving en een duidelijke impact. Ik heb ontwikkeling hoog staan en besef dat mijn eigen ontwikkeling een versnelling krijgt in een dergelijk team.'

Amanda: 'Samen maken we het verschil, en bovendien zie ik in sommige perioden mijn collega's meer dan dat ik mijn man zie.'

Stefan zegt wel te willen waken voor overkill. 'Ik denk dat iedereen bij PwC de Moments that Matter inmiddels kent en ermee te maken heeft. We moeten echter ervoor zorgen dat Moments that Matter niet een punt of merk als zodanig gaat worden en dat iedereen alles gaat benoemen als een moment. Het gaat er uiteindelijk om dat je je bewust bent van je gedrag en de impact ervan op anderen. Bijvoorbeeld dat je meer interesse voelt en toont, zonder dat te hoeven benoemen als een Moment that Matters.'

We zijn dit jaar gestart met het op gang brengen van een beweging die wij Moments that Matter noemen. Dit is een verdieping van de PwC Experience, die staat voor de manier waarop wij met onze klanten en met elkaar willen omgaan (zie ook pag. 36). Uitgangspunt is de gedachte dat we onze cultuur bouwen met gedrag op cruciale momenten voor onze mensen, klanten en de maatschappij. We hebben zes 'Moments that Matter' gedefinieerd:

- Expliciete opvolging geven aan feedback die we van klanten ontvangen hebben
- Er zijn als je klant het moeilijk heeft
- Hebben van het echte eerlijke gesprek over functioneren en dat goed voor te bereiden
- Robuuste dialoog met onze klanten op de momenten dat we ons kwetsbaar voelen
- Waarderen van samenwerken en teambelang boven individuele performance
- Oprechte interesse in elkaar; betrokken zijn bij je collega's.

# *Jaarrekening*

Holding PricewaterhouseCoopers  
 Nederland B.V.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>62</b>
1.1	Geconsolideerde balans per 30 juni 2015 (voor winstverdeling)	62
1.2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015	64
1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015	65
1.4	Algemene toelichting	67
1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 30 juni 2015	72
1.6	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015	78
1.7	Overige toelichting	80
1.8	Gesegmenteerde informatie	82
<b>2</b>	<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>84</b>
2.1	Enkelvoudige balans per 30 juni 2015 (voor winstverdeling)	84
2.2	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015	86
2.3	Algemene toelichting	87
2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 30 juni 2015	88
2.5	Overige toelichting	90
<b>3</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>92</b>
3.1	Statutaire regeling omtrent de winstbestemming	92
3.2	Bijzondere statutaire regeling omtrent aandelen inzake zeggenschap	92
3.3	Voorstel winstbestemming	93
3.4	Gebeurtenissen na balansdatum	93
3.5	Controleverklaring en assurancerapport van de onafhankelijke accountant	94

# 1. Geconsolideerde jaarrekening

## 1.1 Geconsolideerde balans per 30 juni 2015 (voor winstverdeling) (in duizenden €)

		30 juni 2015	30 juni 2014
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	[1]		
Intellectueel eigendom		3.588	-
Goodwill		2.075	1.978
		<b>5.663</b>	<b>1.978</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	[2]		
Verbouwings- en inrichtingskosten		10.898	15.540
Inventaris		1.718	2.435
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.612	2.753
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		969	37
		<b>20.197</b>	<b>20.765</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	[3]		
Andere deelnemingen		25.658	11.626
Overige vorderingen		1.742	1.740
		<b>27.400</b>	<b>13.366</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Onderhanden projecten</b>	[4]	<b>33.449</b>	<b>26.187</b>
<b>Vorderingen</b>			
Vorderingen op klanten	[5]	158.408	156.310
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[6]	204	-
Overige vorderingen	[7]	5.634	7.861
Overlopende activa	[8]	18.708	20.850
		<b>182.954</b>	<b>185.021</b>
<b>Liquide middelen</b>	[9]	<b>10.216</b>	<b>87.675</b>
<b>Totaal</b>		<b>279.879</b>	<b>334.992</b>

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

		30 juni 2015	30 juni 2014
<b>Passiva</b>			
<b>Groepsvermogen</b>	[10]	10.260	11.627
<b>Vorzieningen</b>	[11]	32.026	31.802
<b>Langlopende schulden</b>			
Achtergestelde lening	[12]	41.540	40.340
Overlopende passiva	[13]	16.435	19.036
		<b>57.975</b>	<b>59.376</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan leveranciers	[14]	19.744	19.138
Schulden aan aandeelhouders	[15]	25.453	74.081
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[16]	34.957	38.613
Overige schulden	[17]	77.897	79.669
Overlopende passiva	[18]	21.567	20.686
		<b>179.618</b>	<b>232.187</b>
<b>Totaal</b>		<b>279.879</b>	<b>334.992</b>

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

## 1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015 (in duizenden €)

		2014/2015	2013/2014
<b>Netto-omzet</b>	[19]	<b>697.309</b>	<b>671.574</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	[20]	88.364	78.792
Salarissen		231.869	225.755
Sociale lasten	[21]	49.124	50.424
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	[1,2]	10.884	9.615
Overige bedrijfskosten	[22]	159.413	144.843
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>539.654</b>	<b>509.429</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>157.655</b>	<b>162.145</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		28	197
Rentelasten en soortgelijke kosten	[23]	-1.144	-5.303
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>156.539</b>	<b>157.039</b>
Belastingen	[24]	-1.978	-2.498
Managementfee Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.	[25]	-154.561	-153.174
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>0</b>	<b>1.367</b>

[...] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.



### 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015 (in duizenden €)

		2014/2015	2013/2014
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		157.655	162.145
<b>Aanpassingen voor</b>			
Afschrijvingen	[1-2]	10.884	9.615
Mutatie voorzieningen	[11]	224	-1.552
Mutatie overlopende passiva langlopend	[13]	-2.601	-2.628
		<b>8.507</b>	<b>5.435</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>			
Vorderingen	[5-8]	2.859	-1.763
Onderhanden projecten	[4]	-7.262	870
Kortlopende schulden	[14-18]	-58.481	85.896
		<b>-62.884</b>	<b>85.003</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			
		<b>103.278</b>	<b>252.583</b>
Ontvangen dividend	[3]	105	131
Interest	[23]	-938	-5.245
Vennootschapsbelasting	[24]	-3.736	-5.192
		<b>-4.569</b>	<b>-10.306</b>
Managementfee Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.	[25]	-154.561	-153.174
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
		<b>-55.852</b>	<b>89.103</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in immateriële vaste activa	[1]	-3.882	-
Investerings in materiële vaste activa	[2]	-8.132	-4.320
Desinvesterings in materiële vaste activa	[2]	47	339
Investerings in financiële vaste activa	[3]	-9.553	-5.386
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
		<b>-21.520</b>	<b>-9.367</b>

		2014/2015	2013/2014
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Achtergestelde leningen	[12]	1.200	-2.600
Dividenduitkering	[29]	-1.367	-4.531
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-167</b>	<b>-7.131</b>
<b>Nettokasstroom</b>			
		<b>-77.539</b>	<b>72.605</b>
Geldmiddelen begin boekjaar		87.675	15.003
Nettokasstroom		-77.539	72.605
Omrekenverschillen vreemde valuta		80	67
<b>Geldmiddelen einde boekjaar</b>	[9]	<b>10.216</b>	<b>87.675</b>

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

## 1.4 Algemene toelichting

### Activiteiten

Sinds 2004 heeft PwC het uitgebreide jaarbericht over haar activiteiten in Nederland steeds opgesteld op het niveau van PricewaterhouseCoopers B.V. Gedurende het verslagjaar heeft PwC een raad van commissarissen ingesteld bij haar Nederlandse topholding, zijnde Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (hierna genoemd de Vennootschap). Als gevolg hiervan publiceren wij ons uitgebreide jaarbericht op dit niveau. Naast PricewaterhouseCoopers B.V. houdt de Vennootschap nog enkele belangen in Nederlandse en buitenlandse entiteiten.

De activiteiten van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V., statutair gevestigd te Amsterdam, en haar dochtermaatschappijen bestaan uit Assurance-, Tax & HRS- en Advisory-diensten. De activiteiten zijn nader toegelicht in het Verslag van de raad van bestuur.

### Groepsverhoudingen

Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. is een 100%-deelneming van PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft te Frankfurt/Main in Duitsland.

De besloten vennootschappen van de beroepsbeoefenaren (partner-bv's) hebben een aansluitingsovereenkomst met Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en met Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Deze aansluitingsovereenkomst houdt in

dat de partner-bv de beroepsbeoefenaar tegen een vergoeding ter beschikking stelt ter uitoefening van een beroep als hiervoor omschreven bij Activiteiten.

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft één prioriteitsaandeel in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Daarnaast heeft Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. een belang in Konsortium PwC Europe, gevestigd te Frankfurt/Main in Duitsland. Konsortium PwC Europe is een samenwerkingsverband tussen de Nederlandse, Duitse, Oostenrijkse en Belgische partners en heeft een 100%-belang in PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gevestigd te Frankfurt/Main in Duitsland. De kapitaaldeelname van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. in Konsortium PwC Europe bedraagt eind juni 2015: 32,6% (eind juni 2014: 32,4%). Jaarlijks wordt dit belang in Konsortium PwC Europe aangepast aan de hand van het relatieve aandeel per 1 juli van het aantal beroepsbeoefenaren met een aansluitingsovereenkomst van de Nederlandse memberfirm ten opzichte van het totaal aantal beroepsbeoefenaren van de in PwC Europe samenwerkende PwC-memberfirms.

### Grondslagen voor verslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van Boek 2 Titel 9 BW en

de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening wordt verkort opgesteld met inachtneming van artikel 2:402 BW, omdat de financiële gegevens van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. worden opgenomen in haar geconsolideerde jaarrekening.

### Grondslagen voor consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens voor 100% opgenomen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. alsmede die van haar groepsmaatschappijen waarin de Vennootschap direct of indirect een meerderheidsbelang heeft of op andere wijze overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Samen worden deze entiteiten in deze jaarrekening aangeduid als de Groep.

Intercompany-transacties, intercompany-resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd.

De in de consolidatie betrokken vennootschappen zijn:

- PricewaterhouseCoopers B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V., Amsterdam (100%);
- Taxolutions B.V., Amsterdam (100%);
- Taxmarc B.V., Amsterdam (100%);
- Executive Academy VOF, Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V., Amsterdam (100%);
- TruEconomy Consulting Holding B.V., Zaltbommel (100%).

### Fiscale eenheid

Bovengenoemde in de consolidatie betrokken vennootschappen vormen, met uitzondering van Executive Academy VOF, PricewaterhouseCoopers N.V. en PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V., samen met Holding PricewaterhouseCoopers

Nederland B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V. is gevoegd vanaf haar oprichtingsdatum 30 oktober 2014; Taxolutions B.V. en Taxmarc B.V. zijn gevoegd per 1 april 2015.

Bovengenoemde in de consolidatie betrokken vennootschappen vormen samen met Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V. is gevoegd vanaf haar oprichtingsdatum 30 oktober 2014. Taxolutions B.V. en Taxmarc B.V. zijn per 6 maart 2015 (overnamedatum) opgenomen in de fiscale eenheid, hun resultaten over de periode 1 januari 2015 tot en met 5 maart 2015 worden conform afspraak met de fiscus aan de fiscale eenheid toegerekend.

### Acquisities van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overwegende zeggenschap wordt verkregen over de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen vennootschap vermeerderd met direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële

waarde van de identificeerbare activa en passiva, wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa.

### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de raad van bestuur zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat hij schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen.

Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen in de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire en titulaire directieleden, alsmede de leden van de raad van commissarissen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. of de aandeelhouders van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en hun nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Van transacties met verbonden partijen worden toegelicht de aard en de omvang van de

transacties en andere informatie voor zover die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen

### Algemeen

Alle bedragen in de jaarrekening worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

### Vergelijking met voorgaand boekjaar

Het boekjaar van de Groep loopt van 1 juli tot en met 30 juni. De gehanteerde grondslagen voor waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Vanwege de transparantie omtrent de aan beroepsbeoefenaren betaalde bedragen is besloten om in afwijking van het Besluit modellen jaarrekening de managementfee separaat als laatste post voor het resultaat na belastingen op te nemen. Zie tevens de toelichting op de managementfee bij de Grondslagen voor bepaling van het resultaat.

### Vreemde valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetair activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de

afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening, tenzij hedge-accounting wordt toegepast. Niet-monetaire activa die zijn verkregen in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten overige financiële belangen, vorderingen, liquide middelen, achtergestelde leningen, schulden aan leveranciers en schulden aan gelieerde partijen. De grondslagen voor de waardering van deze posten zijn hieronder per post opgenomen.

### Intellectueel eigendom

Kosten van intellectueel eigendom worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur.

### Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van groepsmaatschappijen en het nettobedrag van de reële waarde van de verkregen identificeerbare activa en passiva, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. De afschrijvingslast wordt bepaald op basis van de verwachte gebruiksduur en de verwachte restwaarde. Op vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering wordt niet afgeschreven.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Overige financiële belangen worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs of, indien hiertoe aanleiding bestaat, de lagere best mogelijke schatting van de in de toekomst te ontvangen bedragen.

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig

kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Een bijzondere-waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

### Onderhanden projecten

Onderhanden projecten betreffen verleende, maar nog niet gefactureerde diensten, gewaardeerd tegen de verwachte, aan klanten in rekening te brengen bedragen. Indien voor een project het saldo van verrichte werkzaamheden, voorzieningen en gefactureerde bedragen negatief is, wordt dit saldo onder de overige schulden verantwoord.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die voor kortlopende vorderingen gelijk is aan de nominale waarde van de te ontvangen bedragen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd.

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare verplichtingen of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan

en waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is.

De pensioenvoorzieningen omvatten toezeggingen uit hoofde van non-activiteitsregelingen. De personele voorzieningen omvatten voorzieningen inzake WAO-/WIA-suppletie, jubilea-aanspraken en vertrekregelingen. De voorzieningen inzake toezeggingen uit hoofde van non-activiteitsregelingen en jubilea-aanspraken worden gewaardeerd op de contante waarde waarbij rekening wordt gehouden met de vertrek kans (rekenrente 2,5%; 30 juni 2014: 4%). De voorziening inzake WAO-/WIA-suppletie wordt gewaardeerd op de contante waarde (rekenrente 2,5%; 30 juni 2014: 4%).

De voorziening inzake vertrekregelingen en de overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de naar verwachting noodzakelijke uitgaven. Onder overige voorzieningen zijn begrepen de voorzieningen inzake leegstand, opleveringsverplichtingen en beroepsaansprakelijkheid. De voorziening voor opleveringsverplichtingen aan het einde van een huurperiode wordt gelijkmatig over de huurperiode opgebouwd.

### Achtergestelde leningen

Achtergestelde leningen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Onder langlopende achtergestelde leningen worden de leningen opgenomen met een

resterende looptijd van meer dan een jaar. Leningen die binnen een jaar vervallen, worden als kortlopend aangemerkt. De leningen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde aflossingswaarde.

### **Overlopende passiva onder langlopende schulden**

Onder de overlopende passiva onder langlopende schulden worden de vergoedingen opgenomen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden. Deze vergoedingen hebben een langlopend karakter en komen jaarlijks gedurende de looptijd van de huurcontracten voor een evenredig deel ten gunste van het resultaat.

### **Schulden**

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen de aldus bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt. Verplichtingen voortvloeiend uit op balansdatum te betalen bonussen en niet-opgenomen vakantiedagen, worden opgenomen voor het bedrag dat voor de afwikkeling ervan verschuldigd is. De overige

vorderingen en schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

### **Overlopende activa en overlopende passiva (kortlopend)**

De overige activa en verplichtingen worden gewaardeerd op de te ontvangen respectievelijk te betalen bedragen. Bij vorderingen is zo nodig rekening gehouden met mogelijke oninbaarheid. De overige overlopende activa en passiva hebben een looptijd korter dan een jaar.

### **Operationele leasing**

Leasecontracten waarbij voor- en nadelen verbonden aan de eigendom niet bij de Groep liggen, worden verantwoord als operationele leasing. De verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde diensten en de kosten en andere lasten over het jaar. Verliezen worden verantwoord wanneer zij zich voordoen en voor zover deze betrouwbaar ingeschat kunnen worden.

### **Koersverschillen**

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten die luiden in vreemde valuta worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

### **Netto-omzet**

Onder netto-omzet worden verantwoord de over het verslagjaar uit hoofde van dienstverlening in rekening gebrachte en te brengen bedragen. Deze bedragen worden verantwoord zodra het waarschijnlijk is dat ze zullen worden gerealiseerd. Hierbij worden de met klanten gemaakte afspraken over de in rekening te brengen diensten naar mate van de voortgang van de werkzaamheden in aanmerking genomen. Uitzondering hierop vormen de bij Advisory verrichte werkzaamheden op basis van specifieke afspraken. Hiervan wordt de omzet verantwoord op het moment van ontvangst.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt deel uit van de post onderhanden projecten.

### **Bedrijfskosten**

De kosten worden berekend op basis van historische prijzen en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

De afschrijvingen op de materiële vaste activa worden gebaseerd op de verkrijgingsprijs. De afschrijvingen op de materiële vaste activa vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de verwachte gebruiksduur en de verwachte restwaarde. Immateriële vaste activa inclusief goodwill worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

### **Salarissen en sociale lasten**

Salarissen (inclusief bonussen en vakantiegelden) en sociale lasten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarover ze verschuldigd zijn.

### **Pensioenen**

De Groep heeft een aantal pensioenregelingen. Bij deze regelingen worden premies betaald aan verzekeringsmaatschappijen of pensioenfondsen gebaseerd op het salaris in het betreffende jaar. De premies worden verwerkt op het moment dat ze verschuldigd zijn. De Groep heeft voor deze pensioenregelingen geen wettelijke of feitelijke verplichting indien zich een tekort voordoet bij de verzekeringsmaatschappij of het pensioenfonds.

De Groep heeft voorts een zogenaamde non-activiteitsregeling. Als lasten uit hoofde van deze regeling worden de toename van de contante waarde van de toegekende aanspraken uit hoofde van de diensttijd, de toegerekende interest en de actuariële resultaten verwerkt.

### Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en verplichtingen. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

### Dividenden

Dividenden van overige financiële belangen en effecten worden verantwoord zodra Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. het recht hierop heeft verkregen.

### Belastingen

De verschuldigde vennootschapsbelasting wordt berekend over het resultaat van de Groep. Het belastbare resultaat van de Groep wordt verlaagd door de betaling van een managementfee door Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. aan Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

De belastingdruk over het resultaat voor managementfee ligt grotendeels bij de partner-bv's, als uiteindelijke ontvangers van deze managementfee. Hierdoor wijkt het effectieve belastingtarief in de jaarrekening af van het in Nederland geldende tarief.

### Managementfee

Op grond van de aansluitingsovereenkomsten met de partner-bv's van de beroepsbeoefenaren zijnde de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en op grond van het financiële reglement, hebben de leden van de coöperatie recht op een resultaatafhankelijke managementvergoeding.

Deze managementvergoeding wordt als kosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Door het opnemen van de managementvergoeding als laatste post voor het resultaat na belastingen ontstaat inzicht in de resultaten welke toevloeien aan de ter beschikking gestelde beroepsbeoefenaren (zie tevens 1.7 Overige toelichtingen: managementovereenkomst en andere kosten leden). Op grond van het gestelde in BW 2.362 lid 4 wordt daarom afgeweken van het Besluit modellen jaarrekening.

### Gesegmenteerde informatie

De operationele aansturing van de Groep vindt hoofdzakelijk plaats via de drie kernactiviteiten: Assurance, Tax & HRS,

Advisory en de ondersteunende afdelingen (Overige). Daarom wordt over deze vier operationele onderdelen gesegmenteerde informatie gegeven.

## Grondslagen voor het geconsolideerde kasstroomoverzicht

### Algemeen

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen in het overzicht bestaan uit liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op de dag van afwikkeling, terwijl de geldmiddelen in vreemde valuta aan het einde van het boekjaar worden omgerekend tegen de koers op balansdatum. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

### Werkkapitaal

Werkkapitaal is het saldo van vorderingen, onderhanden projecten en kortlopende schulden, exclusief schulden aan kredietinstellingen en schulden uit hoofde van achtergestelde leningen.

## 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 30 juni 2015 (in duizenden €)

### [1] Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

	2014/2015		2013/2014	
	Intellectueel eigendom	Goodwill	Totaal	Totaal
<b>Stand per 1 juli</b>				
Verkrijgingsprijzen	-	5.065	5.065	5.065
Cumulatieve afschrijvingen	-	-3.087	-3.087	-2.287
<b>Boekwaarden</b>	-	<b>1.978</b>	<b>1.978</b>	<b>2.778</b>
<b>Mutaties</b>				
Investerings	4.306	1.076	5.382	-
Afschrijvingen	-718	-979	-1.697	-800
	<b>3.588</b>	<b>97</b>	<b>3.685</b>	<b>-800</b>
<b>Stand per 30 juni</b>				
Verkrijgingsprijzen	4.306	5.052	9.358	5.065
Cumulatieve afschrijvingen	-718	-2.977	-3.695	-3.087
<b>Boekwaarden</b>	<b>3.588</b>	<b>2.075</b>	<b>5.663</b>	<b>1.978</b>
Afschrijvingspercentages	33	20-33		

De post intellectueel eigendom betreft de waarde van het intellectuele eigendomsrecht van de softwarelicenties op de Taxmarc-software dat door de overname van Taxolutions B.V. door de Groep is verworven.

Op 6 maart 2015 zijn Taxolutions B.V. en haar 100%-deelneming Taxmarc B.V. overgenomen. De koopprijs bedraagt € 4,3 mln. waarvan € 1,5 mln. voorwaardelijk is, afhankelijk van toekomstige prestaties. De financiële resultaten van deze twee vennootschappen zijn over de periode 1 januari 2015 tot en met 5 maart 2015 te verwaarlozen. In samenhang met de fiscale behandeling is besloten de financiële resultaten van deze twee vennootschappen vanaf 1 januari 2015 in deze geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap op te nemen.

De post goodwill heeft betrekking op de acquisities van Taxolutions B.V. per 1 januari 2015 en TruEconomy Consulting Holding B.V. (TruEconomy) op 1 december 2011. De goodwill op Taxolutions B.V. van € 1.076 wordt in drie jaar lineair afgeschreven. De goodwill op TruEconomy van € 3.976 wordt in vijf jaar lineair afgeschreven.

De verkrijgingsprijs en de cumulatieve afschrijvingen van volledig afgeschreven posten worden vanaf dat moment niet meer in dit mutatieoverzicht opgenomen.



**[2] Materiële vaste activa**

Het verloop van deze post is als volgt:

					2014/2015	2013/2014
	Verbouwings- en inrichtings- kosten	Inventaris	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal	Totaal
<b>Stand per 1 juli</b>						
Verkrijgingsprijzen	58.151	14.825	26.356	37	99.369	95.811
Cumulatieve afschrijvingen	-42.611	-12.390	-23.603	-	-78.604	-70.212
<b>Boekwaarden</b>	<b>15.540</b>	<b>2.435</b>	<b>2.753</b>	<b>37</b>	<b>20.765</b>	<b>25.599</b>
<b>Mutaties</b>						
Investeringsen	632	113	6.989	932	8.666	4.320
Desinvesteringsen	-6	-	-13.496	-	-13.502	-762
Cumulatieve afschrijving desinvesteringsen	-	-	13.455	-	13.455	423
Afschrijvingen	-5.268	-830	-3.089	-	-9.187	-8.815
	<b>-4.642</b>	<b>-717</b>	<b>3.859</b>	<b>932</b>	<b>-568</b>	<b>-4.834</b>
<b>Stand per 30 juni</b>						
Verkrijgingsprijzen	58.777	14.938	19.849	969	94.533	99.369
Cumulatieve afschrijvingen	-47.879	-13.220	-13.237	-	-74.336	-78.604
<b>Boekwaarden</b>	<b>10.898</b>	<b>1.718</b>	<b>6.612</b>	<b>969</b>	<b>20.197</b>	<b>20.765</b>
Afschrijvings- percentages	10	10	20-50			

De andere vaste bedrijfsmiddelen hebben voornamelijk betrekking op computers, servers en smartphones met een boekwaarde op 30 juni 2015 van € 5,2 mln. (30 juni 2014: € 1,7 mln.) en gerelateerde software met een boekwaarde op 30 juni 2015 van € 1,1 mln. (30 juni 2014: € 0,7 mln.). De actuele waarde van de verbouwings- en inrichtingskosten wijkt niet in belangrijke mate af van de boekwaarde. Bij de bepaling van de afschrijving wordt rekening gehouden met de maximaal resterende huurtermijn, waarbij zo nodig aanpassing plaatsvindt voor voortijdige beëindiging van huurcontracten.

**[3] Financiële vaste activa**

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

			2014/2015	2013/2014
	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal	Totaal
<b>Stand per 1 juli</b>	<b>11.626</b>	<b>1.740</b>	<b>13.366</b>	<b>6.240</b>
Investeringsen/ rentemutatie	14.032	2	14.034	7.126
Resultaat deelnemingen	105	-	105	131
Dividend	-105	-	-105	-131
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>25.658</b>	<b>1.742</b>	<b>27.400</b>	<b>13.366</b>

**Andere deelnemingen**

De Groep heeft in 2013/2014 een belang verworven van 2,6% in PwC Strategy& Parent (UK) Ltd. De kostprijs van dit belang bedraagt € 19 mln., waarvan in de komende jaren nog circa € 4,5 mln. zal moeten worden voldaan (zie overlopende passiva). Zie ook gebeurtenissen na balansdatum (zie pag. 93).

Onder andere deelnemingen is verder een aantal kapitaalbelangen opgenomen. Naast voornoemde belang in PwC Strategy& Parent (UK) Ltd. betreft dit hoofdzakelijk belangen in vennootschappen die deel uitmaken van de internationale PwC-organisatie en die activiteiten verrichten ten behoeve van het internationale PwC-netwerk. Geen van de belangen wordt voor handelsdoeleinden aangehouden.

De volgende kapitaalbelangen worden gehouden door leden van de Groep:

Naam, vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal in %
Lifeguard Finance B.V., Amsterdam	16,35
PricewaterhouseCoopers Services B.V., Rotterdam	12,50
L & F Holdings Limited, Bermuda	7,14
PwC Network Holdings Pte Ltd., Singapore	3,00
PwC Strategy& Parent (UK) Ltd., Londen	2,60

### Overige vorderingen

Dit betreft een Floating Rate Subordinated Unsecured Loan Note in hoofdsom groot € 1.733 verstrekt aan Lifeguard Finance B.V. per 2 februari 2014. De vordering is achtergesteld ten opzichte van alle overige schuldeisers van Lifeguard Finance B.V. De rente wordt halfjaarlijks berekend ultimo februari en augustus en bedraagt 6-maands Euribor met een opslag van 0,75% vast te stellen ultimo augustus van enig jaar. Voor de periode 2 februari 2015 t/m 31 augustus 2015 is deze vastgesteld op 1,2%. De te vorderen interest wordt aan de lening toegevoegd. Aflossing van de oorspronkelijke hoofdsom geschiedt, tezamen met de nog niet ontvangen interest, in een geheel per 31 augustus 2018.

## [4] Onderhanden projecten

Op de onderhanden projecten per 30 juni 2015 is € 46 mln. (30 juni 2014: € 67 mln.) in mindering gebracht inzake gefactureerde bedragen.

## [5] Vorderingen op klanten

De vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. Over de vorderingen wordt geen rente berekend. Op de vorderingen per 30 juni 2015 is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht ten bedrage van € 10,2 mln. (30 juni 2014: € 9,8 mln.).

## [6] Belastingen en premies sociale verzekeringen

	30 juni 2015	30 juni 2014
Vennootschapsbelasting	204	-
<b>Totaal</b>	<b>204</b>	<b>-</b>

## [7] Overige vorderingen

De overige vorderingen zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2015	30 juni 2014
Latente vennootschapsbelasting	4.021	4.126
Vorderingen op personeel	321	535
Vorderingen op gelieerde partijen	134	607
Overige	1.158	2.593
<b>Totaal</b>	<b>5.634</b>	<b>7.861</b>

De vorderingen op gelieerde partijen betreffen vorderingen op een aantal niet tot de Groep behorende PwC-entiteiten.

Voor circa € 3,7 mln. zal de latente vennootschapsbelasting pas na één jaar verrekend worden.

## [8] Overlopende activa

De overlopende activa hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2015	30 juni 2014
Vooruitbetaalde verzekeringspremies	7.185	3.877
Vooruitbetaalde huurkosten	6.396	6.778
Vooruitbetaalde pensioenpremies	3.069	6.681
Overige	2.058	3.514
<b>Totaal</b>	<b>18.708</b>	<b>20.850</b>

## [9] Liquide middelen

Van de liquide middelen is € 2,1 mln. (30 juni 2014: € 2,1 mln.) niet ter vrije beschikking. De daling van liquide middelen gedurende het boekjaar houdt hoofdzakelijk verband met de vermindering van schulden aan aandeelhouders. Tevens zijn de investeringen gedurende het boekjaar gepleegd uit de liquide middelen.

## [10] Groepsvermogen

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening. Van het 'Overzicht totaalresultaat' is afgezien, omdat het totaalresultaat van de Groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (2013/2014: idem).

## [11] Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

				2014/2015	2013/2014
	Personele voorzieningen	Pensioen-voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal	Totaal
<b>Stand per 1 juli</b>	<b>4.270</b>	<b>380</b>	<b>27.152</b>	<b>31.802</b>	<b>33.354</b>
Onttrekking	-1.208	-160	-1.735	-3.103	-4.487
Dotatie	876	68	6.808	7.752	4.085
Vrijval	-	-	-4.425	-4.452	-1.150
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>3.938</b>	<b>288</b>	<b>27.800</b>	<b>32.026</b>	<b>31.802</b>

Van de voorzieningen is een bedrag van circa € 29 mln. (30 juni 2014: circa € 28 mln.) van langlopende aard.

De personele voorzieningen omvatten hoofdzakelijk voorzieningen inzake jubilea-aanspraken en daarnaast voor WAO-/WIA-suppletie en vertrekregelingen. De pensioenvoorzieningen omvatten toezeggingen in het kader van een non-activiteitsregeling.

Onder de overige voorzieningen is begrepen de voorziening voor leegstand van gehuurde kantoorpanden. Deze voorziening heeft betrekking op de toekomstige huurlasten van deze panden voor de periode waarover en de mate waarin naar verwachting geen gebruik wordt gemaakt van deze panden. Tevens is onder de overige voorzieningen een voorziening gevormd in verband met opleveringsverplichtingen voor gehuurde panden. De voorziening voor opleveringsverplichtingen aan het einde van de huurperiode wordt gelijkmatig over de huurperiode opgebouwd.

Onder de overige voorzieningen is verder begrepen de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid vanwege ingediende en verwachte claims met betrekking tot werkzaamheden tot en met balansdatum. Alle ingediende claims worden betwist. De voorziening beroepsaansprakelijkheid betreft de claims voor zover die per balansdatum nog niet zijn afgewikkeld en naar verwachting ten laste van de Groep zullen komen. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt er op grond van ingewonnen juridisch advies en ontvangen informatie van uitgegaan dat deze geen belangrijke nadelige invloed op de financiële positie van de Groep zullen hebben.

## [12] Achtergestelde lening

PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft heeft gelden ter beschikking gesteld voor een bedrag in hoofdsom groot € 40.340 (2013/2014: € 42.940). Dit betreft een lening die is achtergesteld ten opzichte van de overige schulden van de Vennootschap.

De rentevergoeding bedraagt maximaal 12% en is resultaatafhankelijk. De hoofdsom van de lening fluctueert jaarlijks op 1 juli op basis van het aantal ter beschikking gestelde beroepsbeoefenaren.

Het verloop van de achtergestelde lening is als volgt:

	2014/2015	2013/2014
<b>Stand per 1 juli</b>	<b>40.340</b>	<b>42.940</b>
Nieuwe en beëindigde terbeschikkingstellingen	1.200	-2.600
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>41.540</b>	<b>40.340</b>

## [13] Overlopende passiva

Onder de overlopende passiva zijn de vergoedingen opgenomen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden. Het deel van de vergoedingen dat betrekking heeft op het boekjaar 2015/2016 is opgenomen onder de kortlopende schulden (overlopende passiva).

De overlopende passiva komen als volgt ten gunste van het resultaat:

	30 juni 2015	30 juni 2014
Tussen 1 en 5 jaar	9.073	9.544
> 5 jaar	7.362	9.492
<b>Boekwaarde</b>	<b>16.435</b>	<b>19.036</b>

## [14] Schulden aan leveranciers

De schulden aan leveranciers hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

## [15] Schulden aan aandeelhouders

De schulden aan aandeelhouders hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn rentedragend. De verschuldigde rente wordt berekend op basis van de gemiddelde rentevergoeding op internetspaarrekeningen met een opslag van 0,25%. Het gemiddelde rentepercentage bedraagt circa 1,6% voor 2014/2015 (2013/2014: circa 1,8%).

De aflossing van schulden aan aandeelhouders gedurende het boekjaar is voldaan uit de liquide middelen.

## [16] Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2015	30 juni 2014
Btw	24.316	27.207
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	10.641	10.788
Vennootschapsbelasting	-	618
<b>Totaal</b>	<b>34.957</b>	<b>38.613</b>

## [17] Overige schulden

De overige schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2015	30 juni 2014
Onderhanden projecten met gefactureerde termijnen hoger dan gerealiseerde projectopbrengsten	30.876	32.417
Te betalen bonussen	30.415	30.930
Vakantiedagen en vakantiegelden	16.258	15.079
Schulden aan gelieerde partijen	312	682
Overige	36	561
<b>Totaal</b>	<b>77.897</b>	<b>79.669</b>

## [18] Overlopende passiva

De overlopende passiva bestaan uit een verplichting voor nog te ontvangen facturen en het kortlopende deel van de vergoedingen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden.

	30 juni 2015	30 juni 2014
Nog te ontvangen facturen	12.987	18.057
Ontvangen vergoedingen in verband met de huur van diverse kantoorpanden	2.600	2.629
Overige	5.980	-
<b>Totaal</b>	<b>21.567</b>	<b>20.686</b>

In de post 'overige' is een bedrag opgenomen van € 4,5 mln. waarvoor wordt verwezen naar de toelichting onder 'Andere deelnemingen' (zie pag. 73).

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft zich jegens de uitkeringsgerechtigden van een van de rechtsvoorgangers van de voormalige maatschap Coopers & Lybrand garant gesteld voor de betaling door leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. aan deze gerechtigden van een jaarlijkse, van de winst van de Groep afhankelijke, periodieke uitkering door Stichting Verrekenfonds. De uitkering bedraagt in het boekjaar 2014/2015 circa € 1,0 mln. (2013/2014: circa € 1,1 mln.). De looptijd is afhankelijk van het in leven zijn van de populatie.
- Per 30 juni 2015 bedragen de verstrekte garantstellingen in verband met onder andere huurverplichtingen € 2,8 mln. (30 juni 2014: € 3,6 mln.). De laatste garantstelling loopt af per 30 augustus 2024.
- De Groep heeft toegezegd om onder omstandigheden vorderingen van maximaal USD 14 mln. (30 juni 2014: USD 14 mln.) over te nemen op L & F Holdings Limited, waarin PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. een 7,1%-deelneming heeft.
- Per 30 juni 2015 bedraagt het totaal aan investeringsverplichtingen die de Groep is aangegaan € 1,2 mln. (30 juni 2014: € 5,7 mln.). Deze verplichtingen betreffen verbouwingkosten en inrichting van kantoorpanden.
- De Groep heeft uit hoofde van haar huurcontracten een verplichting tot herstel van haar kantoorpanden. De totale opleveringsverplichting bedraagt € 2,2 mln. (30 juni 2014: € 2,2 mln.). De Groep vormt een voorziening voor deze verplichting teneinde de kosten gelijkmatig te verdelen over de duur van de huurcontracten. De voorziening per 30 juni 2015 bedraagt € 1,2 mln. (30 juni 2014: € 1,1 mln.).
- De Groep heeft langlopende huurcontracten, andere operationele-leasingverplichtingen en verplichtingen inzake inhuur van facilitaire diensten voor een totaalbedrag van € 226 mln. (30 juni 2014: € 233 mln.).

Deze verplichtingen vervallen als volgt:

(x € 1 mln.)	30 juni 2015	30 juni 2014
< 1 jaar	40	39
Tussen 1 en 5 jaar	107	114
> 5 jaar	79	80
<b>Totale verplichting</b>	<b>226</b>	<b>233</b>

## 1.6 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015 (in duizenden €)

### [19] Netto-omzet

De netto-omzet naar segmenten (na eliminatie van interne omzet) is als volgt:

	2014/2015	2013/2014*
Assurance	291.884	285.343
Tax & HRS	240.529	240.348
Advisory	164.896	145.883
<b>Totaal</b>	<b>697.309</b>	<b>671.574</b>

\* In verband met een herstructurering van de activiteiten van PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. is de ter vergelijking opgenomen omzet van Assurance en Tax & HRS aangepast (Assurance € 18 mln. lager, Tax & HRS € 18 mln. hoger).

De netto-omzet wordt grotendeels in Nederland gerealiseerd.

### [20] Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Dit betreft diensten van derden (waaronder andere leden van het PwC-netwerk) en verschotten die direct aan opdrachten zijn toe te rekenen.

### [21] Sociale lasten

De sociale lasten zijn als volgt te specificeren:

	2014/2015	2013/2014
Sociale lasten	30.510	30.036
Pensioenlasten	18.614	20.388
<b>Totaal</b>	<b>49.124</b>	<b>50.424</b>

De pensioenlasten worden bepaald op basis van de met de medewerkers overeengekomen regelingen. Aan de daarvoor in aanmerking komende medewerkers wordt jaarlijks een bepaalde premie (afhankelijk van leeftijd en inkomen) ter beschikking gesteld om aan pensioenopbouw te besteden. Per 1 januari 2015 zijn de gehanteerde premiestaffels verlaagd als gevolg van wettelijke maatregelen.

### [22] Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2014/2015	2013/2014
Overige personeelskosten	41.846	31.214
Huisvestingskosten	36.629	36.216
Reiskosten	32.354	31.033
Technologiekosten	16.241	14.407
Verkoop- en acquisitiekosten	7.827	8.825
Kosten van verzekeringen	4.982	7.312
Kosten extern advies	4.306	3.407
Overige kosten	15.228	12.429
<b>Totaal</b>	<b>159.413</b>	<b>144.843</b>

De stijging van de overige personeelskosten betreft hoofdzakelijk tijdelijke inhuur. De technologiekosten zijn exclusief personele kosten en afschrijvingslasten. De overige kosten bestaan onder andere uit de bijdrage voor lidmaatschap van PricewaterhouseCoopers International Ltd. en PricewaterhouseCoopers Eurofirms CVBA.

### [23] Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten zijn als volgt te specificeren:

	2014/2015	2013/2014
Rentelasten PwC Europe SE	298	4.841
Rentelasten Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.	796	438
Overige rentelasten en soortgelijke kosten	50	24
<b>Totaal</b>	<b>1.144</b>	<b>5.303</b>

Tussen PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft en de Groep is overeengekomen over het jaar 2014/2015 een beperkt bedrag aan rente te berekenen over de achtergestelde lening.

## [24] Belastingen

Opgenomen in het kasstroomoverzicht is de som van betaalde en ontvangen interest en koersresultaten.

De belastingen zijn als volgt te specificeren:

	2014/2015	2013/2014
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	156.539	157.039
Af: Managementfee*	154.561	153.174
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>1.978</b>	<b>3.865</b>
Verschillen fiscaal/commercieel		
- permanent	2.766	6.997
- tijdelijk	4.482	1.533
<b>Belastbaar resultaat</b>	<b>9.226</b>	<b>12.395</b>
Belastingheffing hierover	2.296	3.085
Correcties hierop in verband met belastinglatenties en vennootschapsbelasting voorgaand boekjaar	-318	-587
<b>Berekende vennootschapsbelasting</b>	<b>1.978</b>	<b>2.498</b>

\* De belastingheffing hierover vindt plaats op het niveau van de bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. aangesloten leden (partner-bv's). Onder de permanente verschillen is mede de niet-afrekbare afschrijving van goodwill opgenomen. De tijdelijke verschillen betreffen hoofdzakelijk de voorziening voor leegstand van gehuurde kantoorpanden en afwijkende fiscale afschrijvingstermijnen van activa.

Opgenomen in het kasstroomoverzicht is de som van de betaalde en ontvangen vennootschapsbelasting.

## [25] Managementfee Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

De managementfee Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. draagt bij aan de totale 'winst ter verdeling' voor de beroepsbeoefenaren. Op pagina 80 wordt dit onder 1.7 'Overige toelichting' toegelicht.

## 1.7 Overige toelichting (in duizenden €)

### Managementovereenkomst en andere kosten leden

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. brengt voor het beschikbaar stellen van beroepsbeoefenaren, die verbonden zijn aan de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., een managementfee in rekening aan Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. keert het resultaat dat overblijft na uitkering van managementfee uit aan PwC Europe SE, de houdster van de gewone aandelen. Het resultaat van PwC Europe SE wordt volledig uitgekeerd aan Konsortium PwC Europe. Het resultaat van Konsortium PwC Europe wordt volgens een bepaalde sleutel verdeeld over haar deelnemers, waaronder Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. keert haar gehele resultaat onder aftrek van eigen kosten als managementvergoeding uit aan haar leden.

De totale vergoeding vanuit de Nederlandse PwC-entiteiten aan de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. na eliminatie van de effecten van de afspraken in het kader van Konsortium PwC Europe, is als volgt opgebouwd:

	2014/2015	2013/2014
Resultaat Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.	-	1.367
Managementfee Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.*	154.561	153.174
Early Retirement Uitkeringen	-232	-552
Resultaat Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.	-449	2.100
<b>Winst ter verdeling</b>	<b>153.880</b>	<b>156.089</b>
Gemiddeld aantal partners in fte's	254	244
Gemiddelde managementvergoeding per partner	605,8	639,7

\* Dit bedrag is ten laste gebracht van het resultaat van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

De leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. ontvangen naast hun managementvergoeding, een auto- en een onkostenvergoeding van in totaal € 7,3 mln. (2013/2014: € 7,2 mln.) en rente over de rekening-courantverhouding van € 0,8 mln. (2013/2014: € 1,3 mln). Deze rentekosten zijn niet in deze jaarrekening opgenomen maar maken deel uit van de kosten van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

### Honoraria van de externe accountant

In de jaarrekening zijn opgenomen de honoraria voor onderstaande werkzaamheden die ten laste zijn gekomen van de Groep, uitgevoerd door de externe accountant en de accountantsorganisatie, genoemd in artikel 1, eerste lid, onder a en e, van de Wet toezicht accountantsorganisaties:

	2014/2015	2013/2014
Controle van de jaarrekening	202	162
Overige controleopdrachten	45	15
<b>Totaal</b>	<b>247</b>	<b>177</b>

### Operationele leasing

Gedurende het boekjaar heeft de Groep € 43 mln. (2013/2014: € 42 mln.) aan leasebetalingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord met betrekking tot operationele leasing. De desbetreffende betalingen hebben betrekking op huisvesting en het wagenpark.



## Financiële instrumenten en risicobeheersing

### Valutarisico

De Groep is voornamelijk werkzaam in de Europese Unie. Het valutarisico voor de Groep heeft vooral betrekking op posities en toekomstige transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. Het beleid van de raad van bestuur is gericht op het afdekken van vreemdevaluataposities. Hierbij worden geen speculatieve posities ingenomen. Bij de uitoefening staan de onderneming zowel primaire als afgeleide financiële instrumenten ter beschikking.

Materiële valutarisico's voortvloeiend uit toekomstige kasstromen in vreemde valuta worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten waarvan de looptijd wordt afgestemd met de onderliggende vorderingen of verplichtingen. Winsten of verliezen op instrumenten die ter dekking van niet in de balans opgenomen posities worden gebruikt, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord.

Op 30 juni 2015 staan er geen contracten uit (30 juni 2014: geen contracten).

De vorderingen in Amerikaanse dollars bedroegen per 30 juni 2015 € 3,0 mln. (30 juni 2014: € 2,1 mln.), in Britse ponden € 2,4 mln. (30 juni 2014: € 0,7 mln.) en overige valuta € 0,4 mln. (30 juni 2014: € 0,4 mln.). De schulden in Amerikaanse dollars bedroegen per 30 juni 2015 € 2,3 mln. (30 juni 2014: € 3,6 mln.), in Britse ponden € 1,3 mln. (30 juni 2014: € 0,1 mln.) en overige valuta € 1,0 mln. (30 juni 2014: € 1,0 mln.).

### Renterisico

Renterisico's op uitstaande financiële activa en verplichtingen worden niet afgedekt.

### Kredietrisico

De Groep loopt kredietrisico uit hoofde van transacties. Dit risico heeft betrekking op het verlies dat kan ontstaan wanneer een wederpartij in gebreke blijft. Dit risico is beperkt door de veelheid en diversiteit van partijen waarop de Groep vorderingen heeft. Een concentratie van kredietrisico is alleen aanwezig met betrekking tot de beperkte geografische spreiding van de uitstaande vorderingen, die in Nederland is geconcentreerd. De kredietrisico's worden verder beperkt, daar goede procedures met betrekking tot klantacceptatie en 'creditcontrol' aanwezig zijn.

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is beperkt omdat uit de kasstroom uit operationele activiteiten voldoende liquide middelen worden gegenereerd om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. De Groep heeft per 30 juni 2015 geen faciliteiten bij kredietinstellingen (30 juni 2014: idem).

### Reële waarde

De boekwaarde van de financiële instrumenten onder de vorderingen en schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs wijkt niet significant af van de reële waarde.

## 1.8 Gesegmenteerde informatie (in duizenden €)

<b>Boekjaar 2014/2015</b>	<b>Assurance</b>	<b>Tax &amp; HRS</b>	<b>Advisory</b>	<b>Overige <sup>1)</sup></b>	<b>Eliminatie</b>	<b>Totaal</b>
Netto-omzet externe klanten	291.884	240.529	164.896	-	-	697.309
Netto-omzet intern	1.456	9.578	5.491	150.432	-166.957	-
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>293.340</b>	<b>250.107</b>	<b>170.387</b>	<b>150.432</b>	<b>-166.957</b>	<b>697.309</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	37.374	27.341	32.335	-543	-8.143	88.364
Arbeidskosten	101.192	78.290	53.879	47.632	-	280.993
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-	897	800	9.187	-	10.884
Overige bedrijfskosten	99.195	80.173	47.183	91.676	-158.814	159.413
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>237.761</b>	<b>186.701</b>	<b>134.197</b>	<b>147.952</b>	<b>-166.957</b>	<b>539.654</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>55.579</b>	<b>63.406</b>	<b>36.190</b>	<b>2.480</b>	<b>-</b>	<b>157.655</b>
Saldo financiële baten en lasten	-1.285	-1.132	-468	1.769	-	-1.116
Belastingen	-802	-740	-437	1	-	-1.978
Managementfee Coöperatie	-	-	-	-154.561	-	-154.561
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>53.492</b>	<b>61.534</b>	<b>35.285</b>	<b>-150.311</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Boekwaarde van de activa</b>	<b>124.556</b>	<b>109.338</b>	<b>74.543</b>	<b>4.199</b>	<b>-32.757</b>	<b>279.879</b>

<sup>1)</sup> De kosten van interne diensten worden aan de groepsmaatschappijen doorbelast en als interne omzet verantwoord binnen Overige.

<b>Werkzame personen in fte <sup>2)</sup></b>	<b>Assurance</b>	<b>Tax &amp; HRS</b>	<b>Advisory</b>	<b>Firm Services</b>	<b>Totaal</b>
<b>Gemiddeld aantal in 2014/2015</b>					
- Partners	103	95	56	-	254
- Overige professionals	1.460	988	606	-	3.054
- Support staff	26	17	12	747	802
<b>Totaal</b>	<b>1.589</b>	<b>1.100</b>	<b>674</b>	<b>747</b>	<b>4.110</b>

<sup>2)</sup> Fte (exclusief stagiairs) is fulltime-equivalent.

**Boekjaar 2013/2014\***

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Overige <sup>1)</sup>	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet externe klanten	285.343	240.348	145.883	-	-	671.574
Netto-omzet intern	2.185	10.431	5.599	137.289	-155.504	-
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>287.528</b>	<b>250.779</b>	<b>151.482</b>	<b>137.289</b>	<b>-155.504</b>	<b>671.574</b>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	34.320	26.676	26.248	792	-9.244	78.792
Arbeidskosten	96.636	81.163	53.474	44.906	-	276.179
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-	-	800	8.815	-	9.615
Overige bedrijfskosten	87.491	78.470	43.205	81.937	-146.260	144.843
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>218.447</b>	<b>186.309</b>	<b>123.727</b>	<b>136.450</b>	<b>-155.504</b>	<b>509.429</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>69.081</b>	<b>64.470</b>	<b>27.755</b>	<b>839</b>	<b>-</b>	<b>162.145</b>
Saldo financiële baten en lasten	-1.413	-1.150	-651	-1.892	-	-5.106
Belastingen	-1.088	-904	-506	-	-	-2.498
Managementfee Coöperatie	-	-	-	-153.174	-	-153.174
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>66.580</b>	<b>62.416</b>	<b>26.598</b>	<b>-154.227</b>	<b>-</b>	<b>1.367</b>
<b>Boekwaarde van de activa</b>	<b>120.340</b>	<b>91.342</b>	<b>54.778</b>	<b>81.972</b>	<b>-13.440</b>	<b>334.992</b>

<sup>1)</sup> De kosten van interne diensten worden aan de groepsmaatschappijen doorbelast en als interne omzet verantwoord binnen Overige.

**Werkzame personen in fte <sup>2)</sup>**

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Firm Services	Totaal
<b>Gemiddeld aantal in 2013/2014</b>					
- Partners	103	92	49	-	244
- Overige professionals	1.429	988	583	-	3.000
- Support staff	36	35	21	711	803
<b>Totaal</b>	<b>1.568</b>	<b>1.115</b>	<b>653</b>	<b>711</b>	<b>4.047</b>

<sup>2)</sup> Fte (exclusief stagiairs) is fulltime-equivalent.

\* In deze gesegmenteerde informatie zijn ten opzichte van de vorig jaar gerapporteerde cijfers de effecten verwerkt van de presentatiewijzigingen met betrekking tot de beheersvergoedingen en de managementfee (zie toelichting op de 'Vergelijking met voorgaand boekjaar' op pagina 68 en pagina 87) en de effecten van de herstructurering van de activiteiten van PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (zie toelichting 19 op pagina 78). Deze aanpassingen waren niet van invloed op het totale geconsolideerde resultaat.

## 2. Enkelvoudige jaarrekening

### 2.1 Enkelvoudige balans per 30 juni 2015 (voor winstverdeling) (in duizenden €)

		30 juni 2015	30 juni 2014
<b>Vaste activa</b>			
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen	[26]	161.926	118.015
Vorderingen op groepsmaatschappijen	[27]	41.925	40.463
		<b>203.851</b>	<b>158.478</b>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorderingen</b>			
Belastingen en premies sociale verzekeringen		169	-
Overige vorderingen	[7]	4.021	4.655
		<b>4.190</b>	<b>4.655</b>
<b>Liquide middelen</b>			
		<b>9</b>	<b>77.317</b>
<b>Totaal</b>		<b>208.050</b>	<b>240.450</b>
[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.			

		30 juni 2015	30 juni 2014
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst kapitaal	[28]	6.750	6.750
Agio		3.510	3.510
Resultaat na belastingen	[29]	-	1.367
		<b>10.260</b>	<b>11.627</b>
<b>Langlopende schulden</b>			
Achtergestelde lening	[12]	41.540	40.340
		<b>41.540</b>	<b>40.340</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[30]	-	1.186
Schulden aan aandeelhouder	[31]	25.453	74.081
Schulden aan groepsmaatschappijen		130.499	108.375
Overige schulden		298	4.841
		<b>156.250</b>	<b>188.483</b>
<b>Totaal</b>		<b>208.050</b>	<b>240.450</b>

[...] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

## 2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 1 juli 2014 t/m 30 juni 2015 (in duizenden €)

	2014/2015		2013/2014	
Resultaat deelnemingen	152.299		107.792	
Overige baten en lasten na belastingen	-152.299		-106.425	
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>0</b>		<b>1.367</b>

## 2.3 Algemene toelichting

### Grondslagen voor verslaggeving

De eenvoudige jaarrekening wordt opgesteld op basis van Boek 2 Titel 9 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. heeft een direct of indirect belang in de volgende deelnemingen:

- PricewaterhouseCoopers B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V., Amsterdam (100%);
- Taxolutions B.V., Amsterdam (100%);
- Taxmarc B.V., Amsterdam (100%);
- Executive Academy VOF, Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V., Amsterdam (100%).
- TruEconomy Consulting Holding B.V., Zaltbommel (100%).

De eenvoudige winst-en-verliesrekening van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. wordt verkort opgesteld met inachtneming van artikel 2:402 BW, omdat haar financiële gegevens worden opgenomen in haar geconsolideerde jaarrekening.

### Vergelijking met voorgaand boekjaar

De ter vergelijking opgenomen cijfers onder vorderingen op groepsmaatschappijen, schulden aan aandeelhouder en schulden aan groepsmaatschappijen zijn ten behoeve van het inzicht gewijzigd. Deze aanpassingen hebben geen effect op het vermogen van en het resultaat over het vorige boekjaar.

### Fiscale eenheid

De hiervoor genoemde deelnemingen vormen, met uitzondering van Executive Academy VOF, PricewaterhouseCoopers N.V. en PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V., samen met Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V. is gevoegd vanaf haar oprichtingsdatum 30 oktober 2014. Taxolutions B.V. en Taxmarc B.V. zijn gevoegd per 1 april 2015.

Bovengenoemde deelnemingen vormen samen met Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. PricewaterhouseCoopers IT Services (NL) B.V. is gevoegd vanaf haar oprichtingsdatum 30 oktober 2014. Taxolutions B.V. en Taxmarc B.V. zijn per 6 maart 2015 (overnamedatum) opgenomen in de fiscale eenheid, de resultaten over de periode 1 januari 2015 tot en met 5 maart 2015 worden conform afspraak met de fiscus aan de fiscale eenheid toegerekend.

### Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en bepaling van het resultaat

#### Algemeen

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling voor de eenvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen, waarop invloed van betekenis of overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 30 juni 2015 (in duizenden €)

### [26] Deelnemingen

Deze post betreft rechtstreekse belangen in de volgende vennootschappen:

- PricewaterhouseCoopers B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V., Amsterdam (100%).

Het verloop in het boekjaar is als volgt:

	2014/2015	2013/2014
<b>Stand per 1 juli</b>	<b>118.015</b>	<b>95.374</b>
Af: dividenduitkering	-108.388	-85.151
Bij: resultaat deelnemingen	152.299	107.792
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>161.926</b>	<b>118.015</b>

Met ingang van dit verslagjaar wordt bij de dochtermaatschappijen van de Vennootschap geen beheersvergoeding meer ten laste gebracht van het resultaat. Als gevolg hiervan komt het resultaat deelnemingen in dit jaar € 50,8 mln. hoger uit.

### [27] Vorderingen op groepsmaatschappijen

Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. heeft achtergestelde leningen aan groepsmaatschappijen verstrekt in hoofdsom groot € 41.925 (2013/2014: € 40.463). Deze leningen muteren mee met het aantal door Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. ter beschikking gestelde beroepsbeoefenaren. Het nominale leningbedrag per ter beschikking gestelde beroepsbeoefenaar bedraagt € 162.500. De rentevergoeding bedraagt 7,75% (2013/2014: 7,75%), gebaseerd op 15-jaars externe kapitaalmarktrente plus een opslag in verband met eraan gerelateerde risico's.

	2014/2015	2013/2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	17.063	17.876
PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.	15.762	15.112
PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.	9.100	7.475
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>41.925</b>	<b>40.463</b>

### [28] Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt per 30 juni 2015 € 20.000, verdeeld in 800 gewone aandelen van elk 25.000 euro en 1 prioriteitsaandeel van een euro. Het geplaatste aandelenkapitaal is groot € 6.750, bestaande uit 270 gewone aandelen, alle van 25.000 euro nominaal en 1 prioriteitsaandeel van een euro nominaal (2013/2014: 270 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel).



## [29] Resultaat na belastingen

Het verloop van het resultaat na belastingen is als volgt:

	2014/2015	2013/2014
<b>Stand per 1 juli</b>	<b>1.367</b>	<b>4.531</b>
Af: dividenduitkering	-1.367	-4.531
Bij: resultaat boekjaar	-	1.367
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>-</b>	<b>1.367</b>

## [30] Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden.

## [31] Schulden aan aandeelhouder

De schuld aan aandeelhouder Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft een resterende looptijd van korter dan een jaar en is rentedragend. Het gemiddelde rentepercentage in 2014/2015 bedroeg circa 1,6% (2013/2014: 1,8%).

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Uit hoofde van de fiscale eenheid voor vennootschapsbelasting en de fiscale eenheid voor omzetbelasting heeft Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een hoofdelijke aansprakelijkheid voor de afdracht van deze belasting.

## 2.5 Overige toelichting

### Risicobeheer in het kader van financiële instrumenten

#### Valutarisico

De dochtermaatschappijen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. zijn voornamelijk werkzaam in de Europese Unie. Het valutarisico heeft vooral betrekking op posities en transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. Het beleid van de raad van bestuur is gericht op het afdekken van vreemdevaluataposities. Hierbij worden geen speculatieve posities ingenomen. Bij de uitoefening staan de onderneming zowel primaire als afgeleide financiële instrumenten ter beschikking.

Materiële valutarisico's voortvloeiend uit toekomstige kasstromen in vreemde valuta worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten waarvan de looptijd wordt afgestemd met de onderliggende vorderingen of verplichtingen. Winsten of verliezen op instrumenten die ter dekking van niet in de balans opgenomen posities worden gebruikt, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord. Op 30 juni 2015 staan er geen contracten uit (30 juni 2014: geen contracten).

#### Renterisico

Renterisico's op uitstaande financiële activa en verplichtingen worden niet afgedekt.

#### Kredietrisico

Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en haar dochtermaatschappijen lopen kredietrisico uit hoofde van transacties. Dit risico heeft betrekking op het verlies dat kan ontstaan wanneer een wederpartij in gebreke blijft. Dit risico is beperkt door de veelheid en diversiteit van partijen waarop Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en haar dochtermaatschappijen vorderingen hebben. Een concentratie van kredietrisico is alleen aanwezig met betrekking tot de beperkte geografische spreiding van de uitstaande vorderingen, die in Nederland is geconcentreerd. De kredietrisico's worden verder beperkt, daar goede procedures met betrekking tot klantacceptatie en 'creditcontrol' aanwezig zijn.

#### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is beperkt omdat uit de kasstroom uit operationele activiteiten voldoende liquide middelen worden gegenereerd om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

### Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

	2014/2015	2013/2014
Bestuurders	6.573	6.300
Commissarissen	65	-
	<b>6.638</b>	<b>6.300</b>

#### Bestuurders

De managementvergoeding van de volledige raad van bestuur, bestaande uit de statutaire bestuurder alsmede de vijf gevolmachtigde titulaire leden van de raad van bestuur, bedroeg over 2014/2015 in totaal € 6,6 mln. (2013/2014: één statutair bestuurder en vijf gevolmachtigde titulaire leden van de raad van bestuur: € 6,3 mln.). Zie verder het remuneratierapport van de raad van commissarissen dat is opgenomen als bijlage in dit jaarbericht (zie pag. 124-128).

\* gevolmachtigd titulair lid.

### Commissarissen

Met ingang van 1 mei 2015 heeft Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit zeven leden en de bezoldiging over 2014/2015 voor de raad van commissarissen is tijdsevenredig berekend.

Amsterdam, 28 september 2015

De raad van bestuur:

drs. P.J. van Mierlo RA (statutair bestuurder)

drs. S.A. Boonstra \*

prof. mr. F.A. Engelen \*

drs. A.H.M. van Gils RA \*

drs. J.D. Lamse-Minderhoud RA \*

drs. M. de Ridder RA \*

De raad van commissarissen:

drs. J.M. de Jong (voorzitter)

dr. A.H.E.M. Wellink (vicevoorzitter)

prof. dr. N. Ellemers

A. Jorritsma (*met ingang van 1 september 2015*)

mr. F.W. Oldenburg

mr. drs. C.J.M. van Rijn

mr. Y.C.M.Th. van Rooy

## 3. Overige gegevens

### 3.1 Statutaire regeling omtrent de winstbestemming

In artikel 30 van de statuten van de Vennootschap is het volgende bepaald:

- Van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald wordt eerst zo mogelijk op het prioriteitsaandeel uitgekeerd een percentage over het nominaal bedrag van het prioriteitsaandeel gelijk aan de wettelijke rente zoals die van toepassing was op de eerste januari van het betreffende boekjaar. Hetgeen daarna van de winst resteert staat ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering voor uitkering van dividend uitsluitend op de gewone aandelen, reservering of zodanige andere doeleinden binnen het doel van de Vennootschap als die vergadering zal besluiten.
- De Algemene Vergadering is slechts bevoegd tot vaststelling van uitkeringen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
- Een besluit dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang de raad van bestuur geen goedkeuring heeft verleend. De raad van bestuur weigert slechts de goedkeuring indien hij weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de Vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
- Bij de berekening van iedere uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mede.
- Bij de berekening van het bedrag, dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte stortingen op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking. Van de vorige zin kan telkens met instemming van alle Aandeelhouders worden afgeweken.
- Tenzij de raad van bestuur een ander tijdstip vaststelt, zijn uitkeringen op aandelen onmiddellijk betaalbaar na goedkeuring door de raad van bestuur van het besluit dat strekt tot uitkering.
- De vordering van een Aandeelhouder uit hoofde van dit artikel verjaart door verloop van vijf jaren.

### 3.2 Bijzondere statutaire regeling omtrent aandelen inzake zeggenschap

In de statuten van de Vennootschap, onder meer in artikelen 17.3, 17.4, 21.1 en 21.2, wordt aan de houder van het prioriteitsaandeel (verder: Prioriteit) een aantal zeggenschapsrechten gegeven.

17.3 Besluiten van de raad van bestuur met betrekking tot de volgende onderwerpen kunnen slechts worden genomen met de goedkeuring van de Prioriteit:

- het op initiatief van de voorzitter van de raad van bestuur of van de raad van commissarissen vaststellen – middels het opstellen van interne reglementen of anderszins – van de taken en verantwoordelijkheden van de voorzitter van de raad van bestuur;
- het vaststellen van het totale aantal Aangeslotenen met wie de Coöperatie en de Vennootschap gezamenlijk een Aansluitingsovereenkomst mogen aangaan;
- het opstellen en vaststellen van bedrijfsplannen, jaarplannen en begrotingen voor de Vennootschap;
- voorstellen voor het vaststellen of wijzigen van de beloningssystematiek van Aangeslotenen;
- het aangaan of beëindigen van het lidmaatschap van de Vennootschap en/of van haar vertegenwoordiger van de PricewaterhouseCoopers-netwerkpanels;
- iedere overdracht van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap;
- het vervreemden of liquideren van door de Vennootschap gehouden materiële aandeelbelangen, deelnemingen of bedrijfsonderdelen;
- het aangaan of beëindigen van fusies, splitsingen, joint ventures en soortgelijke duurzame vormen van samenwerking met derden, die een waarde of belang vertegenwoordigen van meer dan vijf procent van de gemiddelde geconsolideerde omzet van de PwC Europe-groep over de laatste drie boekjaren; en
- het aangaan van alle rechtshandelingen, anders dan hierboven omschreven, die een waarde of belang vertegenwoordigen van meer dan vijf procent van de gemiddelde geconsolideerde omzet van de PwC Europe-groep over de laatste drie boekjaren, waarbij met elkaar samenhangende handelingen als één handeling worden beschouwd.

17.4 De raad van bestuur heeft voorts de goedkeuring van de Prioriteit voor zodanige bestuursbesluiten als de Prioriteit bij een specifiek omschreven besluit daartoe mag vaststellen en aan de raad van bestuur zal hebben meegedeeld.

21.1 Besluiten van de raad van bestuur als genoemd in artikel 17.3 en 17.4 kunnen slechts worden genomen met de goedkeuring van de Prioriteit.

21.2 Besluiten van de Algemene Vergadering met betrekking tot de volgende onderwerpen kunnen slechts worden genomen met de goedkeuring van de Prioriteit:

- de benoeming van een lid van de raad van bestuur;
- het ontnemen van het bindend karakter aan de voordracht bij de benoeming;
- de aanwijzing van een of meer personen om tijdelijk de taken van de bestuurder(s) uit te voeren;
- de benoeming van een lid van de raad van commissarissen;
- de aanwijzing van een van de leden van de raad van commissarissen als voorzitter;
- het vaststellen van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen; en
- iedere wijziging van de statuten.

### 3.3 Voorstel winstbestemming

Het resultaat over het boekjaar 2014/2015 is nihil.

### 3.4 Gebeurtenissen na balansdatum

- Op 1 juli 2015 is de juridische en organisatorische integratie van de wereldwijde Strategy&-organisatie in de betreffende landenorganisaties van het internationale PwC-netwerk geëffectueerd. Als gevolg hiervan is 100% van de aandelen in PwC Strategy& (Netherlands) B.V. overgedragen aan PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. in ruil voor een uitdeling op de bestaande participatie in PwC Strategy& Parent (UK) Ltd. Vervolgens heeft PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. deze aandelen overgedragen aan PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. De koopsom van de aandelen PwC Strategy& (Netherlands) B.V. bedraagt 19 miljoen euro. Dit bedrag is gelijk aan de balanswaardering per 30 juni 2015 van het 2,6%-belang in PwC Strategy& Parent (UK) Ltd.
- De AFM heeft ons op 13 augustus 2015 laten weten voornemens te zijn een boete op te leggen op basis van de uitkomsten van haar onderzoek in 2013 en 2014 naar tien controledossiers met betrekking tot jaarrekeningen over het boekjaar 2012 en 2011.

### 3.5 Controleverklaring en assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

## Verklaring betreffende de Jaarrekening en het Assurancerapport betreffende het Verslag

### Introductie

De Raad van Bestuur van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (verder 'PwC') heeft ons verzocht om een controle uit te voeren op de Jaarrekening, zoals opgenomen op pagina 60 tot en met 91, en de volgende onderdelen van het jaarbericht: De kerncijfers (p. 7 t/m 8), Verslag van de Raad van Bestuur (p. 19 t/m 55), Informatie over PwC (p. 103 t/m 119) en de bijlagen 'Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten' (p. 123) en 'Reikwijdte van dit jaarbericht' (p. 129 t/m 130), verder tezamen 'het Verslag'.

### Controleverklaring bij de Jaarrekening

### Assurancerapport bij het Verslag

#### Onze oordelen

Naar ons oordeel geeft de Jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van PwC per 30 juni 2015 en van het resultaat over de periode 1 juli 2014 tot en met 30 juni 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Naar ons oordeel geeft het Verslag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, de resultaten en inspanningen van PwC weer in overeenstemming met artikel 2:391 BW en de rapportagecriteria van PwC die zijn gebaseerd op de GRI G4 Richtlijnen zoals beschreven op pagina 21.

#### Onze opdrachten

Wij hebben de Jaarrekening voor het jaar geëindigd op 30 juni 2015 van PwC te Amsterdam gecontroleerd. Deze Jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 30 juni 2015 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over de periode 1 juli 2014 tot en met 30 juni 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Wij hebben het Verslag over de periode 1 juli 2014 tot en met 30 juni 2015 van PwC te Amsterdam gecontroleerd. Dit Verslag omvat zowel het Jaarverslag zoals bedoeld in artikel 2:391 BW als een beschrijving van de inspanningen en resultaten op het gebied van Corporate Responsibility van PwC. Wij verstrekken geen zekerheid bij de haalbaarheid van de in het Verslag opgenomen toekomstgerichte informatie zoals doelstellingen, verwachtingen en ambities van PwC.

#### De basis voor onze oordelen

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Controlestandaarden en de Assurancendaarden 3000 en 3810N. Onze verantwoordelijkheden onder deze standaarden worden nader beschreven in de paragraaf Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de Jaarrekening en het Verslag. Wij zijn onafhankelijk van PwC zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze oordelen.

*Controleverklaring bij de Jaarrekening**Assurancerapport bij het Verslag***Materialiteit**

Afwijkingen in de Jaarrekening en het Verslag kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers nemen op basis van deze Jaarrekening en het Verslag. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de Jaarrekening als geheel bepaald op 7,5 miljoen euro. De materialiteit is gebaseerd op 5% van de managementfee die is betaald aan Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Dit is de relevante benchmark voor het bepalen van de materialiteit omdat dit het uiteindelijke resultaat is wat wordt uitgekeerd aan de partners.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen in de Jaarrekening en het Verslag die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn voor de gebruikers van de Jaarrekening en het Verslag. Wij hebben aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen gecommuniceerd dat wij aan de Raad tijdens onze controle van de Jaarrekening geconstateerde afwijkingen boven 375.000 euro rapporteren, alsmede overige afwijkingen in de Jaarrekening en het Verslag die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

***De kernpunten van onze controles***

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de Jaarrekening en het Verslag. De kernpunten van onze controle hebben wij met de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de Jaarrekening en het Verslag als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over die kernpunten.

**Waardering onderhanden werk is complex en heeft een significant effect op de Jaarrekening**

De waardering van het onderhanden werk is een belangrijk aandachtspunt in onze controle omdat het een significante jaarrekeningpost betreft die schattingen vergt die complex en naar hun aard subjectief zijn, alsmede gebaseerd zijn op veronderstellingen. De toetsing van de waardering van het onderhanden werk per balansdatum vereist professionele oordeelsvorming. Het gaat hier met name om de controleerbaarheid van de verwachte realisaties op lopende opdrachten gebaseerd op een inschatting van de nog te maken uren en kosten ten opzichte van de te ontvangen vergoeding. De Interne Accountantsdienst van PwC (IAD) heeft de kritische interne beheersmaatregelen gericht op de waardering van het onderhanden werk door PwC getoetst op basis van ervaringscijfers, van verantwoordelijke partners verkregen saldobestemmingen van het onderhanden werk en gesprekken met de verantwoordelijke partners van enkele opdrachten. Daarnaast heeft de IAD overige controlewerkzaamheden uitgevoerd, zoals cijferanalyses en analyse van af- en opboekingen op het onderhanden werk in het nieuwe boekjaar. Wij hebben de toetsing van de interne beheersingsmaatregelen door de IAD en zijn overige controlewerkzaamheden beoordeeld

**Maatschappelijke context is bepalend voor de inhoud van het Verslag**

Het doel van de Corporate Responsibility verslaggeving van PwC is stakeholders een transparant beeld te geven van haar maatschappelijke rol en de resultaten die zij op zowel economisch als sociaal en milieuvlak heeft gerealiseerd in het afgelopen boekjaar. De juistheid en volledigheid van de beschrijving van de maatschappelijke context waarbinnen PwC opereert, is een belangrijk aandachtspunt voor onze controle aangezien dit per sector en bedrijf verschilt en het van essentieel belang is voor de juiste interpretatie van de Corporate Responsibility-resultaten voor stakeholders.

De toetsing van de weergegeven maatschappelijke context in het Verslag vereist professionele oordeelsvorming, waarbij de volledigheid, juistheid en balans van de informatie worden geëvalueerd. Met balans bedoelen wij dat zowel successen als dilemma's worden meegenomen. Voor deze evaluatie voeren wij onder andere een media analyse uit, maken wij gebruik van onze sectorspecifieke kennis en evalueren wij de reikwijdte, de processen en resultaten van PwC's stakeholderdialogen. Vervolgens toetsen wij of de uitkomsten van deze dialogen op

### Controleverklaring bij de Jaarrekening

door middel van dossierreviews, het deels herhalen van deze werkzaamheden en gesprekken met medewerkers van de financiële administratie.

Daarnaast hebben wij aanvullend een aantal projecten geselecteerd op basis van het relatieve aandeel van deze projecten in het onderhanden werk. De waardering en voortgang van deze projecten is door ons besproken met de verantwoordelijke controllers en gecontroleerd op basis van onderliggende documentatie, zoals facturen, ervaringscijfers en saldobevestigingen. Ten slotte hebben wij ons gericht op de geschiktheid van de in de toelichting opgenomen informatie, zie punt 4 en 18 van de toelichting bij de Jaarrekening.

Onze observatie is dat de gehanteerde schattingen en veronderstellingen met betrekking tot de waardering van het onderhanden werk resulteren in een prudente waardering van het onderhanden werk.

#### Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van debiteuren

De waardering van debiteuren is een belangrijk aandachtspunt in onze controle omdat de waardering schattingen vergt die naar hun aard subjectief zijn en gebaseerd zijn op veronderstellingen met betrekking tot de inbaarheid. De toetsing van de waardering van debiteuren per balansdatum vereist professionele oordeelsvorming. Het gaat daarbij met name om de vraag in hoeverre de debiteuren inbaar zijn.

Om de waardering van de voorziening voor dubieuze debiteuren te toetsen hebben wij op 30 augustus 2015 de afloop van de per 30 juni 2015 openstaande debiteuren vastgesteld op basis van dagafschriften. Tevens hebben wij vastgesteld dat de gevormde voorziening voor dubieuze debiteuren dynamisch is bepaald op basis van vaste rekenregels. De door de IAD uitgevoerde toetsing van de waardering van de debiteuren is door ons geëvalueerd. Tenslotte hebben wij ons gericht op de volledigheid van de in de toelichting opgenomen informatie met betrekking tot de debiteuren, zoals opgenomen in note 5 van de Jaarrekening.

Op basis van onze controlewerkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de waardering van de debiteuren evenwichtig is en dat de voorziening voor dubieuze debiteuren toereikend is.

### Assurancerapport bij het Verslag

volledige en juiste wijze zijn opgenomen in de beschreven maatschappelijke context, inclusief mogelijke maatschappelijke dilemma's waarmee PwC wordt geconfronteerd.

Wij hebben vastgesteld dat de informatie over de maatschappelijke context van PwC op een evenwichtige wijze is weergegeven in het Verslag.

#### Aandacht voor historische vergelijkbaarheid van Corporate Responsibility informatie

Consistentie in de wijze van rapportage over de jaren is van belang voor een juiste beoordeling van de Corporate Responsibility prestaties. Het gaat hierbij met name om de vraag of de veranderingen in de Corporate Responsibility prestaties ten opzichte van voorgaande jaren daadwerkelijk een resultante zijn van de gepresenteerde context, strategie en inspanningen van PwC in het Verslag en niet het gevolg zijn van bijvoorbeeld wijzigingen in de reikwijdte of berekeningsmethodiek van de Corporate Responsibility-informatie.

Historische vergelijkbaarheid en consistentie van de gepresenteerde informatie in het Verslag zijn daarom een belangrijk aandachtspunt voor onze controle. Voor de toetsing van deze historische vergelijkbaarheid van de Corporate Responsibility informatie hebben wij de rapportageprocessen gecontroleerd op mogelijke materiële veranderingen in definities, reikwijdte en bepalingen ten opzichte van voorgaande jaren. Hiervoor hebben wij de onderliggende bewijslast geanalyseerd en in samenwerking met de Interne Accountantsdienst van PwC (IAD) interviews gehouden met de proceseigenaren. Daarnaast hebben wij significante trendveranderingen geanalyseerd. Voor situaties waarin sprake is van materiële veranderingen in het rapportageproces die van materieel belang zijn voor de gepresenteerde Corporate Responsibility resultaten, hebben wij gecontroleerd of dit ten behoeve van de historische vergelijkbaarheid voldoende wordt toegelicht in het Verslag.

Wij hebben geconstateerd dat de veranderingen in de rapportageprocessen die de historische vergelijkbaarheid van de resultaten significant beïnvloeden voldoende in het Verslag worden toegelicht.



*Controleverklaring bij de Jaarrekening**Assurancerapport bij het Verslag***Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van voorzieningen voor beroepsaansprakelijkheid en leegstand**

De juistheid en volledigheid van de verantwoorde voorzieningen voor beroepsaansprakelijkheid en leegstand voor delen van kantoren in Den Haag, Rotterdam, Utrecht, Breda en Enschede zijn belangrijke aandachtspunten in onze controle omdat deze schattingen vergen die complex en naar hun aard subjectief zijn, gebaseerd zijn op veronderstellingen en een significant effect hebben op de Jaarrekening. De toetsing van de juistheid en volledigheid van deze voorzieningen per balansdatum vereist professionele oordeelsvorming. Het gaat daarbij met name om de vraag of aan de criteria voor het opnemen van een voorziening is voldaan en of de waardering van de getroffen voorzieningen juist en toereikend is.

Voor de voorziening beroepsaansprakelijkheid en leegstand hebben wij de werking van de interne beheersingsmaatregelen getoetst en vastgesteld dat wij kunnen steunen op deze interne beheersingsmaatregelen in het kader van de controle van de Jaarrekening als geheel.

Daarnaast hebben wij voor de voorziening beroepsaansprakelijkheid controlewerkzaamheden uitgevoerd, zoals het uitsturen en analyseren van de externe advocatenbrieven. Ook hebben wij de toetsing door de Raad van Bestuur van het opnemen van een voorzieningen geëvalueerd alsmede de inschattingen, veronderstellingen en alternatieve scenario's, op basis van onder meer businesscases, ervaringen uit het verleden en gesprekken met de verantwoordelijke medewerkers van PwC en de Raad van Bestuur.

Voor de voorziening voor leegstand hebben wij vastgesteld dat de leegstaande delen van kantoren worden aangeboden voor verhuur, dat de nog lopende huurperiode aansluit met de huurcontracten en dat de gehanteerde uitgangspunten gebaseerd zijn op de daadwerkelijke huurkosten. Tevens hebben wij de inschattingen van opbrengsten uit onderverhuur getoetst aan beschikbare marktgegevens over de ontwikkeling van verhuur van commercieel vastgoed.

Ten slotte hebben wij ons gericht op de volledigheid van de in de toelichting opgenomen informatie met betrekking tot de voorzieningen zoals opgenomen in note 11 van de Jaarrekening.

Op basis van onze controlewerkzaamheden hebben wij vastgesteld dat de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid prudent is gewaardeerd en dat de voorziening voor leegstand evenwichtig is bepaald op basis van de gehanteerde veronderstellingen.

### Controleverklaring bij de Jaarrekening

### Assurancerapport bij het Verslag

#### **Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking**

Gezien het belang van geautomatiseerde systemen voor de bedrijfsvoering en de informatievoorziening van PwC voert de IAD periodiek onderzoeken uit naar de ICT-organisatie en gebruikte applicaties vanuit het gezichtspunt van de jaarrekeningcontrole en naar de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

In het kader van de jaarrekeningcontrole hebben wij de door de IAD uitgevoerde IT-audits geëvalueerd door middel van het uitvoeren van dossierreviews en het herhalen van werkzaamheden. Daarvoor hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het evalueren van de door de IAD geteste interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en –processen die voor onze controle van belang zijn.

Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de kwaliteit van de applicaties en de betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking van voldoende niveau zijn. Wel hebben wij geconstateerd dat verbetering mogelijk is in de IT beheersomgeving op het gebied van autorisatiemanagement en de logging van wijzigingen en transacties uitgevoerd in een tweetal specifieke IT systemen.

Wij hebben deze punten gerapporteerd in ons accountantsverslag en daarbij aanbevelingen gedaan, gericht op verdere verbeteringen met betrekking tot de IT beheersomgeving.

#### **Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de Jaarrekening en het Verslag**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en de getrouwe weergave van de Jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met artikel 2:391 BW en de verslaggevingscriteria van PwC, gebaseerd op de GRI G4 Richtlijnen.

In dit kader is de Raad van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die hij noodzakelijk acht om het opmaken van de Jaarrekening en het Verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de Jaarrekening en het Verslag moet de Raad van Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de Vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de Jaarrekening en het Verslag.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van verslaggeving van PwC.

*Controleverklaring bij de Jaarrekening**Assurancerapport bij het Verslag***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de Jaarrekening en het Verslag**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte onderbouwing verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben onze controle van de Jaarrekening professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de Jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het selecteren van controlewerkzaamheden naar aanleiding van deze risico's en het uitvoeren ervan, en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan het risico als gevolg van fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van PwC.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de Jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de Jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

In het kader van onze controle van het Verslag in overeenstemming met de Assurancendaarzen 3000 en 3810N hebben wij onder andere de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het uitvoeren van een risicoanalyse als basis voor de volledigheid, diepgang en balans van de materiële onderwerpen en het identificeren en inschatten van de risico's dat de data in het Verslag afwijkingen van materieel belang bevat. Deze risico-inschatting is het uitgangspunt bij de selectie en uitvoering van de controlewerkzaamheden.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle door het afnemen van interviews met verantwoordelijken voor het aanleveren en analyseren van de informatie voor het Verslag.
- Het selecteren en uitvoeren van passende controlewerkzaamheden naar aanleiding van de risicoanalyse en de evaluatie van de interne beheersing, waaronder het steekproefsgewijs controleren van interne en externe documenten om vast te stellen of de informatie in het Verslag adequaat is onderbouwd.
- Het evalueren van de informatie gepresenteerd in het Verslag op basis van onze sectorspecifieke kennis en ervaring.
- Het beoordelen en testen van de werkzaamheden uitgevoerd door de IAD.
- Het beoordelen van de inhoud van het Verslag in relatie tot de specifieke eisen zoals weergegeven in artikel 2:391 BW en GRI G4.

### Controleverklaring bij de Jaarrekening

### Assurancerapport bij het Verslag

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de Jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de Jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften inzake onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de Jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Bestuur hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

### Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde

#### Verklaring betreffende het Verslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het Verslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het Verslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste gegevens zijn toegevoegd.
- dat het Verslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de Jaarrekening.

#### Benoeming

Wij zijn in augustus 1996 door de Raad van Bestuur benoemd als accountant van PwC vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant. Ondergetekende is tekenend accountant van PwC met ingang van boekjaar 2013/2014.

Den Haag, 28 september 2015  
KPMG Accountants N.V.  
R.R.J. Smeets RA

# Ondernemen met een maatschappelijke missie

*In de zomer van 2014 wonnen ze het Social Impact Lab: een wedstrijd voor startende social enterprises. De prijs was twee jaar intensieve begeleiding en advies vanuit PwC. De drie winnaars en hun coaches vertellen.*

## 1. OPOEH

Koppelt ouderen als oppas aan huisdieren, zodat ze meer sociale contacten krijgen.

**Sofie Brouwer (Stichting OPOEH):** Het Social Impact Lab was voor ons een uitgelezen kans. Ik en mijn businesspartner Sènamì Awunou hadden wel een verdienmodel, maar te weinig expertise om dit stevig neer te zetten. Zeker omdat we niet afhankelijk willen zijn van subsidies. Het idee voor OPOEH ontstond toen de teckel van mijn ouders een dwarslaesie kreeg en niet meer mee kon met de uitlaatservice.



Een oudere dame uit de straat wilde graag vaker de deur uit en haar eigen hondje was dood. De twee werden aan elkaar voorgesteld en het werkte fantastisch. We hebben nu een bestand van zo'n duizend ouderen en baasjes en koppelen mensen die bij elkaar in de buurt wonen. En dat gaat erg goed.

Rowan Baaijens ondersteunt ons vanuit PwC, samen met een team van specialisten, met het formuleren van de strategie en het verdienmodel. Hij helpt de focus verscherpen, maar ook met hele praktische zaken. We zijn een stichting en dus non-commercieel, maar we moeten wel met commerciële ogen naar ons bedrijf kijken. We worden steeds zelfverzekerder door onze samenwerking met PwC. Ik denk dat Rowan bij ons snel eer van zijn werk ziet, want dankzij de korte lijntjes kunnen we alles direct doorvoeren.

**Rowan Baaijens (PwC):** Voor ik hieraan begon had ik geen idee van de alledaagse issues waar kleine bedrijven tegenaan lopen. Een afspraak met PwC kost haar veel tijd, en dus geld, omdat ze veel moet voorbereiden en haar organisatie moet achterlaten. Ik probeer het nu veel efficiënter te regelen. Het voelt goed mee te werken aan iets dat iets teruggeeft aan de maatschappij. Ik vertel er regelmatig over op kantoor Rotterdam, waar ik de eerste businesscoach ben, en bij andere klanten. Samenwerken met Sofie geeft veel nieuwe energie.

## 2. Amplino

Ontwikkelde een bewezen werkend en betaalbaar biotechnologisch meetapparaat om malaria uit te kunnen roeien.

**Wouter Bruins (Amplino):** Het begon met het solderen en knutselen aan de keukentafel aan een veldtestapparaat dat in elk ziekenhuis staat. Uiteindelijk bouwden we een diagnoseapparaat uit het ziekenhuis na en maakten die draagbaar en betaalbaar. Deze is als veldtest te gebruiken in ontwikkelingslanden. We zijn met het Tropeninstituut gaan praten, waar ons verteld werd dat we dit konden inzetten tegen malaria, en wonnen een grote pitch en een geldsom. We kregen veel persaandacht, maar de vraag bleef: wordt dit wel wat? Tot we het Social Impact Lab wonnen.

Dankzij PwC werken we nu toe naar een duurzaam en stevig businessmodel. Jonas is een echte coach. We spreken hem wekelijks, hij stuurt en analyseert. Dat is prettig, want wij zijn atypisch en chaotisch. Het is voor ons allebei spannend, maar onze eerste doel is duidelijk: in 2020 een miljoen mensen met ons apparaat testen om zo Zambia te helpen met het uitroeien van malaria.

Ik denk dat PwC van ons leert hoe goed het is nauw verbonden te zijn met de samenleving en dat een missie en het geloof in een product soms meer teweegbrengt dan de gebaande paden bewandelen.



Amplino

**Jonas Rietbergen (PwC):** Ik ben geselecteerd als businesscoach en de social enterprise Amplino sprak me meteen aan. De vraagstukken waar Amplino voor staat, sluiten goed aan bij mijn expertise. Zij zijn creatief, ad hoc, chaotisch en gaan voor waar ze in geloven. Dat werkt heel aanstekelijk! Ik breng structuur en help ze prioriteiten stellen, maar wil ze in hun enthousiasme vooral niet temperen. Ik geloof heilig in hun product en verwacht dat er een heleboel mensen binnenkort in het veld met hun koffer de laatste stap nemen om malaria uit te roeien!

### 3. CTalents

Een organisatie die zoveel mogelijk doven, slechthorenden, blinden en slechtzienden coacht op hun ontdekkingstocht naar talent en uiteindelijk naar een echte werkplek.

**Sandra Ballij (CTalents):** Het begon met CTaste, een restaurant waar je in het donker eet en wordt bediend door mensen met een zintuigelijk talent, in dit geval blinden. Daaruit ontstonden CThecity en CTalents. Ik wilde een commercieel bedrijf sociaal runnen. Mijn man en ik hebben allebei onze goede baan bij een financiële dienstverlener opgezegd en zijn in het diepe gesprongen. Meer dan 65% van de mensen met een zintuigelijke beperking zit werkeloos thuis. Daar kan ik me niet bij neerleggen.

Ook bij deze mensen moet een knop om. De meesten zijn weinig zelfstandig opgevoed. Wij maken ze weer regisseur van hun eigen leven. We zijn streng en eerlijk. Ze moeten echt willen, hard werken, verantwoordelijk en zelfstandig worden. Ze worden gecoacht door iemand met dezelfde beperking. Het is fantastisch de veranderingen te zien: ze gaan zelfstandig wonen, krijgen relaties, ontdekken hun talent. Wij proberen ze via CTalents te koppelen aan bedrijven. Onze eerste pilot was bij Zeeman. Daar zijn twintig mensen aan de slag gegaan. Het grootste werk zit in het creëren van draagvlak en het wegnemen van onwetendheid.

Jan-Willem is voor ons een grote aanwinst. Hij is proactief, denkt mee, heeft daadkracht. We gaan voor een langdurig resultaat. Ik denk dat Jan-Willem van ons passie en enthousiasme meekrijgt. En dat niet alles de motivatie geld heeft, maar dat we het doen omdat er iets niet klopt in de maatschappij.

**Jan-Willem van den Beukel (PwC):** Deze samenwerking heeft een behoorlijke impact op mij. Nooit ben ik zo nauw betrokken geweest bij een klankbord geweest



CTalents

van een klant tot aan de directie toe. We hebben zeer intensief contact en Sandra is een vrouw met een missie, die ze niet onder stoelen of banken schuift. Dat werkt voor mij zeer stimulerend. Door CTalents ben ik bezig met inclusief ondernemen. Een mooi detail: bij PwC hebben we nu ook meerdere kandidaten op gesprek gehad vanuit CTalents, van wie één op korte termijn begint en enkelen nog in de pijplijn zitten.

In juni 2015 hebben we in het kader van het Social Impact Lab opnieuw drie social enterprises geselecteerd die in aanmerking komen voor een intensief begeleidingstraject (zie ook pag. 41).

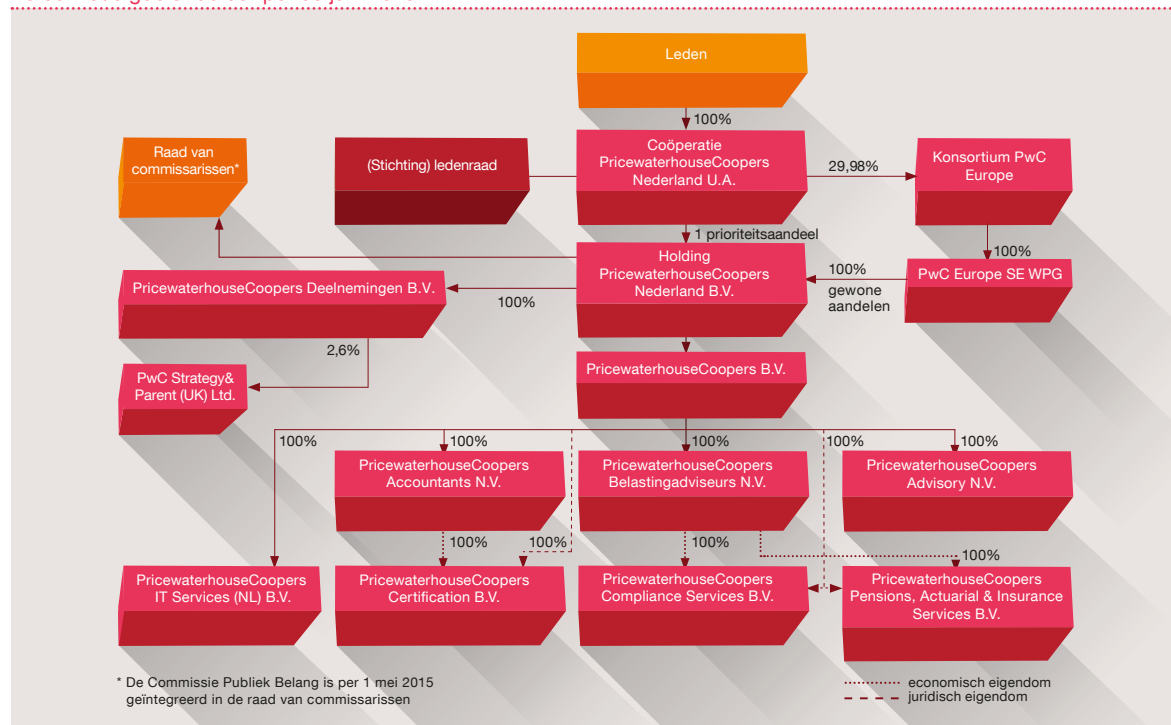




# *Informatie over PwC*

# Onze juridische structuur

Vereenvoudigde structuur per 30 juni 2015



PricewaterhouseCoopers B.V. is een 100%-deelneming van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Alle gewone aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. worden gehouden door de Duitse vennootschap PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, terwijl Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. een prioriteitsaandeel (het enige) met zeggenschapsrechten in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. houdt.

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

PricewaterhouseCoopers B.V. heeft 100%-deelnemingen in:

- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('Assurance')
- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. ('Tax & HRS')
- 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.

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

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).

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

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



### *PwC Europe*

PwC Nederland neemt deel aan het initiatief PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ('PwC Europe'), waarin op 30 juni 2015 ook de memberfirms van Duitsland, Oostenrijk en België participeren.

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft de aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (op één prioriteitsaandeel na) overgedragen aan PwC Europe. De lokale toepentiteiten van de PwC firms in Duitsland, Oostenrijk en België hebben eenzelfde overdracht gerealiseerd.

Alle aandelen van PwC Europe worden gehouden door Konsortium PwC Europe. Dit betreft een naar Duits recht voor toezicht transparante juridische entiteit. De 'equity rights' in Konsortium PwC Europe worden gehouden door Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., het Konsortium PwC Deutschland & Österreich en PwC Belgium BVBA.

De partners van de deelnemende memberfirms hebben gestemd voor uitbreiding van PwC Europe met Turkije. De komende maanden wordt dit uitgewerkt.

### *Ons internationale netwerk*

PwC is een wereldwijd netwerk van zelfstandige memberfirms die lokaal opereren in landen verspreid over de wereld. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn met hun dochtermaatschappijen aangesloten bij dit netwerk.

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

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

Alle diensten worden voor eigen rekening en verantwoordelijkheid verricht door de individuele memberfirms. PwCIL is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van welke van haar memberfirms dan ook, kan geen zeggenschap uitoefenen over hun professionele oordeel en kan hen op geen enkele manier verbinden. Memberfirms kunnen niet als agent/vertegenwoordiger van PwCIL of een andere memberfirm handelen en zijn alleen aansprakelijk voor de gevolgen van hun eigen handelen of nalaten.

Memberfirms kunnen deelnemen aan regionale verbanden. Dit heeft als doel om samenwerking en toepassing van gemeenschappelijke strategieën, risico- en kwaliteitsstandaarden te stimuleren.

# Corporate Governance

In de governancestructuur van PwC Nederland staan centraal:

- *Algemene Vergadering (AV)*
- *Raad van commissarissen (rvc)*
- *Ledenraad*
- *Raad van bestuur (rvb)*
- *Lines of Service-boards (LoS-boards)*
- *Businessunits (BU's)*
- *Country Admissions Committee (CAD)*
- *Ondernemingsraad (OR)*

Iedere partner was in het verslagjaar door middel van zijn of haar partner-bv lid van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Deze coöperatie, met uitgesloten aansprakelijkheid van haar leden, heeft de organen AV, rvb en Ledenraad. De taken en bevoegdheden zijn hieronder beschreven.

## *Algemene Vergadering*

De AV heeft de gebruikelijke bevoegdheden en beslist over benoeming en ontslag van de rvb, stelt de jaarrekening, de begroting en het algemene beleid van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. vast en keurt het aangaan van aansluitingsovereenkomsten goed.

## *Raad van commissarissen*

De rvc is een orgaan van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. De rol van toezichthouder wordt bij PwC in Nederland vervuld door de onafhankelijke rvc, bestaande uit zeven commissarissen.

Benoeming van de leden van de rvc vindt plaats door de AV. De benoeming van leden van de rvc geschiedt uit een bindende voordracht opgemaakt door de rvc.

Op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties ('Wta') kwalificeren de leden van de rvc als medebeleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Commissarissen van de rvc

worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal herbenoemd worden.

De taak van de rvc is ingevolge de statuten en Principe III.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code, het houden van toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken betreffende Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en de met haar verbonden onderneming. Daarnaast staat de rvc de raad van bestuur met raad ter zijde en dient de rvc onder andere de benoeming van de compliance officer goed te keuren. De voorzitter van de rvc is tevens de voorzitter van de AV.

Vanaf 1 mei 2015 bestaat 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. 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., belangrijke kapitaalinvesteringen alsmede de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Voorts adviseert de commissie de rvc onder andere over de te maken selectie en op te stellen voordracht aan de AV ter benoeming van de externe accountant en diens honorarium. De commissie bestaat uit Cees van Rijn, Frits Oldenburg en (per 1 september) Annemarie Jorritsma.

### • *Remuneratiecommissie*

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van besluitvorming door de rvc op het terrein van beloningsbeleid en beloning zoals onder

andere 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 Yvonne van Rooy, Jan Maarten de Jong, Nout Wellink en (per 1 september) Annemarie Jorritsma.

#### • *Selectie- en benoemingscommissie*

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van besluitvorming door de rvc op het terrein van benoemingsbeleid en benoeming, zoals onder andere 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 en het goedkeuren van de benoeming van de compliance officer. Een andere taak is het selecteren en doen van een bindende voordracht aan de AV ter benoeming van de raad van bestuur. De commissie bestaat uit Jan Maarten de Jong, Naomi Ellemers en Frits Oldenburg.

#### • *Commissie Publiek Belang*

De instelling van de Commissie Publiek Belang (hierna CPB) volgt uit de ondertekening van de Code Accountantsorganisaties. Diens uitgangspunt is de borging van het publieke belang van de accountantscontrole. De CPB is opgegaan in de rvc en in die hoedanigheid richt de commissie van de rvc zich ten behoeve van zijn taakuitoefening op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar Nederlandse netwerk het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie bestaat uit Nout Wellink, Naomi Ellemers, Yvonne van Rooy en Cees van Rijn.

#### *Ledenraad*

Met de instelling van de rvc per 1 mei 2015 is de Local Oversight Board omgezet in een Ledenraad die acteert als (collectieve) belangenbehartiger van de leden en die advies geeft op relevante onderwerpen die ter besluitvorming aan de AV 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. De leden van de Ledenraad worden

#### Beknopte persoonsbeschrijvingen van de leden van de raad van commissarissen van PwC Nederland

Een volledig overzicht van de huidige functies van de leden staat in het verslag van de raad van commissarissen (pag. 12-16).



**Jan Maarten de Jong** (1945, voorzitter) was tot 2002 lid van de raad van bestuur van ABN AMRO en ABN AMRO Holding. Hij was voorzitter van het Strategy & Governance Forum van PwC. Nu is hij onder meer lid van de raad van commissarissen van KBL European Private Bankers S.A. (Luxemburg), lid van de raad van toezicht van het Frans Hals Museum en bestuurslid van Stichting Preferente Aandelen ASML.



**Nout Wellink** (1943) was tot juni 2011 president van De Nederlandsche Bank. Op dit moment is hij voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden en non-executive director van de Bank of China. Sinds 2013 is hij voorzitter van de Commissie Publiek Belang van PwC die nu is opgegaan in de rvc.



**Naomi Ellemers** (1963) is sociaal psycholoog en is sinds 1 september 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). In 2010 ontving Ellemers de KNAW Merianprijs voor excellente vrouwelijke wetenschappers en in 2010 de Spinozapremie.



**Frits Oldenburg** (1961) is als of-counsel verbonden aan FG Lawyers. Tot voor kort was hij lid van de board of trustees van het International Bureau of Fiscal Documentation, partner bij NautaDutilh en als notaris gespecialiseerd in vennootschapsrecht. Daarnaast was hij onder meer lid van het bestuur van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie. Oldenburg was sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



**Yvonne van Rooy** (1951) 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. Van Rooy is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



**Cees van Rijn** (1947) was tien jaar CFO en lid van de rvb van Nutreco. Hij is nu onder andere lid van de raad van toezicht en voorzitter van de auditcommissie van het Leids Universitair Medisch Centrum, lid van de raad van commissarissen en de auditcommissie van ForFarmers, commissaris en voorzitter van de auditcommissie bij Detailresult Groep, FloraHolland en Plukon Food Group. Hij is lid van de Stichting Continuïteit van SBM Offshore. Van Rijn is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



**Annemarie Jorritsma** (1950) Annemarie Jorritsma is sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds 1 september voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen. Zij was tot september 2015 burgemeester van Almere, een functie die zij sinds 2003 bekleedde. Tevens was zij zeven jaar voorzitter van de VNG. Daarvoor was zij onder andere lid van de Tweede Kamer, minister van Verkeer en Waterstaat, minister van Economische Zaken en vicepremier.

benoemd door de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen eenmaal worden herbenoemd voor maximaal eenzelfde periode.

De rol van toezichthouder werd bij PwC in Nederland tot 1 mei 2015 vervuld door de onafhankelijke Ledenraad, destijds Local Oversight Board geheten, die bestaat uit zes partners vanuit de Lines of Service, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter.

De Ledenraad wordt gevormd door Ruud Dekkers (voorzitter), Hans Bod, Hans Dullaert (sinds 1 juli 2015), Maarten van Ginkel, Jan Maarten van der Meulen (tot 1 juli 2015), George de Soeten, Pieter Veuger en Janet Visbeen.

#### *Raad van bestuur*

Op grond van de Wta kwalificeren de leden van de rvb als beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. (deze entiteiten hebben een vergunning van de AFM om wettelijke controles te verrichten). De rvb, binnen PwC ook wel aangeduid als Territory Leadership Team, optimaliseert de randvoorwaarden en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van PwC, de strategie en het beleid. De rvb bestaat sinds 1 juli 2013 uit zes leden die ieder specifiek toegewezen aandachtsgebieden in hun portefeuille hebben. De taakverdeling over de leden van de rvb is zowel gebaseerd op de aansturing van de verschillende Lines of Service en marktsegmenten als op functionele taakgebieden, zoals Finance, Human Capital, IT, Quality & Risk en Marketing. De voorzitter is de enige statutair bestuurder en benoemt de overige leden tot gevolmachtigd (titulair) lid.

De Assurance-, Tax & HRS- en Advisory-vertegenwoordigers binnen de rvb zijn tevens voorzitter van de desbetreffende LoS-board en voorzitter van de directie van de desbetreffende werkmaatschappij.

De leden van de rvb worden benoemd door de AV uit een bindende voordracht opgemaakt door de rvc. Benoeming is voor een periode van maximaal vier jaar met de mogelijkheid van herbenoeming voor een tweede periode van maximaal vier jaar (zie voor cv's pag.107).

Kandidaten voor bestuursfuncties worden altijd intern getoetst voor zij worden benoemd. De rvc (tot 1 mei was die taak belegd bij de LOB) ziet erop toe dat elke kandidaat over de (persoonlijke en door wetgeving vereiste) kwaliteiten heeft. Gekeken wordt onder meer naar belangenverstrengeling (independence compliance screening). Als het gaat om medebeleidsbepalers van de Assurance-praktijk en de PAIS-praktijk (Pensions, Actuarial & Insurance Services) vindt ook externe screening door de AFM plaats. Ook wordt gekeken of de kandidaat voldoende draagvlak heeft onder de partners.

#### *Lines of Service-boards*

De leden van de LoS-boards fungeren als directie van de desbetreffende werkmaatschappij. De desbetreffende LoS-boards zijn operationeel verantwoordelijk voor de uitwerking en implementatie van de strategie voor 'hun' LoS.

Deze operationele verantwoordelijkheid strekt zich uit over de dagelijkse gang van zaken en de resultaten van de LoS, de kwaliteit van de beroepsuitoefening en de dienstverlening aan klanten, het HC-beleid, risicomanagement en de beoordeling van partners en directors. Op grond van de Wta kwalificeren de leden van de Assurance Board als beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

LoS-boardleden worden benoemd voor twee termijnen van maximaal vier jaar. Het lid van de rvb dat een bepaalde LoS representeert, is voorzitter van de desbetreffende LoS-board en is voorzitter en enig statutair lid van de directie van de desbetreffende werkmaatschappij. De voorzitter benoemt de overige leden van de LoS-board tot gevolmachtigd lid van de directie.

#### **Leden van de Assurance Board**

**Michael de Ridder** (voorzitter en statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.),  
**Peter Jongerius**,  
**Michel Adriaansens**,  
**Agnes Koops-Aukes** (gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.).

#### **Leden van de Tax & HRS Board**

**Sytso Boonstra** (voorzitter en statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.),  
**Jeroen Boonacker**,  
**Henk van Cappelle**,  
**Diederik van Dommelen**,  
**Wanda Otto** en  
**Ron Unger** (gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.).

#### **Leden van de Advisory Board**

**Ad van Gils** (voorzitter en statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.),  
**Martin Blokland**,  
**Maarten van de Pol** en  
**Johannes Boelens** (gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.).

### *Businessunits*

De Lines of Service zijn, mede vanwege de omvang van de organisatie, operationeel ingedeeld naar businessunits.

Deze BU's richten zich op:

- Implementeren van relevante regelgeving op het gebied van kwaliteit, risicomanagement en gedrag (gedragscode). Binnen Assurance wordt de business unit leader 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.
- Sturen op doelstellingen voor omzet, productiviteit en winstgevendheid.
- Ontwikkelen en managen van een effectieve infrastructuur (benodigde mensen en middelen, Industry-kennis, businessunitplanning).
- 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.

### *Country Admissions Committee*

De CAD is een adviesorgaan van de rvb en de LoS-boards voor de benoeming van nieuwe partners en directors. De CAD kent een kamer per LoS met een onafhankelijke voorzitter. De voorzitter van de CAD wordt benoemd door de rvb, de leden worden benoemd door de LoS-boards voor maximaal twee termijnen van drie 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 LoS-board benoemt nieuwe directors na een positief advies van de CAD. Deze benoeming wordt door de rvb bekrachtigd. Besluiten tot het aangaan van aansluitingsovereenkomsten met de bv's van nieuwe partners legt de rvb voor aan de AV, vergezeld van een advies van de Ledenraad op basis van een positief voorstel van de LoS-board en vergezeld van een positief advies van de CAD.

### *Ondernemingsraad*

De Ondernemingsraad (OR) van PwC bestaat uit negentien leden, die de verschillende Lines of Service en de ondersteunende afdelingen vertegenwoordigen (zeven voor Assurance, drie voor Tax & HRS, drie voor Advisory, twee voor TRS (medewerkers die eerst onder CoS vielen) en vier voor Firm Services). De OR voert regelmatig overleg met een vertegenwoordiger van de raad van bestuur. De OR-leden zijn daarnaast lid van overlegcommissies. Die zijn verbonden aan de Lines of Service of ondersteunende afdeling en hebben onder meer tot taak de belangen van alle medewerkers die werkzaam zijn in een LoS of ondersteunende afdeling te behartigen. Ze leveren onderwerpen aan voor de OR en het overleg met de rvb. De OR kent verder commissies die gericht zijn op arbeidsvoorwaarden, Arbo-wet- en -regelgeving en pensioenen.

## De raad van bestuur



**Peter van Mierlo** (1963) trad als accountant in 1987 bij een van de rechtsvoorgangers van PwC in dienst en is sinds 1996 partner. Hij was achtereenvolgens lid en voorzitter van de Assurance Board. Vanaf 1 november 2009 is hij lid van de raad van bestuur. Hij is sinds 1 juli 2013 voorzitter.

### Portefeuille:

- Voorzitter raad van bestuur, CEO
- Lid management board PwC Europe SE
- Lid EMEA Leadership Team
- Lid Strategy Council PwC-network
- Diversity
- Marketing & Communicatie

Datum benoeming: 1 november 2009

Einde zittingstermijn: 1 juli 2018, niet meer herbenoembaar

### Nevenfuncties:

- Lid dagelijks bestuur Vereniging VNO-NCW
- Lid bestuur Stichting Wetenschappelijk Instituut voor het CDA



**Sytso Boonstra** (1961) trad in 1990 als belastingadviseur in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en is sinds 1995 partner. Hij was onder meer business unit leader, Industry Leader CIPS en lid van de Tax & HRS Board. Sinds 1 januari 2010 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. en lid van de raad van bestuur. Sinds 1 januari 2012 is hij gevolmachtigd lid van de raad van bestuur van PwC.

### Portefeuille:

- Tax & HRS
- Lid Tax & HRS Extended Global Leadership Team
- Lid Tax & HRS EMEA Leadership Team
- Tax Reporting & Strategy

Datum benoeming: 1 januari 2010

Einde zittingstermijn: 1 juli 2016, niet meer herbenoembaar



**Frank Engelen** (1971) trad in 1996 als belastingadviseur in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en is sinds 2003 partner. Met ingang van 1 juli 2013 is hij gevolmachtigd lid van de raad van bestuur van PwC.

### Portefeuille:

- Clients & Markets
- Lid coördinatieteam PwC Europe SE (markets)

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 1 juli 2018, herbenoembaar

### Nevenfuncties:

- Lid bestuur stichting Foundation for Advanced International Tax Studies
- Lid bestuur stichting Foundation for the Advancement of the Study of International Taxation
- Hoogleraar internationaal belastingrecht, Universiteit Leiden
- Raadsheer-plaatsvervanger, Gerechtshof Den Haag



**Ad van Gils** (1967) trad in 1991 in dienst als accountant bij een van de rechtsvoorgangers van PwC. Op 1 juli 2002 volgde zijn benoeming tot partner. Van 2006 tot 2009 was hij business unit leader Transaction Services en daarna leidde hij tot 1 juli 2013 de businessunit Deals & Forensics. Per 1 juli 2012 is hij toegetreden tot de Advisory Board. Sinds 1 juli 2013 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. en gevolmachtigd lid van de raad van bestuur van PwC.

**Portefeuille:**

- Advisory
- CFO
- COO
- Lid Advisory EMEA Leadership Team

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 1 juli 2018, herbenoembaar



**Jolanda Lamse-Minderhoud** (1969) trad in 1992 als accountant in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en sinds 2006 is zij partner. In 2010 werd zij benoemd tot lid van de Assurance Board. Sinds 1 juli 2013 is zij gevolmachtigd lid van de raad van bestuur.

**Portefeuille:**

- Human Capital
- Lid coördinatieteam PwC Europe SE (Human Capital)
- Lid EMEA executive team (Human Capital)
- Werkgeversvertegenwoordiger in de Ondernemingsraad
- Corporate responsibility

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 1 juli 2018, herbenoembaar

**Nevenfunctie:**

- Raad van toezicht TNO



**Michael de Ridder** (1963) trad in 1986 in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en werd in 1996 tot partner benoemd. Voordat hij in 2008 werd benoemd tot lid van de Assurance Board was hij onder meer business unit leader. Sinds 1 juli 2013 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en gevolmachtigd lid van de raad van bestuur.

**Portefeuille:**

- Assurance
- Quality & Risk
- Lid Assurance EMEA Leadership Team

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 1 juli 2018, herbenoembaar

**Nevenfuncties:**

- Lid Curatorium postdoctorale accountantsopleiding Vrije Universiteit Amsterdam
- Docent Nyenrode Commissarissencyclus

## Gedragcode en klachtenregeling

*Veel zaken die raken aan onze vakkennis, integriteit en onafhankelijkheid zijn vastgelegd in procedures. Daarnaast hebben we ook een wereldwijde gedragscode die kort en duidelijk zegt waar wij voor staan en wat er van ons wordt verwacht. Wij hebben onze gedragscode overgenomen vanuit het wereldwijde PwC-netwerk.*

De code beschrijft hoe de medewerkers en partners van PwC-memberfirms zich behoren te gedragen en zaken dienen te doen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. In de praktijk betekent dit dat wij verwachten dat elke PwC'er zich respectvol, waardig, eerlijk en beleefd gedraagt. Wij hebben onze gedragscode bewust algemeen gehouden.

Niet voor elke situatie is namelijk een regel te bedenken. We vinden dat onze medewerkers prima in staat zijn zelf verantwoorde afwegingen te maken en hierbij de hulp van collega's in te roepen. Ons credo is niet voor niets: 'de grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt.'

De gedragscode is geen vrijblijvend document. De gedragscode maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst en is via die weg door alle partners en medewerkers ondertekend. Ook alle klanten geven bij ondertekening van een opdracht via de leveringsvoorwaarden aan dat zij op ethische wijze zaken doen. Leveranciers waarmee wij een contract aangaan met een waarde van meer dan 25.000 euro moeten akkoord gaan met onze leveranciersvoorwaarden, waarin ook ethisch gedrag wordt meegenomen.

De gedragscode is een verplicht onderdeel van ons opleidings- en ontwikkelingsprogramma. Elke nieuwe medewerker krijgt een digitale training hierover, waarbij de nadruk ligt op het omgaan met dilemma's. Ook in andere trainingen komt de gedragscode terug.

### Klacht- en meldingsregeling

Uit de gedragscode vloeit een klacht- en meldingsregeling voort. Deze regeling voorziet zowel in procedures voor klachten in de persoonlijke sfeer als voor de melding van zakelijke misstanden.

Klachten in de persoonlijke sfeer gaan bijvoorbeeld over intimidatie, agressie of discriminatie. Als een persoon hierover een klacht indient, komt deze terecht bij de klachtencommissie.

Zakelijke misstanden (voorbeelden zijn het ongeoorloofd aannemen van geschenken of opzettelijk verkeerd factureren) worden behandeld door de Business Conduct Committee.

De klachtencommissie en de Business Conduct Committee kunnen zelf geen sancties opleggen (afhankelijk van de klacht of overtreding is dat een waarschuwing, een terechtwijzing, schorsing of ontslag). Zij adviseren de raad van bestuur hierover die daarover een besluit neemt.

Mensen die klachten hebben in de persoonlijke sfeer of vermoedens hebben van zakelijke misstanden kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. In onze organisatie zijn achttien vertrouwenspersonen actief. Vertrouwenspersonen bekijken de mogelijkheden om issues op de werkvloer op te lossen of kunnen een persoon begeleiden die een klacht wil indienen.

### Klachten van externe partijen

Ook derden c.q. externe partijen kunnen een klacht indienen. Informatie daarover staat op onze website.





# Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomangementbeleid

Als we het hebben over de kwaliteit van professionele dienstverlening, dan gaat het om twee, elk op zich zeer belangrijke elementen: (a) de – min of meer objectief vast te stellen – mate waarin de dienstverlening en de uitkomsten daarvan voldoen aan wet- en regelgeving, waaronder beroepsregels en professionele standaarden, en (b) de mate waarin die dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van de diverse te onderscheiden stakeholders. Ons kwaliteitsbeheersings- en risicomangementbeleid ziet op beide aspecten.

Assurance, Tax & HRS en Advisory leggen daarbij hun eigen accenten. Dat is zo omdat wet- en regelgeving en/of andere professionele eisen op punten specifiek zijn voor die soort dienstverlening. Onze kwaliteitsbeheersings- en risicomangementssystemen zijn verankerd in onze operationele processen; vanaf de acceptatie van klanten en opdrachten tot en met het opleveren van het eindproduct.

Het hiernaast afgebeelde raamwerk geldt voor onze gehele dienstverlening.

## Acceptatie van klanten en opdrachten

- **Klantacceptatie** voor nieuwe klanten en **opdrachtacceptatie** voor alle nieuwe opdrachten. Daarbij gaat het onder andere om zaken als het vaststellen en verifiëren van de identiteit van de klant en zijn vertegenwoordiger. Vragen die daarbij

aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: past de reputatie van de (potentiële) klant bij die van PwC? Wie zijn de eigenaars en wat weten we van (de kwaliteit van) het management? Is er sprake van externe en/of interne toezichthouders? Hoe is de financiële situatie van de klant? Wat vraagt de klant precies? Kunnen wij leveren wat de

klant vraagt? Is het bedrijf of de organisatie recent in het nieuws geweest en op welke manier?

- **Risk- en acceptatiepanels** worden gehouden voor potentiële opdrachten en klanten, waarvan wij vinden – op basis van onze risico- of omvangscriteria – dat een bredere beoordeling nodig is om de vraag of de opdracht aanvaardbaar is, goed te kunnen beantwoorden. Een verhoogd risico kan bijvoorbeeld worden veroorzaakt door het profiel van de (potentiële) klant, de complexiteit van de opdracht of door de mogelijkheid dat wij in het kader van de opdracht met diverse stakeholders te maken krijgen. Naast deze verplichte situaties kan het opdrachtteam ook zelf het initiatief nemen om de opdracht voor aanvaarding voor te leggen aan een panel.

In een riskpanel zitten – naast de partners die rechtstreeks bij de mogelijke opdracht betrokken zijn – de Risk Management Partner van de betrokken Line of Service, de business unit leader dan wel de Industry- of Competence-leader, zo nodig aangevuld met andere partners met relevante specifieke ervaring. Zo is in veel gevallen het Independence Office betrokken en, als dat nodig is, ook iemand uit de betreffende LoS-board of de rvb.



Een riskpanel kan besluiten tot additionele maatregelen in reactie op onderkende risico's. Zo kan het panel besluiten een extra 'vierogenprincipe' toe te passen door het benoemen van een tweede partner op de opdracht of een subjectmatterexpert toe te voegen aan het opdrachtteam.

- **Independence-check:** Voor alle controleopdrachten – en sinds 1 januari 2014 in Nederland ook voor alle overige assuranceopdrachten – geldt dat PwC als organisatie en al haar partners (en directors) onafhankelijk moeten zijn van de klanten waarvoor deze opdrachten worden gedaan. Dit betekent onder meer dat PwC'ers die betrokken zijn bij een opdracht, geen financiële belangen mogen hebben in de betreffende klant en geen nauwe persoonlijke relatie mogen onderhouden met personen binnen de desbetreffende onderneming of organisatie, die daar bestuurder zijn of een toezichthoudende rol hebben, dan wel een functie hebben van waaruit zij invloed op het assuranceobject kunnen uitoefenen.

In het kader van opdracht- en klantaanvaarding wordt beoordeeld welke onafhankelijkheidsvereisten voor de desbetreffende klant gelden en of de dienst een 'toegestane dienst' is onder de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Zo schrijft de Nederlandse wet voor dat advieswerkzaamheden aan organisaties van openbaar belang (OOB's) (zoals beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen) niet samengaan met het uitvoeren van de wettelijke controle.

Het PwC NL Compliance & Independence Office toetst jaarlijks circa vijftien procent van de partners en directors in detail op naleving van de persoonlijke onafhankelijkheidsvoorschriften. Daarbij worden alle nieuw te benoemen partners en directors meegenomen. Als een partner of director in het voorgaande jaar een waarschuwing of terechtwijzing heeft gekregen, wordt hij of zij in het daaropvolgende jaar opnieuw gecontroleerd.

**Voorafgaande goedkeuring door de Assurance-partner:** 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 door het hele PwC-netwerk verplicht is voor diensten aan beursgenoteerde auditklanten en voor auditklanten met buitenlandse operaties.

- **Conflict of interest check:** Een potentieel conflict of interest kan zich bijvoorbeeld 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. Dit moet voorkomen dat vertrouwelijke informatie waarover het ene team beschikt, onverhoopt ter kennis komt van het andere team. In voorkomende gevallen worden de teams daarom fysiek gescheiden en worden er verhoogde eisen aan de vertrouwelijkheid gesteld. Overigens is het ook mogelijk dat of wij of de klant in een dergelijke situatie van de opdracht afzien.

- **De Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft)** regelt de verplichting om een klant en de zogenoemde Ultimate Beneficial Owner (UBO) van de klant te identificeren en deze identificatie zo nodig te verifiëren voordat aan de uitvoering van de opdracht mag worden begonnen.

Op grond van deze wet zijn wij verplicht uitgevoerde of voorgenomen ongebruikelijke transacties bij of door een klant te melden aan de Financial Intelligence Unit Nederland (voorheen het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties).

### **Uitvoering van de opdracht**

- **Engagement letter:** Dit is de overeenkomst met de klant waarin precies is vermeld welke diensten en werkzaamheden er worden verricht, tegen welke prijs en onder welke voorwaarden. De engagement-partner (de partner die eindverantwoordelijk is voor een opdracht) en de klant ondertekenen deze overeenkomst. Daarmee wordt zoveel mogelijk voorkomen dat in een later stadium issues kunnen ontstaan over wat er is afgesproken.
- **Plan van aanpak:** Bij grotere opdrachten wordt een document opgesteld, waarin staat hoe de opdracht wordt uitgevoerd, wie verantwoordelijk is voor wat en welke competenties ingeschakeld worden om de opdracht kwalitatief goed te kunnen uitvoeren.
- **Dossiervorming:** Voor elke professionele opdracht is het van groot belang dat onze mensen hun dossiers volledig en overzichtelijk opbouwen. Er moet een adequate vastlegging zijn van de werkzaamheden die in het kader van de opdracht zijn uitgevoerd om te komen tot ons eindproduct, zoals overeengekomen in de engagement letter.
- **PwC Global Data Protection Policy:** Bij het uitwisselen van informatie nodig voor het uitvoeren van de opdracht is het van wezenlijk belang dat wij de vertrouw-

lijkheid van klantgegevens en van (andere) persoonlijke gegevens zoals vereist in wet- en regelgeving beschermen. In dit kader houden wij ons aan de door het PwC-netwerk opgestelde Global Data Protection Policy, aangevuld met de van toepassing zijnde Nederlandse eisen rond de bescherming van persoonlijke gegevens (Wet bescherming persoonsgegevens).

- **Betrokkenheid van partners, directors en senior managers op een opdracht:** De opdrachtgever (altijd een partner of (senior) director) is verantwoordelijk voor de adequate en kwalitatief goede uitvoering van de opdracht. Daarom is voldoende betrokkenheid van partners, directors en senior managers bij de uitvoering van de opdracht van groot belang.
- **Review van de werkzaamheden:** Hierbij geldt dat het werk van iemand met een lager functieniveau wordt gereviewd door iemand met een hogere functie.
- **Hot reviews en realtime-reviews:** Reviews (binnen Assurance) gedurende de opdracht, waardoor er tijdens de opdracht, indien nodig, bijgestuurd kan worden. Realtime-reviews zijn afgelopen boekjaar ingevoerd als onderdeel van ons kwaliteitsprogramma 'Alert!' (zie ook pag. 31).

### Toetsing van het kwaliteitsbeheersingssysteem en van individuele opdrachten

- **PwC Network Standards en Network Risk Management Policies:** Alle PwC-memberfirms moeten zich houden aan de Network Standards (10) en ervoor zorgen dat de partners en medewerkers zich houden aan de Network Risk Management Policies (40). Jaarlijks moeten de memberfirms - op basis van een selfassessment - verklaren dat dit gedurende het jaar het geval is geweest. De selfassessments worden door netwerkspecialisten beoordeeld. Zo nodig wordt in de in principe driejaarlijkse network reviews specifiek aandacht besteed aan de naleving van de Network Standards.
- **Quality Management (System) Review (QMR):** Global Assurance Risk & Quality beoordeelt jaarlijks het bestaande (Assurance) Quality Management System (QMS) en de eventuele aanpassingen daarin. Eens per drie jaar vindt er een 'full QMR' plaats, waarbij de naleving van alle relevante standards en policies in detail worden getoetst; in de tussenliggende jaren wordt een 'update QMR' uitgevoerd.
- Opdrachtgerichte reviews door onafhankelijke partners, directors en managers. Deze zogenoemde **engagement compliance reviews (ECR)** worden in alle Lines of Service uitgevoerd met als doel de kwaliteit

van de uitvoering van de opdracht en de naleving van de van toepassing zijnde PwC-procedures en -policies te toetsen, mogelijke verbeterpunten te identificeren en om vast te stellen dat PwC niet heeft blootgestaan aan onacceptabele risico's. Bij Assurance worden deze reviews voor een substantieel deel uitgevoerd door mensen van buiten Nederland.

- **Ad hoc reviews** worden uitgevoerd naar aanleiding van bijzondere omstandigheden of (als follow-up) van uitkomsten van eerdere interne en externe reviews.
- Reviews door de **Interne Accountantsdienst (IAD):** De Interne Accountantsdienst voert jaarlijks een risicogericht werkprogramma uit, waarover wordt gerapporteerd aan de COO en de rvb.

### Compliance officer

De compliance officer heeft een wettelijk verankerde toezichthoudende taak ten aanzien van de naleving van wet- en regelgeving voor accountants en de werking van het kwaliteitsbeheersingssysteem; binnen PwC NL is deze taak verbreed tot de hele organisatie. Met ingang van FY16 heeft de compliance officer ook een directe rapportage lijn richting de recent opgerichte raad van commissarissen. Voor een meer gedetailleerde beschrijving verwijzen we naar het transparantieverslag.

### LoS-specifiek kwaliteitsbeleid

Alle Lines of Service hebben een eigen 'way of working', waarin de kwaliteit van de dienstverlening vooropstaat. Assurance, Tax & HRS en Advisory voeren hun eigen periodieke reviews uit en hebben uitgebreide monitoring-programma's om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen en zo nodig verbeteringen aan te brengen naar aanleiding van geconstateerde gebreken.

### Assurance

De diensten die door Assurance worden geleverd zijn gereguleerd door uitgebreide wet- en regelgeving. De wettelijke controles staan onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM beoordeelt met enige regelmaat ons kwaliteitsbeheersingssysteem en inspecteert steekproefsgewijs de kwaliteit van door PwC uitgevoerde wettelijke controles.

Binnen Assurance ondersteunt het National Office (NO) de praktijk op diverse vaktechnische aspecten. Het NO ontwikkelt en ondersteunt bij het implementeren van richtlijnen en procedures rondom accounting, audit en riskmanagement. In dit kader speelt het NO ook een belangrijke rol in de borging van de naleving van wet- en regelgeving door de organisatie.

Een gedetailleerde beschrijving van het kwaliteitsbeheersingssysteem van Assurance vindt u in het transparantieverslag.

#### Tax & HRS

Binnen Tax & HRS bestaat een kenniscentrum dat onze belastingadviseurs informeert over relevante ontwikkelingen op fiscaal-juridisch terrein. Partners en medewerkers zijn verplicht bij complexe rechtsvragen de Tax Opinie Commissie te raadplegen. Hierin hebben gespecialiseerde partners (onder wie een aantal hoogleraren) en medewerkers zitting. Op het gebied van fiscale advisering geldt de PwC Global Tax Code of Conduct. Deze code is het raamwerk waarbinnen onze advisering aan klanten plaatsvindt. Sinds vorig boekjaar heeft Tax & HRS een commissie die desgevraagd toetst of ons antwoord op een fiscaal vraagstuk in lijn is met deze Tax Code of Conduct.

#### Advisory

Advisory is ISO 9001:2008-gecertificeerd voor haar kwaliteitsmanagementsysteem. Advisory heeft ook een ISO 20252-certificering voor de kwaliteitsborging van marktonderzoek dat wij voor klanten uitvoeren en een Continuous Quality Index-accreditering voor het meten, analyseren van en rapporteren over klantervaringen in de zorg.

In het kader van deze certificeringen vinden regelmatig externe audits plaats op de kwaliteitsborging binnen Advisory.

#### Overige maatregelen

We hebben hierboven beschreven dat alle (potentiële) klanten en opdrachten worden getoetst in onze acceptatieprocessen en dat er allerlei controles worden uitgevoerd om te voorkomen dat er situaties ontstaan van belangenverstremming of die anderszins onze onafhankelijkheid zouden kunnen aantasten.

We hebben ook maatregelen genomen om fraude en corruptie binnen onze eigen organisatie tegen te gaan. Zo worden alle kostendeclaraties gecontroleerd en doet de IAD regelmatig steekproeven hierop.

De IAD voert verder analyses en werkzaamheden uit op de juiste werking van financiële systemen en de toepassing en naleving van interne (controle)procedures.

# Ons duurzaamheidsbeleid

***De zorg voor het milieu is een vast deel van onze bedrijfsvoering. Ook afgelopen jaar hebben we maatregelen genomen om zuiniger om te gaan met onze middelen en onze CO<sub>2</sub>-uitstoot verder te beperken.***

Ons duurzaamheidsbeleid is gericht op het reduceren van onze milieubelasting en het creëren van een verandering in het gedrag van onze mensen. Om ons duurzaamheidsbeleid zo effectief mogelijk uit te voeren, werken onze mensen die verantwoordelijk zijn voor Facility Management, Procurement, wagenparkbeheer en Corporate Responsibility (CR) nauw met elkaar samen.

## ***Golden score op MVO door EcoVadis***

Op verzoek van een aantal klanten vult PwC jaarlijks de MVO-scorecard van het onafhankelijke bureau EcoVadis in. Dit jaar hebben we voor het eerst een golden score gekregen voor onze initiatieven op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). PwC hoort daarmee bij de vier procent van hoogst presenterende bedrijven in deze evaluatie.

## ***We stimuleren zuinig rijden***

Al vele jaren kennen wij een leaseregeling die (via een bonus/malusregeling) het bestellen van zuinige auto's en zuinig rijden stimuleert. We zijn in september 2012 gestart met een pilot Elektrisch Vervoer (EV), waarbij een aantal medewerkers een elektrische auto ter beschikking is gesteld. De pilot is positief verlopen en elke PwC-medewerker die minder dan 20.000 kilometer per jaar rijdt heeft nu de mogelijkheid om een volledig elektrische auto of een plug-in hybrid elektrische auto te leasen. Vanaf boekjaar 2015/2016 maken we dit ook financieel aantrekkelijk. Door invoering hiervan verwachten we beter tegemoet te komen aan de wensen van onze medewerkers en het aandeel van EV-auto's in ons wagenpark te vergroten. Het streven is om een toename van honderd EV-auto's te realiseren wat naar schatting leidt tot een CO<sub>2</sub>-reductie op brandstof van vier procent. Brandstof van leaseauto's heeft op dit moment een groot aandeel in onze gerapporteerde CO<sub>2</sub>-uitstoot. Omdat het aantal elektrische auto's toeneemt, heeft PwC het afgelopen boekjaar het aantal oplaadpunten uitgebreid.

Op basis van vorig boekjaar is het aantal treinritten met 44 procent gestegen.

## ***Bijna negentig procent van 'onze' taxiritten in Amsterdam zijn gemaakt in schone taxi's***

Voor ons kantoor in Amsterdam is het taxibeleid aangepast. De taxi-aanvragen worden nu standaard gedaan bij de social enterprise Taxi Electric. Alleen als zij niet aan de vraag kunnen voldoen, wordt er een alternatieve taxi ingeschakeld. Afgelopen boekjaar werd 87 procent van

onze taxiritten door Taxi Electric gereden (ons streven was 75 procent). Van de 1.400 taxiritten zijn er 1.200 uitgevoerd door Taxi Electric.

## ***Vermindering van uitstoot van auto's door bandenspanningsactie***

Het afgelopen boekjaar hebben Facility Management en CR gezamenlijk een bandenspanningsactie opgezet. Deze pilot heeft zo'n 8.500 liter brandstof bespaard en heeft gezorgd voor ruim 30 ton minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Deze actie heeft bovendien bijgedragen aan de bewustwording van onze mensen over het belang van een goede bandenspanning en over de bijdrage die ze zelf kunnen leveren aan het milieu. Gezien deze positieve resultaten en reacties is de actie eind juni 2015 herhaald en wordt de actie vanaf komend boekjaar twee keer per jaar uitgevoerd.

## ***We hebben zeven procent minder stroom verbruikt***

We hadden ons tot doel gesteld vijf procent minder stroom te verbruiken en dit doel is met een reductie van zeven procent ruimschoots gehaald. Dit is voornamelijk gerealiseerd door het beter inregelen en afstellen van installaties. Ook het reduceren van onze kantooroppervlakte met bijna 1.500 m<sup>2</sup> (locaties Den Haag en Eindhoven) speelt een rol, evenals het effect van al eerder genomen energiebesparende maatregelen (onder andere LED-verlichting) in de kantoren Rotterdam en Amsterdam. PwC maakt gebruik van, in Nederland opgewekte, duurzame elektriciteit. 75 procent van ons gehele elektriciteitsverbruik bestaat uit deze duurzaam opgewekte windenergie.

## ***We rollen een pilot rond afvalscheiding verder uit***

PwC heeft geconcludeerd dat de afvalscheiding nog beter georganiseerd kan worden, waardoor meer afval kan worden gerecycled. Om deze reden hebben we in ons kantoor in Utrecht een uitgebreid project rondom onze afvalscheiding opgezet. Dit houdt in dat alle prullenbakken van de kantoorruimtes zijn verwijderd en er verzamelbakken per afdeling zijn geplaatst. Dit project heeft zeer positieve resultaten opgeleverd. Het scheidingspercentage van ons afval op de locatie Utrecht is verbeterd van 13 naar 55 procent. Er is inmiddels een begin gemaakt met de verdere uitrol van dit project.

## ***Onze catering wordt duurzamer***

In de restaurants die worden beheerd door PwC hebben we een vooruitgang geboekt in het aanbieden van gezondere en duurzame producten. Zo bieden wij lokale producten aan en maken wij zo min mogelijk gebruik van verpakkingsmateriaal om het afval vanuit de catering te verminderen. Van ons assortiment bestaat nu 31 procent uit duurzame producten en ruim 42 procent heeft het 'Vinkje', het label voor de gezondere keuze.

### Milieu is ook een overweging in onze keten

De afdeling Procurement is afgelopen boekjaar opnieuw extern getoetst in het kader van de ISO 9001-certificering. Het kwaliteitsmanagementsysteem van Procurement voldoet wederom aan de eisen op het gebied van klanttevredenheid, aan wet- en regelgeving en de eisen van onze eigen organisatie.

Zorg voor het milieu maakt standaard deel uit van onze requests for proposal. Ons uitgangspunt daarbij is dat samenwerking in de keten kansen biedt voor efficiency en een duurzame samenleving. Ook een gedragscode voor leveranciers maakt deel uit van onze leveringsvoorwaarden.

Onze afdeling Procurement was het afgelopen jaar ook betrokken bij masterclasses voor social enterprises (zie verder op pag. 41).

### Gebruik van online-vergadertool

De uitrol van een online-vergadertool binnen ons wereldwijde netwerk stelt onze mensen én onze klanten in staat samen te vergaderen, documenten te delen en te brainstormen zonder dat ze hoeven te reizen. Er hebben het afgelopen boekjaar bijna 8.400 online meetings plaatsgevonden.

### We hebben beter gecommuniceerd

We hebben afgelopen boekjaar opnieuw ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid van onze milieumaatregelen. Zo zijn alle kantoren voorzien van communicatie (zoals bordjes met uitleg) over onder andere onze inkoop van duurzame koffiebonen, gezuiverd kraanwater, duurzaam toilet papier en het gebruik van onze online-vergadertool.

### Interne impact van ons CR-beleid

	2014/2015	2013/2014
PwC neemt adequate maatregelen om gevolgen van onze bedrijfsactiviteiten op milieu aan te pakken	53%	50%
PwC is een maatschappelijk verantwoord bedrijf	75%	72%
De mensen voor wie ik werk erkennen en waarderen medewerkers die CR-werkzaamheden verrichten	56%	53%

Milieu-impact	2014/2015	2013/2014
Duurzaam opgewekt elektriciteitsverbruik (%)	85,3	76,0
Papier (in kg per fte)		
• Ingekocht print- en kopieerpapier	34	35
• Gerecycled papier, karton en drukwerk	50	51
• Archiefvernietiging	20	26
Auto *		
• Aantal gereden zakelijke kilometers (per fte)	13.967	13.988
• Gemiddeld normverbruik (liters/100 km) **	4,8	5,2
• Gemiddeld werkelijk verbruik (liters/100 km) **	6,7	6,9
• Aantal bonussen klimaatneutrale autoregeling **	393	337
• Aantal malussen klimaatneutrale autoregeling **	233	254
Vliegen		
• Aantal gevlogen kilometers (per fte)	6.163	6.039
Trein		
• Aantal gereden zakelijke kilometers (per fte)	244	162
• Aantal reizen (per fte)	4,8	3,4
CO <sub>2</sub> -emissies (in tonnen)	16.164	17.271
• Auto's	9.304	9.401
• Vliegen	4.628	4.964
• Trein	28	20
• Elektriciteit ***	881	1.190
• Gas ***	944	1.138
• Stadswarmte ***	378	558

\*) Exclusief partners.

\*\*) Gebaseerd op kalenderjaren.

\*\*\*) Geëxtrapoleerd op basis van werkelijke metingen.

Uit de resultaten van de People Survey komt naar voren dat de waardering voor de milieumaatregelen die PwC neemt weliswaar verbeterd is ten opzichte van vorig boekjaar, maar overall nog steeds laag is. 53% van onze mensen vindt dat PwC adequate maatregelen neemt om haar milieu-impact te verkleinen ten opzichte van 50% vorig jaar. Onze doelstelling was een waardering van minimaal 55% te halen. We moeten daarom blijven werken aan de zichtbaarheid van de maatregelen die we nemen op dit gebied.

## Opbouw van onze organisatie (in personen)

Aantal personen (per 30 juni 2015)		Contract				
LoS	Geslacht	Type	Onbepaalde tijd	Bepaalde tijd	Inhuur	Totaal
Assurance	Man	Partner	93	0	0	93
		Professional staff	923	61	21	1.005
		Support staff	2	4	2	8
	Man totaal		1.018	65	23	1.106
	Vrouw	Partner	13	0	0	13
		Professional staff	449	64	8	521
		Support staff	23	4	0	27
	Vrouw totaal		485	68	8	561
	<b>Assurance totaal</b>		<b>1.503</b>	<b>133</b>	<b>31</b>	<b>1.667</b>
Tax & HRS	Man	Partner	88	0	0	88
		Professional staff	598	46	11	655
		Support staff	6	0	0	6
	Man totaal		692	46	11	749
	Vrouw	Partner	8	0	0	8
		Professional staff	437	36	4	477
		Support staff	14	0	0	14
	Vrouw totaal		459	36	4	499
	<b>Tax &amp; HRS totaal</b>		<b>1.151</b>	<b>82</b>	<b>15</b>	<b>1.248</b>
Advisory	Man	Partner	54	0	0	54
		Professional staff	432	18	16	466
		Man totaal	486	18	16	520
	Vrouw	Partner	4	0	0	4
		Professional staff	210	6	1	217
		Support staff	11	0	1	12
	Vrouw totaal		225	6	2	233
	<b>Advisory totaal</b>		<b>711</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>753</b>
	Firm Services	Man	Professional staff	1	0	1
Support staff			243	19	77	339
Man totaal		244	19	78	341	
Vrouw		Support staff	521	57	62	640
Vrouw totaal		521	57	62	640	
<b>Firm Services totaal</b>		<b>765</b>	<b>76</b>	<b>140</b>	<b>981</b>	
<b>Totaal</b>		<b>4.130</b>	<b>315</b>	<b>204</b>	<b>4.649</b>	

Aantal personen (per 30 juni 2015)		Voltijd/deeltijd				
LoS	Geslacht	Type	Voltijd	Deeltijd	Inhuur	Totaal
Assurance	Man	Partner	88	5	0	93
		Professional staff	931	53	21	1.005
		Support staff	6	0	2	8
	Man totaal		1.025	58	23	1.106
	Vrouw	Partner	9	4	0	13
		Professional staff	421	92	8	521
		Support staff	10	17	0	27
	Vrouw totaal		440	113	8	561
	<b>Assurance totaal</b>		<b>1.465</b>	<b>171</b>	<b>31</b>	<b>1.667</b>
Tax & HRS	Man	Partner	87	1	0	88
		Professional staff	505	139	11	655
		Support staff	2	4	0	6
	Man totaal		594	144	11	749
	Vrouw	Partner	8	0	0	8
		Professional staff	254	219	4	477
		Support staff	5	9	0	14
	Vrouw totaal		267	228	4	499
	<b>Tax &amp; HRS totaal</b>		<b>861</b>	<b>372</b>	<b>15</b>	<b>1.248</b>
Advisory	Man	Partner	53	1	0	54
		Professional staff	412	38	16	466
		Man totaal	465	39	16	520
	Vrouw	Partner	3	1	0	4
		Professional staff	172	44	1	217
		Support staff	7	4	1	12
	Vrouw totaal		182	49	2	233
	<b>Advisory totaal</b>		<b>647</b>	<b>88</b>	<b>18</b>	<b>753</b>
	Firm Services	Man	Professional staff	1	0	1
Support staff			191	71	77	339
Man totaal		192	71	78	341	
Vrouw		Support staff	215	363	62	640
Vrouw totaal		215	363	62	640	
<b>Firm Services totaal</b>		<b>407</b>	<b>434</b>	<b>140</b>	<b>981</b>	
<b>Totaal</b>		<b>3.380</b>	<b>1.065</b>	<b>204</b>	<b>4.649</b>	

# *Beslissingen nemen met beide hersenhelften*





**Digitalisering kan de business-modellen van bestaande bedrijven en organisaties compleet op hun kop zetten. Bedrijven, die geconfronteerd worden met de ‘disruptive innovations’ van nieuwe concurrenten moeten daardoor zelf transformeren of beter gezegd: ze moeten zichzelf opnieuw uitvinden. PwC-partner Jheroen Muste en Karan Shah helpen bedrijven hierbij.**

Jheroen Muste leidt de consultingpraktijk van PwC rond digitalisering. Karan Shah is een levend voorbeeld van de nieuwe competenties die PwC daarbij opbouwt. Hij is ‘design led business strategist’, afgestudeerd aan de Technische Universiteit in Delft en ondersteunt vanuit die invalshoek klanten bij het formuleren van hun nieuwe strategie. Design thinking is een creatieve benadering voor probleemoplossing en draait om het vertalen van diep inzicht in menselijk gedrag, voorkeuren en behoeften in het ontwerp van producten en diensten. Design thinking zet de gebruiker centraal.

**Waarom is het zo ontzettend belangrijk om die gebruiker centraal te stellen bij de totstandkoming van nieuwe producten en diensten?**

Muste: ‘Jarenlang is de markt bepaald door aanbod, nu staat de vraag vanuit de gebruiker centraal. Dat is onder meer het resultaat van de digitalisering die overal plaatsvindt. Niet de producent bepaalt, maar de consument die door alle beschikbare technologie in staat is zijn voorkeur razendsnel te veranderen en te vinden wat hij zoekt. Om misverstanden te voorkomen: digitalisering draait niet om technologie, maar gaat in onze optiek over een fundamentele maatschappelijke verandering, waarbij niet langer het aanbod, maar de vraag naar producten en diensten centraal staat. Die verandering wordt mogelijk gemaakt door technologie – door het internet en zijn technologische spinoffs - maar de uitwerking manifesteert zich grotendeels in snel veranderend gedrag van consumenten en eindgebruikers.’

Shah: ‘Met het pushen van een product kom je er niet meer. Succesvolle bedrijven komen niet met producten en diensten maar met oplossingen die fundamenteel tegemoetkomen aan de behoeften van gebruikers. Niemand had natuurlijk van tevoren bedacht dat hij een iPad nodig had, maar toen die er eenmaal was kon niemand meer zonder.’

Muste: ‘De eerste voorbeelden hebben we het afgelopen decennium gezien in de informatie-gedreven branches zoals de uitgeverijen. Producenten van vakliteratuur moesten zich omvormen naar leveranciers van op maat gesneden en digitaal geleverde informatie waar eindgebruikers echt de toegevoegde waarde

van inzagen. Als ze niet waren veranderd, hadden ze niet meer bestaan. Nu wordt vrijwel elke branche geconfronteerd met de noodzaak zichzelf opnieuw uit te vinden.’

**Hoe past human centered design in de consultingpraktijk van PwC -gaat PwC producten ontwikkelen?**

Muste: ‘Beslissingen in de boardroom werden altijd genomen op basis van bestaande gegevens en feiten, zeg maar met de analytische linkerhersen helft. Maar in de huidige tijd, met enorm snelle technologische ontwikkelingen, is dat vaak helemaal niet mogelijk. Als de toekomstige marktomstandigheden fundamenteel anders zijn dan in het heden of verleden, dan zijn er ook andere methoden nodig om tot adequate besluitvorming te komen. Bedrijven worden gedwongen buiten de bestaande parameters te denken. De veranderende behoeften van de consument of de gebruiker zijn een essentiële leidraad in de digitale transformatie waar onze klanten en ook wijzelf mee te maken hebben. Design thinking, oftewel het aanspreken van juist de intuïtieve, creatieve rechterhersen helft helpt om een antwoord te vinden op de fundamentele veranderingen die plaatsvinden.’

Shah: ‘Bedrijven en organisaties moeten zich óók bezighouden met de dingen die nog niet bestaan, ze moeten zich niet alleen begrenzen tot bestaande opties. Samen met klanten werken we aan het ontwerpen van nieuwe producten en diensten, als antwoord op de veranderende behoeften van klanten en eindgebruikers. ‘The Art of the Possible – business re-imagined’ noemen we dat. En we gaan daarbij ook verder dan het geven

van een advies. We ontwikkelen oplossingen in cocreatie met klanten en eindgebruikers, en zijn bereid en in staat die ook echt te realiseren.’

Muste: ‘Wij worden natuurlijk geen producent van producten, maar we willen klanten heel concreet laten zien wat er mogelijk is. Daarom ontwikkelen we ook actief prototypen. Denk bijvoorbeeld aan een koelkast met sensoren en connectie via Internet, of een nieuw service design voor een product of dienst, of software-applicaties rond smart cities.’

**Moet in de bestuurskamer iedereen dan maar beslissingen gaan nemen op basis van intuïtie en creativiteit?**

Shah: ‘Het gaat om de juiste mix van analytische en creatieve elementen in de besluitvorming. De zakenwereld bekijkt design thinking nog vaak als iets voor creatievelingen en pure productontwerpers, maar dat is allang niet meer zo. Het denken maakt gelukkig steeds meer opgang, met de technologiesector als voorloper. Human centered design is bijvoorbeeld in sterke mate de basis geweest van successen van Apple en Google en dan gaat het lang niet alleen over ontwerp en functionaliteit van de producten, maar ook om de algehele interactie met de gebruiker.’

Muste: ‘Besluitvorming zal steeds meer moeten gebeuren op basis van een brede reeks aan methoden en inzichten. In het digitale tijdperk heb je nog steeds de skills nodig van de financiële experts en bedrijfseconomen, maar dus evengoed die van ontwerpers. Daarom investeren we daar zelf ook in. Anders kunnen we op den duur zelf ook niet meer tegemoetkomen aan de vraag van klanten.’



# *Bijlagen*

## Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten

	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011
<b>Omzet</b>					
Netto-omzet (x € 1 mln.)	697,3	671,6	663,8	693,3	664,4
Toename/afname	+3,8%	+1,2%	-4,3%	+4,3%	-3,1%
Netto-omzet per persoon (x € 1.000)	169,7	165,9	154,7	155,3	155,8
Toename/afname	+2,2%	+7,2%	-0,4%	-0,3%	+1,2%
<b>Externe omzet per Line of Service (x € 1 mln.)</b>					
Assurance	291,9	285,4	306,1	327,4	317,1
Tax & HRS	240,5	240,3	217,0	228,9	227,4
Advisory	164,9	145,9	140,7	137,0	119,9
<b>Totaal</b>	<b>697,3</b>	<b>671,5</b>	<b>663,8</b>	<b>693,3</b>	<b>664,4</b>
	<b>2014/2015</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2010/2011</b>
<b>Resultaten</b>					
<b>Bedrijfsresultaat (x € 1 mln.)</b>	<b>157,7</b>	<b>162,1</b>	<b>143,1</b>	<b>133,2</b>	<b>150,3</b>
Toename/afname	-2,8%	+13,3%	+7,5%	-11,4%	-11,1%
<b>Bedrijfsresultaat per Line of Service (x € 1 mln.)</b>					
Assurance	55,6	69,1	61,9	61,2	74,9
Tax & HRS	63,4	64,5	58,2	54,2	55,9
Advisory	36,2	27,8	22,7	19,3	20,7
	<b>2014/2015</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2010/2011</b>
<b>Managementfee, salaris en emolumenten</b>					
Beschikbaar voor uitkering aan partners (x € 1 mln.)	153,9	156,1	137,7	125,6	142,6
Gemiddelde partnermanagementfee (x € 1.000)*	605,8	639,7	527,5	468,7	563,6
	-5,3%	21,3%	12,6%	-16,8%	-7,4%
Gemiddelde financiering per aandeelhouder per einde boekjaar (x € 1.000)	584,2	627,8	506,3	481,7	477,5
Bonuskosten voor medewerkers (x € 1 mln.)	29,3	30,3	23,4	20,4	26,6
Gemiddelde loonkosten per fte (x € 1.000)	72,2	71,8	68,9	67,7	66,9
Gemiddelde bonus per fte (x € 1.000)	7,6	8,0	5,8	4,9	6,6
	<b>2014/2015</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2010/2011</b>
<b>Gemiddelde bezetting (fte)</b>	<b>4.110</b>	<b>4.047</b>	<b>4.292</b>	<b>4.464</b>	<b>4.265</b>
Partners	254	244	261	268	253
Professional staff	3.054	3.000	3.180	3.323	3.132
Support staff	802	803	851	873	880

\* Uit de managementfee worden de kosten betaald voor pensioenopbouw, sociale verzekeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekering, overlijdensrisicoverzekering etc.

# Remuneratierapport Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Boekjaar 2014/2015 (1 juli 2014 tot en met 30 juni 2015)

**Opgemaakt door de remuneratiecommissie op 25 september 2015 en vastgesteld door de raad van commissarissen op 25 september 2015. Dit remuneratierapport is een bijlage bij het verslag van de raad van commissarissen in het jaarbericht van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Het jaarbericht wordt op de website [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) gepubliceerd.**

## Definities

In dit remuneratierapport wordt verstaan onder:

### PwC NL

Coöperatie  
PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen, tenzij het tegendeel uitdrukkelijk wordt aangegeven.

### Beroepsbeoefenaar

De natuurlijke persoon die zijn beroep uitoefent in naam van de Coöperatie, de Holding of een Dochtervennootschap op grond van een Aansluitingsovereenkomst.

### Coöperatie

Coöperatie  
PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

## Inleiding

Dit remuneratierapport behandelt de beloning van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (PwC NL) alsmede van de partners die verbonden zijn aan PwC NL.

De remuneratiecommissie van de raad van commissarissen richt zich ten behoeve van diens taakuitoefening onder andere op het opmaken van het jaarlijks door de raad van commissarissen vast te stellen remuneratierapport zoals bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code.

In dit rapport komen de volgende zaken aan de orde:

- PwC NL-governance.
- Beloning partners: het beloningsbeleid voor partners en de raad van bestuur in boekjaar 2014/2015 en de ingevoerde clawbackregeling voor de partners die als externe accountant functioneren.
- Beloning raad van bestuur: de wijzigingen in het beloningsbeleid voor de raad van bestuur met ingang van 1 juli 2015.
- Beloning van de leden van de raad van commissarissen.

Voor algemene informatie over het beloningsbeleid van PwC NL wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Governance en beloning' in ons jaarbericht.

## PwC NL-governance

De raad van commissarissen is per 1 mei 2015 ingesteld en bestaat volledig uit externe leden. Tot 1 mei kende de organisatie een Local Oversight Board welke bestond uit PwC-partners. De Algemene Vergadering benoemt de commissarissen. De benoeming geschiedt uit een bindende voordracht opgemaakt door de raad van commissarissen na advies van diens selectie- en benoemingscommissie. De Algemene Vergadering is bevoegd een commissaris te schorsen of te ontslaan. Leden van de raad van commissarissen worden benoemd voor een termijn zoals bepaald is bij benoeming doch niet langer dan maximaal vier jaar. Een commissaris kan worden herbenoemd en kan maximaal acht jaar zitting hebben in de raad van commissarissen. De raad van commissarissen heeft een rooster van aftreden opgesteld. Dit is opgenomen in dit remuneratierapport.

De raad van bestuur bestaat uit een of meer bestuurders. De leden van de raad van bestuur zijn beroepsbeoefenaren met wie een aansluitingsovereenkomst is gesloten. Statutair is bepaald dat alleen een beroepsbeoefenaren bestuurder kan zijn. De beroepsbeoefenaar met wiens besloten vennootschap een Aansluitingsovereenkomst is gesloten, kan tegenover derden de titel 'partner' voeren.

De voorzitter van de raad van bestuur (ook wel: Territory Senior Partner) is de enig statutair bestuurder en benoemt de overige leden tot gevolmachtigd (titulair) lid van zijn team gedurende zijn zittingsperiode. De benoeming van de voorzitter van de raad van bestuur vindt plaats door de Algemene Vergadering

op basis van een bindende voordracht door de raad van commissarissen die zich laat adviseren door zijn selectie- en benoemingscommissie en welke bij zijn besluitvorming en selectie de door de voorzitter aan te stellen leden van diens team betreft. Benoeming is voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid van herbenoeming voor een tweede periode van vier jaar.

De Algemene Vergadering is bevoegd iedere bestuurder te schorsen of te ontslaan. Voorts is de raad van commissarissen bevoegd iedere bestuurder te schorsen. De raad van commissarissen stelt de beloning vast van iedere statutaire en titulaire bestuurder.

### **Beloning partners en invoering clawbackregeling**

Vanwege het publieke belang van de dienstverlening van PwC NL is de beloningsmethodiek voor PwC NL-partners zo ingericht dat het kwaliteitsaspect en zaken als onafhankelijkheid, de gedragscode en het naleven van onder andere interne en externe regelgeving een navenant grote impact hebben op de beloning.

Vanaf 1 juli 2015 is een clawbackregeling van kracht voor partners die als externe accountant functioneren. De clawbackperiode is vastgesteld op zes jaar. Dit betekent dat bij deze partners jaarlijks een zesde deel van hun beloning wordt gereserveerd door afdracht aan een daartoe op te richten stichting. Als voor het verstrijken van die periode blijkt dat de externe accountant een verkeerde verklaring heeft afgegeven en dit verwijtbaar is aan de accountant en er door de verkeerde verklaring maatschappelijke schade is ontstaan en aan deze voorwaarden cumulatief is voldaan, dan verliest de accountant geheel of gedeeltelijk zijn aanspraak op deze uitgestelde beloning.

Afgesproken is dat de clawbackregeling jaarlijks zal worden geëvalueerd door de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen. Met de invoering hiervan is deze regeling conform de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang' van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep geïmplementeerd.

De beoordelings- en beloningssystematiek voor partners laat zich als volgt kort beschrijven: de beloning is afhankelijk van prestaties, rol en verantwoordelijkheden waarbij kwaliteit als criterium zwaar weegt. De totale beloning van de partners fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC NL. De beloning van de partners is gebaseerd op een puntensysteem waarbij de eurowaarde per punt aan het eind van het jaar wordt vastgesteld door de beschikbare winst te delen door het totaal aantal punten. Aan het begin van het jaar krijgt een partner punten toebedeeld. Bij normaal goed functioneren wordt het winstaandeel berekend door het toegekende puntenaantal te vermenigvuldigen met de puntwaarde. Een positieve of een negatieve beoordeling leidt tot een correctie van het inkomen welke kan variëren van een maximale bonus van 33 procent en een maximale malus van vijftig procent. In het verleden bedroeg de gemiddelde bonus ongeveer acht procent van het inkomen. PwC NL belooft kwaliteit ook positief. Als de partner, director en hun kernteamleden bovengemiddeld scoren op het gebied van kwaliteit in hun werk voor klanten, kan dit leiden tot een extra beloning.

De partners ontvangen dit winstaandeel in hun besloten vennootschappen waarmee zij aangesloten zijn bij PwC NL. Hierin wordt onder andere pensioen opgebouwd, worden verzekeringskosten gedragen en wordt belasting afgedragen.

Vanzelfsprekend gedrag wordt niet extra beloond. Dit gaat 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 NL. Het niet-naleven van baseline expectations heeft een negatief effect op de beoordeling en beloning van 25 tot vijftig procent van de totale beloning.

De remuneratiecommissie en de raad van commissarissen hebben kennisgenomen van de voorstellen van de Line of Service-boards en de Markets leader aan de raad van bestuur door middel van diverse stratificaties en hebben deze beoordeeld. Bij onvoldoende performance is bekeken in hoeverre dit incidentele gebeurtenissen betreffen en of mogelijk ook consequenties op langere termijn zijn te verwachten. Voorts is beoordeeld hoe is omgegaan met compliance-overtredingen en de uitkomsten van reviews.

## Beloning raad van bestuur met ingang van 1 juli 2015

Over het boekjaar 2014/2015 was de hiervoor beschreven systematiek ook van toepassing op de raad van bestuur. Met ingang van 1 juli 2015 is de beloningsregeling voor de leden van de raad van bestuur in lijn gebracht met de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Vanaf die datum ontvangen de leden van de raad van bestuur een door de raad van commissarissen vastgestelde vaste beloning die geen directe relatie heeft met de winstgevendheid van PwC NL.

De remuneratiecommissie heeft het beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur beoordeeld in het licht van maatregel 3.3 van het rapport 'In het publiek belang' en aanpassingen voorgesteld aan de raad van commissarissen met ingang van 1 juli 2015. Het voorgestelde beloningsbeleid voor de raad van bestuur is opgesteld onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van 2 oktober 2015. De raad van commissarissen stelt de hoogte van de beloning van de individuele leden van de raad van bestuur vast binnen het door de Algemene Vergadering vastgestelde beleid.

De raad van commissarissen heeft de onderstaande vaste beloning vastgesteld voor de leden van de raad van bestuur voor de komende drie jaar bij gelijkblijvende verantwoordelijkheden.

		Vaste beloning*	2014/2015*
Sytso Boonstra		914.500	1.016.800
Frank Engelen		1.047.250	1.260.471
Ad van Gils		914.500	956.284
Jolanda Lamse		914.500	956.284
Peter van Mierlo	vz	1.180.000	1.366.120
Michael de Ridder		914.500	1.016.800

\* Totaal inkomen voor verrekenfonds en te verminderen met de Inhoudingen (de jaarlijkse bijdrage op grond van het Reglement Financiële Regelingen).

De raad van commissarissen stelt voor elk lid van de raad van bestuur, onder wie de voorzitter, een brutobedrag in euro's vast voor belastingen, sociale verzekeringen, pensioen en dergelijke. Dit bedrag is in principe de jaarlijkse vaste beloning gedurende de zittingstermijn in de raad van bestuur en wordt conform de Aansluitingsovereenkomst uitgekeerd aan de partner-bv die verantwoordelijk is voor de afdracht van belastingen, voor eventuele pensioenregelingen en verzekeringen.

Naast de hierboven staande vaste beloning ontvangen de leden van de raad van bestuur vergoedingen welke gelijk zijn aan de vergoedingen aan alle andere partners voor onkosten en een rentevergoeding op het verstrekte kapitaal.

Naast het bovenstaande kan de raad van commissarissen besluiten tot een bonus. Deze bonus bedraagt maximaal twintig procent van de vaste beloning en is gebaseerd op het behalen van de door de raad van commissarissen vastgestelde langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van PwC NL. Deze bonus kan alleen toegekend worden indien de gestelde doelstellingen worden overtroffen. Tevens is sprake van de mogelijkheid om naast de vaste beloning met betrekking tot een lid van de raad van bestuur een malus toe te kennen van maximaal twintig procent wanneer kwaliteitsaspecten in de rol van beroepsbeoefenaar of bestuurder daar aanleiding toe geven.

De raad van commissarissen heeft het beloningsbeleid getoetst aan diverse benchmarks ter zake van beloningen van bestuurders, partners en medewerkers (ceo's, vergelijking van de verhouding van gemiddeld partnerinkomen en inkomen rvb-leden bij vergelijkbare accountants- en adviesorganisaties en bij andere PwC-memberfirms, beloningsverhoudingen binnen PwC NL en andere ondernemingen). Ook heeft de raad van commissarissen de inkomens(ontwikkeling) van (huidige en voormalige) leden van de raad van bestuur, voor en na hun lidmaatschap van de raad van bestuur, in aanmerking genomen evenals de ontwikkeling in puntwaarden en gepleegde en geplande investeringen, waaronder in kwaliteit en acquisities. De raad van commissarissen evalueert jaarlijks de vaste beloning ten opzichte van de verantwoordelijkheden en het takenpakket van het desbetreffende lid van de raad van bestuur.

**Clawback raad van bestuur**

Met betrekking tot de bonus heeft de raad van commissarissen de bevoegdheid de eventuele bonus die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van het desbetreffende lid van de raad van bestuur.

De clawbackregeling voor partners die als externe accountant werkzaam zijn, is eveneens van toepassing op de leden van de raad van bestuur die met toestemming van de raad van commissarissen als externe accountant functioneren.

**Leningen of garanties**

Er worden geen persoonlijke leningen of garanties verstrekt aan leden van de raad van bestuur.

**Beloning raad van commissarissen**

De vergoeding van de leden van de raad van commissarissen bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding. De Algemene Vergadering stelt de vergoeding van de raad van commissarissen vast.

Er zijn geen leningen verstrekt aan leden van de raad van commissarissen. De beloning van de leden van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van de prestaties van PwC NL.

De vergoeding van de raad van commissarissen is opgenomen in het schema op deze pagina. De vergoeding geldt voor de periode van boekjaar 2014/2015 dat de raad van commissarissen in functie was (twee maanden, vanaf de instelling op 1 mei 2015 tot en met einde boekjaar op 30 juni 2015).

De afspraken met betrekking tot de tijdsbesteding zijn vastgelegd in het reglement van de raad van commissarissen, de reglementen van diens kerncommissies en in de overeenkomst inzake de benoeming die met elke commissaris is gesloten. De tijdsbesteding hangt mede samen met de rol die de commissaris in de raad van commissarissen en in een of meer van diens kerncommissies vervult en kan derhalve per commissaris verschillen.

Het reglement bepaalt dat de raad van commissarissen ten minste zesmaal per jaar vergadert en voorts zo vaak als de voorzitter noodzakelijk acht. De specifieke taken van de voorzitter van de raad van commissarissen zijn eveneens in dit reglement opgenomen. De reglementen van de kerncommissies bepalen dat elke kerncommissie zo vaak vergadert als zij dit nodig acht, maar minimaal viermaal per jaar tenzij er aanleiding is om minder te vergaderen. De taak van de voorzitter van de kerncommissie staat eveneens in het reglement van de desbetreffende kerncommissie vermeld.

<b>De vergoeding van de raad van commissarissen in boekjaar 2014/2015 (in €)</b>	Vaste vergoeding voor rvc-voorzitterschap of lidmaatschap	Vergoeding auditcommissie	Vergoeding remuneratiecommissie	Vergoeding selectie- en benoemingscommissie	Vergoeding Commissie Publiek Belang*	Totaal (1 mei t/m 30 juni 2015)
N. Ellemers	7.500			1.250	1.250	10.000
J.M. de Jong (voorzitter)	11.667		1.250	1.667		14.584
A. Jorritsma (per 1 september 2015 lid rvc)	-	-	-	-	-	-
F.W. Oldenburg**	7.500	1.250		1.250		10.000
C.J.M. van Rijn	7.500	1.667			1.250*	10.417
Y.C.M.T. van Rooy	7.500		1.250		1.250*	10.000
A.H.E.M. Wellink	7.500		1.250		1.667*	10.417

\* Exclusief de vergoeding als lid van de Commissie Publiek Belang van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. in de periode voorafgaand aan de instelling van de raad van commissarissen op 1 mei 2015.

\*\* F.W. Oldenburg was tot en met 30 april lid van de Commissie Publiek Belang van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Zijn vergoeding daarvoor is in deze tabel niet opgenomen.

Bij de planning van de vergaderingen van de raad van commissarissen en die van de kerncommissies is uitgegaan van ongeveer drie à vier uur vergadertijd voor de vergaderingen van de raad van commissarissen en van circa twee uur voor die van de kerncommissies.

Het reglement van de raad van commissarissen bepaalt dat de vergoeding passend dient te zijn in relatie tot de verantwoordelijkheden, het tijdsbeslag van de werkzaamheden en de goede uitvoering van de taak en niet afhankelijk is van de resultaten van de vennootschap. De vergoeding van elke commissaris op basis van diens rollen in de raad van commissarissen en in diens kerncommissies is vastgelegd in een overeenkomst inzake de benoeming met de desbetreffende commissaris. De commissaris vult de werkzaamheden en de daaraan te besteden tijd naar eigen inzicht in met inachtneming van de aan

de raad van commissarissen en zijn leden toekomstige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals beschreven in de wet, de statuten van de vennootschap, het reglement van de raad van commissarissen en in de overeenkomst inzake de benoeming.

Het honorarium op jaarbasis van de voorzitter van de raad van commissarissen bedraagt 70.000 euro en het honorarium van een lid van de raad van commissarissen bedraagt 45.000 euro, van een voorzitter van een kerncommissie bedraagt het 10.000 euro en van een lid van een kerncommissie 7.500 euro.

Het beloningsbeleid voor de raad van commissarissen zal worden meegenomen in de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen en is gezien de instelling per 1 mei 2015 nog niet uitgevoerd.

#### Rooster van aftreden voor leden van de raad van commissarissen

	Leeftijd op datum toetreding	Toetreding	2016	2017	2018	2019	Herbenoembaar
N. Ellemers	52	1 mei 2015				●	Ja
J.M. de Jong (voorzitter)	69	1 mei 2015				●	Nee
F.W. Oldenburg	54	1 mei 2015				●	Ja
C.J.M. van Rijn	67	1 mei 2015				●	Nee
Y.C.M.T. van Rooy	63	1 mei 2015				●	Ja
A.H.E.M. Wellink (vicevoorzitter)	71	1 mei 2015			●		Nee
A. Jorritsma	65	1 september 2015				●	ja

De raad van commissarissen heeft een rooster van aftreden opgesteld dat is gepubliceerd op de website. De leden van de raad van commissarissen worden benoemd voor een periode zoals bij benoeming is bepaald doch van maximaal vier jaar.



## Reikwijdte van dit jaarbericht

De informatie in dit jaarbericht gaat over PwC Nederland. Dat wil zeggen dat alle informatie over ons beleid, onze strategie, procedures en systemen, en de daarbij behorende KPI's betrekking hebben op onze eigen organisatie. De reikwijdte van de indicatoren is dan ook PwC Nederland, met uitzondering van de indicatoren die gaan over gelijke beloning voor mannen en vrouwen en de remuneratieratio. Hierbij zijn alleen de professional services meegenomen en de stafafdelingen niet. De indicatoren rondom klanttevredenheid zijn

vanzelfsprekend alleen van toepassing op professional services. Overigens zijn alle HR-indicatoren exclusief stagiaires.

Wij hebben als PwC ook impact op derden. Die impact hebben we weergegeven in ons waardecreatieproces op pagina 22, maar we hebben die nog niet kwantitatief inzichtelijk.

Basis van ons integrated report	Reikwijdte van de rapportage
Kwaliteit	PwC wil zich onderscheiden met kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Voor die kwaliteit zijn we zelf verantwoordelijk.
Integriteit	Hier is ons beleid niet alleen beperkt tot PwC, maar ook tot partijen waarmee we zaken doen. We hebben een procedure voor de acceptatie van nieuwe klanten en opdrachtacceptatie bij bestaande klanten, mede om klanten en opdrachten te weren als er bijvoorbeeld een integriteitsrisico aanwezig is. Aan onze grote leveranciers vragen wij een verklaring te ondertekenen waarin staat dat de manier waarop zij zaken doen overeenkomt met de onze. Alhoewel ons integriteitsbeleid zich dus uitstrekt buiten de organisatie, ligt de verantwoordelijkheid hiervoor binnen onze eigen organisatie.
Onafhankelijkheid	Onafhankelijkheid is cruciaal voor onze praktijk. Accountants geven immers zekerheid bij de financiële en niet-financiële informatie van klanten. Ons eigen kwaliteitsbeleid en risicomanagement is daarvoor cruciaal. We kiezen zelf voor wie we werken om onze onafhankelijkheid te waarborgen.
Governance	Governance heeft betrekking op de manier waarop een organisatie wordt geleid, hoe het toezicht daarop is geregeld en hoe daarover verantwoording wordt afgelegd aan de stakeholders. Onze Assurance-tak heeft niet alleen te maken met intern, maar ook met extern toezicht. Als we het hebben over governance, heeft dit echter alleen betrekking op onze eigen organisatie en onze relatie met toezichthouders.
Rol in maatschappelijk debat	PwC wil zich onderscheiden met dienstverlening met maatschappelijke impact. Daar hoort een visie bij die wij uiten door deelname – in verschillende vormen – aan het maatschappelijk debat. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat we (pro)actief verschillende media benaderen met onze opinie of informatie beschikbaar stellen door rapportages te publiceren.
Transparantie	Dit is deels afgedwongen door wet- en regelgeving maar vooral een keuze, die wij in dialoog met stakeholders zelf hebben gemaakt. Door zelf het goede voorbeeld te geven, willen we het belang dat wij hechten aan transparantie – rapporteren is onze core business – benadrukken.
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid is cruciaal voor ons bestaan. Dat beïnvloeden wij door de kwaliteit van onze dienstverlening.

Ontwikkeling van talent	De rapportage hierover gaat over PwC. Dat laat onverlet dat de impact hiervan op de maatschappij groot is. Wij beschouwen onszelf als een soort opleidingsinstituut, dat van meerwaarde is voor de maatschappij in vervolgbanen.
Innovatie	Innovatie is belangrijk voor PwC. Ons innovatief vermogen bepaalt in hoeverre wij in staat zijn onze dienstverlening te innoveren om te blijven voldoen aan de vragen van onze klanten en van de maatschappij.
Impact van onze diensten op de maatschappij	Onze purpose (of: ons bestaansrecht) is dat we willen bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen. We verwachten dat door onze diensten de kwaliteit van de (financiële) informatie toeneemt, onze klanten effectiever en efficiënter werken en dat hun bedrijfsvoering verbetert door gebruik te maken van onze kennis en vaardigheden. Op deze manier willen we bijdragen aan het vertrouwen in (financiële) markten. Ook de belastingdruk van multinationals is een belangrijk thema als het gaat om de impact van onze diensten op de maatschappij. Ons advies beïnvloedt bijvoorbeeld hoe onze klanten hiermee omgaan. De dienstverlening die wij pro bono verrichten voor social enterprises en goede doelen heeft directe impact op de maatschappij. De maatschappelijke impact die wij willen maken, hangt af van de kwaliteit van ons werk.
Diversiteit	Dit is belangrijk voor PwC, omdat we ervan overtuigd zijn dat onze kwaliteit omhoog gaat naarmate we beter in staat zijn (maatschappelijke) issues vanuit meerdere invalshoeken te benaderen. Gelijke beloning van mannen en vrouwen is een belangrijk thema binnen diversiteit. Dit is belangrijk voor onze eigen organisatie, waarin mannen en vrouwen alleen beloond (moeten) worden op hun prestaties en competenties.
Bedrijfseconomisch resultaat	Hierbij gaat het over onze eigen bedrijfseconomische resultaten.
Fysieke en mentale vitaliteit	Vitaliteit gaat over PwC, onze mensen. Wij willen dat onze mensen zich gezond, prettig en op hun gemak en veilig voelen, zowel fysiek als mentaal. Wij beschouwen vitaliteit als een belangrijk aspect in ons kwaliteitsbeleid.

## GRI-tabel 4.0

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
<b>Algemene onderwerpen waarover PwC rapporteert - zoals vereist volgens GRI 4.0</b>						
Strategie en analyse						
G4-1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	<a href="#">4</a>	Voorwoord			○
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	<a href="#">29, 43-45, 48, 49-50, 51-52, 56-57</a>	Onze strategie en prestaties ('Hoe materiële onderwerpen terugkomen in onze strategische doelen', 'We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt', 'We transformeren onze organisatie', 'We investeren in strategische competenties'), Risicofactoren, Toekomstverwachtingen			●
Organisatieprofiel						
G4-3	Naam van de organisatie.	<a href="#">104</a>	De juridische structuur van PwC Nederland			○
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	<a href="#">20, 22</a>	PwC in Nederland, Ons proces van waardecreatie			●
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	<a href="#">140</a>	Colofon			○
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	<a href="#">20, 104</a>	PwC in Nederland, Onze juridische structuur			●
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	<a href="#">104</a>	Onze juridische structuur			●
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	<a href="#">20, 104</a>	PwC in Nederland, Onze juridische structuur			●
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	<a href="#">8, 20, 119</a>	Kerncijfers, PwC in Nederland, De opbouw van onze organisatie			●
G4-10	a. Aantal werknemers naar type arbeidscontract en geslacht. b. Aantal werknemers met een vast dienstverband per werknemerscategorie en geslacht. c. Totaal personeelsbestand uitgesplitst naar werknemers en andere hulppersonen en geslacht. d. Totaal personeelsbestand naar regio en geslacht. e. Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch als zelfstandige worden aangemerkt of door andere personen dan de eigen werknemers/hulppersonen, werknemers/hulppersonen van toeleveranciers daaronder begrepen. f. Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoenarbeid in de toeristische of agrarische sector).	<a href="#">119</a>	De opbouw van onze organisatie		Percentage van de werkzaamheden die worden uitgevoerd door zelfstandigen of anderen en schommelingen in het aantal werknemers niet meegenomen omdat dit niet relevant of niet materieel is	●
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.		0%			○
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	<a href="#">22, 118</a>	Ons proces van waardecreatie, Ons duurzaamheidsbeleid			●
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	<a href="#">21, 104</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, Onze juridische organisatie			●
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.			nvt		○

● Binnen scope accountantscontrole ○ Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	<a href="#">21</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	<a href="#">41</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')			●
Vaststelling van materiële onderwerpen en afbakening						
G4-17	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	<a href="#">67</a>	Algemene toelichting jaarrekening			●
G4-18	a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	<a href="#">21, 23-24, 129-130</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, Stakeholders en materialiteit, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	<a href="#">23-24, 27</a>	Stakeholders en materialiteit			●
G4-20	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	<a href="#">129-130</a>	Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	<a href="#">129-130</a>	Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	<a href="#">21, 38, 55, 67</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, Onze strategie en prestaties, Governance en beloning, Algemene toelichting bij de jaarrekening			●
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	<a href="#">21</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
Overleg met belanghebbenden						
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	<a href="#">23-24</a>	Stakeholders en materialiteit			●
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	<a href="#">23-24</a>	Stakeholders en materialiteit			●
G4-26	Benadering voor het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie van het overleg per type en groep belanghebbenden en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	<a href="#">23-24</a>	Stakeholders en materialiteit			●
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	<a href="#">23-24</a>	Stakeholders en materialiteit			●
Verslagprofiel						
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	<a href="#">21</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).			nvt		○
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	<a href="#">21</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	<a href="#">140</a>	Colofon			○
G4-32	a. De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. b. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.	<a href="#">21, 131</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, GRI-tabel 4.0			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-33	a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. b. De omvang en grondslag van de externe assurance indien niet genoemd in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag. c. De relatie tussen de organisatie en de assurance-aanbieders. d. Vermeld of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggeevenden betrokken zijn bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag.	<a href="#">21, 94-100, 105</a>	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, Controleverklaring, Corporate governance			●
Bestuursstructuur						
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Vermeld de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	<a href="#">27, 108, 110-111</a>	Managementaanpak, Corporate governance			●
G4-35	Proces voor het delegeren van verantwoordelijkheden voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggeevenden en andere werknemers.	<a href="#">27</a>	Managementaanpak			●
G4-36	Heeft de organisatie een of meerdere leidinggeevenden aangewezen met verantwoordelijkheid voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen en rapporteren zij rechtstreeks aan het hoogste bestuurslichaam?	<a href="#">27</a>	Managementaanpak			●
G4-37	Procedures voor overleg tussen belanghebbenden en het hoogste bestuurslichaam over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen. Als dit overleg wordt gedelegeerd, vermeld dan aan wie en hoe er teruggekoppeld wordt naar het hoogste bestuurslichaam.	<a href="#">27</a>	Managementaanpak			●
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en de daaronder vallende commissies.	<a href="#">108, 110-111</a>	Corporate governance			●
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam tevens een leidinggevende functie heeft (en, zo ja, zijn/haar functie binnen het management van de organisatie en de redenen voor deze situatie).	<a href="#">110</a>	Corporate governance			●
G4-40	Wervings- en selectieproces voor het hoogste bestuurslichaam en de daaronder vallende commissies en de criteria voor het werven en selecteren van de leden van het hoogste bestuurslichaam.	<a href="#">39, 108</a>	Onze strategie en prestaties, Corporate governance			●
G4-41	Procedures waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen vermeden of opgelost worden. Geef aan of belangenconflicten worden gemeld aan belanghebbenden.	<a href="#">107, 113-114</a>	Corporate governance, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid			●
G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggeevenden bij de ontwikkeling, goedkeuring en actualisatie van missie- en waardeverklaringen, strategie, beleid en doelstellingen van de organisatie wat betreft de economische, maatschappelijke en milieugevolgen daarvan.	<a href="#">27</a>	Managementaanpak			●
G4-43	Maatregelen die genomen zijn ter ontwikkeling en vergroting van de kennis van het hoogste bestuurslichaam op het gebied van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	<a href="#">27</a>	Managementaanpak			●
G4-44	a. Procedures voor het evalueren van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam, met name wat betreft het sturen op economische, maatschappelijke en milieuonderwerpen, inclusief frequentie en mate van onafhankelijkheid van de evaluatie. Geef aan of het zelfevaluaties betreft. b. Acties die ingezet zijn naar aanleiding van de evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam wat betreft het sturen op economische, maatschappelijke en milieuonderwerpen, zoals veranderingen in de samenstelling van het bestuurslichaam en diens werkwijze.	<a href="#">27, 54-55</a>	Managementaanpak, Governance en beloning			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-45	a. Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het inventariseren en beheersen van de effecten, risico's en kansen op economisch, maatschappelijk en milieugebied, inclusief de rol van het hoogste bestuurslichaam bij de implementatie van due diligence-processen. b. Geef aan of belanghebbenden met het oog hierop door het hoogste bestuurslichaam worden geraadpleegd.	<a href="#">24, 51, 113</a>	Stakeholders en materialiteit, Risicofactoren, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid			●
G4-46	Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het evalueren van de effectiviteit van de risicobeheersprocessen van de organisatie betreffende economische, maatschappelijke en milieuonderwerpen.	<a href="#">24, 51, 113</a>	Stakeholders en materialiteit, Risicofactoren, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid			●
G4-47	Frequentie waarmee economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en kansen door het hoogste bestuurslichaam worden geëvalueerd.	<a href="#">24, 51, 113</a>	Stakeholders en materialiteit, Risicofactoren, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid			●
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag formeel beoordeelt en goedkeurt en erop toeziet dat alle materiële onderdelen zijn opgenomen.	<a href="#">106</a>	Corporate governance			●
G4-49	Procedure voor het rapporteren van belangrijke zorgpunten aan het hoogste bestuurslichaam.	<a href="#">24, 27</a>	Stakeholders en materialiteit, Managementaanpak			●
G4-50	Totale aantal belangrijke zorgpunten dat aan het hoogste bestuurslichaam is gerapporteerd, inclusief de aard daarvan, alsmede de gehanteerde mechanismen ter oplossing van die zorgpunten.	<a href="#">25-26</a>	Stakeholders en materialiteit			●
G4-51	a. Beloningsbeleid voor het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevenden. b. Geef aan hoe de prestatiecriteria in het beloningsbeleid zijn gekoppeld aan de doelstellingen voor het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevenden op economisch, maatschappelijk en milieugebied.	<a href="#">53-55</a>	Governance en beloning			●
G4-52	Procedure voor het vaststellen van het beloningsbeleid. Geef aan of beloningsadviseurs zijn geraadpleegd bij het vaststellen van dit beleid en of zij onafhankelijk zijn van het management. Geef aan in hoeverre de beloningsadviseurs anderszins verbonden zijn met de organisatie.	<a href="#">54</a>	Governance en beloning			●
G4-53	Geef aan op welke wijze de visie van belanghebbenden wordt meegenomen bij het beloningsbeleid. Wordt er (indien van toepassing) rekening gehouden met de uitslag van stemmingen over beloningsbeleid en -voorstellen?	<a href="#">55</a>	Governance en beloning			●
G4-54	Geef per land waar de organisatie op grote schaal actief is, de verhouding aan tussen de totale jaarbeloning van de bestbetaalde werknemer van de organisatie in dat land ten opzichte van de mediane totale jaarbeloning van alle werknemers (exclusief de bestbetaalde werknemer) in dat land.	<a href="#">55</a>	Governance en beloning		Partners, professionele staff, geen support staff en oproepkrachten	●
G4-55	Geef per land waar de organisatie op grote schaal actief is, de verhouding aan tussen de procentuele stijging van de totale jaarbeloning van de bestbetaalde werknemer van de organisatie in dat land ten opzichte van de mediane procentuele stijging van de totale jaarbeloning van alle werknemers (exclusief de bestbetaalde werknemer) in dat land.	<a href="#">55</a>	Governance en beloning		Partners, professionele staff, geen support staff en oproepkrachten	●
Ethiek en integriteit						
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	<a href="#">22, 25-26, 30, 35-37, 53, 51-52, 111</a>	Ons proces van waardecreatie, Stakeholders en materialiteit, Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening', 'We leveren de PwC Experience'), Governance en beloning, Risicofactoren, Gedragscode en klachtenregeling			●

● Binnen scope accountantscontrole   ● Deels binnen scope accountantscontrole   ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-57	a. De interne en externe mechanismen voor het verkrijgen van advies over ethisch verantwoord en rechtmatig gedrag, inclusief formeel georganiseerde zaken zoals een hulp- of advieslijn.	<a href="#">37, 55, 112</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience') Governance en beloning, Gedragscode en klachtenregeling			●
G4-58	a. De interne en externe mechanismen voor het melden van ethisch onverantwoord of onrechtmatig gedrag, inclusief formeel georganiseerde zaken zoals escalatie naar het middenkadermanagement, een klokkenluidersregeling of hulplijn.	<a href="#">37, 55, 112</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Governance en beloning, Gedragscode en klachtenregeling			●
<b>Materiële onderwerpen waarover PwC uitvoerig rapporteert om voortgang te kunnen blijven monitoren - zoals vereist volgens GRI 4.0</b>						
Managementaanpak en indicatoren						
Economische prestaties						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 42-44, 49-50, 56-57, 130</a>	Stakeholders en materialiteit, Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt'), Risicofactoren, Toekomstverwachtingen, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	<a href="#">7, 42-44, 123</a>	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt'), Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten			●
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.			Niet materieel		○
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie.	<a href="#">75</a>	Jaarrekening			●
G4-EC4	Significante financiële steun van de overheid.			nvt		○
Gezondheid en veiligheid						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 32, 40, 130</a>	Stakeholders en materialiteit, Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening' en 'We leveren de PwC Experience'), Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-LA5	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke Arbo-commissies van zowel werkgevers als werknemers die helpen bij het monitoren en adviseren over Arbo-programma's.			nvt		○
G4-LA6	Type letsel en letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en arbeidsverzuimcijfers, en totaal aantal werkgerelateerde sterfgevallen per geografische zone en geslacht.	<a href="#">40</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')			●
G4-LA7	Werknemers die zeer frequent werkgerelateerde ziekten hebben of een hoog risico lopen deze te krijgen.			Niet materieel		○
G4-LA8	Arbo-onderwerpen die onderdeel zijn van formele overeenkomsten met vakbonden			nvt		○
Opleiding en onderwijs						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">8, 23-24, 27, 32, 37-39, 51-52, 130</a>	Kerncijfers, Stakeholders en materialiteit, Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Risicofactoren, Reikwijdte van dit jaarbericht			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan scholing, naar werknemerscategorie en geslacht.	<a href="#">8, 38</a>	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')		PwC NL - excl. stagiaires	●
G4-LA10	Programma's voor competentie management en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	<a href="#">37-39</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')		PwC NL - excl. stagiaires	●
G4-LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht over prestatie- en loopbaanontwikkeling, naar geslacht en werknemerscategorie.	<a href="#">55</a>	Governance en beloning		PwC NL - excl. stagiaires	●
Diversiteit en gelijke kansen						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 39-40, 51-52, 130</a>	Stakeholders en materialiteit, Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Risicofactoren, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	<a href="#">39, 105, 106, 107, 110-111, 119</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Corporate governance, Opbouw van onze organisatie		PwC NL - excl. stagiaires	●
Gelijke beloning voor vrouwen en mannen						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 40, 130</a>	Stakeholders en materialiteit, Managementaanpak (onderdeel van diversiteit); Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Reikwijdte van dit jaarbericht (onderdeel van diversiteit)			●
G4-LA13	Verhouding tussen basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie op elke belangrijke bedrijfslocatie.	<a href="#">40</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')		Alleen professionele staff, geen support staff en oproepkrachten. Partners zijn niet meegenomen omdat zij geen werknemers zijn. Bonussen zijn niet meegenomen in deze berekening.	●
Anticorruptie						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 37, 51-52, 54-55, 113-116, 129</a>	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van integriteit), Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Risicofactoren, Governance en beloning, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid (zie ook onder 'overige maatregelen'), Reikwijdte van dit jaarbericht (onderdeel van integriteit)			●
G4-SO3	Percentage en totaal aantal operaties dat beoordeeld is op significante corruptierisico's.	<a href="#">116</a>	Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid			●
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	<a href="#">37, 112</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Gedragscode en klachtenregeling			●
G4-SO5	Vastgestelde gevallen van corruptie en de getroffen maatregelen.	<a href="#">55</a>	Governance en beloning (onder 'sanctiebeleid')			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.



NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
Informatie over producten en diensten						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 46, 51-52, 129</a>	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van klanttevredenheid), Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt'), Risicofactoren, Reikwijdte van dit jaarbericht (onderdeel van klanttevredenheid)			●
G4-PR3	Type informatievoorziening over producten en diensten dat verplicht is gesteld volgens de procedures van de organisatie en het percentage belangrijke producten en diensten waarvoor die informatieplicht geldt.			Niet materieel		○
G4-PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes inzake de informatievoorziening over en etikettering van producten en diensten, naar type uitkomst.			Niet materieel		○
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	<a href="#">7, 46</a>	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt')		Professional Services	●
Naleving van wet- en regelgeving						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	<a href="#">23-24, 27, 30-31, 53-55, 113-116, 129</a>	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van kwaliteit en integriteit); Managementaanpak, Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening'), Governance en beloning; Risicofactoren, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementbeleid, Reikwijdte van dit jaarbericht (hoort bij kwaliteit en integriteit)			●
G4-PR9	Bedrag van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving inzake de levering en het gebruik van producten en diensten.	<a href="#">34</a>	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')			●
<b>Onderwerpen die minder materieel zijn, maar waarop PwC vrijwillig wel een aantal GRI-indicatoren rapporteert om voortgang te kunnen blijven monitoren</b>						
Werkgelegenheid						
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	<a href="#">8, 20, 33, 39, 119</a>	Kerncijfers, PwC in Nederland, Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening' en 'We leveren de PwC Experience'), Opbouw van onze organisatie			●
G4-LA2	Uitkeringen aan voltijdmedewerkers waarvoor deeltijdmedewerkers niet in aanmerking komen, per grootschalige activiteit.			nvt		○
G4-LA3	Terugkeer- en behoudpercentages na ouderschapsverlof, voor vrouwen en mannen.	<a href="#">39</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')			●
Lokale betrokkenheid						
G4-SO1	Percentage van de operationele activiteiten die worden uitgevoerd met lokale betrokkenheid, effectbeoordelingen en ontwikkelingsprogramma's.	<a href="#">40-41, 101-102</a>	Onze strategie en prestaties (bij 'We leveren de PwC Experience'); interviews: 'Ondernemen met een maatschappelijke missie'	Geen percentage, kwalitatieve beschrijving		●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
Privacy klanten						
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.	<a href="#">34</a>	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')			●
Energie						
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	<a href="#">117-118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren	●
G4-EN6	Vermindering van het energieverbruik.	<a href="#">117-118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren	●
Emissies						
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen (Scope 1).	<a href="#">118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren + vliegen (iedereen PwC NL), auto's (iedereen die leaseauto heeft exclusief partners), trein (allen),	●
G4-EN16	Energie indirecte emissies van broeikasgassen (Scope 2).	<a href="#">118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren + vliegen (iedereen PwC NL), auto's (iedereen die leaseauto heeft exclusief partners), trein (allen),	●
G4-EN17	Andere indirecte emissies van broeikasgassen (Scope 3).			We rapporteren geen scope 3-emissies		●
G4-EN19	Vermindering van de emissies van broeikasgassen.	<a href="#">118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren	●
G4-EN23	Totaalgewicht van afval naar type en verwijderingsmethode.	<a href="#">117-118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid (alleen papier)		PwC NL - alle kantoren	●
Transport						
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het vervoer van medewerkers en van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de operationele activiteiten van de organisatie.	<a href="#">118</a>	Ons duurzaamheidsbeleid		Vliegen (iedereen PwC NL), auto's (iedereen die lease-auto heeft exclusief partners), trein (allen)	●

**Overige materiële indicatoren die PwC rapporteert, maar die niet in GRI terugkomen**

N.v.t.	Aantal gereviewde dossiers.	<a href="#">33</a>	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')		Professionele staff	●
N.v.t.	Mobiliteitscijfer.	<a href="#">48</a>	Onze strategie en prestaties ('We transformeren onze organisatie')		Professionele staff	●
N.v.t.	Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek (People Survey).	<a href="#">32</a>	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')			●
N.v.t.	Deelnemers managementdevelopmentprogramma's.	<a href="#">38</a>	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')		PwC NL (vanaf niveau van manager)	●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

\*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij anders aangegeven in deze tabel.

# Begrippenlijst

<b>Algemene Vergadering (AV)</b>	Dit is de vergadering van de PwC-partners, via hun bv's, formeel de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Autoriteit Financiële Markten. Externe en onafhankelijk toezichthouder van financiële instellingen en accountantskantoren met een OOB-vergunning.	<b>IIRC</b>	International Integrated Reporting Council. Internationale organisatie waarvan onder andere standaardsetters, investeerders, bedrijven, accountants en NGO's deel uitmaken en die het framework voor integrated reporting promoot en verder ontwikkelt.
<b>AFM</b>		<b>Integrated reporting</b>	Manier van verslaggeving die uitgaat van de (financiële en niet-financiële) waarde die een bedrijf of organisatie creëert voor een brede groep van stakeholders.
<b>BCC</b>	Business Conduct Committee, waar medewerkers terecht kunnen met klachten over (vermeende) zakelijke misstanden.	<b>KPI</b>	Key performance indicator. KPI's zijn meetbare variabelen die inzicht geven in de voortgang van de realisatie van doelstellingen.
<b>BMG&amp;D</b>	Beoordeling, Mapping, Goalsetting en Development. Dit is bij PwC het proces rond beoordelen en belonen van partners en directors.	<b>L&amp;D</b>	Learning & Development. Binnen PwC de afdeling die het opleidings- en managementdevelopmentprogramma ontwikkelt en organiseert.
<b>BU</b>	Businessunit. Bij PwC zijn Assurance, Tax & HRS en Advisory opgedeeld in businessunits. Indeling daarvan gebeurt op basis van regio en/of vakgebied.	<b>Ledenraad</b>	Orgaan dat de belangen behartigt van de leden van de Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. (partner bv's). De Ledenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de rvb over onderwerpen die worden voorgelegd aan de AV.
<b>CAD</b>	Country Admission Committee. Orgaan dat de rvb adviseert over de benoeming van nieuwe partners en directors.	<b>Local Oversight Board</b>	Intern toezichtsorgaan bestaande uit partners. Sinds de komst van de raad van commissarissen omgezet in Ledenraad.
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer. De voorzitter van de raad van bestuur.	<b>LoS</b>	Line of Service. De LoS'en zijn de takken van dienstverlening van PwC, dus Assurance, Tax & HRS en Advisory.
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer. Bestuurder belast met alle financiële aangelegenheden.	<b>NBA</b>	De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
<b>Code of conduct</b>	Gedragscode.	<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 andere financiële instellingen. Accountantskantoren die deze bedrijven controleren, moeten daarvoor een vergunning hebben van de AFM.
<b>COO</b>	Chief Operating Officer. Bestuurder belast met de verantwoordelijkheid voor de operationele kant van de organisatie.	<b>PC</b>	Private Companies. Groep die zich richt op niet-beursgenoteerde (familie)ondernemingen.
<b>Compliance</b>	Het voldoen aan (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.	<b>PwC Europe</b>	Samenwerkingsverband van de PwC-memberfirms van Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België.
<b>Compliance officer</b>	Functionaris die verantwoordelijk is voor het toezicht op de naleving van (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.	<b>PS</b>	Industry-groep Public Sector.
<b>CR</b>	Corporate responsibility of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Manier van (duurzaam) ondernemen die rekening houdt met de belangen van de maatschappij, werknemers en het milieu.	<b>Q&amp;R</b>	Quality & Risk. Persoon of afdeling die zich bezighoudt met kwaliteitsbeleid en risicomanagement.
<b>ECR</b>	Engagement compliance review. Interne, door het global netwerk uitgevoerde reviews van de uitvoering van klantopdrachten.	<b>R&amp;C</b>	Industry-groep Retail & Consumer.
<b>EU&amp;M</b>	Industry-groep Energy, Utility & Mining.	<b>T&amp;L</b>	Industry-groep Transport & Logistics.
<b>FS</b>	Industry-groep Financial Services.	<b>TMT</b>	Industry-groep Technology, Media & Telecom.
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative. Organisatie die zich richt op het (verder) ontwikkelen van standaarden voor de rapportage van niet-financiële informatie.	<b>Wft</b>	Wet op het financieel toezicht. Deze wet stelt eisen aan de soliditeit en het gedrag van financiële ondernemingen en regelt het toezicht op de financiële sector in Nederland.
<b>HC</b>	Human capital. Aanduiding voor afdeling of personen die verantwoordelijk zijn voor (uitvoering van) het medewerkersbeleid van PwC.	<b>Wta</b>	Wet toezicht accountantsorganisaties. Wet die het extern toezicht (van de AFM) op de accountantsorganisaties regelt.
<b>HRS</b>	Human Resource Services. Dienstverlening op het gebied van onder andere pensioenen, beloningsstructuren en internationale uitzendingen.		
<b>Industry/Industry-groep</b>	Indeling van onze professionals in acht groepen die zich elk richten op een bepaalde sector of marktsegment.		
<b>IP</b>	Industry-groep Industrial Products.		
<b>IAD</b>	Interne Accountants Dienst.		

# Colofon

## PwC Jaarbericht 2014/2015

Raad van bestuur/hoofdkantoor

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

Fotografie

Global brandsite PwC  
Bastiaan Heus, Jean-Pierre Jans, Friso Spoelstra,  
Manon van der Zwaal

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)

© 2015 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. 2015.10.01.28.126. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) voor meer informatie.