

*Transparantie-
verslag*
2010-2011



***Transparantieverlag
PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.***

Transparantieverslag

	Meer transparantie, meer onafhankelijkheid, verhoogd vertrouwen	6
1	De accountantsorganisatie	9
2	Onze waarden	12
3	Maatschappelijke waardecreatie	14
3.1	De PwC-professional in de maatschappij	14
3.2	Het verlenen van assurance	15
3.3	Kennisontwikkeling en kennisdeling	16
3.4	Dialogoog met de samenleving	17
4	Risicofactoren	18
5	Kwaliteitsbeleid en risicomanagement	20
5.1	De pijlers van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem	20
5.2	Toetsing van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem	30
5.3	Sanctiebeleid	32
6	Aard van onze dienstverlening	34
7	Grondslag beloning externe accountants	36
	Verklaring beleidsbepalers	38
	Assurance	39
	Bijlage 1: Organisatiestructuur van het wereldwijde netwerk van member firms	41
	Bijlage 2: Tabel wettelijk kader	42
	Bijlage 3: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang	43
	Colofon	46

Meer transparantie, meer onafhankelijkheid, verhoogd vertrouwen

Het bovenstaande is een samenvatting van de maatschappelijke discussie in en over onze beroepsgroep. Ondernemingen en accountants moeten meer transparant zijn, accountants onafhankelijker van hun opdrachtgever en het vertrouwen in de verantwoording van organisaties en de daarbij horende accountantsverklaring moet omhoog.

Over deze doelstellingen is terecht een brede maatschappelijke consensus. Ook wij juichen het streven naar meer transparantie en onafhankelijkheid toe. Aan een verhoogd vertrouwen werken wij elke dag, gezien ons maatschappelijk mandaat. De uitdaging is om consensus te creëren over de wijze waarop we dit gaan realiseren. De ideeën die in binnen- en buitenland geopperd worden, lopen ver uiteen en inmiddels is er niemand meer die de uitkomst van het debat ook maar enigszins kan voorspellen. De opstelling van de Nederlandse politiek en toezichthouder lijkt erg nationaal georiënteerd. Dit laatste is wel in lijn met de huidige politieke verhoudingen in ons land, maar is desondanks zorgelijk te noemen.

We moeten ons bij alle mogelijke oplossingen serieus afvragen welk probleem we aan het oplossen zijn. Sommige voorstellen leiden alleen tot meer regelgeving en hogere kosten voor het bedrijfsleven. Bij andere voorstellen is het lastig op te maken hoe deze bij zouden dragen aan een betere accountantscontrole. Gelukkig zijn er ook voorstellen die naar ons idee een echte verbetering betekenen.

Meer transparantie

Het debat over transparantie moet ons inziens gesplitst worden naar de volgende niveaus:

- de accountantsorganisatie
- de accountantscontrole
- de onderneming

Meer transparantie en de accountantsorganisatie

Een accountantsorganisatie heeft een maatschappelijke rol en daarmee is het evident dat diezelfde maatschappij recht heeft op transparante informatie over die accountantsorganisatie. Daarom gaan wij in dit verslag uitgebreid in op onze ethische principes, onze maatschappelijke waarde, onze risico's en uiteraard (en in detail) op ons kwaliteitsmanagementsysteem. Wij willen ook transparant zijn over onze reviewresultaten, onafhankelijkheids-overtredingen, tuchtrechtsgedingen en klachten bij onze Business Conduct Commissie. En hetzelfde geldt voor de beloning van de externe accountants, het bestaande sanctiebeleid en de opgelegde sancties.

In het kader van de maatschappelijke discussie hebben we eveneens de bevindingen van de AFM in het afgelopen jaar vermeld. Deze hebben niet geleid tot enige vorm van maatregelen, ook niet bij het onderzoek waarvan de resultaten in september 2010 met veel ophef door de AFM werden gepresenteerd. Ook bij het recente onderzoek 'Prikkel voor kwaliteit' zijn geen overtredingen vastgesteld van bestaande verboden en geboden. Dit onderzoek richtte zich op twee thema's: onafhankelijkheid en het benoemen, beoordelen, belonen en sanctioneren van externe accountants. Daarbij kwam de vraag aan de orde welke soorten dienstverlening onze accountantsorganisatie verleent buiten de wettelijke controle om.

In dit verslag hebben we onze omzet volledig gesplitst naar de aard van de dienstverlening per soort controleklant. Hieruit blijkt dat PwC gemiddeld zo'n 17% andere diensten verleent dan assurancediensten bij haar OOB-controleklanten. Deze diensten, die altijd worden verleend in overeenstemming met de voor ons geldende wet- en regelgeving, hebben vrijwel altijd tot doel de risico's van een organisatie te mitigeren op het gebied van belastingen, dan wel andere bedrijfsprocessen. Daarnaast wordt deze overige dienstverlening verleend in lijn met de bestaande audit charters van de Raad van Commissarissen bij de opdrachtgever. In hoofdstuk 5 (blz. 20) en hoofdstuk 6 (blz. 34) gaan wij verder in op het AFM-onderzoek en de samenstelling van de omzet van de accountantsorganisatie.

Meer transparantie en de accountantscontrole

De bevindingen van de externe accountant worden vaak via de zogenaamde managementletters en de accountantsverslagen aan de opdrachtgevers gerapporteerd. De controleaanpak wordt aan het begin van de controle met het audit committee van de Raad van Commissarissen/toezichthouders en de CFO afgestemd. Aan het maatschappelijk verkeer (buiten de RvC om) wordt alleen de accountantsverklaring gerapporteerd en staat het de aandeelhouders vrij om bij de AV vragen te stellen aan de accountant. Wij zijn van mening dat het inderdaad goed zou zijn als de regelgever mogelijkheden schept dat de externe accountant publiekelijk verslag doet over zijn of haar controleaanpak en de visie op de te mitigeren risico's. Dit verslag zou ons inziens beperkt moeten blijven tot de accountantscontrolewerkzaamheden; het is aan de opdrachtgever zelf om transparant te zijn over de risico's en de gekozen schattingsmethodes in het kader van de jaarrekening. In specifieke omstandigheden zal een 'emphasis of matter' noodzakelijk zijn, maar daar voorziet de huidige regelgeving reeds in.

Meer transparantie en de onderneming

Rondom de verslaggeving van ondernemingen doet zich een interessante kwestie voor. De huidige verslaggevingseisen geven beperkt inzicht in het echte risicoprofiel en het onderliggende waardecreatieproces van een onderneming. Alleen als deze zaken goed doorgrond worden, kan een verantwoord oordeel gevormd worden over de financiële positie van een onderneming. Een enkele jaarrekening is in deze complexe wereld niet voldoende meer. Het is ook niet voor niets dat bij overnames uitgebreide due diligence-onderzoeken plaatsvinden en bij beursgangen uitgebreide prospectussen geschreven moeten worden. Naar ons idee is dit het werkelijke debat dat voortvloeit uit de financiële crisis: waar dienen ondernemingen verslag over te doen en waar dient een accountant een verklaring bij af te geven.

Meer onafhankelijkheid

De onafhankelijkheidsdiscussie vindt eveneens op diverse schakborden tegelijk plaats.

- Opdrachtgever van de externe accountant
- Tijdsduur van een relatie en onafhankelijkheid
- Samenloop van dienstverlening
- Raad van Toezicht bij de accountantsorganisatie en de commissie Publiek Belang
- Joint audits

Opdrachtgever van de externe accountant

Een nadrukkelijker rol voor de Raad van Commissarissen bij de opdrachtverlening aan de externe accountant is naar ons idee een verbetering van de huidige praktijk. Wij ondersteunen dan ook het

recent hierover door de NBA uitgebrachte consultatiedocument 'De Raad van Commissarissen als opdrachtgever van de accountant'. Dit document doet recht aan de onafhankelijke toezichthoudende positie van de commissarissen. In de huidige governanceopzet van onze klanten kunnen zij uitstekend de afwegingen maken die van belang zijn bij de keuze van de accountant. Opdrachtverlening door een derde draagt ons inziens niet bij aan de kwaliteit van de accountantscontrole, omdat in een dergelijke situatie geen gewogen belangenafweging kan gelden. De redenering 'degene die betaalt, bepaalt', is in onze ogen onjuist en niet in lijn met de beroepsethiek van de externe accountant, waarin het maatschappelijk belang een overheersende rol speelt.

Tijdsduur van een relatie en onafhankelijkheid

De huidige praktijk voor OOB-controles is dat na zeven jaar externe accountants op een team moeten roteren. Binnen PwC geldt voor de overige wettelijke controles een rotatietermijn van tien jaar. In de markt worden nu voorstellen gedaan over kantoorrotatie in plaats van rotatie van de externe accountant. Los van de transitiekosten voor ondernemingen en de kosten van het proposalproces voor accountantsorganisaties, schuilt in het wisselen van accountantsorganisaties naar onze mening ook het gevaar van verminderde innovatie aan het einde van een benoemingstermijn. Bovendien brengt een integrale transitie ook risico's met zich mee; het vraagt tijd om een onderneming goed te doorgronden. De beperkte ervaring die we in de westerse wereld hebben met verplichte kantoorrotatie (bijvoorbeeld in Italië), resulteert in de conclusie dat dit systeem niet heeft geleid tot verhoogde kwaliteit van de accountantscontroles. Wij passen de zevenjarige rotatietermijnen voor OOB's strikt toe, evenals de tienjarige termijn voor de overige wettelijke controles. Het roteren van de belangrijkste partners op een opdracht, inclusief de tekenend externe accountant, geeft zo voldoende garantie op een nieuwe, frisse en onafhankelijke blik met behoud van kennis en een lager kostenniveau voor gecontroleerde en accountant.

Samenloop van dienstverlening

Zoals reeds gememoreerd, hebben wij in hoofdstuk 6 gedetailleerd de aard van de dienstverlening per soort relatie opgenomen. Wij hebben dit gedaan om bij te dragen aan een transparante discussie. Wij worden in de pers en ook in de discussie met onze toezichthouder vaak geconfronteerd met minder professionele vergelijkingen en percepties. Ook wij vernemen de discussies over de percentages die gehanteerd zouden moeten worden als het gaat om de verhouding van adviesdiensten ten opzichte van controle- en hieraan verwante werkzaamheden. Wat ons betreft zou deze discussie gevoerd dienen te worden op basis van kwaliteit en onafhankelijkheid en niet op toevallige percentages in enig jaar.

Naar ons idee zijn de maatschappij en de kwaliteit van de accountantscontrole het meest gediend bij een proactieve Raad van Commissarissen op dit vlak. Naar onze mening is het raamwerk dat in dit kader reeds bestaat bij onze OOB-relaties, waarbij veel goede discussies plaatsvinden over welke vormen van dienstverlening te combineren zijn met het verrichten van een wettelijke controle, reeds stevig. Ook hebben wij niet de indruk dat uit de praktijk op dit front grote issues naar voren zijn gekomen. Percepties en werkelijkheid liggen hier volgens ons toch wel behoorlijk uit elkaar. Zoals eerder gememoreerd vinden wij de voorstellen om de verantwoordelijkheid voor de relatie met de accountant duidelijk te formaliseren op het niveau van de Raad van Commissarissen in plaats van het management, wel een duidelijke verbetering.

Raad van Toezicht bij de accountantsorganisatie en de commissie Publiek Belang

Binnen PwC functioneert een Local Oversight Board die bestaat uit gekozen leden vanuit de partnership. Wij zijn het eens dat het toevoegen van een commissie Publiek Belang die voornamelijk uit onafhankelijke derden bestaat, kan bijdragen aan de transparantie en onafhankelijkheid van de accountantsorganisatie. Het opnemen van het verslag van deze commissie in het transparantieverslag, is naar ons idee een goede stap voorwaarts op de ingeslagen weg.

Joint audits

In het internationale debat komt ook het idee van zogenoemde joint audits naar voren. Het idee hierbij is dat als twee accountantsorganisaties de verklaring tekenen, zij elkaar scherp houden en dus de kwaliteit van de controle verbetert. Deze redenering is aantrekkelijk, maar gaat voorbij aan de toegenomen complexiteit van het controleproces. Ook is het niet zeker dat dit model op internationale schaal geaccepteerd wordt. Bovendien is de stelling dat joint audits leiden tot een hogere kwaliteit op geen enkele wijze bewezen. Uiteindelijk is het onduidelijk welk probleem opgelost wordt door joint audits. In het Verenigd Koninkrijk is het concept van joint audits ter sprake gebracht om de kleinere kantoren een kans te geven ervaring op te doen en zo de afhankelijkheid van de zogenaamde Big 4 te verkleinen. Op zich is dit een charmante gedachtegang. Tegelijkertijd moeten we oppassen om het getal '4' voor een volledig geglobaliseerde industrie als een te klein aantal te beschouwen. Immers de kosten van een internationaal netwerk zijn enorm en de vraag is in hoeverre vanuit een economisch en kwaliteitsgericht perspectief vijf aanbieders beter zijn.

Verhoogd vertrouwen

In deze inleiding van ons transparantieverslag hebben we de lezer een idee willen geven van de stand van zaken van de maatschappelijke discussie. Veel echte verbeterpunten zijn inmiddels concreet naar voren gebracht, zijn ingevoerd of gaan de komende maanden ingevoerd worden en dat is uitstekend.

In dit verband willen wij ook wijzen op het concept van de Code voor Accountantsorganisaties die onze beroepsorganisatie onlangs heeft gepresenteerd en die nu ter consultatie voorligt bij een brede groep van stakeholders. Deze code bevat principes voor de manier waarop accountantsorganisaties met een OOB-vergunning zouden moeten omgaan met bestuur, kwaliteitsbeheersing, risicomanagement, intern toezicht, onafhankelijkheid en beloning. Uitgangspunt voor het opstellen van de code vormt de borging van het publieke belang van de accountantscontrole. Veel van de voorgestelde principes worden reeds toegepast door PwC en zijn vastgelegd in onze gedragsregels, procedures en de Code of Conduct. Een andere norm, het opzetten van een commissie Publiek Belang, zoals hierboven beschreven, is nieuw.

Veel zal afhangen van de opstelling en het gedrag van de externe accountants in de praktijk, in het omgaan met de Raad van Commissarissen en tijdens de aandeelhoudersvergadering. Dit transparantieverslag heeft tot doel bij te dragen aan het verhoogd vertrouwen in ons kwaliteitsmanagementsysteem en het vertrouwen dat wij als organisatie onze maatschappelijk rol heel erg goed begrijpen en dat dit maatschappelijke belang nadrukkelijk is verankerd in al onze bedrijfsprocessen. Wij hebben onze externe accountant gevraagd zekerheid te geven bij de in dit verslag gebruikte cijfers. Dat hebben we gedaan om het vertrouwen in dit verslag en in ons als PwC verder te verhogen.

Het verhoogde vertrouwen wordt nog het meest beïnvloed door de wijze waarop ondernemingen transparant gaan rapporteren over hun maatschappelijke waardecreatieproces en hun risicoprofielen. Het huidige IFRS-framework is niet geschikt om deze aspecten van de verslaglegging te accommoderen. Het ontwikkelen van een hernieuwd normenkader voor dit deel van het verslag is de echte uitdaging waar we met elkaar voor staan.

Peter van Mierlo
Voorzitter Directie
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

1. De accountantsorganisatie

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.¹ is de accountantsorganisatie en de houder van de vergunning op grond van artikel 5 Wta. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is een 100%-deelneming van PricewaterhouseCoopers B.V. Deze B.V. heeft daarnaast 100%-deelnemingen in:

- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.
- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V.
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V.

PricewaterhouseCoopers B.V. is op haar beurt een 100%-deelneming van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Deze vennootschap is een 100%-deelneming van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.² De coöperatie is aansluitingsovereenkomsten aangegaan met de besloten vennootschappen van de beroepsbeoefenaren (partner-bv's). Al deze partner-bv's zijn in Nederland opgericht.

De groep van leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. bestaat voor de meerderheid uit partner-bv's van beroepsbeoefenaren die accountant zijn. Per 30 juni 2011 telde de coöperatie 258 leden, van wie 135 RA of AA waren en drie accountants met een buitenlandse titel.

De meerderheid van de beroepsbeoefenaren (zijnde partners/leden) die aan de accountantsorganisatie verbonden is, is aangemeld als externe accountant bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Deze aanmelding vindt pas plaats nadat een kwaliteitsbeoordeling heeft plaatsgevonden. De externe accountants worden aangesteld door de Assurance Board.

In de vennootschap PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. is de brede dienstverlening op het gebied van belastingadvies, juridisch advies en human resource services ondergebracht. Onder de vennootschap PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. vallen adviesdiensten op het gebied van fusies en overnames, crisismanagement en transformatieprocessen. Deze twee vennootschappen bieden, waar nodig en voor zover wet- en regelgeving dat toestaat, ook ondersteuning bij de wettelijke controles die door de accountantsorganisatie worden uitgevoerd. Op 29 december 2010 is de vennootschap PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (CoS) opgericht. In deze vennootschap is de dienstverlening op het gebied van fiscale en financiële compliance ondergebracht. CoS richt zich op de inrichting, de verbetering en het transparant maken van de zogenoemde complianceketen, de keten van de allereerste transactieboekings tot de uiteindelijke verantwoording in de jaarrekening (van een niet-controleklant) of een fiscale aangifte.

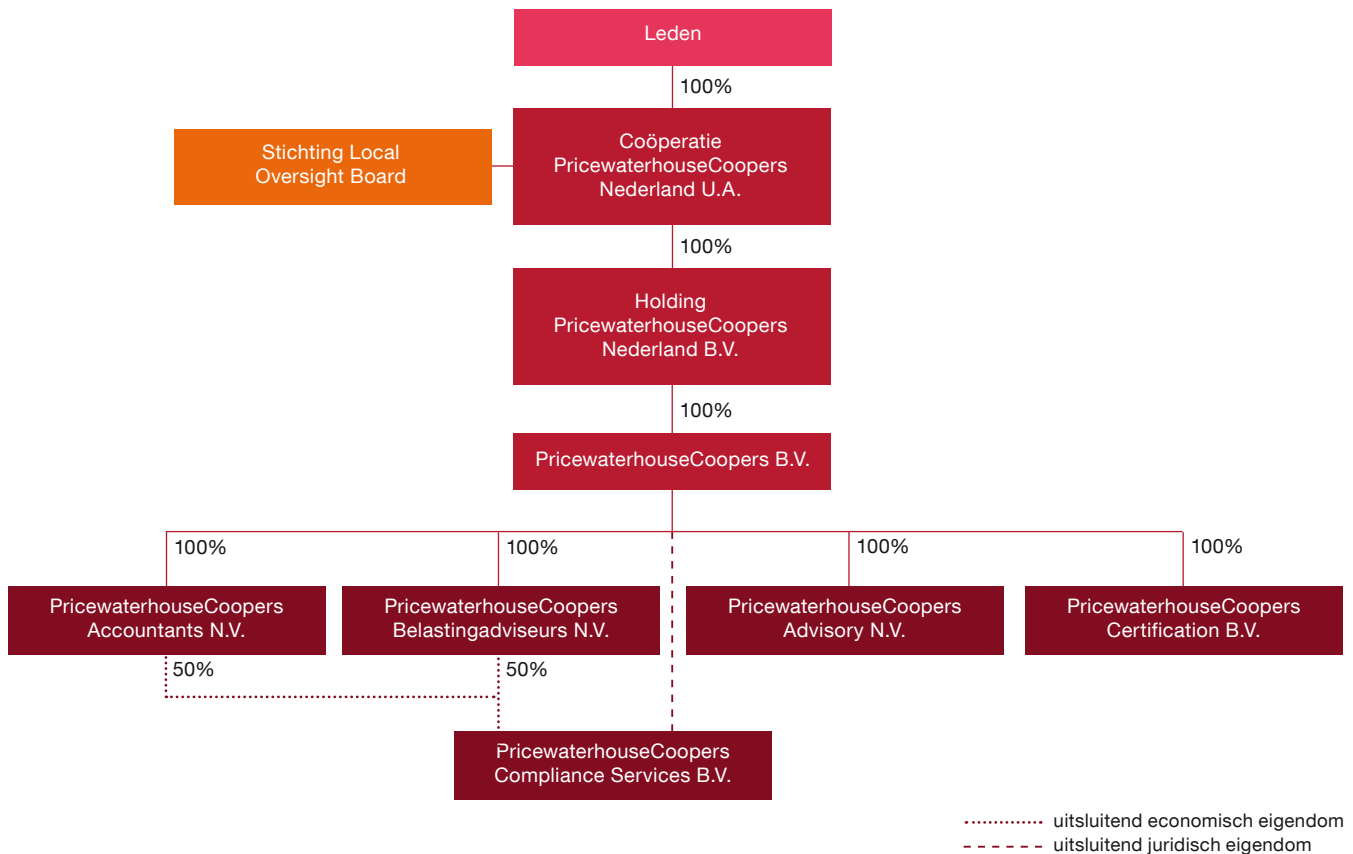
De leden van de Directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook wel aangeduid als de Assurance Board) zijn samen met de leden van de Raad van Bestuur (RvB) van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De Assurance Board is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

De Local Oversight Board (LOB) houdt, vanuit de diverse verantwoordelijkheden die zij heeft, onder andere toezicht op het functioneren van de RvB en Assurance Board. De leden van de LOB zijn aangemerkt als medebeleidsbepaler. De Compliance Officer ziet namens de beleidsbepalers toe op de naleving van het kwaliteitsbeleid.

¹ Met ingang van dit boekjaar hebben wij een reeds bestaande praktijk bestendigd door onze naam niet meer volledig weer te geven, maar (als ons merk) de afkorting te gebruiken. PricewaterhouseCoopers is nu PwC. Alleen waar wij een juridische entiteit aanduiden, zal PwC voluit worden geschreven omdat de statutaire naam niet is ingekort.

² Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn aangesloten bij het wereldwijde PwC-netwerk van afzonderlijke en zelfstandige member firms. Meer informatie hierover staat in bijlage 1 (blz. 41).

Onze juridische structuur



Industry-groepen en marktsegmenten

Onze gekwalificeerde beroepsbeoefenaren zijn onderdeel van businessunits en daarnaast zijn zij ook onderdeel van markt- en kennisgroepen. Deze groepen zijn over onze drie takken van dienstverlening (Assurance, Tax & HRS en Advisory) georganiseerd. Wij onderscheiden vier marktsegmenten: Private Companies (dat zich richt op niet-beursgenoteerde bedrijven), Public Sector (overheid en overheidsinstanties), Transactions Group (fusie- en overnamepraktijk) en Public Interest Entities (voornamelijk beursgenoteerde bedrijven).

Dit laatste marktsegment bestaat uit vier Industry-groepen:

- Consumer and Industrial Products & Services (CIPS)
- Financial Services (FS)
- Technology, Information & Communication, Entertainment & Media (TICE)
- Energy, Utilities & Mining (EU&M)

De markt- en Industry-groepen zijn belangrijk voor een goed begrip van de trends in de markt, regelgeving en relevante ontwikkelingen. Juist deze uitwisseling van informatie over de takken van dienstverlening heen, draagt bij aan de kwaliteit van onze accountantscontroles.

Businessunits

Mede vanwege de structuur en omvang van de accountantsorganisatie is een deel van de verantwoordelijkheden van de Assurance Board belegd bij de businessunits (BU's). Per 30 juni 2011 is de accountantsorganisatie onderverdeeld in acht BU's. Aan het hoofd van elke BU staat een Business Unit Leader (BUL). De BUL heeft onder meer de volgende taken:

- implementeren van relevante regelgeving op het gebied van kwaliteit, risicomanagement en gedrag (Code of Conduct). De BUL wordt hierin bijgestaan door de Quality Assurance Partner (QAP);
- sturen op doelstellingen voor omzet, productiviteit en winstgevendheid;

- ontwikkelen en managen van een effectieve infrastructuur (benodigde mensen en middelen, Industry-kennis, BU-planning);
- het managen van de bezetting gericht op de kwaliteit van de klantbediening en het monitoren van de ontwikkeling van onze mensen, hun ervaring en gedrag. De BUL wordt hierin bijgestaan door de Human Capital Partner.

De QAP richt zich ook op kwaliteitsaspecten als de aanvaarding, continuering en uitvoering van verschillende opdrachten, waaronder wettelijke controleopdrachten.

De acht BU's, verdeeld over 12 vestigingen, bestaan uit zes Assurance BU's en twee landelijk opererende BU's: Business Assurance Services (BAS) en National Office (NO).

Overzicht BU's

BU Amsterdam Public Interest Entities (PIE)	Amsterdam
BU Amsterdam Private Companies (PC) & Public Sector (PS)	Amsterdam en Alkmaar
BU Zuid-Holland	Rotterdam en Den Haag
BU Centrum	Utrecht en Arnhem
BU Noord	Groningen, Hengelo en Zwolle
BU Zuid	Eindhoven, Breda en Maastricht
Business Assurance Services (BAS)	Landelijk opererende BU
National Office (NO)	Landelijk opererende BU

2. Onze waarden

Integer en onafhankelijk handelen is voor ons van essentieel belang. Bij het geven van zekerheid omtrent informatie, onze kernactiviteit, moeten de opdrachtgever en de samenleving van onze integriteit en onafhankelijkheid kunnen uitgaan. Heel veel zaken die raken aan onze integriteit en onafhankelijkheid – de fundamenten van onze kwaliteit – zijn vastgelegd in onze gedragsregels, procedures en de Code of Conduct.

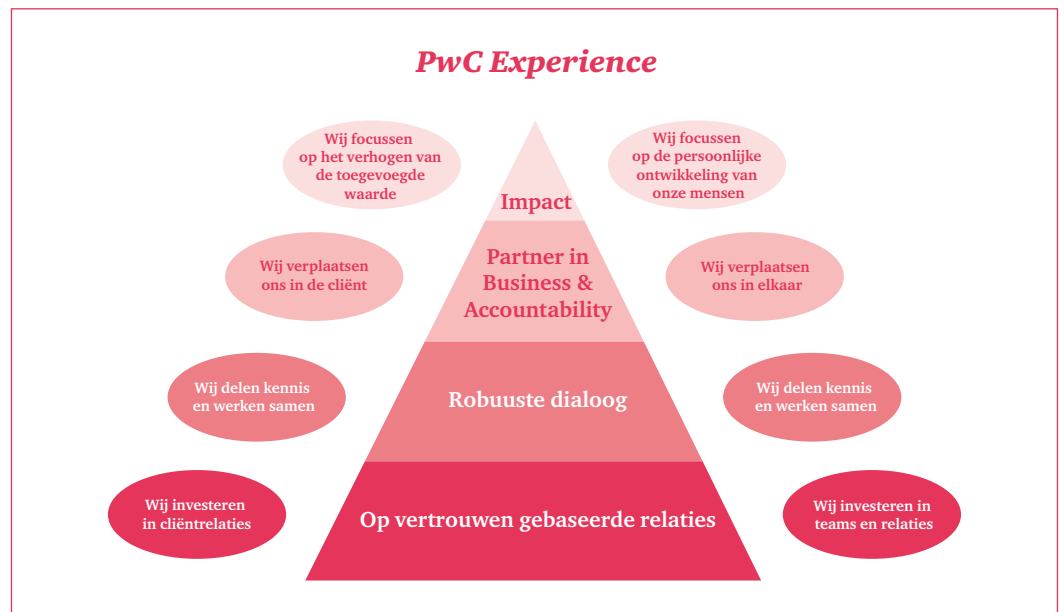
Bovendien zijn er externe gedrags- en beroepsregels waaraan iedereen binnen PwC zich dient te houden. Onze partners en directors hebben een voortrekkersfunctie hierin. De ‘tone from the top’ is cruciaal in het creëren van een cultuur waarin het naleven van de voorschriften en ongeschreven fatsoensregels vanzelfsprekend is.

PwC Experience

De PwC-merknaam geeft invulling aan de verwachtingen die de samenleving, klanten en medewerkers van ons hebben. Behalve voor onze identiteit en onze capaciteiten, staat de PwC-merknaam voor een bepaald gedrag en een bepaalde cultuur, zoals benoemd in onze

kernwaarden. Dat wordt aangeduid als PwC Experience.

De PwC Experience draait om het leveren van kwaliteit, waarmee we ons in de markt willen onderscheiden. Onze klanten mogen van ons verwachten dat wij de vaktechnisch optimale kennis, vaardigheden en oplossingen leveren, in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. De maatschappij mag van ons verwachten dat wij ons houden aan de onafhankelijkheidsregels en vooruitlopen op de ontwikkelingen in ons vakgebied. Daarbij is het streven om deze verwachtingen te overtreffen. Wij trekken hiervoor mensen aan die niet alleen excelleren in vaktechnische kennis, maar die ook werken volgens onze hoge ethische en professionele normen en die in staat zijn zich wezenlijk te verplaatsen in het perspectief van de klant. In het verlengde daarvan ligt dat wij werken voor klanten die ook hoge standaarden kennen en naleven op het gebied van wet- en regelgeving en integriteit. Onze acceptatieprocedures zien daarop toe (zie verder Pijler 4 op blz. 22).



Kernwaarden

Onze kernwaarden 'Excellence', 'Teamwork' en 'Leadership' zijn voor ons niet vrijblijvend. In onze opleidingsprogramma's en ook in de dagelijkse praktijk, geven we hier inhoud aan en wij vragen van alle leidinggevendenden dat zij dit uitdragen.

Excellence houdt een concrete belofte in aan onze klanten en de maatschappij. Zij mogen rekenen op de hoogste kwaliteit, waarbij we streven naar het overtreffen van de verwachtingen. Wij doen wat wij beloven en leveren meer toegevoegde waarde dan van ons wordt verwacht. Wij bereiken excellentie door onafhankelijkheid, innovatie, kennisontwikkeling en scherpte.

Teamwork staat voor een toezegging rondom samenwerking, zowel met de klant als met collega's. Kennisdeling en het benaderen van een vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken verbeteren de kwaliteit van ons werk. Teamwork slaat ook op efficiency. Onze klanten mogen ervan uitgaan dat wij onze mensen en middelen op de meest effectieve manier inzetten. Om effectief teamwork te bereiken, staan sterke onderlinge relaties, respect en uitwisseling centraal.

Leadership is niet zozeer een belofte als wel een houding. In onze managementdevelopmentprogramma's staat de notie van verantwoord leiderschap centraal. Dit heeft betrekking op gedrag; het is een manier van handelen en denken om verantwoordelijkheid te nemen en duurzame relaties op te bouwen. Het gaat hierbij ook om het ontwikkelen van een brede maatschappelijke visie; een visie met moed die anderen inspireert en motiveert met persoonlijke integriteit, waarbij zelfreflectie de basis is.



Code of Conduct

Zoals reeds genoemd hebben wij een sterk gereguleerd beroep. Allerlei eisen omtrent integriteit, onafhankelijkheid en kwaliteit zijn vastgelegd in protocollen, procedures en regels.

Daarnaast hebben wij een Code of Conduct die beschrijft hoe we ons moeten gedragen en hoe we zaken doen. Wij vinden het belangrijk dat iedereen weet waar wij voor staan. Iedere PwC'er wordt geacht zich respectvol, waardig, eerlijk en beleefd te gedragen. Discriminatie, pesterij of ongewenste intimiteiten zijn onacceptabel. Iedere medewerker is verplicht de code, die gebaseerd is op de hierboven genoemde kernwaarden, te onderschrijven en zich ernaar te gedragen. De gedragscode is bewust algemeen gehouden om de eenvoudige reden dat er niet voor elke situatie een regel te bedenken is. Wij gaan uit van principes, die voldoende kaders bieden. Een complete set spelregels is ook niet wenselijk, want onze medewerkers zijn prima in staat zelf verantwoorde afwegingen te maken en hierbij de hulp van collega's in te roepen. Ons credo is niet voor niets dat 'de grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt'.

De Code of Conduct en het omgaan met dilemma's die op ons pad kunnen komen, zijn een verplicht onderdeel van ons Learning & Developmentprogramma. Ook nieuwe medewerkers worden hiermee vertrouwd gemaakt. Dilemmatrainingen, die als doel hebben afwegingen zichtbaar te maken, confronteren deelnemers met situaties die ze tegen zouden kunnen komen in de praktijk. Hoe reageer je bijvoorbeeld als blijkt dat een klant mensen 'zwart' in dienst heeft? Wat doe je met een doos wijn die een controleklant stuurt met Kerstmis? De antwoorden op dit soort vragen worden uitgebreid besproken. De boodschap die de deelnemers van de dilemmatrainingen meekrijgen, is ook hier dat ze vragen en twijfels altijd moeten voorleggen aan collega's en leidinggevendenden. Hierin is ook het verband met onze risicomanagementprocedures te zien. De Code of Conduct is geen vrijblijvend document. Bij overtreding van deze gedragscode volgen disciplinaire maatregelen. Bij de code hoort een Klacht- en Meldingsregeling (zie blz. 28). Op onze website is hierover meer informatie te vinden. (www.pwc.nl/nl/onzegorganisatie/code-of-conduct.jhtml)

3. Maatschappelijke waardecreatie

Een commissaris heeft tijdens een aandeelhoudersvergadering eens gezegd dat de waarde van de accountantsverklaring gemakkelijk te bepalen is door te kijken wat er met de beurskoers zou gebeuren indien de verklaring onverwachts zou worden ingetrokken door de accountant. De hierdoor veroorzaakte daling van de beurskoers, vermenigvuldigd met het aantal uitstaande aandelen is dan de waarde van de verklaring.

In onze optiek is het bestaansrecht voor accountantsorganisaties gebaseerd op de waarde en de relevantie die wij hebben voor de maatschappij. Uiteindelijk is de waarde die wij toevoegen gelijk aan de waarde van de omvang van het vertrouwen dat wij toevoegen, verminderd met de kosten van een dergelijke controle.

Helaas is het exact duiden van de waarde van een accountantsverklaring minder makkelijk. Een complicerende factor is dat onze rekening betaald wordt door de opdrachtgever en niet door de gebruikers van de accountants-

verklaring. Daar komt nog eens bij dat de maatschappelijke waardering van een accountantsverklaring door de tijd heen fluctueert. Immers de waarde is afhankelijk van het gepercipieerde bedrijfsrisico op dat moment. Ook de financieringsverhouding van een organisatie speelt een rol evenals de vraag of een bedrijf op korte termijn van eigenaar gaat veranderen.

De maatschappelijke waarde van onze organisatie is dus moeilijk uit te drukken in geld, maar is wel te beschrijven langs andere lijnen, namelijk:

- de PwC-professional in de maatschappij;
- verlenen van assurance;
- kennisontwikkeling en kennisdeling;
- dialoog met de samenleving.

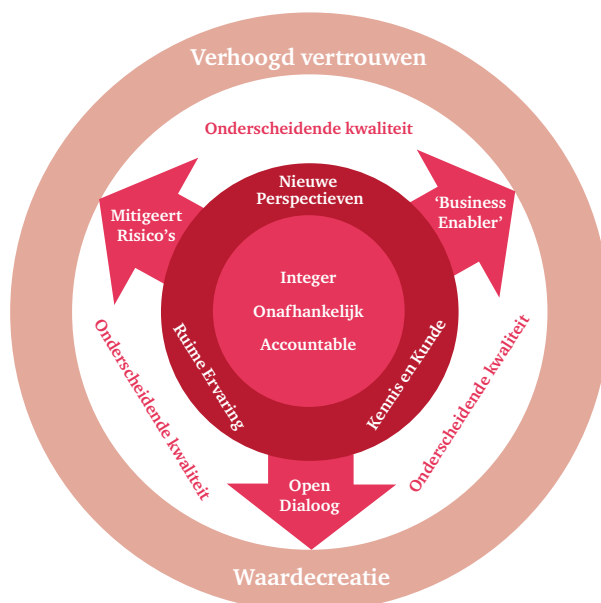
Ons kwaliteitsbeleid en risicomanagement is een van de belangrijkste bouwstenen van onze maatschappelijke waardecreatie en die komen separaat in hoofdstuk 5 aan de orde.

De waarden van onze organisatie – excellence, teamwork en leadership – zoals beschreven in hoofdstuk 2, liggen ten grondslag aan onze maatschappelijke waardecreatie.

3.1 De PwC-professional in de maatschappij

Onze maatschappelijke waardecreatie blijkt onder meer uit de rol van onze professionals. Het model hiernaast is een goed denkkader dat recent door een achttal talenten uit alle continenten is ontwikkeld in Genesis Park (internationale managementdevelopmentdenktank van PwC).

De kern beschrijft de **basiskennmerken** van elke PwC-professional. Hij of zij is integer, accountable en bovenal onafhankelijk.



De PwC-professional weet dat hij of zij relevant is voor de maatschappij, een brede maatschappelijke visie moet hebben, een onafhankelijk denker moet zijn en dat PwC zelf ook verantwoording moet afleggen. De tweede schil beschrijft de **competenties** van elke PwC-professional. Hij of zij bouwt gedurende zijn of haar loopbaan aan een steeds diepgaandere en bredere ervaring. Hij of zij is een echte expert in accounting en accountantscontrole en weet tegelijkertijd wanneer andere experts ingeschakeld moeten worden. De PwC-professional heeft een mening en een visie op complexe vraagstukken en weet tegelijkertijd deze visie vanuit verschillende perspectieven te benaderen.

De derde schil gaat in op de **doelstellingen** van de PwC-professional, waarvan onderscheidende kwaliteit de belangrijkste is. Hij of zij wil door zijn of haar werk bijdragen aan de bescherming van financiële belangen en aan de eerlijkheid en transparantie in de financiële markten. Daardoor werkt hij of zij mee aan het scheppen van gunstige randvoorwaarden voor het doen van zaken. De PwC-professional vergroot het vertrouwen van financiële (dan wel andersoortige numerieke of kwalitatieve) verantwoordingen waardoor de PwC-professional een 'enabler' is van business, of anders gezegd, een belangrijk onderdeel is in het zaken doen.

De PwC-professional heeft een open en eerlijke dialoog met de direct verantwoordelijken en raden van commissarissen en raden van toezicht.

De vierde schil is de resultante van de vorige drie en geeft daarmee de maatschappelijke **waarde** aan van de accountant uitmondend in een **verhoogd vertrouwen**.

In hoofdstuk 5 geven wij aan op welke wijze we binnen PwC de genoemde basiskennmerken, competenties alsmede de doelstellingen van elke individuele PwC-professional stimuleren, monitoren en meten.

3.2 Het verlenen van assurance

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. geeft verklaringen af bij financiële verantwoordingen van bedrijven en organisaties. Het controleproces voorafgaand aan het afgeven van de verklaringen, leidt vaak tot aanpassing van de cijfers als gevolg

van interpretaties van accountingregelgeving dan wel doordat transacties onterecht wel of niet zijn verantwoord.

Het controleproces heeft ook een preventieve werking op de kwaliteit van de financiële verantwoording. In ditzelfde controleproces komt de natuurlijke adviesfunctie van de accountant tot uiting. In deze rol dragen wij bij vele opdrachtgevers bij aan de kwaliteit van hun interne beheersingsproces, kwaliteit van hun managementinformatie en het mitigeren van risico's. De kwaliteit van de verantwoordingen van onze opdrachtgevers neemt toe door de preventieve werking van het controleproces. Dat zijn naar ons idee de belangrijkste vormen van onze directe maatschappelijke waardecreatie. Tegelijkertijd realiseren we ons terdege dat we, vanwege onze geheimhoudingsplicht jegens klanten, deze vorm van waardecreatie verder niet publiekelijk op individuele klantbasis kunnen en willen onderbouwen met onderliggende feiten.

Als accountantsorganisatie verstrekken wij steeds vaker verschillende vormen van zekerheid bij andere verantwoordingen dan jaarrekeningen. Dit is een logisch gevolg van een wereld die steeds complexer wordt. De samenleving vraagt bijvoorbeeld van organisaties en bedrijven steeds meer dat zij zich verantwoordelijk gedragen en daarover verantwoording afleggen. Zij onderbouwen hun claim op maatschappelijke verantwoordelijkheid steeds beter, of het nu gaat om CO₂-rapportages, het naleven van kwaliteitscriteria of bepaalde wetgeving of belastingen. Ook bij deze niet-financiële informatie blijkt de toegevoegde waarde van de accountant.

Afgelopen boekjaar hebben wij onze dienstverlening op het gebied van non-financial-assurance en systeem- en procesassurance gebundeld in één businessunit (Business Assurance Services, BAS). Deze businessunit richt zich, naast de rol als onderdeel van de controleteams op het gebied van IT-systemen, op het verder ontwikkelen en leveren van de (niet-financiële) assurance-dienstverlening, in lijn met de maatschappelijke behoeftes op dit gebied. De businessunit controleert ook processen en geeft daar assurance bij. Voorbeelden daarvan zijn betrouwbaarheidsverklaringen over Tax Control Frameworks en IT-systemen. Ook kan het gaan om verklaringen over de naleving van specifieke regelgeving, bijvoorbeeld voor bepaalde exportproducten.

BAS geeft niet alleen assurance, maar helpt opdrachtgevers waar wij de accountantscontrole niet verzorgen, ook met het ontwikkelen en implementeren van systemen, procedures en controls om over bovengenoemde onderwerpen te kunnen rapporteren.

Wij verwachten dat door het steeds complexer worden van de maatschappij de maatschappelijke behoefte aan assurance verder zal toenemen. Wij zien het als een uitdaging om deze maatschappelijke behoefte in te vullen. Daarmee versterken we immers de hierboven beschreven taak om voorwaarden te scheppen die het mogelijk maken om zaken te doen door het vergroten van het vertrouwen in verantwoordingen.

Een goed voorbeeld hoe de verbrede assurance goed inspeelt op de maatschappelijke behoeftes is de mededeling van onze externe accountant bij dit transparantieverslag.

3.3 Kennisontwikkeling en kennisdeling

Wij hechten grote waarde aan onze rol als kennis- en opleidingsinstituut. Afgelopen boekjaar hebben wij bij PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. weer meer starters aangenomen dan het jaar ervoor. Van hen kwamen 119 personen van de universiteit, 57 van het HBO en 16 van het VWO. De overige 32 personen hadden diverse opleidingsachtergronden. 63 mensen behaalden het afgelopen boekjaar bij ons hun RA-kwalificatie.

Afgelopen jaar vertrokken 234 mensen uit onze accountantsorganisatie (exclusief expats en mensen die zijn overgegaan naar de nieuwopgerichte PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V.). Zij nemen de hier opgebouwde kennis en ervaring mee naar hun volgende werkgever of zetten die op andere manieren in. In de loop van de jaren zijn veel van onze mensen, die veel bij ons geleerd hebben, terechtgekomen op financiële (top)posities in vele bedrijven en organisaties. Wij zijn er trots op dat deze 'ambassadeurs' nu een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering bij hun nieuwe werkgevers. De uitstroom van de door ons opgeleide professionals vormt een belangrijke bijdrage aan de totale maatschappelijke waardecreatie van PwC.

Wij hebben een uitgebreid programma van opleidingen. Dit bestaat enerzijds uit (verplichte) vaktechnische (bij)scholing en anderzijds uit developmentprogramma's waarin leiderschaps- en overige kwaliteiten tot verdere ontwikkeling moeten komen.

Afgelopen jaar werd er binnen Assurance 333.497 uren besteed aan trainingen. Dat is gemiddeld 178 uur per persoon. In het boekjaar 2009/2010 was dit gemiddeld 209 uur per persoon. De afname is te verklaren doordat in 2009/2010 meer training werd gegeven in verband met de invoering van nieuwe controleondersteunende software (Aura).

In het totaal aantal uren van 333.497 is 189.677 uren aan externe training en 123.885 uren aan interne training, zoals de SummerSchool, opgenomen. Ook zijn 17.469 uren besteed aan het ontwikkelen en geven van trainingen en zijn 2.466 uren besteed aan dissertaties/promoties. 97 (senior)managers namen deel aan een managementdevelopmenttraject.

Wij delen onze kennis met elkaar en met onze klanten en relaties. Wij onderhouden netwerken, onder andere met commissarissen, CEO's en CFO's, waarvoor we bijeenkomsten organiseren met als belangrijkste doel kennis te delen en ervaringen uit te wisselen. Ons opleidingsinstituut voor externen, The Academy, biedt cursussen en seminars aan, bijvoorbeeld op het gebied van governance, toezicht en verslaggeving. Afgelopen boekjaar volgden ongeveer 2.900 mensen één of meer van de circa 250 trainingen. De cursisten zijn vaak afkomstig van de fiscale en financiële afdelingen van bedrijven en organisaties.

Een van de mooiste vormen van kennisuitwisseling vindt plaats met universiteiten. Wij bieden mensen met onderzoekstalent en vruchtbare ideeën ruimte en tijd om te promoveren. Een aantal mensen combineert hun werk bij PwC met het doceren en het doen van onderzoek op een universiteit; vanuit geheel PwC zijn 15 professionals hoogleraar.

Binnen ons internationale netwerk zijn we aangesloten op het innovatienetwerk. Naast de ontwikkelingen op het gebied van Aura, hebben we dit jaar grote stappen gemaakt in de toepassing van auditsoftware. Het komend jaar besteden we aandacht aan met name benchmarking in internationaal verband.

3.4 Dialoog met de samenleving

Onze communicatie met de maatschappij verloopt, als het gaat om individuele klanten, via het management en (de auditcommissie van) de Raad van Commissarissen of toezichthouders. Dit contact is belangrijk. Des te meer informatie de accountant met commissarissen of toezichthouders deelt, des te beter zij hun toezichthoudende taak kunnen uitoefenen. Ook de publieke ‘managementletters’ – het vertalen van individuele bevindingen uit jaarrekeningcontroles naar collectieve inzichten – dragen bij aan de communicatie met de maatschappij. In dit verband vinden wij ook het overleg met de toezichthouders zeer belangrijk.

Voorbeelden hiervan zijn onder meer het voorzitterschap van het adviescollege beroepsreglementering, deelname aan een aantal werkgroepen ten behoeve van de Raad voor de Jaarverslaggeving en deelname aan de Raad van de Beroepsethiek van NOREA (de beroepsorganisatie van IT-auditors).

In het afgelopen jaar hebben we op regelmatige basis contact gehad met stakeholders in het publieke debat zowel op het politieke vlak, het ministeriële vlak als het terrein van belangenvertegenwoordigers. Naar ons idee draagt deze dialoog sterk bij aan de maatschappelijke waardering van ons beroep en wij zijn dan ook van mening dat deze dialoog verder geïntensiveerd dient te worden om bij te dragen aan de oordeelsvorming en een genuanceerde beeldvorming.

We zoeken regelmatig zelf de media, of we worden uitgenodigd, om onze visie op bepaalde gebieden uiteen te zetten. Wij brengen over allerlei onderwerpen publicaties uit, die via onze website voor iedereen toegankelijk zijn.

1) De wettelijke fusie van de twee beroepsorganisaties NIVRA en NOvAA tot één Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) moet nog plaatsvinden. De benaming NBA wordt echter in de praktijk en in de gezamenlijke uitingen van NIVRA en NOvAA al gebruikt.

Uiteraard werken we nauw samen en leveren we een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Een van onze partners bekleedt momenteel het voorzitterschap van het NBA¹. Ook andere partners en medewerkers dragen via de beroepsorganisatie bij aan de kwaliteit van en de aandacht voor ons vak.

Kerncijfers transparantieverlag (1 van 4)

	Eenheden	2010/2011	2009/2010
Starters¹	Headcount	224	209
Uitstroom PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.²	Headcount	234	328
Verloop³			
Vrouwen ⁴	In %	14,8	19,6
Mannen ⁴	In %	14,2	16,6
0-3 jaar ervaring ⁴	In %	8,8	13,2
3-6 jaar ervaring ⁴	In %	17,6	19,1
6+ jaar ervaring ⁴	In %	18,0	22,0
Trainingsuren	Per persoon ⁵		
	Uren per FTE	178	209
Externe training	Uren	189.677	211.606
Interne training	Uren	123.885	187.118
Ontwikkelen en geven training	Uren	17.469	39.003
Dissertatie/promotie	Uren	2.466	3.929
Totaal	Uren	333.497	441.656

1) Instroom op het niveau van junior associate tot en met senior associate exclusief inpatriates.

2) Zonder expats en de transitie naar PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V.

3) Inclusief de businessunit Compliance Services Assurance van PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V.

4) Op basis van FTE's, exclusief partners, directors en inpatriates.

5) Per persoon is hier gelijk aan Full Time Equivalent, inclusief partners en support staff.

4. Risicofactoren

Wij onderscheiden een aantal risicofactoren die de strategie van onze accountantsorganisatie kunnen beïnvloeden.

Reputatieschade

Een goede reputatie is cruciaal voor het voortbestaan van elk dienstverlenend bedrijf. Voor ons geldt dat nog nadrukkelijker omdat het geven van zekerheid een essentieel onderdeel is van onze dienstverlening. Onze reputatie is in het geding als het beeld ontstaat dat we die zekerheid onterecht verlenen of het aan ons gegeven vertrouwen op een andere manier schenden. Ook de manier waarop onze klanten zich bewegen in de markt en de samenleving kan onze goede naam aantasten.

Door actief en zorgvuldig kwaliteitsbeleid en risicomangement borgen we dit vertrouwen. Onze procedures zijn gericht op nauwgezette naleving van wet- en regelgeving, onafhankelijkheidsregels in het bijzonder. Alle klanten en opdrachten worden onderworpen aan een acceptatie- en goedkeuringsproces, waar ook ethische aspecten deel van uitmaken.

Fraude

Externe accountants die tijdens het verrichten van een wettelijke controle een redelijk vermoeden hebben dat er sprake is van een fraude van materieel belang, moeten dit volgens de wet melden bij een opsporingsambtenaar.

We trachten het risico van het niet-ontdekken van grootschalige fraude bij klanten zoveel mogelijk te beperken door onze klant- en opdracht-acceptatieprocedures. Verder is in onze gedegen controlemethodiek specifieke aandacht voor het risico van fraude.

Regelgeving

Wij houden ons (uiteraard) aan bestaande wet- en regelgeving. Wij vertrouwen erop dat wijzigingen daarin bijdragen aan de kwaliteit van onze dienstverlening tegen maatschappelijk acceptabele kosten. Nieuwe regelgeving kan echter ook afbreuk doen aan de kwaliteit van de

wettelijke controle, kan de aantrekkelijkheid van het accountantsberoep verminderen en – in het uiterste geval – de houdbaarheid van ons businessmodel aantasten of onmogelijk maken.

Naar aanleiding van onder meer het in oktober 2010 gepubliceerde groenboek over accountancy van Eurocommissaris Barnier vindt - nationaal en internationaal - veel discussie plaats over de rol en maatschappelijke betekenis van de accountant en de controleverklaring. In de discussies is tot nu toe meer aandacht voor het verleden dan voor de toekomst. De aandacht moet nu verschuiven naar de toekomstige invulling van de rol van de accountant, waarbij de behoeften van stakeholders een belangrijke rol moeten spelen. Ook is er veel aandacht voor de werking van de internationale accountantsmarkt. Naast de positieve effecten van de huidige, uitgebreide maatschappelijke discussies, draagt deze ook risico's in zich. Nieuwe wetgeving gericht op het reguleren van de marktwerking kan de kwaliteit van de accountantscontrole negatief beïnvloeden. Zo bestaat het risico dat daardoor de verschillen tussen de wet- en regelgeving van verschillende landen (met extraterritoriale werking) toenemen.

Ook een geringe betrokkenheid van de verschillende stakeholders (bijvoorbeeld commissarissen) zien wij als een risico, dat ertoe kan leiden dat de behoeften van die stakeholders niet concreet worden ingevuld. Verder kunnen nieuwe wet- en regelgeving leiden tot overregulering en hogere kosten.

Wij mengen ons daarom, zelfstandig als PwC of collectief via onze beroepsorganisatie, zeer actief en op allerlei politieke en maatschappelijke niveaus in het maatschappelijk debat over de kwaliteit en rol van het huidige accountantsberoep.

Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)

Conform de Wta, hebben wij een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) om wettelijke jaarrekeningcontroles uit te mogen voeren. De AFM toetst de opzet en werking van ons kwaliteitsbeheersingssysteem. Als wij niet voldoen

aan de normen in de Wta, verliezen we onze vergunning en mogen wij geen wettelijke controles uitoefenen.

De opzet en de effectieve werking van ons interne kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem worden regelmatig geëvalueerd. Wij verwijzen u graag naar blz. 20-33 van dit verslag.

Beroepsaansprakelijkheid

Beroepsaansprakelijkheid is onlosmakelijk verbonden met de aard van onze dienstverlening. Het verleden heeft geleerd dat in tijden van recessie, waarin partijen soms grote verliezen lijden, het risico op claims groter wordt. Wij staan voor de kwaliteit van onze dienstverlening en accepteren de daarmee samenhangende aansprakelijkheid.

Wij ondersteunen initiatieven om in Europees verband de beroepsaansprakelijkheden voor accountants te beperken, vooral omdat een deel van de risico's moeilijk of niet te verzekeren is. Ook vinden we dat aansprakelijkheid, meer dan nu het geval is, moet worden beperkt tot een proportioneel deel van de eventuele 'schuld' die de accountant aan te rekenen is.

Economische tegenwind

De economische vooruitzichten zijn uiterst onzeker. De stand van de conjunctuur heeft rechtstreeks invloed op onze business (dat geldt overigens ook in tijden van economische bloei). Bedrijven die geconfronteerd worden met omzetverlies zijn geneigd minder extern advies in te winnen. Ook leidt economische tegenwind tot scherpere concurrentie en een oplopend debiteurenrisico.

Wij staan steeds voor de uitdaging om onze dienstverlening aan te passen aan de vraagstukken waarmee onze klanten te maken hebben. Daarnaast staan we voor de permanente taak om de toegevoegde waarde van onze dienstverlening aan te tonen en uit te dragen.

Prijsconcurrentie

In zijn algemeenheid is concurrentie goed en prijsconcurrentie ook. We zien echter een risico in concurrentie puur op prijs en niet ook op kwaliteit. Derhalve beschouwen wij prijsconcurrentie als een risico omdat dit kan leiden tot aantasting van de kwaliteit van dienstverlening. Volgens ons is dat een risicovolle ontwikkeling omdat het afbreuk kan doen aan het aanzien en de

reputatie van onze beroepsgroep(en). Naast het feit dat wij elke dag onze toegevoegde waarde moeten bewijzen, gaan wij ook continu de discussie aan over dit onderwerp, in bijvoorbeeld de bestuurskamers van onze klanten en relaties, binnen onze beroepsorganisatie, met toezichthoudende organen en andere maatschappelijke organisaties. Onze insteek is dat wij niet concurreren op prijs als we daardoor concessies moeten doen aan de kwaliteit.

Werven en behouden van talentvolle mensen

Ons succes is voor een groot deel afhankelijk van het werven, motiveren en behouden van talentvolle mensen met een brede maatschappelijke blik. Zonder hen lopen we het risico dat we niet in staat zijn belangrijke opdrachten aan te nemen dan wel af te ronden en de gewenste impact te maken bij onze klanten.

Wij gaan door met het werven van talent en we blijven investeren in hun ontwikkeling. Wij zien het in stand houden van ons menselijk kapitaal als een van de voorwaarden voor ons toekomstig succes.

Wij houden jaarlijks een enquête - de People Survey - waarin medewerkers kunnen aangeven wat zij goed vinden en waar zij ruimte zien voor verbetering. De People Survey levert belangrijke sturingsinformatie op, bijvoorbeeld over de gewenste ontwikkelingsmogelijkheden bij PwC. Op een aantal punten blijven de uitkomsten achter, met name ten aanzien van de beloning en de waardering van prestaties. We hebben onze arbeidsvoorwaarden deels aangepast, mede om tegemoet te komen aan deze uitkomsten van de People Survey.

Afhankelijkheid van technologie

Voor het vastleggen in dossiers en rapporten van onze dienstverlening, zijn wij in toenemende mate afhankelijk van technologie. Dit geldt ook voor het communiceren met onze klanten en medewerkers. Mochten onze systemen onverhoopt uitvallen, dan kan dit leiden tot vertraging of aantasting van onze dienstverlening.

Wij bieden dit risico het hoofd door duplicering van onze belangrijkste systemen en te zorgen voor voldoende back-ups. Bij nieuwe investeringen zullen we kiezen voor bewezen software die aan onze hoge eisen kan voldoen.

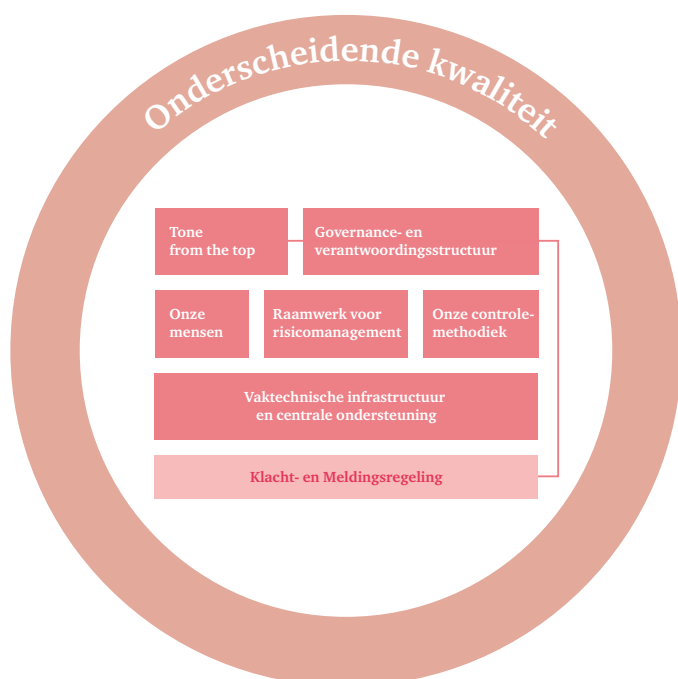
5. *Kwaliteitsbeleid en risicomangement*

Het leveren van onderscheidende kwaliteit is essentieel voor het aantrekken en behouden van klanten, mensen en opdrachten, voor onze reputatie en dus ook voor de realisatie van onze strategie en de continuïteit van de organisatie. Het leveren van kwalitatief hoogstaande dienstverlening betekent voor ons meer dan het voldoen aan wettelijke en beroepsregels. Het gaat evenzeer om de manier waarop wij toegevoegde waarde leveren aan onze klanten en in de behoefte van het maatschappelijk verkeer voorzien. Door de toetsing van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem willen wij naast het vaststellen van het bestaan en de werking hiervan, tevens komen tot een voortdurende verbetering van dit systeem. Onderdeel van ons beleid is dat wij geen concessies doen aan onze kwaliteit in de omgang bij conflicten; niet als er sprake is van onverenigbaarheid met onze professionele standaarden en ook niet als onze ethische principes in het geding komen. De 'tone from the top' is hierbij cruciaal. Alle partners en directors hebben een voortrekkersrol in het leveren en handhaven van onderscheidende kwaliteit.

5.1 *De pijlers van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem*

Kwaliteits- en risicobeheersing in onze dienstverlening is een integraal onderdeel van de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd. Ons risicomanagementbeleid is erop gericht dat belangrijke risico's tijdig onderkend, geanalyseerd en juist ingeschat worden. De beleidsbepalers zijn eindverantwoordelijk voor het adequaat functioneren van het kwaliteits- en risicobeheersingssysteem.

Ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem staat aan de basis van de dagelijkse praktijk. Onze teams van professionals leveren de gewenste onderscheidende kwaliteit door hun opdrachten volgens de richtlijnen uit te voeren en elkaars werk continu te beoordelen. Wij leggen verder regelmatig klantbezoeken af en voeren klanttevredenheidsonderzoeken uit. Deze informatie wordt gedeeld met onder andere Industry-leaders en Business Unit Leaders om waar mogelijk onze dienstverlening verder te verbeteren.



De centrale pijlers van dit kwaliteits-beheersings- en controlesysteem zijn:

- 1) Tone from the top
- 2) Governance- en verantwoordings-structuur
- 3) Onze mensen
- 4) Raamwerk voor risicomanagement
- 5) Onze controlemethodiek
- 6) Vaktechnische infrastructuur en centrale ondersteuning
- 7) Klacht- en Meldingsregeling

Pijler 1 Tone from the top

Wij streven een hoog niveau van ethisch gedrag na, waarbij een hoog kwaliteitsniveau wordt gewaardeerd en beloond. In het hoofdstuk 'Onze waarden' zijn we hier al op ingegaan (blz. 12). Het uitdragen van deze normen en waarden begint vanzelfsprekend bij partners, directors en (senior)managers. Hierin past het organisatiebreed gedragen credo 'de grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt'. Consulteren, zowel formeel als informeel, vinden wij dan ook cruciaal. Ook het hebben van en het aandacht geven aan de Code of Conduct valt onder het uitdragen van de 'tone from the top', evenals de aandacht voor aanverwante onderwerpen in de communicatie van de Assurance Board naar onze medewerkers, zoals bijvoorbeeld de lessen die zijn geleerd uit eerdere schendingen of overtredingen. Ook is er directe betrokkenheid van de Assurance Board bij de SummerSchool, het Audit Transformatie en Innovatie Programma (ATIP) en de maandelijkse communicatie naar de Assurance-praktijk op basis van onze strategie.

Pijler 2 Governance- en verantwoordingsstructuur

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor onze accountantsorganisatie ligt bij de Assurance Board, die daarmee de Directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. vormt. In lijn hiermee worden onze andere takken van dienstverlening (Tax & HRS en Advisory) eveneens bestuurd door 'eigen' boards/directies.

De voorzitter van de Assurance Board komt (net als bij de andere boards het geval is) voort uit de door de beroepsbeoefenaars gekozen Raad van Bestuur. Eén lid van de board is specifiek verantwoordelijk voor Quality & Risk. Deze 'portefuillehouder' uit de Assurance Board maakt ook deel uit van de PwC-brede Q&R Coördinatiegroep, waarin tevens de betrokken portefeuillehouders van de andere LoS-Boards (Tax & HRS en Advisory) zitting hebben. Deze coördinatiegroep wordt aangestuurd door een lid van de RvB die specifiek eindverantwoordelijk is voor de kwaliteitsbewaking en het risicomanagement.

De accountantsorganisatie is (net als Tax & HRS en Advisory) operationeel ingedeeld naar businessunits, die worden geleid door Management Teams. Die bestaan uit een Business Unit Leader, een Human Capital Partner en een Quality Assurance Partner (zie voor meer details hoofdstuk 1, blz. 9-11). In iedere Assurance-BU is verder een partner verantwoordelijk voor de implementatie van ons programma dat gericht is op optimalisering en het toekomstbestendig maken van de jaarrekeningcontrole (ATIP).

Partners en directors onderkennen hun verantwoordelijkheid voor onderscheidende kwaliteit, onder meer door onderstaande documenten te tekenen:

- jaarlijkse bevestiging dat zij alle relevante wet- en regelgeving, inclusief de Wta en onafhankelijkheidsregelgeving, naleven;
- jaarlijkse bevestiging van Business Unit Leaders en Quality Assurance Partners in het kader van het gevoerde kwaliteitsbeleid.

Pijler 3 Onze mensen

Ons product is mensenwerk en daarom is de selectie van de juiste mensen (op de kwaliteitsaspecten opleiding, potentie, kennis en kunde en ethiek) en hun verdere loopbaanbegeleiding bij PwC van eminent belang. Daarom komen deze kwaliteitsaspecten ook tijdens de halfjaarlijkse beoordeling uitgebreid aan bod.

Om te voldoen aan de vereiste standaarden voor dienstverlening, hanteren wij daarom hoge eisen bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Zowel de procedure voor starters als die voor zogenoemde 'horizontale instromers' bestaat uit verschillende stappen. Na iedere stap bekijken wij of de sollicitant verder kan gaan met de volgende stap.

In alle procedures vindt een breedte-interview, een diepte-interview en een assessment plaats. Tijdens het diepte-interview komen ethische aspecten en de Code of Conduct aan de orde.

Nieuwe professionals volgen een introductie-trainingsprogramma, waarbij onderwerpen als de gedragscode, ethiek en onafhankelijkheid aan de orde komen. Daarna volgt uiteraard het interne opleidingsprogramma.

Om te zorgen dat onze mensen een kwalitatief hoog kennisniveau blijven behouden, wordt er veel aandacht besteed aan het onderhouden van vaktechnische kennis. Het interne opleidingsprogramma is daartoe cruciaal. Het programma is een afgewogen mix van vaktechnische trainingen, persoonlijke vaardigheidstrainingen en managementdevelopmenttrajecten.

Persoonlijke vaardigheidstrainingen richten zich bijvoorbeeld op effectief communiceren. Wij besteden verder veel aandacht aan het coachen van mensen. Wij beschouwen coaching als een vorm van 'één op één-talentmanagement'.

Naarmate mensen groeien in de organisatie, verandert ook de aard van de coaching en iedereen wordt geacht zijn of haar coachingsvaardigheden in te zetten om anderen zich te helpen ontwikkelen.

De vaktechnische trainingen variëren van basistrainingen voor junior-medewerkers tot update-trainingen voor de meer ervaren medewerkers.

De SummerSchool, een meerdaagse, jaarlijks terugkerende, interne training is een goed voorbeeld waarin de belangrijkste actuele ontwikkelingen op het gebied van controle, risicomanagement en verslaggeving de revue passeren. In het ontwerp van de programma's worden de aandachtsgebieden, die worden gesignaleerd tijdens interne en externe dossierreviews en overige leerpunten, expliciet meegenomen. Een aantal leerprogramma's wordt afgesloten met een toets die met een voldoende moet worden afgerond.

Het opleidingsprogramma omvat een verplicht en een facultatief gedeelte. Voor dit laatste deel geldt dat iedereen in overleg met zijn of haar coach bepaalt of een bepaalde opleiding past in het kader van het functieniveau, de klantenportefeuille en persoonlijke ontwikkeldoelstellingen.

Pijler 4 Raamwerk voor risicomanagement

Risicomanagement is diep verankerd in onze organisatie en onze mensen worden opgeleid om binnen een raamwerk te opereren dat risico's beheerst en terugbrengt tot een verantwoord niveau.

De belangrijkste aspecten van dit raamwerk zijn:

- een procedure voor acceptatie van nieuwe klanten en opdrachtacceptatie bij bestaande klanten, inclusief Client Selectivity. Client Selectivity is een selectiviteitsprogramma dat gericht is op het ontwikkelen van klantrelaties met de grootst mogelijke bijdrage aan ons ondernemingsdoel. Kwaliteit is daarbij de bepalende factor. Dit programma is er ook op gericht om klanten en opdrachten te weren als er bijvoorbeeld een integriteitsrisico aanwezig is. Aanvaarding van nieuwe opdrachten gebeurt alleen als er voldoende middelen en technische kennis aanwezig zijn om een hoog kwaliteitsniveau te waarborgen;
- acceptatie en continuering van bepaalde klantrelaties (zoals klanten met een hoog risicoprofiel) na goedkeuring door de Quality Assurance Partner (QAP) en in bepaalde gevallen tevens de risk management partner van het National Office;

- een uitgebreid en professioneel risico-managementsysteem in onze operationele bedrijfsprocessen met inbegrip van de Quality Review Partners en Concurring Partners (dit zijn partners met een specifieke reviewtaak), alsmede een verplichte consultatieronde buiten het klantteam bij bijzondere of specifieke situaties;
- een geheimhoudingsplicht voor informatie verkregen tijdens de dagelijkse werkzaamheden;
- bescherming van informatie mede door beveiliging van (digitale) in- en externe informatiedragers en archieven.

Bijzondere of specifieke situaties

De partner of director die verantwoordelijk is voor een project of opdracht (engagement leader) moet het National Office (NO) consulteren als er sprake is van een bijzondere of specifiek voorgeschreven situatie. Het NO ondersteunt de vaktechnische kwaliteit van onze externe accountants en is belast met de uitvoering van bepaalde kwaliteitsmaatregelen (zie ook blz. 24). Een voorbeeld van een specifiek voorgeschreven situatie is een going concernprobleem bij de klant.

Een consultatie begint met het indienen van een memorandum van het klantteam waarin volgens een vast stramien de specifieke casus uitgewerkt wordt. Dit memorandum maakt melding van de specifieke feiten, de regelgeving, de wijze waarop de klant dit in de jaarrekening wil verantwoorden en de mening van het controleteam over deze interpretatie. Op basis van dit memorandum geeft het National Office een advies, waar nodig dan wel vereist in samenwerking met het wereldwijde PwC-netwerk. De consultatie (in nauw overleg met het controleteam) wordt uitgevoerd door daarvoor aangewezen deskundigen. Daarbij geldt dat er voor beursfondsen en Higher Profile Clients (de zogenaamde hogerisicocliënten) altijd minimaal twee personen van het NO betrokken zijn, van wie minimaal één persoon de functie van NO-partner of NO-director heeft. Het NO legt de uitkomst van de consultatie schriftelijk vast in de consultatiedatabase waarbij de engagement leader zowel de feiten als de uiteindelijke uitkomst zichtbaar dient goed te keuren. De uitkomst van de consultatie is in principe bindend. Indien de engagement leader het niet eens is met de uitkomst, dan kan een beroep gedaan worden op de escalatieprocedure, waarbij een speciaal samengesteld panel het uiteindelijke PwC-standpunt bepaalt.

Pijler 5 Onze controlemethodiek

Wij gebruiken een wereldwijd gehanteerde controlemethodiek (PwC Audit). Deze werkt enerzijds met een 'state of the art' controle-aanpak, standaard elektronische dossiers en voor diverse sectoren toegesneden controleprogramma's. Anderzijds is deze controlemethodiek gebaseerd op de problematiek en complexiteit die voor elke klant specifiek is. Wij hebben een programma dat gericht is op de voortdurende optimalisering en het toekomstbestendig maken van de jaarrekeningcontrole.

Hieronder is een aantal aspecten van de pijler controlemethodiek nader toegelicht:

- controleondersteunende software (Aura). Deze software faciliteert klantteams op een effectieve en overzichtelijke manier bij het vastleggen van de planning, uitvoering en uitkomsten van de controle. Aura dwingt verder een manier van werken af, waarbij ieders werk wordt beoordeeld door een leidinggevende of collega met een meer gekwalificeerd niveau. Aura helpt de juiste afwegingen in de controle te maken ('decision support') en genereert automatisch foutmeldingen. Geregistreerde aandachtspunten worden centraal gevolgd en afgewerkt voor afronding van de controle. Hiermee is een stevig mechanisme ingebouwd om de onderscheidende kwaliteit te leveren waar wij voor staan;
- onze Way of Working, waarbij onze professionals tools krijgen aangereikt om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken. Onze werkwijze is onder meer gericht op het delen van best practices en de inzet van data-analyse. Deze aspecten komen ook naar voren in onze opleidings- en managementdevelopment-programma's;
- controlestappen in het dossier die waarborgen dat voldoende specifieke deskundigheid in controleteams wordt opgenomen, bijvoorbeeld Industry-experts, treasury-specialisten en waarderingsexperts.

Pijler 6 Vaktechnische infrastructuur en centrale ondersteuning

Ons streven naar onderscheidende kwaliteit krijgt zijn beslag door goed opgeleide professionals te laten functioneren in een omgeving waarin beleid, werkmethoden en -technieken en verantwoordingsstructuren helder zijn. Onze mensen beoordelen elkaars werk, waarbij geldt dat de 'hogere'

gekwalficeerde functies verantwoordelijk zijn voor het werk van diegenen die een functie-niveau lager zitten. Deze kwaliteitsbeheersings- en controleketen op de 'werkvloer' krijgt ondersteuning vanuit een centrale organisatie die bovendien monitort of de regels en procedures worden nageleefd. Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor het National Office, het Compliance Office, het Independence Office en de Interne Accountantsdienst. Deze hebben allemaal een specifieke taak op het gebied van het verspreiden van vakkenis en het implementeren, handhaven en monitoren van regels en procedures. Ook vormen zij – al dan niet verplicht – een klankbord of 'consultatiepartner' voor onze professionals wanneer zij tegen dilemma's aanlopen bij het uitoefenen van hun beroep.

Deskundigheid in controleteams

Uit ervaring weten we dat de kwaliteit van de controle wordt bepaald door de mate van betrokkenheid van meer ervaren mensen op een opdracht. Wij meten daarom de betrokkenheid van partners/directors en (senior)managers bij opdrachten. Dat gebeurt onder meer door hun tijdsbesteding te meten ten opzichte van de totale tijdsbesteding per opdracht. Daarbij is het uitgangspunt dat een grotere betrokkenheid een kwaliteitsverhogend effect heeft. Een hele lage betrokkenheid brengt een mogelijk risico voor de kwaliteit met zich mee. De Assurance Board monitort dit. Het aantal uren van partners, directors en (senior)managers op klanten is gestegen van 22,5% in 2009/2010 naar 24,0% in afgelopen boekjaar. Bij iedere grote controleopdracht zijn ten minste twee gekwalficeerde externe accountants betrokken of is naast de externe accountant ten minste één ander teamlid als RA of AA werkzaam. Als het nodig is, en om de kwaliteit te verhogen, worden ook andere deskundigen ingeschakeld, bijvoorbeeld waarderingsexperts, belastingdeskundigen, actuarissen, IT-specialisten en corporate governance-specialisten. De inschakeling van specialisten betreft ook die op het gebied van IT-audit. Hierbij wordt gekeken naar het aantal uren dat door deze specialisten op een audit wordt geschreven, gerelateerd aan de totale omvang van die audit. De achtergrond hiervan is dat wij vinden dat een goede controle niet kan worden gedaan zonder een audit op de systemen van onze klant. Het aantal uren ten behoeve van IT-audits is gestegen naar 4,9% (2009/2010: 4,7%). Overigens is het aantal uren voor IT-audits bij onze OOB-klanten hoger (10,8%).

PwC heeft verder waarborgen die zorgen dat voldoende gekwalficeerde partners en medewerkers ingezet worden voor specifieke controleopdrachten. Deze waarborgen betreffen onder andere opleiding (generiek en gericht op specifieke branches of onderwerpen), samenwerking in branchegroepen, gerichte allocatie van medewerkers naar teams en benoemingsprocedures voor de director, tekenend partner en de QRP.

National Office (NO)

Het NO ondersteunt de praktijk en bevordert de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers. Op 30 juni 2011 werkten binnen het NO, exclusief inleen uit de praktijk, 36 personen, onder wie zeven partners en vier directors.

Het NO bestaat uit de volgende functies:

- Auditing
- Accounting
- Risk Management
- Regulatory Affairs
- Assurance IT
- Learning & Development

Het NO heeft een belangrijke taak bij de ontwikkeling en implementatie van de richtlijnen en procedures rond accounting, auditing en risk management. Een andere taak is de implementatie van wet- en regelgeving in de organisatie. Door bijvoorbeeld deel te nemen aan consultatierondes houdt het NO zich ook bezig met de totstandkoming van die wettelijke regels. Het NO is verder belast met de uitvoering van een aantal specifieke kwaliteitsmaatregelen, zoals de uitvoering van reviews van financiële verslaggeving (met name bij OOB's) en het afhandelen van (verplichte) vaktechnische consultaties door controleteams binnen de accountantsorganisatie.

Inhoudelijke toets (IFRS-)jaarrekeningen

Het NO (en in sommige gevallen het US of Global Accounting Consulting Services team) onderwerpt een significant aantal jaarrekeningen jaarlijks aan een review. Naast verplichte reviews voor bepaalde klanten en situaties geldt dat de chief accountant in samenspraak met de risk management partner aanvullend een aantal jaarrekeningen selecteert voor review. Dit betreffen IFRS-, Dutch GAAP- en US GAAP-jaarrekeningen.

Bij IFRS-opdrachten zijn klantteams verplicht de IFRS-jaarrekeningen van controleklanten in het eerste en tweede jaar dat IFRS wordt toegepast, te laten reviewen door het NO. Dat geldt ook voor de IFRS-jaarrekeningen voor klanten die net geaccepteerd zijn. Ook geldt dat IFRS-jaarrekeningen van AEX-fondsen, financiële instellingen en Higher Profile Clients jaarlijks worden gereviseerd door het NO. Overige beursgenoteerde fondsen worden op rotatiebasis (minimaal elke drie jaar) gereviseerd.

Als onderdeel van Risk Management worden, indien nodig, controles ondersteund door forensische experts. Hierbij worden ook directies geadviseerd hoe zij dienen om te gaan met geconstateerde fraude en welke adequate herstelmaatregelen zij kunnen nemen. In het afgelopen jaar zijn in voorkomende gevallen onze adviezen adequaat opgevolgd en derhalve heeft dit niet geleid tot opzeggingen van klantrelaties.

Verder verspreidt het NO periodieke updates om de Assurance-praktijk op de hoogte te houden van wijzigingen en aanvullingen op het gebied van regelgeving en standaarden. Verdere voorbeelden zijn de wekelijkse nieuwsbrief, het tijdschrift Spotlight (dat ook extern verspreid wordt onder klanten en relaties), US GAAS Desk en PCAOB Updates. Regelmatig vindt informatie-overdracht plaats via een (verplichte) e-learning en webcasts.

Ook onderhoudt het NO pwc inform. Dit is een krachtige tool die beschikbaar is voor alle PwC'ers en financiële professionals bij klanten en andere relaties en bevat vaktechnische informatie op het gebied van accounting en auditing die op een gebruikersvriendelijke manier (met goede zoekfuncties) ter beschikking wordt gesteld. Ook de wekelijkse nieuwsbrief van het NO wordt opgenomen in pwc inform.

Heel belangrijk is verder het handboek kwaliteit (Quality Assurance Systeem), dat alle professionele regels en voorschriften in een internet-portal toegankelijk maakt. Daarin speelt vooral de Assurance Risk Management (ARM)-manual een belangrijke rol. Hierin staan bijvoorbeeld de regels rond de verplichte consultaties met het NO. Als laatste heeft het NO een belangrijke rol in het bepalen van de inhoud van het curriculum van ons Learning & Developmentprogramma.

Compliance Office (CO)

De Compliance Officer ziet namens de beleidsbepalers toe op de naleving van het kwaliteitsbeleid binnen PwC. Deze functionaris wordt ondersteund door het CO. Het CO houdt zich bezig met de Wta en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving. Ook de naleving van andere wetten, zoals de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) behoort tot het taakgebied. Het CO richt zich verder op conflict checking in het kader van onafhankelijkheid en monitoring.

Het Compliance Office rapporteert drie keer per jaar zijn bevindingen aan de (mede)beleidsbepalers. Het doet verslag van eventuele hiaten in het interne kwaliteitsbeheersings- en controle-systeem, komt met aanbevelingen en monitort de opvolging hiervan.

Het CO heeft in zijn rapportages onder andere aandacht gevraagd voor de toename van het aantal interne en externe reviews die een druk op de praktijk geven. Er zijn geen overtredingen van wet- en regelgeving geconstateerd en het CO onderschrijft de acties die door de Assurance Board zijn ondernomen om de vastleggingen in situaties van ‘wederzijdse leveringen’ in het controledossier en de registratie van sponsor-overeenkomsten te verbeteren (zie ook kader op blz. 31).

Het werkprogramma van het Compliance Office mondt uit in te voeren gesprekken, beoordeling van de rapportages binnen Assurance en in verificatiewerkzaamheden. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats met het NO, de Assurance Board, de Raad van Bestuur, IAD, IO en het Compliance Committee van de Local Oversight Board.

Het Compliance Office participeert in diverse andere overlegorganen, zoals de Quality Assurance Partner-vergaderingen en het Q&R-platform.

Conflict checking (intern en extern) betreft het nagaan of bestaande klantrelaties, dan wel opdrachten die wij in het verleden hebben uitgevoerd, geen beletsel vormen om de betreffende opdracht uit te voeren. Conflict checking is tevens onderdeel van onze inkoopprocedure. Bij monitoring gaat het om het beoordelen van de effectiviteit van ons interne kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem. Dit heeft betrekking op zowel de organisatie en haar procedures als de per opdracht toe te passen kwaliteitsrichtlijnen. De werkzaamheden van het CO op het gebied van monitoring sluiten aan op de reviews die gedaan worden door bijvoorbeeld de Quality Assurance Partners en de Interne Accountantsdienst.

Naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften

Voor het waarborgen van de naleving van onze onafhankelijkheid hebben wij diverse systemen ontwikkeld. Daarbij gaat het om het voldoen aan de eisen die gesteld worden op het gebied van persoonlijke onafhankelijkheid en om de onafhankelijkheid van onze accountantsorganisatie.

Wij beschikken over:

- gedetailleerde richtlijnen en procedures;
- een verplichte cursus onafhankelijkheid;
- een jaarlijkse, verplichte schriftelijke verklaring van partners, directors en medewerkers ten aanzien van de persoonlijke onafhankelijkheid;
- een partnerrotatieprogramma voor OOB's, hoog-risicoklanten en overige wettelijke controles dat zorgt voor een periodieke roulatie op de klantenportefeuille (externe accountant en QRP);
- verklaringen van onafhankelijkheid voor specifieke klantsituaties;
- een geautomatiseerd toetsingssysteem (Client & Engagement Management, CEM) voor de onafhankelijkheidsbeoordeling bij klanten en/of opdrachten;
- een geautomatiseerd internationaal toetsingssysteem (MyPortfolio) voor het vastleggen van effectenbezit;
- consultaties met onze onafhankelijkheidsdeskundigen;
- toetsing op naleving van onze onafhankelijkheidsprocedures door middel van deelwaarnemingen;
- een systeem dat de aard van onze dienstverlening voor onze klanten vastlegt (AFS). Dit gebeurt wereldwijd om te voorkomen dat opdrachten worden uitgevoerd die onze onafhankelijke positie bij de betreffende opdracht in gevaar kunnen brengen.

In het geval van mogelijke overtredingen op het gebied van persoonlijke onafhankelijkheid hebben wij een Independence Sanctions Committee dat oordeelt over de aard van de overtreding en een aanbeveling aan de RvB doet van een eventueel op te leggen sanctie.

Kosten Compliance Office

De kosten gespaard gaande met de directe uren en directe kosten (inclusief uren besteed aan EQR en de vergoeding die wij betalen aan de AFM voor het doorlopend toezicht) bedragen voor het boekjaar € 2,8 mln. (2009/2010 € 2,8 mln.).

Bij het CO zijn 14 personen direct betrokken. Het CO werkt organisatiebreed, dus naast Assurance ook voor Tax & HRS en Advisory. Naast deze direct betrokkenen zijn er tevens professionals uit de praktijk betrokken voor onder andere de Engagement Quality Reviews (EQR's) (zie blz. 29). In 2010/2011 waren er bij de uitvoering van de EQR's 17 partners/directors en 62 (senior)managers betrokken.

Independence Office (IO)

Het Independence Office is een onderdeel van het Compliance Office en ondersteunt professionals inzake individuele onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van PwC. Deze ondersteuning verloopt voornamelijk via gedetailleerde richtlijnen en procedures, monitoringsystemen, trainingen en consultaties. Onafhankelijkheid behelst zowel 'independence of mind' als 'independence in appearance', dus niet alleen formeel, maar ook in houding en gedrag.

In het kader van acceptatie en continuering van klanten, zijn in onze procedures verplichte stappen opgenomen. Tevens zijn er gedetailleerde richtlijnen en procedures voor het verlenen van 'non-audit services'. Het IO ondersteunt hiermee professionals en helpt bij zaken die gaan over de vraag of we een bepaalde klant kunnen bedienen en of de dienstverlening past bij de cliëntrelatie.

Interne Accountantsdienst (IAD)

De Interne Accountantsdienst rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur (RvB) en geeft vanuit een onafhankelijke en objectieve rol (aanvullende) zekerheid over:

- risico's en risicomanagement;
- de effectieve en efficiënte beheersing van bedrijfsprocessen;
- de kwaliteit van de informatievoorziening.

De IAD is ook betrokken bij de uitvoering van het werkprogramma van het Compliance Office. De IAD bestaat uit drie personen (voorgaand jaar twee) en betreft, indien nodig, professionals uit de praktijk ter ondersteuning van de werkzaamheden.

De IAD stelt, in overleg met de RvB en het Compliance Office, een controleplan op. Het controleplan van het afgelopen boekjaar had onder meer betrekking op de volgende onderwerpen:

- classificatie omzet (wettelijke controle/overige dienstverlening);
- identificatie van cliënten en vertegenwoordigers in het kader van de Wwft;
- monitoring verplichte trainings- en permanente educatie-registratie;
- rotatie van externe accountant en kwaliteitsbeoordelaar.

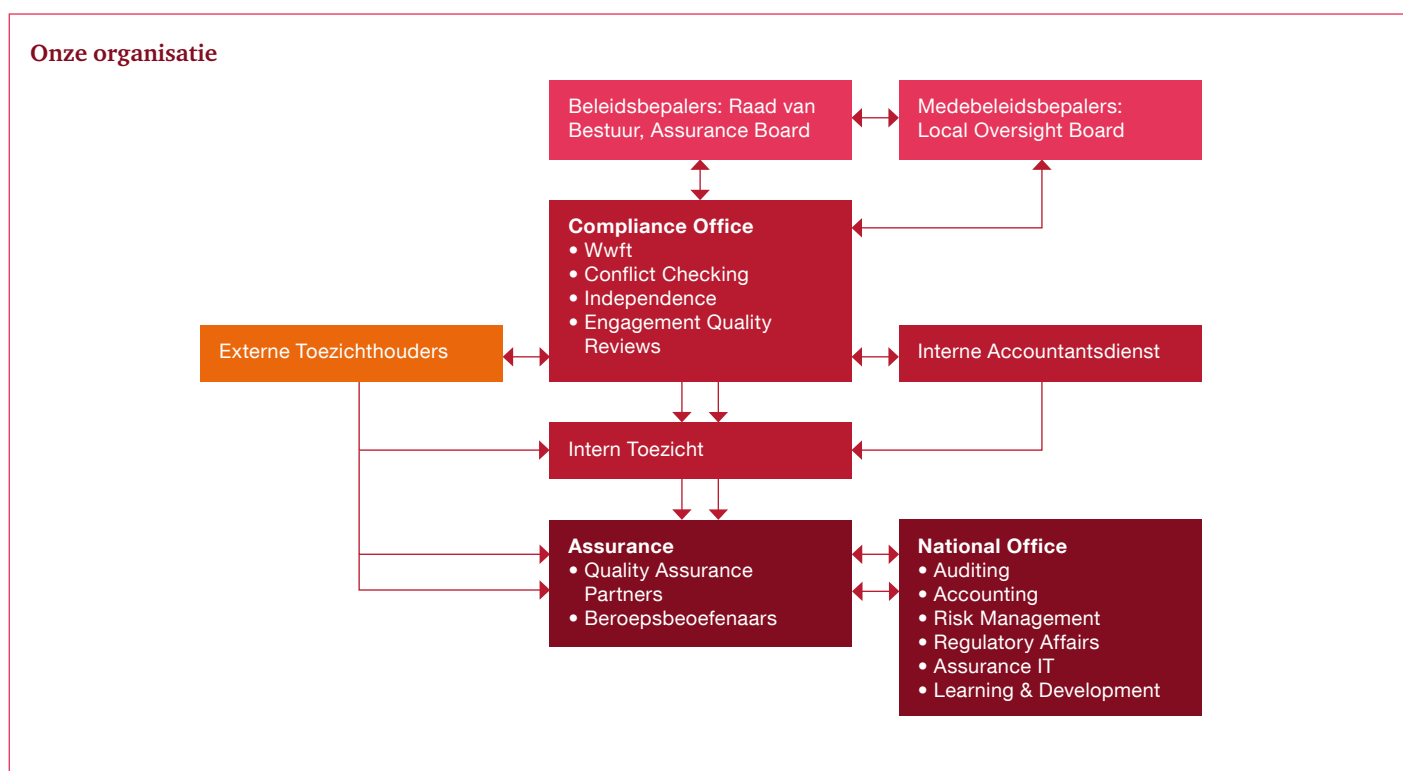
Pijler 7 Klacht- en Meldingsregeling

De Klacht- en Meldingsregeling hoort bij onze gedragscode (zie blz. 13). Deze betreft zowel klachten in de persoonlijke sfeer als vermoedens van zakelijke misstanden of incidenten. Een melding kan zowel intern als extern (door derden) worden gedaan.

De regeling beschrijft de procedures, taken en bevoegdheden van de personen en gremia (de Klachtencommissie en de Business Conduct Commissie) die zijn benoemd of ingesteld in het kader van de Klacht- en Meldingsregeling. Deze commissies rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.

In de organisatie zijn er verder 14 vertrouwenspersonen aangesteld. Hun melding kan leiden tot een klacht. Deze klachten kunnen worden ingediend bij de Klachtencommissie. Deze adviseert de RvB over afdoening van de klacht.

Een derde met een mogelijk vermoeden van een zakelijke misstand of een incident, kan dit melden bij de Raad van Bestuur en/of de Directie van de desbetreffende vennootschap. Op onze website is hierover informatie opgenomen. De RvB of de Directie leidt de melding door aan de Business Conduct Commissie (BCC) die deze in behandeling neemt. De BCC adviseert de Raad van Bestuur over de wijze van afhandeling van de melding en rapporteert jaarlijks in geanonimiseerde vorm het aantal meldingen, alsmede de aard daarvan aan de Code of Conduct-partner. Ook de 'interne' klachten komen daar terecht. Afgelopen boekjaar hebben we drie meldingen geregistreerd. In een geval heeft de BCC geadviseerd om een passende sanctie op te leggen, hetgeen ook is opgevolgd. In het tweede geval betrof de melding een klacht die ongegrond is verklaard. De derde melding betrof een privé-situatie waarbij de BCC zich niet bevoegd achtte om een uitspraak te doen.



Engagement Quality Reviews

Tijdens de 2011 internationale kwaliteitscontroles voor Assurance zijn in mei en juni 82 van onze opdrachten beoordeeld. De samenstelling van de selectie van opdrachten is conform de richtlijnen van het internationale PwC-netwerk. Dit houdt onder meer in dat er een aantal opdrachten is geselecteerd met een hoog risicoprofiel. De 82 opdrachten betroffen 61 controleopdrachten, twaalf non-audit assuranceopdrachten en negen andersoortige opdrachten zoals samenstelling en advisering. Nieuw vanaf 2011 is dat alle BU's jaarlijks in de review vallen voor ongeveer een derde van hun partners en directors. Voorheen werd iedere BU eenmaal per drie jaar volledig gereviewd. De onvoorspelbaarheidsfactor, wanneer partners en directors worden gereviewd, is daarmee verhoogd.

De uitkomsten van de EQR's zijn verbeterd. Er zijn geen onvoldoendes ('Non Compliant') geconstateerd, wat conform onze doelstelling is. Het aantal dossiers dat voldoende is, maar verbetering behoeft ('Compliant with review issues'), ligt relatief lager dan vorig jaar, maar boven onze target van maximaal 5%. Waar nodig zijn corrigerende maatregelen in de betreffende dossiers genomen. Er zijn geen effecten geweest voor de afgegeven accountantsverklaringen.

Hiernaast zijn de resultaten van 2011 en 2010 weergegeven.

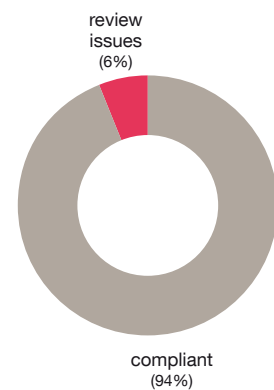
Een belangrijke constatering op basis van de EQR's is dat de verantwoordelijke partner, director en manager diepgaand betrokken zijn tijdens de planningsfase van de controle. Dat geldt met name voor de beoordeling van frauderisico's, de bepaling van verhoogde en significante risico's, de inzet van specialisten en experts in de controle en bij het bepalen van de controleaanpak. De uit de EQR's volgende verbeterpunten betreffen hoofdzakelijk:

- de betrokkenheid van de engagement leader en manager bij de uitwerking van de controleaanpak in gedetailleerde controleprocedures, vooral voor geïdentificeerde significante risico's en materiële posten in de jaarrekening;
- de volledige vastlegging van de controledoelstelling, de resultaten van de controlewerkzaamheden en de conclusie en argumentatie daarvoor ('story of the audit');
- de documentatie van de gehanteerde materialiteitsmaatstaf;
- de toepassing en opvolging van bankconfirmaties en debiteurenbevestigingen en het uitvoeren van voorraadinventarisaties;
- de controle van financiële instrumenten.

De detailbevindingen van de EQR zijn per businessunit tijdens onze zogenoemde SummerSchool besproken. Als er sprake is van 'Review issues' of 'Non-Compliant', leidt dit tot sancties voor de verantwoordelijke partner of director (zie verder hoofdstuk 5.3: Sanctiebeleid, blz. 32).

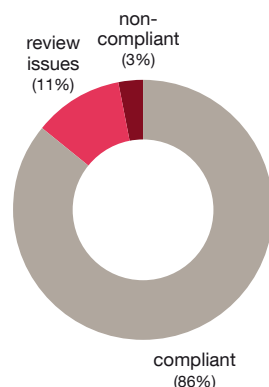
Uitkomst EQR's

Boekjaar 2010/2011



Uitkomst EQR's

Boekjaar 2009/2010



5.2 Toetsing van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem

Zoals hierboven beschreven, zijn wij continu bezig met het toetsen en evalueren van de werking en de uitvoering van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem. Ook externe toezichthouders zoals de AFM hebben hier een belangrijke rol in.

Interne toetsing

Regelmatig worden de opzet en effectieve werking van ons interne kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem geëvalueerd. Als er tekortkomingen worden gesignaleerd, is er een remediationprocedure om onze praktijk te corrigeren, dan wel onze systemen aan te passen.

Wij voeren de volgende reviews uit:

- een monitoring 'Quality Control'-programma dat per kwartaal wordt uitgevoerd door de Quality Assurance Partner in de BU. Hierin worden nagenoeg alle controledossiers op bepaalde kwaliteitsaspecten gereviewd;
- hotreviews (reviews gedurende de controle), waarbij per partner/director minimaal één dossier wordt beoordeeld;
- opdrachtgerichte reviews door onafhankelijke partners, genaamd Engagement Quality Review (EQR). Het EQR is ontwikkeld om de kwaliteit van de controle te monitoren, verbeterpunten te identificeren en om vast te stellen dat PwC niet heeft blootgestaan aan onacceptabele risico's. Binnen het PwC-netwerk (zie voor een nadere uitleg bijlage 1) is een aantal partners vrijgemaakt om het reviewproces te begeleiden. Deze International Team Leaders hebben onder meer de taak de consistentie in de oordeelsvorming te bewaken;

Observaties AFM bij reguliere wettelijke controles over boekjaar 2008, gerangschikt naar onderwerp

Zoals in het transparantieverslag van 2009/2010 was opgenomen, heeft de AFM in het kader van haar toezichthoudende rol, in dat jaar een twaalfal dossierreviews van OOB's uitgevoerd en hierover in mei 2010 gerapporteerd. Deze rapportage resulteerde in een vijftal follow-upmaatregelen waarvan de AFM voorstelde om deze in overweging te nemen. Alle voorgestelde follow-upmaatregelen zijn inmiddels geïmplementeerd. Hieronder zijn de observaties van de AFM nogmaals weergegeven inclusief verbeterpunten. Het onderzoek heeft geen aanwijzing of maatregel opgeleverd, noch heeft er een normoverdragend gesprek plaatsgevonden, noch is er een tuchtrechtsgeding aangekondigd.

COS-standaard	Onderwerp	Verbeterpunten	Maatregel
220.6	Kwaliteitsbeheersing	Verduidelijking betrokkenheid externe accountant (2 dossiers)	geen
500	Controle-informatie	Toereikende controle-informatie met betrekking tot de waardering van materiële vaste activa (1 dossier)	geen
Bta	Onderwerp	Verbeterpunten	
Art. 11/Art. 22, eerste lid	Controledossier	Verbetering inrichting controledossier (1 dossier)	geen
Art. 18, tweede lid	Kwaliteitsbeoordeling	Verheldering toetsingscriteria opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling bij niet-OOB's	geen
Art. 24, eerste lid, sub b en c, tweede en derde lid	Schendingenregister	Verbetering inrichting schendingenregister en jaarlijks verslag	geen

AFM-themaonderzoek 'prikkel voor kwaliteit'

Als vervolg op het AFM-rapport 'Algemene bevindingen kwaliteit accountantscontrole en kwaliteitsbewaking' van 1 september 2010, voert de AFM een themaonderzoek uit bij alle OOB-vergunninghouders. Het onderzoek is gericht op twee thema's: onafhankelijkheid en het benoemen, beoordelen, belonen en sanctioneren van externe accountants. De AFM heeft aangegeven dat het totaalbeeld over de onderzochte accountantsorganisaties zal worden opgenomen in een publieke rapportage. Daarin kunnen de beschreven casussen, samengevat en geanonimiseerd, als illustratie of voorbeeld opgenomen worden.

De AFM heeft aangegeven dat PwC zich aan de wet- en regelgeving heeft gehouden. Het themaonderzoek van de AFM heeft overigens een aantal zaken naar voren gebracht waarvan de Assurance Board overweegt de procedure aan te passen. Het betreft geen essentiële zaken, maar leidt wel tot een verbetering van de vastleggingen. Het betreft hier de vastleggingen in situaties van 'wederzijdse leveringen' in het controledossier en hetzelfde geldt voor de centrale registratie van sponsorovereenkomsten.

PwC maakt zich zorgen hoe de AFM op grond van beperkte deelwaarnemingen, gecombineerd met andere waarnemingen bij andere kantoren, tot een totaalbeeld komt en hoe dit zich vertaalt naar een generieke rapportage. Wij constateren bijvoorbeeld dat de AFM alle assurance-gerelateerde dienstverlening (dus de dienstverlening waarbij zekerheid wordt verschaft die buiten de strikte kaders van de wettelijke controle valt) onder overige adviesdiensten schaarft. Daar zijn wij het niet mee eens om de eenvoudige reden dat dit niet gebaseerd is op huidige regelgeving. Als het gaat om andere assurance- of aan assurancegerelateerde dienstverlening, is deze veelal aan de wettelijke controle gerelateerd. Dit brengt onze onafhankelijkheid absoluut niet in gevaar. Daardoor ontstaat onterecht een negatief beeld van onze onafhankelijkheid.

- NO/CO-visits. Mede in het kader van de algehele beoordeling van het stelsel van kwaliteitsbeheersing bezoeken het National Office en het Compliance Office samen jaarlijks alle Assurance BU's;
- interne kwaliteitsreviews die regelmatig worden uitgevoerd in het kader van het wereldwijde PwC-netwerk van member firms (Network Q&R Reviews). Deze reviews bestrijken de volledige organisatie, dus ook bijvoorbeeld de onderdelen die zich bezighouden met belasting of andere advieswerkzaamheden;

- ad-hocreviews, bijvoorbeeld naar aanleiding van bijzondere omstandigheden of uitkomsten van eerdere interne en externe reviews.

Externe toetsing AFM

De verplichte meldingen aan de AFM die vanuit het Compliance Office worden verzorgd, betroffen het aan- of afmelden van externe accountants en/of leden van Coöperatie Pricewaterhouse-Coopers Nederland U.A. en het melden van tussentijdse opzeggingen van opdrachten tot een wettelijke controle. Ook het melden van incidenten en tuchtrechtsgedingen behoort tot de verplichte meldingen. Er zijn afgelopen boekjaar, evenals vorig jaar, geen incidenten geweest die gemeld hadden moeten worden. In het boekjaar 2010/2011 is door de accountantsorganisatie één keer een melding bij de AFM gedaan omdat er bij de Accountantskamer een klacht was ingediend tegen een accountant van PwC. Het tuchtrechtsgeding gaat over het vermeend onzorgvuldig (in strijd met de toenmalige regelgeving) uitvoeren van de jaarrekeningcontroles over de jaren 2000 – 2005 bij een gewezen klant van PwC. Deze zaak is nog in behandeling. Buiten de verplichte meldingen om, is in een beperkt aantal gevallen informeel overleg gevoerd met de AFM.

Per kwartaal vindt overleg plaats met de AFM, waarbij wij de toezichthouder informeren over actuele ontwikkelingen en vragen van de AFM beantwoorden. De onderzoeken van de AFM motiveren ons alleen maar meer om door te gaan op de door ons ingeslagen weg gericht op voortdurende kwaliteitsverbetering. De afgelopen jaren hebben wij hieraan een hoge prioriteit gegeven.

In die gevallen waarin de AFM ons op basis van publiek beschikbaar gekomen informatie vragen stelt over onze verrichte controles, verrichten we waar nodig specifiek aanvullend onderzoek waarover we naar de AFM rapporteren.

PwC stelt jaarlijks een verslag op van schendingen die zich hebben voorgedaan. Het begrip schendingen is veelomvattend: van lichte schendingen betreffende niet-tijdige archiveringen tot schendingen die de kwaliteit van een uitgevoerde audit in materiële zin zouden kunnen raken. Voor zover van toepassing hebben we passende maatregelen genomen. Deze worden met de praktijk gedeeld.

Overige externe toetsing

Niet alleen de AFM, maar ook andere externe instanties doen regelmatig onderzoek naar de werking van ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem. De groep die zich richt op de overheid (Public Sector-groep) wordt bijvoorbeeld regelmatig bezocht door de departementale auditdienst.

Op basis van de externe toetsingen zijn (naast de EQR's) het afgelopen jaar drie dossiers geclassificeerd als 'compliant with review issues'. Ook voor deze dossiers geldt dat een en ander geen effect heeft gehad voor de afgegeven verklaring. Voor het effect op de beloning verwijzen wij naar paragraaf 5.3 hieronder.

Ook onze beroepsorganisatie NBA, en dan meer specifiek het College Kwaliteitsonderzoek (CKO) van de NBA, voert eigen controles uit. Dit najaar zal een CKO-onderzoek starten naar de kwaliteit van de niet-wettelijke controles bij PwC. Dit zijn onderzoeken die buiten de scope van de AFM vallen.

5.3 Sanctiebeleid

Bij schending of niet (tijdige) naleving van de (externe en interne) regels kan een schriftelijke waarschuwing of terechtwijzing worden opgelegd. Afhankelijk van de ernst van het geval kan dit uiteindelijk tot ontslag van de betrokken medewerker of tot het vanuit PwC beëindigen van de aansluitingsovereenkomst met de betrokken partner leiden.

Het sanctiebeleid geeft een overzicht van mogelijke sancties en bij welke gremia overtredingen worden gemeld. Dit zijn, afhankelijk van de aard van de overtreding en de fase waarin het proces zich bevindt, organen als de Klachtencommissie, de Business Conduct Commissie, het Independence Sanctions Committee en bestuurs- en toezichthoudende organen.

In dit boekjaar is een aantal sancties opgelegd in het kader van overtredingen op het gebied van persoonlijke onafhankelijkheid. Dit zijn 19 waarschuwingen en drie terechtwijzingen voor partners en directors. Terechtwijzingen hebben effect in de beloningssfeer. Als gevolg van de uitkomsten van een onafhankelijkheidsonderzoek is de aansluitingsovereenkomst met een partner beëindigd. Overigens waren deze overtredingen niet van dien aard dat de onafhankelijkheid in het kader van een wettelijke controleopdracht in gevaar is geweest. In de meeste gevallen betrof het te laat registreren of deregistreren van effectenbezit in het hiervoor bedoelde systeem.

Met betrekking tot de EQR's en de resultaten van externe toetsing (paragraaf 5.2) leiden de uitkomsten 'non-compliant' of 'compliant with review issues' tot negatieve effecten in de beloningssfeer van de desbetreffende externe accountants. Deze effecten worden groter als zich herhaling zou voordoen of als de desbetreffende externe accountant een zwaardere verantwoordelijkheid heeft. Voor al deze uitkomsten geldt dat we naar onderliggende oorzaken kijken en, waar nodig, herstelplannen (laten) maken en monitoren.

Wij verwijzen u voor meer informatie over het beloningsbeleid van onze externe accountants naar hoofdstuk 7 van dit transparantieverslag (blz. 36-37).

Kerncijfers transparantieverlag (2 van 4)

	Eenheden	2010/2011	2009/2010
Betrokkenheid partners, directors en (senior)managers			
Aandeel van het totaal aantal uren	uren / totaal uren	24,0%	22,5%
Aandeel van het aantal uren besteed aan IT-audits			
Alle controleklanten	uren / totaal uren	4,9%	4,7%
OOB-controleklanten	uren / totaal uren	10,8%	11,3%
Vaste formatie National Office per jaareinde			
Partners	Headcount	7	8
Directors	Headcount	4	4
Overige staff	Headcount	25	25
Totaal	Headcount	36	37
Betrokkenen Compliance Office			
Direct betrokken bij CO	Headcount	14	15
Direct betrokken bij EQR's	Headcount	79	43
Kosten Compliance Office			
Direct, indirect en doorlopend toezicht	x € 1 mln.	2,8	2,8
Vaste formatie Interne Accountantsdienst per jaareinde			
	Headcount	3	2
Vertrouwenspersonen			
Vertrouwenspersonen	Headcount	14	13
Engagement Quality Review			
Controleopdrachten	Aantal	61	49
Non-audit assuranceopdrachten	Aantal	12	14
Overige opdrachten	Aantal	9	0
Totaal	Aantal	82	63
Compliant	Aantal	77	54
Review issues	Aantal	5	7
Non-compliant	Aantal	0	2
Uitspraken onafhankelijkheidscommissie gedurende het verslagjaar			
Schriftelijke waarschuwingen	Aantal	19 *	9
Terechtwijzingen	Aantal	3	7
Externe toetsing			
Incidenten	Aantal	0	0
Tuchtrechtsgedingen	Aantal	1	1
Meldingen Business Conduct Commissie	Aantal	3	0

* Hierin zijn negen waarschuwingen opgenomen met betrekking tot overtredingen begaan in het boekjaar 2009/2010.

6. Aard van onze dienstverlening

Samenstelling omzet Assurance-praktijk

De totale omzet over het boekjaar 2010/2011 van PwC in Nederland is uitgekomen op € 664 mln. Daarvan is € 319 mln. omzet van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

In de inleiding van dit verslag hebben wij beschreven op welke wijze wij in ons gedrag, onze procedures en systemen, inhoud geven aan onze onafhankelijkheidsbewaking. De bepalingen van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en de regelgeving van onze beroepsorganisatie zijn daarbij mede leidend.

Een van de aspecten in het publieke debat rond onze onafhankelijkheid spitst zich toe op de vraag of accountants hun jaarrekeningcontroles onafhankelijk (kunnen) uitvoeren als zij aan diezelfde klant ook diensten leveren die buiten de (wettelijke) controle vallen. Wij gaan deze discussie niet uit de weg en willen deze evenwichtig voeren. Daarom gaan wij in dit hoofdstuk dieper in op de diensten die onze organisatie levert en hoe deze bijdragen aan onze omzet.

Uit de onderstaande tabel blijkt dat het overgrote deel van onze dienstverlening bestaat uit wettelijke jaarrekeningcontroles, niet-wettelijke (ook wel vrijwillige) jaarrekeningcontroles en overige verklaringen en assurancerapportages.

Daarnaast geven accountants ook zekerheid, in meer of mindere mate, bij andere informatie dan alleen financiële cijfers. Het is in onze optiek logisch dat een klant de vraag naar zekerheid ten aanzien van systemen, processen of niet-financiële informatie neerlegt bij zijn accountant. Hetzelfde geldt voor vragen over het toepassen van boekhoudregels, vooral als deze heel specifiek zijn.

Ook vanuit de andere Lines of Service (Tax & HRS en Advisory) voeren wij werkzaamheden bij klanten uit die bijdragen aan de zekerheid. Denk aan het geven van zekerheid bij duurzaamheidsverslagen of een due diligence. Dit noemen wij aan assurancegerelateerde diensten. Wij verrichten ook assurancewerkzaamheden voor klanten waar we niet de jaarrekening controleren.

Kerncijfers transparantieverlag (3 van 4)

(x € 1 mln.)	2010/2011	2009/2010
Wettelijke jaarrekeningcontrole	169	175
Niet-wettelijke jaarrekeningcontrole	57	64
Overige verklaringen en assurancerapportages	26	23
Assurancegerelateerde diensten	24	23
Subtotaal assurancedienstverlening	276	285
Overige dienstverlening	27	47
Subtotaal enkelvoudige omzet	303	332
Aandeel omzet PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. ²	16	-
Geconsolideerde omzet ¹	319	332

¹ Het verschil tussen het totaal aan assurancediensten bij de omzet van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en het overzicht bij 'Samenloop van dienstverlening' is dat het eerste alleen ziet op de Assurance-staff. In het overzicht bij 'Samenloop van dienstverlening' wordt ook rekening gehouden met staff uit andere takken van dienstverlening die (mee)werkt aan assurancediensten, bijvoorbeeld bij impairmentanalyses.

² De omzetcijfers van CoS (oprichting 29/12/2010) van 2009/2010 zijn begrepen in de totaalcijfers. Het vergelijkende cijfer voor de tweede helft van 2009/2010 bedraagt € 16 mln.

Deze klanten adviseren wij bijvoorbeeld over hun internal audit-afdeling of helpen wij bij het samenstellen van hun jaarrekening. Bij deze klanten, waar de jaarrekeningcontrole niet door ons wordt uitgevoerd, hebben wij in 2010/2011 een omzet van € 31 mln. gerealiseerd (2009/2010: € 34 mln.).

Samenloop van dienstverlening

Wij geven in het kader van de discussie over samenloop van dienstverlening in de onderstaande tabel inzicht in de segmentatie van onze dienstverlening naar klantgroepen. Wij doen dit om aan te geven dat er wat ons betreft genuanceerd gekeken moet worden naar de samenloop van wettelijke controle en overige dienstverlening. Wij vinden deze scherpe tweedeling, gebaseerd op de Bta, te beperkt voor de discussie over wat de accountant zou moeten doen en wat niet. Waarom zouden bijvoorbeeld werkzaamheden ten behoeve van een maatschappelijk verslag implicaties voor onafhankelijkheid

hebben. Ten behoeve van een eerlijke en kritische discussie geven we daarom meer inzicht in de precieze samenloop van dienstverlening. Hierbij richten wij ons op de omzetcijfers met inbegrip van Advisory en Tax & HRS.

De omzet op klanten die een Organisatie van Openbaar Belang zijn en waar wij een wettelijke controle doen, maakt 8% van de omzet van PwC in Nederland uit. De overige dienstverlening bedraagt 17% bij OOB-klanten. Het totaal van de assurance-diensten is 83% van de omzet op deze klanten. De omzet op klanten waar wij een wettelijke controle doen, maar die geen OOB zijn, maakt 39% van onze omzet uit. Van deze omzet betreft 23% overige dienstverlening. Het totaal aan assurance-diensten bedraagt voor deze klanten 77% van de omzet. De omzet op klanten waar we een relatie mee hebben uit hoofde van overige jaarrekeningcontrole maakt 8% van onze omzet uit.

Het komt ook voor dat wij geen wettelijke of overige jaarrekeningcontrole doen, maar wel een verklaring geven of zekerheid

geven door middel van een assurance-rapportage. Hierbij kan gedacht worden aan een verklaring bij een subsidiestroom. Deze categorie maakt 5% van onze omzet uit.

Verder hebben wij klantrelaties waar alleen sprake is van aan assurancegerelateerde diensten. Een voorbeeld hiervan is het geven van specifiek accountingadvies op het gebied van IFRS. Sommige bedrijven kiezen ervoor dit niet bij hun externe accountant onder te brengen, maar bij een andere accountantsorganisatie die dit specialisme in huis heeft. De omzet op dit soort klanten bedraagt 12% van onze omzet.

De laatste categorie betreft klanten waar wij geen controle- of assurancegerelateerd werk doen. Dit kan bijvoorbeeld advies zijn op Internal Audit-gebied. Ook belasting- en organisatieadvies vanuit Tax & HRS en Advisory valt hieronder. De omzet die wij bij deze klanten realiseren is 28% van onze totale omzet.

Kerncijfers transparantieverlag (4 van 4)

		Aard van de opdrachten					Totaal	Totaal
		Wettelijke jaarrekeningcontrole	Overige jaarrekeningcontrole	Overige verklaringen en assurance-rapportages	Assurance-gerelateerde diensten	Totaal assurance-diensten ²		
Klanten	Klanten - wettelijke jaarrekeningcontrole - OOB klanten	26	1	10	6	43	9	52
	Klanten - wettelijke jaarrekeningcontrole	150	24	11	12	197	60	257
	Klanten - overige jaarrekeningcontrole		35	1	1	37	17	54
	Klanten - overige verklaringen en assurancerapportages			5	12	17	17	34
	Klanten - assurance-gerelateerde diensten				38	38	46	84
	Overige klanten					-	183	183
Totaal		176	60	27	69	332	332	664

¹ Bij deze analyse sluiten wij aan bij de gangbare begrippen vanuit de wet- en regelgeving, zoals opgenomen in de Handleiding Regelgeving Accountancy. Overigens betreft het hier de bedragen voor opdrachten welke in rekening zijn gebracht door PwC Nederland. Daarnaast omvatten de totale kosten voor jaarrekeningcontroles van internationaal opererende ondernemingen normaliter ook door andere member firms van het internationale PwC-netwerk in rekening gebrachte bedragen, welke niet zijn opgenomen in deze tabel.

² Omzetcijfers assurediensten inclusief de door andere Lines of Service geleverde (audit) support.

7. Grondslag beloning externe accountants

PwC heeft bepaald dat alleen ervaren beroepsbeoefenaren, op het niveau van partner en director, kunnen worden aangemerkt als externe accountants in de zin van de Wta. Alle andere medewerkers functioneren onder de verantwoordelijkheid van en rapporteren aan de externe accountant en hebben geen tekeningsbevoegdheid. Hieronder wordt de beloningsmethodiek voor zowel partners als voor directors beschreven.

De beloningsmethodiek voor partners verloopt als volgt:

- de RvB besluit op voorstel van de Assurance Board en na advies van het Remuneration Committee van de LOB over de rol/verantwoordelijkheid die de partner voor het komende boekjaar vervult. Op grond hiervan wordt de partner ingedeeld in een categorie en binnen deze categorie krijgt hij/zij een bepaalde positie toebedeeld (dit proces heet 'mapping');
- in overleg met de 'Primary Reviewing Partner' (een lid van de Assurance Board) bepaalt de partner jaarlijks zijn/haar persoonlijke doelstellingen, inclusief specifieke kwaliteitsdoelstellingen, die aansluiten bij de strategie van de organisatie;
- jaarlijks wordt vastgesteld in welke mate de partner deze doelstellingen heeft behaald, verdeeld naar de onderdelen Clients, People en Firm/Strategy, waaronder Quality & Risk. De toetsing vindt plaats tijdens het jaarlijkse evaluatiegesprek, het zogenaamde BMG&D-gesprek (Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development). De partner verricht ter voorbereiding een zelfevaluatie (partnerverslag);
- bij de beoordeling wordt gesproken over de bijdrage die de partner aan de kernaspecten van onze bedrijfsvoering heeft geleverd. De beoordeling gaat in op aspecten als klantbediening, aantal en aard van de opdrachten, kwaliteit en vaktechniek, begeleiding van onze mensen en firmabrede initiatieven. Hierbij krijgt ook het ontwikkelingstraject de nodige aandacht. Deze beoordeling leidt tot een zogenaamde rating (1-5) op elk van de onderdelen Clients, People en Firm/Strategy. Deze hebben per onderdeel financiële consequenties voor de beloning in een bepaald jaar;
- de uitkomst van het hiervoor beschreven proces resulteert in een beloning die de rol, de specifieke verantwoordelijkheden en de individuele prestaties in het beoordelingsjaar weerspiegelt;
- de combinatie van verantwoordelijkheden en prestaties resulteert in een winstaandeel in de vorm van een variabele managementfee;
- indien het kwaliteitsniveau van de partner niet voldoet aan de norm, heeft dit effect op zijn/haar beloning. Wanneer een partner onvoldoende scoort in onze kwaliteitscontroles leidt dit automatisch tot een onvoldoende beoordeling op het onderdeel Firm/Strategy en dit kan leiden tot een materieel inkomensverlies. Commerciële of andere prestaties kunnen dit niet compenseren;
- het BMG&D-proces wordt jaarlijks door de Local Oversight Board beoordeeld.

Voor de externe accountant werkzaam als director geldt een salarisrange die jaarlijks door de Assurance Board wordt vastgesteld. Dit salaris is afhankelijk van de rol en de verantwoordelijkheid van de director. Verder wordt er jaarlijks over het verstreken boekjaar een bonus toegekend. De hoogte van de bonus van de directors wordt vastgesteld volgens eenzelfde systematiek als bij partners. Bij directors vervullen de Business Unit Leaders de rol van Primary Reviewing Partner. Ook bij directors heeft het kwaliteitsaspect materiële invloed op de beloning.

Vorig boekjaar is besloten de beloningsmethode verder aan te scherpen, zodat het kwaliteitsaspect alsmede zaken als onafhankelijkheid, Code of Conduct en andere (interne/externe) regelgeving nog nadrukkelijker impact hebben op de beloning van de partners.

Partners kunnen tot 50% van hun winstaandeel verliezen indien zij op het gebied van kwaliteit falen. In dit nieuwe systeem is – naar aanleiding van de nieuwe Code of Ethics van de International Federation of Accountants – expliciet opgenomen dat (Assurance-)partners niet beloond worden voor cross selling bij controleklanten. De uitkomsten van EQR's, externe toetsingen en de persoonlijke onafhankelijkheidsovertredingen zullen in dit boekjaar leiden tot 11 financiële sancties.

Baseline Expectations

De PwC-merknaam geeft invulling aan de verwachtingen die de samenleving, klanten, onze medewerkers en het PwC-netwerk van member firms van ons hebben. Behalve voor onze identiteit en onze capaciteiten, staat de PwC-merknaam ook voor een bepaald gedrag en een bepaalde cultuur.

Dit houdt in dat dit gedrag zo vanzelfsprekend is, dat er niet extra beloond hoeft te worden bij goed gedrag. We noemen dit 'Baseline Expectations', waarvan verwacht mag worden dat iedereen daaraan voldoet.

Het gaat hierbij onder meer om gedrag in lijn met de Code of Conduct, compliance met interne en relevante externe regelgeving en de participatie in PwC. De Baseline Expectations zijn bekend en onderdeel van de huidige interne regelgeving, richtlijnen en instructies. Verwacht mag worden dat hiernaar gehandeld wordt. Naleving is niet alleen vanzelfsprekend, maar ook van het grootste belang: door niet-naleving kunnen de goede naam en de financiële positie van PwC in Nederland en daarbuiten in gevaar worden gebracht, in het uiterste geval zou zelfs ons bestaansrecht in het geding kunnen zijn.

In het kader van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement kunnen bij niet-naleving van de Baseline Expectations, maatregelen worden opgelegd die een negatief effect op de beloning hebben. Het gaat hierbij om structurele niet-naleving en in die gevallen waarbij evident is dat het vertoonde gedrag niet voldoet aan de Baseline Expectations. Met betrekking tot het verstreken boekjaar zal de Assurance Board aan vier partners een onvoldoende geven op Baseline Expectations. In alle gevallen zijn passende maatregelen getroffen.

Verklaring beleidsbepalers

Het transparantieverlag heeft tot doel de maatschappij op een transparante wijze te informeren over onze visie en inspanningen inzake ons kwaliteitsbeleid. De vernieuwde opzet en het voor dit jaar voor de eerste maal uitgevoerde onderzoek door onze externe accountant hebben tot doel de informatieve waarde van het document te verhogen. Uiteraard houden we ons aanbevolen voor alle op- en aanmerkingen naar aanleiding van het verslag, zodat we dit volgend jaar verder kunnen verbeteren op basis van de behoeftes van het maatschappelijk verkeer.

Alle in dit verslag genoemde maatregelen en procedures zijn erop gericht een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de wettelijke controles worden uitgevoerd in overeenstemming met de daarvoor van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

De beleidsbepalers hebben de opzet en werking van het kwaliteitsbeheersings- en controle-systeem, zoals op hoofdlijnen beschreven in dit verslag, geëvalueerd, waarbij mede gebruik is gemaakt van de rapportage van de Compliance Officer.

Op basis van hetgeen hiervoor is beschreven, verklaren de beleidsbepalers dat:

- het stelsel van kwaliteitsbeheersing doeltreffend functioneert;
- het interne toezicht op de naleving van de onafhankelijkheidsvoorschriften is uitgevoerd;
- de vereiste kennis van onze partners, directors en medewerkers, inclusief het bijhouden van de ontwikkelingen op ons vakgebied, op een gestructureerde manier wordt onderhouden.

Amsterdam, 23 september 2011

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. P.J. van Mierlo RA (voorzitter)
P. Jongerius RA
drs. J.D. Lamse-Minderhoud RA
drs. M. de Ridder RA

Assurance

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Introductie

De Directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (verder: PwC) heeft ons verzocht zekerheid te verschaffen bij de gerapporteerde data in het transparantieverlag. Onder de gerapporteerde data wordt verstaan de financiële en niet-financiële cijfers en percentages zoals opgenomen in de tabellen 'Kerncijfers transparantieverlag 1 t/m 4'. De Directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de gerapporteerde data in het transparantieverlag, in overeenstemming met de door PwC toegepaste verslaggevingscriteria die gebaseerd zijn op de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta). Het is onze verantwoordelijkheid een assurancerapport bij de gerapporteerde data in het transparantieverlag te verstrekken.

Controle en reikwijdte

Onze opdracht was gericht op het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid of de gerapporteerde data in het transparantieverlag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, juist zijn weergegeven in overeenstemming met de door PwC toegepaste verslaggevingscriteria. De gerapporteerde data en verslaggevingscriteria zijn opgenomen in het transparantieverlag in de tabellen 'Kerncijfers transparantieverlag 1 t/m 4'.

Verslaggevingscriteria

De door PwC toegepaste verslaggevingscriteria voor de gerapporteerde data zijn uiteengezet in de tabellen 'Kerncijfers transparantieverlag 1 t/m 4'. Deze verslaggevingscriteria zijn gebaseerd op de Wet toezicht accountantsorganisatie (Wta). Het is van belang de gerapporteerde data in het transparantieverlag in samenhang te zien met de uiteenzetting van de verslaggevingscriteria. Wij zijn van mening dat de verslaggevingscriteria voldoende en geschikt zijn voor onze opdracht.

Assurancestandaarden

We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle en beoordeling van historische financiële informatie' van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants. Op basis van deze standaard is het onder andere vereist dat de leden van het assuranceteam over de specifieke kennis, vaardigheden en vaktechnische bekwaamheden beschikken die nodig zijn om de gerapporteerde data in het transparantieverlag te kunnen begrijpen, de vereiste assurance-informatie daarover te kunnen identificeren en verzamelen alsmede dat die leden voldoen aan de vereisten van de Ethische Code voor Professionele Accountants van IFAC teneinde hun onafhankelijkheid te waarborgen.

Werkzaamheden

Ter verkrijging van een redelijke mate van zekerheid bij de gerapporteerde data hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het vaststellen van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de gerapporteerde data.
- Het controleren van interne en externe documentatie op basis van deelwaarnemingen om te bepalen of de gerapporteerde data adequaat zijn onderbouwd.
- Interviews gehouden met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het analyseren en rapporteren van de gerapporteerde data.
- Het vaststellen van consistentie met de overige externe gepubliceerde informatie zoals het Verslag van de Raad van Bestuur, de Jaarrekening en het Maatschappelijk verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Conclusie

Op basis van onze werkzaamheden concluderen wij dat de gerapporteerde data in het transparantieverlag, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in de tabellen 'Kerncijfers transparantieverlag 1 t/m 4'.

Amsterdam, 23 september 2011

KPMG Accountants N.V.

J.E.M. Brinkman RA

Bijlage 1: Organisatie- structuur van het wereld- wijde netwerk van member firms

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn aangesloten bij het wereldwijde PwC-netwerk van afzonderlijke en zelfstandige member firms, die lokaal opereren in landen verspreid over de gehele wereld. De member firms die deel uitmaken van het wereldwijde PwC-netwerk zijn lid van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde private company limited by guarantee. Iedere hierbij aangesloten member firm vormt ten opzichte van zowel PwCIL als de andere aangesloten member firms een afzonderlijke en onafhankelijke juridische entiteit met een lokale eigendomsstructuur en een lokale aansturing.

Door lid te worden van PwCIL en daardoor deel te worden van het wereldwijde PwC-netwerk, is een member firm gerechtigd om de namen en logo's 'PricewaterhouseCoopers' en 'PwC' te gebruiken en heeft zij toegang tot de resources, werkmethode, kennis en expertise van het wereldwijde PwC-netwerk. Daar staat tegenover dat elke member firm zich moet houden aan de specifieke, gemeenschappelijk geformuleerde (kwaliteits)standaarden van dit netwerk. De kwaliteitsstandaarden voldoen aan de standaarden die zijn beschreven in de Wta.

PwCIL heeft een coördinerende rol, bijvoorbeeld door het uitvaardigen van standaarden op het gebied van risico- en kwaliteitsmanagement. PwCIL verricht dus zelf geen diensten voor klanten, maar richt zich alleen op het versterken van het netwerk van de member firms op het gebied van strategie, ontwikkeling van kennis en vaardigheden van beroepsbeoefenaren en waarborging van de merknaam PwC. Ook richt zij zich op de ontwikkeling en consistente toepassing van algemene risico- en kwaliteitsstandaarden door member firms waaronder compliance met onafhankelijkheidsprocedures.

Alle diensten worden voor eigen rekening en verantwoordelijkheid verricht door de individuele member firms. PwCIL is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van welke van haar member firms dan ook, kan geen zeggenschap uitoefenen over hun professionele oordeel en kan hen op geen enkele manier verbinden.

Member firms kunnen deelnemen aan regionale verbanden. Dit heeft als doel om samenwerking en toepassing van gemeenschappelijke strategieën, risico- en kwaliteitsstandaarden te stimuleren.

Het wereldwijde PwC-netwerk van member firms is georganiseerd in drie grote geografische gebieden: East, Central en West. Deze structuur is geen aansturing- of rapportagestructuur, maar is bedoeld om een optimale aansluiting te bereiken tussen integrerende markten en de vraag van onze klanten. De PwC member firms, zoals hiervoor uiteengezet, kennen een lokale eigendomsstructuur en een lokale aansturing.

Ieder gebied wordt aangevoerd door de leidende nationale member firm. Dit zijn respectievelijk China, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. In Central zijn member firms ondergebracht van Europa, het Midden-Oosten, India, Pakistan, Sri Lanka en Afrika. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. maken hier ook deel van uit.

East strekt zich uit over PwC member firms in met name Azië, waaronder China, Australië, Nieuw-Zeeland, Japan, Korea en de member firms in Oceanië.

West omvat de PwC member firms in de Verenigde Staten van Amerika, Canada, Mexico, Zuid- en Centraal-Amerika.

Bijlage 2: Tabel wettelijk kader

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

		Hoofdstuk	Pagina
lid 1	Het transparantieverlag		
a	Beschrijving op hoofdlijnen van de juridische en organisatorische structuur	Hoofdstuk 1	9
b	Beschrijving op hoofdlijnen van het netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort	Bijlage 1	41
c	Beschrijving op hoofdlijnen stelsel van beheersstructuur	Hoofdstuk 5	20
d	Beschrijving stelsel van kwaliteitsbeheersing en een verklaring van de personen die het dagelijks beleid bepalen	Hoofdstuk 5 Verklaring beleidsbepalers	20 38
e	Het tijdstip van evalueren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing	Verklaring beleidsbepalers	38
f	Het toezicht op het stelsel van kwaliteitsbeheersing door de AFM	Hoofdstuk 5	30
g	De lijst van OOB's waar in het boekjaar een wettelijke controle is verricht	Bijlage 3	43
h	Een verklaring van intern toezicht op de naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften	Verklaring beleidsbepalers	38
i	Een verklaring over het beleid ten aanzien van het onderhouden van kennis	Verklaring beleidsbepalers	38
j	De totale omzet van het Nederlandse deel van het netwerk, onderverdeeld in wettelijke controle en overige dienstverlening	Hoofdstuk 6	34
k	Informatie over de grondslag voor de beloning van de externe accountants	Hoofdstuk 7	36
lid 2	De ondertekening van het transparantieverlag en onverwijld publiceren via internet	Verklaring beleidsbepalers	38

Bijlage 3: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang*

In deze bijlage zijn de Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) opgenomen waar een wettelijke controle in het boekjaar 2010/2011 is begonnen of uitgevoerd en die per 30 juni 2011 controleklant waren van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

A	D
AAA Auto Group N.V.	Centraal Bureau Slachtvarkensverzekeringen N.V.
Aalberts Industries N.V.	Centraal Bureau Slachtveeverzekeringen N.V.
ABN Amro Levensverzekering N.V.	Coca Cola HBC Finance B.V.
ABN Amro Schadeverzekering N.V.	Cordares Levensverzekeringen N.V.
Achmea Bank Holding N.V.	Cordares Schadeverzekeringen N.V.
Achmea Beleggingsfondsen N.V.	Corio N.V.
Achmea Hypotheekbank N.V.	D
Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V.	Darts Finance B.V.
Achmea Retail Bank N.V.	DAS Nederlandse Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V.
Achmea Schadeverzekeringen N.V.	DELA Natura Uitvaart Verzekeringen N.V.
Achmea Zorgverzekeringen N.V.	DELA RVS Uitvaartzorg Verzekeringen N.V.
Adriana Infrastructure CLO 2008-I B.V.	DELA Verzekeringen N.V.
Algemene Levenshervverzekering Maatschappij N.V.	Deutsche Bahn Finance B.V.
Algemene Zeeuwse Verzekering Maatschappij N.V.	Deutsche Post Finance B.V.
Agis Ziektekostenverzekeringen N.V.	Deutsche Telekom International Finance B.V.
Agis Zorgverzekeringen N.V.	Dexia Nederland B.V.
Alliander N.V.	Dutch MBS XII B.V.
Altadis Finance B.V.	Dutch MBS XIV B.V.
Amlin Corporate Insurance N.V.	Dutch MBS XV B.V.
Amsterdam Molecular Therapeutics (AMT) Holding N.V.	E
Arag-Nederland, Algemene Rechtsbijstand Verzekeringmaatschappij N.V.	E.ON International Finance B.V.
Arena 2000-I B.V.	Electrorisk Verzekeringsmaatschappij N.V.
Arena 2003-I B.V.	EM.TV Finance B.V.
Arena 2004-I B.V.	E-MAC DE 2005-I B.V.
Arena 2004-II B.V.	E-MAC DE 2006-I B.V.
Arena 2005-I B.V.	E-MAC DE 2006-II B.V.
Arena 2006-I B.V.	E-MAC DE 2007-I B.V.
Arena 2007-I B.V.	E-MAC DE 2009-I B.V.
Arena 2009-I B.V.	E-MAC NL 2004-I B.V.
Avéro Achmea Zorgverzekeringen N.V.	E-MAC NL 2004-II B.V.
AXA Belgium Finance (NL) B.V.	E-MAC NL 2005-I B.V.
B	E-MAC NL 2005-III B.V.
B of A Issuance B.V.	E-MAC NL 2005-NHG II B.V.
Bank Insinger de Beaufort N.V.	E-MAC NL 2006-II B.V.
Barclays SLCSM Funding B.V.	E-MAC NL 2006-NHG I B.V.
Bayer Capital Corporation B.V.	E-MAC Program B.V.
British American Tobacco Holdings (The Netherlands) B.V.	E-MAC Program II B.V.
British Transco International Finance B.V.	E-MAC Program III B.V.
Bumper I B.V.	Essence I B.V.
C	Essence III B.V.
Candide Financing 2005 B.V.	Eureko B.V.
Candide Financing 2006 B.V.	Eurocross Assistance Insurance N.V.
Candide Financing 2007 NHG B.V.	F
Candide Financing 2008 B.V.	FBTO Zorgverzekeringen N.V.
Candide Financing 2008-2 B.V.	Friesland Bank Aandelen Fonds N.V.
Celesio Finance B.V.	Friesland Bank Eurorente Fonds N.V.
	G
	Gemalto N.V.
	Generali Finance B.V.

*In Nederland gevestigde beursgenoteerde ondernemingen op EU-gereguleerde markten, kredietinstellingen en verzekeringsmaatschappijen.

Bijlage 3: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang*

Globaldrive Auto Receivables 2008-A B.V.	N.V. Schadeverzekeringsmaatschappij SFS
Globaldrive Auto Receivables 2008-B B.V.	N.V. Waarborgmaatschappij Stiwoga
Globaldrive Auto Receivables 2009-B B.V.	National Academic Verzekeringsmaatschappij N.V.
Globaldrive Auto Receivables 2009-C B.V.	NIBC Bank N.V.
Globaldrive Auto Receivables 2009-D B.V.	Nivo Uitvaartverzekeringen N.V.
Globaldrive Auto Receivables 2010-A B.V.	North Westerly CLO I B.V.
Globaldrive German Lease 2009-A B.V.	North Westerly CLO II B.V.
Goudse Levensverzekeringen N.V.	North Westerly CLO III B.V.
Goudse Schadeverzekeringen N.V.	O
H	Onderlinge Verzekering Maatschappij Donatus U.A.
H.E.S. Beheer N.V.	Onderlinge Verzekering Maatschappij ZLM U.A.
Head N.V.	Onderlinge Verzekering-Maatschappij Noord
HIT Finance B.V.	Nederlandsche P&I Club U.A.
I	Onderlinge Waarborgmaatschappij
Impregilo International Infrastructures N.V.	Kunst en Cultuur B.A.
Interpolis Zorgverzekering N.V.	Optimix Investment Funds N.V.
J	Orca Finance Netherlands N.V.
J.P. Morgan Structured Products B.V.	Ordina N.V.
K	Oyens & Van Eeghen N.V.
Klaverblad Levensverzekering N.V.	OZF Achmea Zorgverzekeringen N.V.
Klaverblad Onderlinge	P
Verzekeringsmaatschappij U.A.	Paerel Leven N.V.
Klaverblad Schadeverzekeringsmaatschappij N.V.	Panorama Alpha B.V.
KMU Verzekeringen N.V.	Pharming Group N.V.
Koninklijke BAM Groep N.V.	R
Koninklijke KPN N.V.	Randstad Holding N.V.
Koninklijke PostNL N.V.	Red Eléctrica de España Finance B.V.
Koninklijke Vopak N.V.	RWE Finance B.V.
L	S
Lambda Finance B.V.	Sabon FunDing
Lanxess Finance B.V.	Saint-Gobain Nederland B.V.
LBi International N.V.	Scheepsverzekeringsmaatschappij
LeasePlan Corporation N.V.	Compact 'DOV' N.V.
LeasePlan Finance N.V.	Schepen Onderlinge Nederland U.A.
Legal & General Nederland Levensverzekering	Schiphol Nederland B.V.
Maatschappij N.V.	Schlumberger Finance B.V.
LEO-MESDAG B.V.	SCUTE Bali B.V.
Lombard Odier Darier Hentsch & Cie	ShalkiyaZinc N.V.
(Nederland) N.V.	Shell International Finance B.V.
Loyalis Leven N.V.	Sound I B.V.
Loyalis N.V.	Sound II B.V.
Loyalis Schade N.V.	Staalbankiers N.V.
M	Stellae-I B.V.
MESDAG (Berlin) B.V.	Stichting DFM Vehicle Loans Securitisation 2005
MESDAG (Charlie) B.V.	STMicroelectronics Finance B.V.
MESDAG (Delta) B.V.	STMicroelectronics N.V.
N	Südzucker International Finance B.V.
N.V. Hagelunie	SwAFE I B.V.
N.V. Koninklijke Delftsch Aardewerkfabriek	
'De Porceleyne Fles anno 1653'	

In deze bijlage zijn de Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) opgenomen waar een wettelijke controle in het boekjaar 2010/2011 is begonnen of uitgevoerd en die per 30 juni 2011 controleklant waren van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

*In Nederland gevestigde beursgenoteerde ondernemingen op EU-gereguleerde markten, kredietinstellingen en verzekeringsmaatschappijen.

Bijlage 3: Lijst van Organisaties van Openbaar Belang*

T

TenneT Holding B.V.
TMF - Adagio CLO I B.V.
TMF - Bruckner CDO I B.V.
TMF - Cairn CLO I B.V.
TMF - Cairn CLO II B.V.
TMF - Classic Finance B.V.
TMF - Classic I (Netherlands) B.V.
TMF - Concerto II B.V.
TMF - Contego CLO I B.V.
TMF - Copernicus Euro CDO-I B.V.
TMF - Cougar CLO II B.V.
TMF - Dragon Finance B.V.
TMF - E.M.I.S. Finance B.V.
TMF - Faptor ABS 2003-1 B.V.
TMF - Faptor ABS 2004-1 B.V.
TMF - Faptor ABS 2005-1 B.V.
TMF - Finance & Credit Ukraine B.V.
TMF - Gresham Capital CLO I B.V.
TMF - Gresham Capital CLO II B.V.
TMF - Gresham Capital CLO III B.V.
TMF - HIAX B.V.
TMF - Highbury Finance B.V.
TMF - Highlander Euro CDO B.V.
TMF - Highlander Euro CDO II B.V.
TMF - Highlander Euro CDO III B.V.
TMF - Highlander Euro CDO IV B.V.
TMF - Khamsin Credit Products (Netherlands) B.V.
TMF - Khamsin Credit Products (Netherlands) II B.V.
TMF - Laurelin B.V.
TMF - Laurelin II B.V.
TMF - Leopard CLO I B.V.
TMF - Leopard CLO II B.V.
TMF - Leopard CLO III B.V.
TMF - Leopard CLO IV B.V.
TMF - Leopard CLO V B.V.
TMF - Leveraged Finance Europe Capital I B.V.
TMF - Leveraged Finance Europe Capital II B.V.
TMF - Leveraged Finance Europe Capital III B.V.
TMF - Leveraged Finance Europe Capital IV B.V.
TMF - Marlin (EMC-II) B.V.
TMF - Mayfair Euro CDO I B.V.
TMF - Oryx European CLO B.V.
TMF - Pallas CDO II B.V.
TMF - Pangaea ABS 2007-1 B.V.
TMF - Panther CDO I B.V.
TMF - Panther CDO III B.V.
TMF - Panther CDO IV B.V.
TMF - Panther CDO V B.V.
TMF - PDM CLO I B.V.

TMF - Puma CLO I B.V.
TMF - Queen Street CLO I B.V.
TMF - Queen Street CLO II B.V.
TMF - Rijn Finance Company B.V.
TMF - Sceptre Capital B.V.
TMF - St. Paul's CLO I B.V.
TMF - Ter Finance Company B.V.
TMF - White Nights Finance B.V.
TMF - Winterhaven Finance B.V.
TNT Express N.V.
Toyota Motor Finance (Netherlands) B.V.

U

Unilever Insurances N.V.
Unilever N.V.
Union Fenosa Finance B.V.
USG People N.V.
Uzet Natura-Uitvaartverzekeringen N.V.

V

VAB Auto Receivables 2009 B.V.
Vereniging Oranje Onderlinge Verzekering van
Schepen U.A.
Volkswagen Financial Services N.V.
Volkswagen International Finance N.V.

W

Wavin N.V.
Wereldhave N.V.
Woningborg N.V.

X

X5 Retail Group N.V.

Z

Zilveren Kruis Achmea Zorgverzekeringen N.V.

In deze bijlage zijn de Organisaties van Openbaar Belang (OOB's) opgenomen waar een wettelijke controle in het boekjaar 2010/2011 is begonnen of uitgevoerd en die per 30 juni 2011 controleklant waren van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

*In Nederland gevestigde beursgenoteerde ondernemingen op EU-gereguleerde markten, kredietinstellingen en verzekeringsmaatschappijen.

Colofon

PwC Transparantieverlag 2010/2011

Raad van Bestuur	Thomas R. Malthusstraat 5 1066 JR Amsterdam
Redactieadres	PricewaterhouseCoopers B.V. afdeling MKM Postbus 90351 1006 BJ Amsterdam 088 792 53 78 http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/ feiten-en-cijfers.jhtml
Concept, vormgeving en realisatie	Afdeling MKM/ 707 Brand Communications www.707bc.nl
Voor meer informatie	Meint Waterlander woordvoerder Raad van Bestuur 088 792 70 00 E-mail: meint.waterlander@nl.pwc.com

