

Transparantieverslag 2014-2015

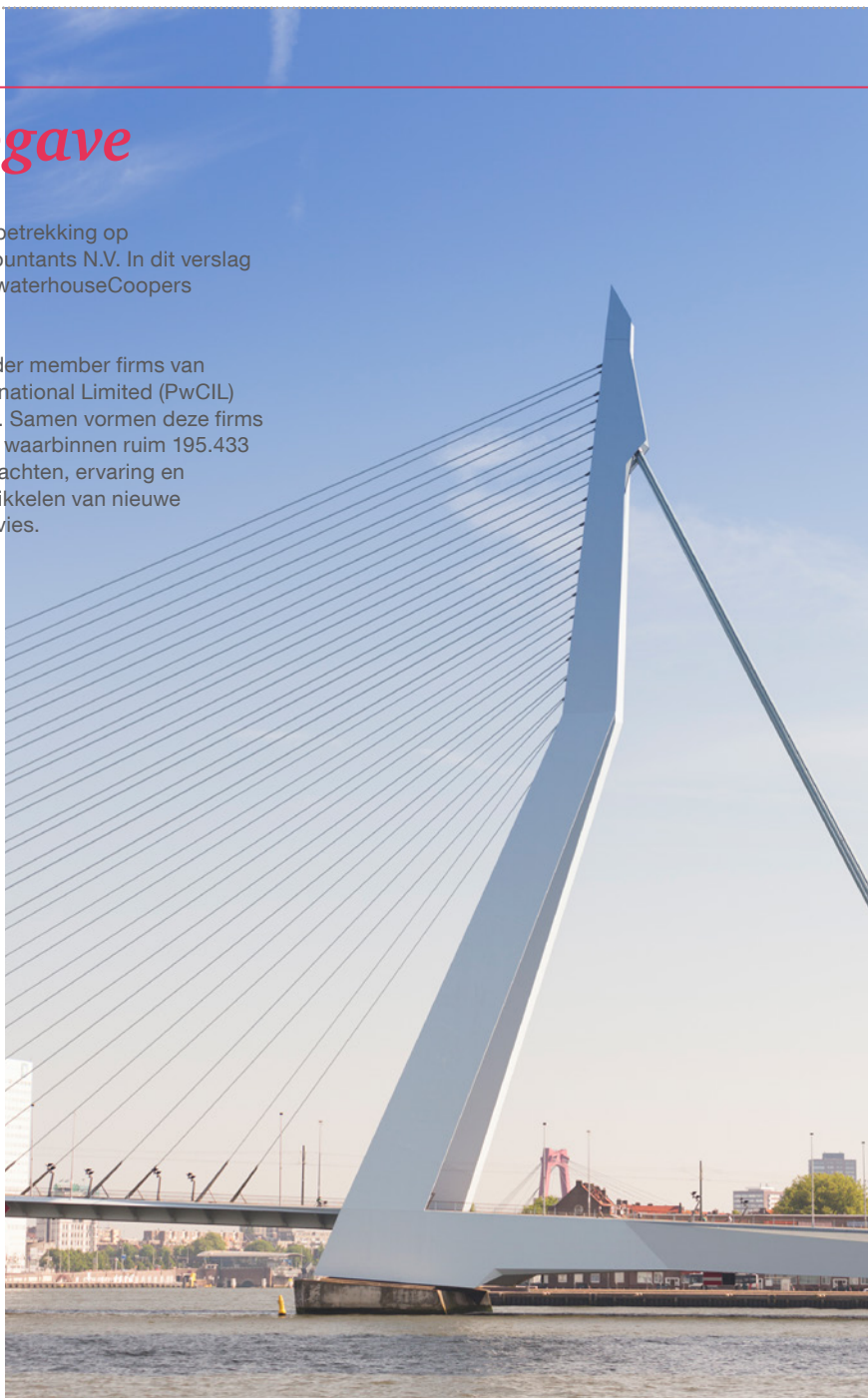
*PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.*



Inhoudsopgave

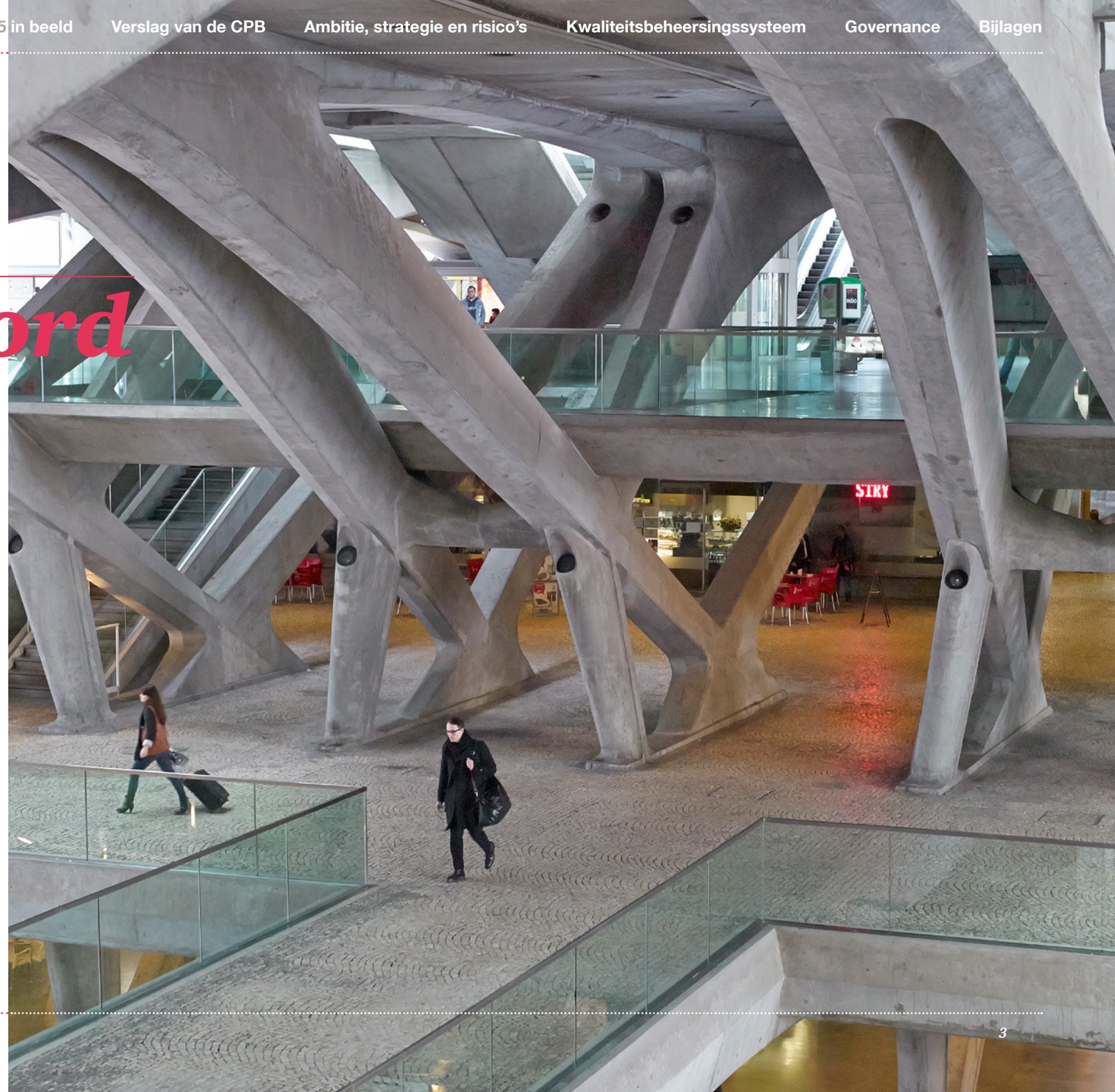
Dit transparantieverlag heeft betrekking op PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. In dit verslag doelen we met 'PwC' op PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

'PwC' is ook het merk waaronder member firms van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen ruim 195.433 mensen in 157 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.



Voorwoord	3
Het jaar 2014-2015 in beeld	6
Verslag van de Commissie Publiek Belang	14
Onze ambitie, strategie en voornaamste risico's	17
Ons kwaliteitsbeheersingssysteem	23
1. Leiderschap	27
2. Ethiek en onafhankelijkheid	32
3. Human capital	35
4. Klant- en opdrachtacceptatie	42
5. Opdrachttuitvoering	44
6. Monitoring	52
7. Beoordeling en beloning	57
Governance	61
Onze governance	62
Verklaring beleidsbepalers	69
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	70
Bijlagen	71
Bijlage A: Tabel wettelijk kader	72
Bijlage B: Lijst van organisaties van openbaar belang	73
Bijlage C: Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren	77
Bijlage D: Begrippenlijst	80
Colofon	81

Voorwoord



De bakens verzet

In de wereld van vandaag is vertrouwen een groot goed, een fundament voor het nemen van uiteenlopende beslissingen. Wij beseffen ten volle dat dit publieke belang de grondslag van ons werk vormt en dat alles wat wij doen daaraan moet bijdragen. Of het nu gaat om beleggers, banken, pensioendeelnemers of consumenten: zij mogen geen twijfel hebben over de waarde en objectiviteit van ons oordeel. Vanuit deze grondhouding en een verstevigde governance werken wij verder aan onze op kwaliteit en leren gerichte cultuur.

In de zomer van 2014 hebben wij samen met onze sectorgenoten een grondige analyse gemaakt van wat er niet goed gaat en wat we beter of anders gaan doen. Deze oorzakenanalyse vormde de opmaat voor 53 verbetermaatregelen die bijdragen aan scherpere accountantscontroles. Daar heeft de maatschappij recht op. Wij hebben de voorstellen omarmd en vertaald naar ons kwaliteitsprogramma 'Alert!', inclusief de extra investeringen die we in drie jaar tijd doen in de inzet van extra mensen, auditkwaliteit en -innovatie en toezicht. In dit ambitieuze programma spelen cultuur en gedrag de hoofdrol. We willen als organisatie vooral beter leren van onze fouten.

Wij brengen leren in het hart van onze organisatie

'Leren' is niet alleen cognitief en iets dat je alleen doet. Het is een sociaal proces, een *mindset*. Niet voor niets luidt ons credo al jarenlang: 'de grootste fout is de fout die je alleen maakt'. Niet 'zero tolerance', maar een 'open cultuur' is daarbij onze leidraad. Een cultuur waarin een kritisch geluid niet direct wordt opgevat als kritiek. Een cultuur waarin iedereen – van jong tot oud – zich actief opstelt en waarin we allemaal vroegtijdig fouten en mogelijke knelpunten onderkennen. Uiteraard met ruggensteun uit diezelfde organisatie. Dit vraagt om een open en kwetsbare houding.

Met het uitvoeren van het kwaliteitsverbeteringsprogramma brengen we leren, openheid en kwetsbaarheid in het hart van onze organisatie. Door het aanstellen van een speciaal team (het realtime-reviewteam) dat tijdens het controleproces auditdossiers beoordeelt en professionals ondersteunt en coacht. Door partners en directors meer tijd te laten besteden aan controles en

coaching tijdens de opdracht. Door een raad van commissarissen te installeren met alleen externe leden, waardoor we onze maatschappelijke antenne versterken, en daarmee ons lerend vermogen.

Verder verdiepen we onze oorzakenanalyses naar factoren die de kwaliteit negatief en positief beïnvloeden en koppelen we de bevindingen nadrukkelijker aan trainingen. Meer te weten komen over ongewenste gebeurtenissen in plaats van het bestrijden van symptomen draagt immers wezenlijk bij aan een cultuur die stimuleert om te leren van fouten. Met de introductie van *high performing teams* en *cycles of experience* ontstaat er meer samenspel tussen zienswijzen, cultuur, kennis en ervaring, en stimuleren we de vaktechnische en persoonlijke ontwikkeling van onze mensen. We hebben ons belonings- en promotiebeleid zodanig aangescherpt dat prestaties op kwaliteitsgebied nog nadrukkelijker meewegen, niet alleen negatief maar ook positief. Ook kunnen gemaakte fouten aanleiding geven om onze mensen extra ondersteuning te bieden, want ook dat hoort bij een op kwaliteit en leren gerichte cultuur. Het programma 'Moments that Matter', een interne cultuurbeweging waarbij PwC'ers actief verhalen delen over momenten die er echt toe doen, geeft ons waardevolle lessen over specifieke aspecten van ons gedrag. Bij leren hoort ook zelfkritisch vermogen. In dit transparantieverlag rapporteren we over zaken die niet goed zijn gegaan, wat we daarvan hebben geleerd en hoe we die in de toekomst willen voorkomen. Hierbij spelen coaching, extra trainingen en een gebalanceerde mix tussen harde en zachtere instrumenten een belangrijke rol.

'Change' verankerd in bestuur

Hoewel veel onderdelen al eerder zijn ingezet of geïntensiveerd, is alles nu samengebracht in een overkoepelend veranderprogramma. Dat bestaat uit vier veranderprojecten die noodzakelijk zijn om nu en in de toekomst de kwaliteit, vernieuwing en cultuur te borgen die past bij onze ambitie: *inspire a movement of trust that creates lasting confidence in business and beyond*. Een resultante van dit beleid is dat we *change* steviger hebben ingebed in onze bestuurlijke organisatie door de Assurance Board te versterken met een lid dat de verandering leidt. Wij zien dit als een strategische investering in de toekomst.

Waardering voor onze mensen

Ik ben trots op wat onze Assurance-praktijk het afgelopen boekjaar gezamenlijk heeft bereikt. Er zijn meters gemaakt, al ging dat niet vanzelf. Het was een hectisch jaar. Het doorvoeren van verbetermaatregelen viel samen met de effecten van de verplichte kantoorroutatie. Dat resulteerde in een groot aantal offertes, een tijdelijke mismatch tussen inkomende en uitgaande audits en significante uitdagingen in de planning. Bovendien is er veel extra tijd geïnvesteerd in eerstejaarsaudits.

Deze samenloop heeft een wissel getrokken op onze mensen. Desalniettemin is de teamspirit onder onze mensen sterker dan ooit, zoals ook blijkt uit de recente uitkomsten van ons medewerkerstevredenheidsonderzoek. Onze mensen zijn gemotiveerd en geïnspireerd om onze ambitie te verwezenlijken. Dat geeft vertrouwen naar de toekomst toe. Voor hun grote inzet hebben wij dan ook veel waardering.

Transparant over verbetermaatregelen en prestaties

De uitkomst van het AFM-rapport naar de kwaliteit van wettelijke controles over de jaarrekeningen 2012 kwam in september 2014 hard aan. Zeker omdat uit andere vormen van toezicht niet eerder dit soort signalen en aanwijzingen zijn voortgekomen. De AFM heeft ons geïnformeerd over haar voornemen om naar aanleiding van dit rapport een boete op te leggen.

Een groot deel van het verslag van de Assurance Board (pagina 7-13) is gewijd aan de implementatiestatus van maatregelen ter verbetering van de controlekwaliteit. Verder ontvangt de Assurance Board sinds dit jaar elk kwartaal rapportages over de meeste kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) die zijn benoemd in het sectorrapport 'In het publiek belang'.

Deze indicatoren rapporteren wij ook in dit transparantieverlag en aan de raad van commissarissen.

Verwachtingskloof vraagt om breed debat

Ondanks alle inspanningen van de accountancysector zien wij nog steeds een verwachtingskloof tussen maatschappij (gebruikers van de jaarrekening), accountants en rapporterende instellingen. De financiële crisis, enkele grote incidenten en het slechte rapportcijfer van de AFM aan het adres van accountantsorganisaties hebben daaraan bijgedragen. Het is in het maatschappelijk belang dat deze kloof kleiner wordt. Niet alleen door een hogere kwaliteit van de accountantscontrole, maar ook door het vergroten van de effectiviteit van de controle. Dat vraagt om een breed debat over hoe het vertrouwen van de maatschappij in de verslaggeving van ondernemingen en instellingen kan worden vergroot. In reactie op het wetsontwerp 'Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties' hebben wij daarom de minister verzocht de verplichting tot het geven van verantwoordingsinformatie in het directieverlag of de jaarrekening uit te breiden ten aanzien van fraude en continuïteit. Op die manier informeren ondernemingen ook zelf de maatschappij over deze onderwerpen en kan de accountant dit vervolgens toetsen en hierover rapporteren.

Lange adem

De bakens zijn verzet, maar uiteindelijk is het oordeel van onze relevante stakeholders over de waarde en objectiviteit van onze handtekening maatgevend. De verankering van een op kwaliteit en leren gerichte cultuur vergt een lange adem en de verwachtingen van stakeholders blijven in beweging. We zijn tevreden over de gemaakte meters, maar er is nog werk aan de winkel. Wij zijn ons ervan bewust dat wij als Assurance Board een cruciale rol spelen door de vereiste randvoorwaarden te scheppen, de juiste toon te laten doorklinken en een voorbeeldfunctie te vervullen. De wijze waarop wij hieraan invulling geven is weergegeven in dit transparantieverlag.

Amsterdam, 30 september 2015

Namens de Assurance Board,
Michael de Ridder (voorzitter)

Het jaar 2014-2015 in beeld



Verslag van de Assurance Board

Het leveren van kwalitatief hoogwaardige controles, en daarmee het toevoegen van zekerheid aan verantwoordingsinformatie, vormt de grondslag van ons werk. Daarom hechten wij groot belang aan het doorvoeren van ons veranderprogramma en de aanbevelingen uit het sectorrapport 'In het publiek belang', dat de werkgroep Toekomst accountantsberoep in september 2014 presenteerde. De stip aan de horizon is niet een statisch einddoel, maar een organisatie die een zodanig lerend vermogen heeft dat ze continu in staat is om zich snel aan te passen aan de verwachtingen van stakeholders.

Wij versterken onze lerende organisatie

Kwaliteit vereist dat we leren van fouten. En dat we dus bevindingen ten aanzien van goede en onvoldoende controlekwaliteit vertalen naar te nemen verbetermaatregelen. Met ingang van dit jaar vervullen realtime-reviews (RTR's) hierin een belangrijke aanvullende functie. Dit zijn diepgaande reviews op controledossiers voordat we de verklaring afgeven. Het realtime-reviewteam coacht vervolgens de controleteams bij het verbeteren van de kwaliteit van de controle op gebieden waar we noodzaak of ruimte tot verbetering constateren.

Wij leren van onze stakeholders

Onze stakeholders houden ons een heldere en waardevolle spiegel voor in het licht van onze ambitie om relevant te zijn voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen. We voeren daarom met een brede groep stakeholders regelmatig gesprekken. Zij bepalen onze strategische agenda en geven aan welke onderwerpen niet mogen ontbreken in dit transparantieverslag. Specifieke boodschappen die wij dit jaar meekregen voor onze Assurance-praktijk zijn: (1) concentreer je op de kwaliteit van je dienstverlening, (2) laat zien wat je doet, (3) neem een actieve rol in het maatschappelijk debat, (4) stel steeds de vraag wat je maatschappelijke impact is, en (5) het zelfreinigend vermogen van de sector blijft noodzakelijk. Deze boodschappen nemen wij zeer ter harte. In ons jaarbericht 2014-2015 hebben we de uitkomsten van de stakeholderdialogo verder uitgewerkt.

Wij hebben 'change' verankerd in de bestuurlijke aansturing

Ingegeven door de wens om onze veranderprogramma's rondom kwaliteit en vernieuwing bestuurlijk steviger in te bedden en de onderlinge samenhang te waarborgen, hebben we de Assurance Board per 1 mei versterkt met een extra lid. Hij stuurt specifiek de transformatie aan die onze accountantspraktijk doormaakt

en is verantwoordelijk voor de invoering van verbetermaatregelen en innovaties. De programma's 'Alert!', Innovatie en Outsourcing en Data Enabled Audit & Controlemethodieken vormen samen met het visietraject Assurance in the twenties de vier pijlers van dit verandertraject. Het Assurance Change-team bestaat verder uit drie jonge partners. Zij worden ondersteund door een programmamanager en communicatie- en veranderdeskundigen.

Wij investeren in technologie en standaardisatie

We implementeren in hoog tempo nieuwe technologie in de auditpraktijk. Zo intensiveren wij onze op data-analyse gebaseerde controleaanpak, waarmee we in onze audits een spade dieper steken. We beschikken over een tool die transactiestromen binnen een organisatie in kaart brengt. Een andere tool monitort realtime de kwaliteit en de voortgang van de controle; altijd en overal, op elk apparaat. Met onze innovatieve klantenportals kunnen teams veilig documenten opvragen bij en uitwisselen met de gecontroleerde onderneming, en de status van informatieverzoeken eenvoudig volgen.

Daarnaast standaardiseren we controlewerkzaamheden verder. Als iedereen op dezelfde manier werkt, is de kans op fouten bij de verzameling van controle-informatie kleiner. Standaardisatie stelt ons ook in staat werk onder te brengen in gespecialiseerde *delivery centres*. Daarmee verhogen we de consistentie in de kwaliteit van deze werkzaamheden. Afgelopen boekjaar is in totaal vier procent van onze controle-uren uitgevoerd door medewerkers werkzaam in *delivery centres*. Omdat we op die manier het werk efficiënter kunnen doen, creëren we meer tijd voor de complexe onderwerpen en professionele oordeelsvorming in de controle. Die aspecten laten zich namelijk niet standaardiseren, maar vereisen ervaring, reflectie, coaching en afstemming. Door daarvoor meer tijd vrij te maken en te investeren in de opleiding en begeleiding van onze mensen, neemt ook de kwaliteit van onze oordeelsvorming toe.

Noodzakelijke kwaliteitsinvesteringen drukken winstgevendheid

Wij hebben het afgelopen boekjaar vijf miljoen euro extra geïnvesteerd in scherpere accountantscontroles, vooral door de inzet van extra mensen, innovatie van de auditaanpak en meer interne controle en toezicht. De Assurance-praktijk is per 1 juli 2015 versterkt met elf nieuwe partners en vijftien nieuwe directors. Verder telt onze praktijk 91 meer medewerkers (in fte) dan een jaar geleden. Dit betreft niet alleen starters, maar ook horizontale instromers. Verder is het aantal mensen toegenomen dat werkzaam is op de afdelingen National Office, Independence Office en Compliance Office. Ook hebben wij accountants ingehuurd vanuit ons internationale netwerk en de zogenoemde 'flexibele schil' vergroot ter ondersteuning van de controlepraktijk in de piekperiode.

In totaal hebben we het afgelopen boekjaar 164.881 (tien procent) meer uren besteed aan controleopdrachten. De meeste van deze uren konden niet worden doorberekend. Bij een licht stijgende omzet van twee procent van assurance-dienstverlening resulteerde dit in een lagere winstgevendheid. In de komende twee jaar zullen we fors blijven investeren om de kwaliteit verder te verhogen. We blijven steeds toetsen of dit voldoende is en zullen daar waar nodig nog meer investeren.

Wij zeggen vaker 'nee'

De focus op kwaliteit en de groei van het aantal uren dat we besteden aan controleopdrachten, betekenen dat we scherpere keuzes moeten maken. Zo hebben we er bewust voor gekozen niet deel te nemen aan een aantal grotere offertetrajecten, omdat de daarvoor benodigde capaciteit niet beschikbaar was en wij geen concessies doen aan kwaliteit. Verder hebben we in het kader van onze kwaliteitsfilosofie afscheid genomen van een aantal kleine en grote controleklanten. Het gaat hierbij om circa 75.000 vrijgemaakte uren.

People Survey toont optimisme

Onze mensen zijn cruciaal voor de kwaliteit van onze werkzaamheden. Een graadmeter of we erin slagen een aantrekkelijke werkgever te zijn is de People Survey. De totaalscore van de medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in de zogenoemde *people engagement index*, laat dit jaar in de Assurance-praktijk een significante stijging zien: van 73 procent in 2014 naar 79 procent in 2015. Dat is een historisch hoog niveau. Deze uitkomsten sterken ons in onze overtuiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen met ons veranderprogramma, maar tegelijkertijd beseffen we ook dat we moeten blijven werken aan het versterken van onze lerende organisatie om dit niveau vast te houden. Mede op basis van de uitkomsten van de People Survey nemen we dan ook specifieke acties op zowel nationaal niveau als binnen businessunits.

Kwaliteit is meer dan regeltjes alleen

Uit het in de zomer van 2014 door een onafhankelijk bureau uitgevoerd onderzoek naar onze cultuur blijkt dat onze mensen hoog gemotiveerd zijn en ervan overtuigd zijn dat kwaliteit bij PwC vooropstaat. Wel maken ze zich zorgen over de reputatie van hun beroep. Daarnaast voelen ze druk in relatie tot toenemende verwachtingen rondom de uitvoering van de controle en de vastlegging daarvan in dossiers. Procedures, regels, *check-the-box* en interne monitoring krijgen steeds meer de overhand, wat de professionele ruimte beperkt. Wij erkennen deze spanning. Aan de ene kant is de *rule-based* kant nodig: het past bij de aard van het accountantswerk. Aan de andere kant zullen wij meer ruimte moeten creëren voor professioneel-kritische oordeelsvorming, innovatie, visie en vernieuwing. De uitkomsten van het cultuuronderzoek hebben we meegenomen in ons 'Alert!'-kwaliteitsverbeteringsprogramma en in ons cultuurveranderingsprogramma 'Moments that Matter'.

Uitkomsten van interne reviews geven ons moed

Een belangrijke interne toets is de *engagement compliance review* (ECR), die wordt uitgevoerd door onafhankelijke partners, directors en managers, deels afkomstig uit het internationale netwerk. De ECR's hebben als doel de kwaliteit van de opdracht en de naleving van procedures en richtlijnen te toetsen en verbeterpunten te identificeren. Bij Assurance voldeden alle 37 onderzochte dossiers in de recent uitgevoerde ECR aan de standaarden. Verder hebben we na een stevige audit vanuit onze wereldwijde organisatie een mooi rapportcijfer gekregen voor ons kwaliteitsbeheersingssysteem (zie pagina 56). Deze uitkomsten geven ons moed.

Externe toetsingsbevindingen

In ons transparantieverslag 2013-2014 hebben wij aangegeven dat de uitkomsten van het reguliere AFM-onderzoek naar tien controledossiers over het boekjaar 2012 niet stroken met resultaten uit andere interne en externe onderzoeken en haaks staan op onze ambitie. Meer specifiek betreft het de toepassing van controlestandaarden. De AFM heeft ons geïnformeerd over haar voornemen om naar aanleiding van dat onderzoek een boete op te leggen. De uitkomsten waren voor ons reden een analyse uit te voeren naar de oorzaken en een breed pakket aan ingrijpende toekomstgerichte verbetermaatregelen door te voeren in combinatie met extra investeringen in kwaliteit. In dit transparantieverslag gaan wij uitgebreid in op de oorzaken en getroffen maatregelen.

Op 1 mei 2015 hebben wij toezichthouder AFM uitvoerig schriftelijk geïnformeerd naar aanleiding van een informatie-uitvraag over de implementatie van toekomstgerichte verbetermaatregelen. Ons antwoord hebben we ook mondeling en schriftelijk nader toegelicht. De AFM publiceert naar verwachting half oktober 2015 een

rapport over de voortgang van de verandering en verbetermaatregelen door de OOB-accountantsorganisaties. Daarbij tekenen wij aan dat wij na 1 mei 2015 niet hebben stilgezeten. In het afgelopen boekjaar hebben wij verder meegewerkt aan het verkennend AFM-onderzoek naar de inzet van onze delivery centres in de controle en aan een verkennend onderzoek naar de werkzaamheden die de accountantsorganisatie verricht in het kader van corruptie en steekpenningen. Het onderzoek naar de inzet van *delivery centres* heeft niet geleid tot bevindingen. Het andere onderzoek loopt nog.

In ons transparantieverlag 2013-2014 maakten wij melding van bijzondere onderzoeken naar een tweetal controledossiers van onze klanten. Het onderzoek is erop gericht om vast te stellen in hoeverre de externe accountant de vakbekwaamheidsregels voldoende heeft nageleefd bij de uitvoering van de controle. Een soortgelijk onderzoek wordt bij één van deze twee klanten ook uitgevoerd door de Amerikaanse toezichthouder PCAOB. De AFM heeft inmiddels één onderzoek afgerond op een dossier uit 2007 en dit heeft geleid tot een handhavingsmaatregel in de vorm van een normoverdragend gesprek, dat plaatsvond op 2 maart 2015. Het andere onderzoek is nog niet afgerond door de AFM. Daarnaast heeft de AFM op een derde dossier een bijzonder onderzoek naar een 2013-controledossier uitgevoerd. Dit onderzoek is inmiddels afgerond en de AFM heeft geen normovertredingen vastgesteld. Onderzoeken door andere externe toezichthouders als de ADR, de Inspectie van het Onderwijs en de NZa hebben het afgelopen boekjaar tot positieve uitkomsten geleid. Voor meer informatie over interne en externe reviews verwijzen wij naar pagina 52.

Leer- en verbeterpunten

De uitkomsten van de door de externe toezichthouders uitgevoerde reviews, onze interne reviews (dossierreviews, review van ons kwaliteitsbeheersingssysteem, internal audits), de People Survey en juridische procedures hebben we in samenhang geanalyseerd op achterliggende oorzaken. Op basis van deze analyse hebben we leer- en verbeterpunten geïdentificeerd en zijn we verbeterinitiatieven gestart. Een aantal van deze verbeterinitiatieven ligt op het gebied van verhoogde aandacht voor coaching, review en documentatie, de verdergaande samenwerking met IT-specialisten in de controle en projectmanagement. Ook in het sneller leren van fouten kunnen we verbeteren. Hierop hebben wij diverse verbeterinitiatieven genomen, zoals de invoering van het realtime-reviewprogramma, de uitbreiding van het aantal partners en directoruren op controleopdrachten, uitbreiding van de formatie en uitbreiding van oorzakenanalyses. Tevens hebben we ons trainingsprogramma geïntensiveerd gericht op vaktechnische kennis en op gedrag, waaronder specifieke workshops voor partners en directors. Tenslotte het 'Moments that Matter'-programma met veel aandacht voor de open en lerende organisatie, kwetsbaar opstellen en vertrouwen.

Wij participeren in het debat

We hebben een actieve rol gespeeld in de stuurgroep en de werkgroep Toekomst accountantsberoep om inhoud te geven aan de oproep van de Tweede Kamer om als sector met tastbare hervormingsvoorstellen te komen. Ook speelt PwC een actieve rol bij het oplossen van de problematiek rondom de omzetverantwoording van zorginstellingen. We blijven het voortouw nemen in het debat over fraude en continuïteit. Hierbij ligt de sleutel echter niet alleen bij de accountant. Het is in het maatschappelijk belang dat ook de transparantie door bedrijven hierover vergroot. Gelukkig merken we steeds meer steun bij politici, toezichthouders en belangenbehartigers om na te denken over concrete oplossingen. Verder participeren onze partners en bestuurders in seminars en congressen, zoals in het NBA Young profs-debat over de balans werk-studie-privé en de NBA-debatbijeenkomsten over de rol van de accountant in de algemene vergaderingen van aandeelhouders (AvA's), de controleverklaring nieuwe stijl en het lerend vermogen binnen de sector en cultuurmeting en -verandering.

Wij maken voortgang met het doorvoeren van verbetermaatregelen

Op 25 september 2014 heeft de werkgroep Toekomst accountantsberoep haar rapport 'In het publiek belang', met daarin 53 uiteenlopende maatregelen, gepresenteerd. Voor een aantal maatregelen geldt dat het initiatief primair bij de beroepsorganisatie NBA (bijvoorbeeld de beroepseed) of de wetgever (bijvoorbeeld verslaggevingsverplichtingen) ligt. Voor veel maatregelen geldt dat de verantwoordelijkheid ligt waar zij hoort: bij de kantoren. PwC heeft, conform de opdracht van de werkgroep, de maatregelen rondom structuur, governance en beloning binnen een jaar doorgevoerd. Op het gebied van kwaliteitsmeting en -verbetering hebben we grote stappen gezet. In mei 2015 hebben wij de toezichthouder uitvoerig geïnformeerd over de ingezette veranderingen. In het tweede deel van dit verslag van de Assurance Board geven we een overzicht van de vorderingen van de implementatie.

Wij gaan door op de ingeslagen weg

Het invoeren van maatregelen is één, maar herstel van vertrouwen vergt een langere adem. Onze ambitie, de vijf daaraan gekoppelde strategische doelstellingen en onze veranderprogramma's gericht op de transitie naar de accountant van de toekomst hebben die langetermijnhorizon. De hoge motivatie van onze mensen en de recente rapportcijfers van onze wereldwijde organisatie voor onze controledossiers en ons kwaliteitsbeheersingssysteem zijn voor ons een stimulans om door te gaan op de ingeslagen weg.

Voortgang implementatie toekomstgerichte verbetermaatregelen

Op 25 september 2014 presenteerde de werkgroep Toekomst Accountantsberoep het rapport 'In het publiek belang' met 53 maatregelen om de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole te verbeteren. Wij omarmen de analyse en aanbevelingen en zijn dan ook voortvarend aan de slag gegaan met de implementatie. In dit transparantieverlag geven we een overzicht van de vorderingen die we bij het doorvoeren van de aanbevelingen hebben gemaakt.

Een cultuur waarin kwaliteitsverbetering de norm is

Cultuurmeting

In 2014 hebben wij een onafhankelijk cultuuronderzoek laten uitvoeren dat meer inzicht geeft in de houding en drijfveren van onze mensen. Ten behoeve van dit onderzoek heeft een extern bureau oriënterende gesprekken met dertien partners en 25 groepen medewerkers (circa 150 deelnemers) gevoerd en een zogenoemde *RealControls*-meting onder 21 groepen (1.231 respondenten) gehouden. Daarnaast voeren wij jaarlijks een anonieme enquête, de *People Survey*, uit onder onze medewerkers op het gebied van cultuur, gedrag, leiderschap en werknemerstevredenheid.

'Moments that Matter'

Uit de analyse en evaluatie van het cultuuronderzoek en de *People Survey* is het 'Moments that Matter'-programma voortgekomen. Via dit programma staan we binnen PwC meer en bewuster stil bij ons gedrag. Daarnaast zijn we een proces gestart om te identificeren welke specifieke gedragingen en cultuuraspecten bij uitstek van belang zijn voor de accountant, zodat we specifiek onderzoek kunnen doen naar gedragingen. Op die manier kunnen we ons 'Moments that Matter'-programma nog gericht inzetten.

Gepaste profilering arbeidsmarkt

Eind 2014 zijn wij een arbeidsmarktcampagne gestart gericht op de kernwaarden van de accountant. Hiermee hebben we onder andere ervaren accountants geworven voor ons realtime-reviewteam. De campagne richt

zich op accountants voor wie de kwaliteitslat niet hoog genoeg kan liggen. De campagne vervolgen we het lopende boekjaar.

Een governance die zorgt voor de juiste waarborgen

Instelling raad van commissarissen

PwC heeft op 1 mei 2015 haar organisatiestructuur aangepast door het instellen van een raad van commissarissen (rvc) met externe leden op het niveau van de Nederlandse netwerkorganisatie. De rvc bestaat uit Jan Maarten de Jong (voorzitter), Nout Wellink (vicevoorzitter), Naomi Ellemers, Annemarie Jorritsma (sinds 1 september 2015), Frits Oldenburg, Cees van Rijn en Yvonne van Rooy.

Benoeming en taakverdeling

De rvc kent een auditcommissie, een remuneratiecommissie, een selectie- en benoemingscommissie en de Commissie Publiek Belang (CPB). De rvc ziet toe op de invulling van bestuursposities en formuleert uitgangspunten met betrekking tot tijdsbesteding van bestuurders. Hierbij dienen de relevante bepalingen uit de corporate-governancecode en de maatregelen uit het sectorrapport als uitgangspunt. Het rvc-reglement passen we aan waar nodig zodra de aangekondigde wet- en regelgeving bekend is. De rvc zal een belangrijke rol vervullen binnen onze governance en toezicht houden op de rvc (van de topholding). De invulling van taken van de rvc beschrijven we in dit transparantieverlag.

Commissie Publiek Belang

Na de instelling van de rvc zijn de taken en verantwoordelijkheden van de CPB opgegaan in een aparte kerncommissie van de rvc. Dit transparantieverlag bevat een verslag van de CPB (zie pagina 15-16).

Waardering voor kwaliteit en een beloningsmodel dat zorgt voor juiste prikkels

Een op kwaliteit gericht beloningsbeleid

Met ingang van het boekjaar 2015-2016 is ons beloningsbeleid volledig in lijn met de randvoorwaarden die zijn opgenomen in het sectorrapport, waaronder een clawbackregeling voor controlepartners. Sinds 1 juli 2015 zetten we een zesde deel van de beloning van partners apart, zodat over zes jaar een volledig jaarinkomen gereserveerd is. Na zes jaar valt vervolgens het eerste gereserveerde deel vrij, maar pas als geen verwijtbaar handelen met maatschappelijke schade als gevolg heeft plaatsgevonden. Na zes jaar moet altijd een volledig gemiddeld jaarinkomen per partner gereserveerd staan.

De rvc besluit over de beloning van het bestuur van PwC Nederland voor het boekjaar 2015-2016 in lijn met de uitgangspunten van het sectorrapport. Hierin is al voorzien in het reglement van de rvc. In 2014 heeft de raad van bestuur (rvb) het beleid aangescherpt ten aanzien van gezamenlijke beleggingen door partners. In 2015 zijn de verschillende randvoorwaarden die onze partners en medewerkers in acht moeten nemen, opgenomen in één allesomvattende regeling.

Een op kwaliteit gericht promotiebeleid

Voor promoties tot partner binnen de controlepraktijk geldt dat de beoogde partner aantoonbaar ervaring heeft in een op kwaliteit of beroepsontwikkeling gerichte functie en daarbij positief is beoordeeld (tenzij hij/zij gebruik maakt van de tijdelijke overgangsregeling om deze ervaring binnen vijf jaar alsnog op te doen). Daarnaast heeft hij/zij minimaal drie dossierreviews met een positieve beoordeling in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming. Voor promotie tot director is een succesvolle afronding van een vaktechnische test een voorwaarde. Vaktechnische kennis, een professioneel-kritische instelling en kwaliteit van de werkzaamheden spelen een cruciale rol in het promotiebeleid voor medewerkers.

In dit transparantieverlag beschrijven we voor zowel partners als medewerkers het promotiebeleid en de systematiek van sanctioneren en belonen van kwaliteit.

De juiste opdrachtgever, een heldere opdracht en duidelijke rapportage

Verstrekken uitgebreide controleverklaring en optreden in AvA

In lijn met de door de werkgroep voorgestelde maatregel en de NBA-standaard hebben wij over het boekjaar 2014 bij alle door ons gecontroleerde OOB's en bij zeventien grote onderwijsinstellingen een controleverklaring nieuwe stijl afgegeven. Verder hebben wij in het voorjaar van 2015 tijdens aandeelhoudersvergaderingen van de door ons gecontroleerde OOB's met beursgenoteerde aandelen vrijwel overal proactief een toelichting gegeven op de uitgevoerde controle en afgegeven controleverklaring.

Continue kwaliteitsmeting en -verbetering

Rapporteren op basis van kwaliteitsindicatoren

Sinds dit jaar worden elk kwartaal de meeste KPI's die zijn benoemd in het rapport 'In het publiek belang' aan de Assurance Board gerapporteerd. Verder is PwC Nederland betrokken bij het binnen ons wereldwijde netwerk lopende project om te komen tot een set van kwaliteitsindicatoren waarvan wij verwachten dat ze in de toekomst gebruikt worden om mogelijke kwaliteitsrisico's in de audit tijdig te identificeren.

Rapportage over inrichting controle

Wij rapporteren werkelijk bestede controle-uren over het controlejaar 2014 en de verwachte en werkelijk bestede controle-uren voor het controlejaar 2015 aan de rvc van de gecontroleerde organisatie. Op basis van deze rapportages voeren wij gesprekken met raden van commissarissen over hoe deze uren in combinatie met de voorgestelde controlemethodieken tot een kwalitatief goede controle leiden.

Uitbreiding aantal en diepgang interne kwaliteitsreviews

Onze partners en directors hebben het boekjaar 2014-2015 18.126 extra controle-uren aan controleopdrachten besteed. Deze toename van veertien procent geldt ook voor de uren van de (senior) managers. Het achterliggende doel is het versterken van de focus op betrokkenheid en coaching door het hogere management en het opnieuw kritisch kijken naar de prioriteiten.

Wij zijn verder een proces gestart om de rol van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (QRP) te centraliseren bij een kleiner aantal partners.

Wij verwachten dat dit de kwaliteit en effectiviteit van de QRP-functie vergroot.

Tegelijkertijd hebben we, zoals gezegd, een realtime-reviewteam (RTR-team) opgericht. Het team is gestart in januari 2015 en bestaat inmiddels uit ongeveer vijftien mensen. Zij zijn betrokken bij het hele proces van een controle, van opzet tot afronding. Het RTR-team helpt controleteams de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen.

De RTR's zijn er vooral om de interne discussie over de kwaliteit van de controle en het lerend vermogen te stimuleren. Het RTR-team benoemt niet alleen wat verbeterd moet worden, maar ook wat goed gaat, deelt deze lessen met de controlepraktijk en vergroot hiermee het verandervermogen van onze organisatie. Bij de jaarrekeningcontroles over 2014 zijn ongeveer vijftig RTR's uitgevoerd. Ons doel is dat in de periode vanaf de start van het RTR-programma tot het einde van het lopende boekjaar van iedere externe accountant (partners en directors) ten minste één dossier aan een realtime-review is onderworpen. Ons streven is om het team uit te bouwen naar twintig tot 25 leden met functies van manager tot partner. Wij analyseren de bevindingen die we aantreffen in de RTR's, de *engagement compliance review* (ECR) en in andere onderzoeken en identificeren op basis daarvan aandachtsgebieden voor verbetering.

Aanscherping herstelbeleid individuele partners

Evenals in eerdere jaren hebben partners die in het afgelopen jaar een negatieve beoordeling hebben gekregen bij een dossierreview, een verbeterplan opgesteld en dit plan is vervolgens besproken tijdens

hun beoordelingsgesprek. Bij deze partners vindt komend jaar een nieuwe dossierreview plaats. Vanaf 1 juli 2015 intensiveren we in lijn met het sectorrapport de RTR's bij partners en directors die in hun beoordeling onvoldoende scoorden op kwaliteit.

Actief bijdragen aan onderwijs

Hoge kwaliteit begint bij goed onderwijs. Diverse partners en medewerkers vervullen een rol als hoogleraar, promovendus of docent binnen universiteiten of hogescholen. Eén PwC'er functioneert als lid van de Commissie Eindtermen Accountantsopleidingen, vier PwC'ers zijn betrokken in werkgroepen die zich bezighouden met het herdefiniëren van de eindtermen en één PwC'er is als extern deskundige betrokken bij de accreditatie van hbo-opleidingen. Drie PwC-medewerkers zijn bezig met promotieonderzoek. Twee partners zijn gepromoveerd, van wie één functioneert als hoogleraar accountantscontrole. Meerdere partners en medewerkers zijn betrokken bij de accountantsopleidingen als lid van het curatorium, hoogleraar of docent.

Opzetten onafhankelijk wetenschappelijk onderzoeksinstituut

PwC draagt actief bij aan de totstandkoming van een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoeksinstituut via onder andere het beschikbaar stellen van mensen, middelen en data. Wij participeren in het gesprek met de NBA en wetenschappers om te zorgen dat het instituut er gaat komen en goed kan functioneren. Onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek is nodig om de kwaliteit en relevantie van het werk van de accountant continu te vergroten.

Diepgaandere oorzakenanalyses

Naar aanleiding van dossierreviews, zoals onze eigen ECR's en de AFM-reviews van 2014, voeren we grondige analyses uit naar de oorzaken van geconstateerde bevindingen. Om de breedte en diepte van deze reviews te vergroten doet PwC Nederland mee aan een initiatief van ons wereldwijde netwerk om te komen tot meer gestructureerde oorzakenanalyses op de bevindingen vanuit onze ECR's. Daarnaast zijn we in maart 2015 zelf een proces gestart om vanuit diverse bronnen te komen tot meer diepgaande oorzakenanalyses. Hierin betrekken wij onder andere ECR-uitkomsten, uitkomsten van de AFM-review op 2012-dossiers, bevindingen uit de RTR's en uit dossiermentoring. Verder organiseren we zogenoemde soundingsessies met partners, directors, (senior) managers en (senior) associates, waarbij we dieper ingaan op onderliggende oorzaken van bevindingen. De uitkomsten adresseren we binnen ons verbeterprogramma 'Alert!' en zijn medebepalend voor de inhoud van trainingen en andere kwaliteitsverbeteringsacties.

In lijn met het rapport 'In het publiek belang' hebben we ons kwaliteitsbeheersingssysteem aangepast. Onderstaande tabel geeft inzicht in de implementatiestatus per heden van maatregelen waar kantoren verantwoordelijk voor zijn. Een compleet, samengevoegd statusoverzicht, inclusief voortgang ten aanzien van maatregelen waar het initiatief ligt bij partijen anders dan kantoren (NBA, AFM, wetgever, enzovoorts) is te vinden op toekomst.nba.nl.

Maatregel*	Status implementatie	Status
Gepaste profilering naar arbeidsmarkt (1.3)	PwC benadrukt bij de profilering richting arbeidsmarkt de waarden, normen en kwaliteiten van een accountant die aandacht moeten krijgen bij het vormen van de gewenste cultuur.	● ● ●
Cultuurmeting (1.4)	PwC voert metingen uit op de mindset en drivers van partners en medewerkers en neemt de uitkomsten mee in de besluitvorming.	● ● ●
Instelling van raad van commissarissen (2.1 t/m 2.6)	PwC heeft op 1 mei 2015 een raad van commissarissen ingesteld met externe leden op het niveau van de Nederlandse netwerkorganisatie.	● ● ●
Benoeming en taakverdeling bestuur (2.7 en 2.8)	PwC heeft de aanbevelingen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep geïmplementeerd in haar governancestructuur.	● ● ●
Een op kwaliteit gericht beloningsbeleid (3.1)	PwC had al een beloningsbeleid dat gericht is op het belonen van kwaliteit en heeft dit verder in lijn gebracht met de werkgroepvoorstellen.	● ● ●
Een op kwaliteit gericht promotiebeleid (3.2)	Kwaliteit is aantoonbaar een belangrijk onderdeel van promoties.	● ● ●
Beloning bestuurders (3.3)	De beloningssystematiek voor bestuurders, gericht op kwaliteit voldoet met ingang van 1 juli 2015 aan de eisen die worden gesteld in het rapport.	● ● ●
Beloning partners (3.4)	De beloningssystematiek voor partners, gericht op kwaliteit voldoet met ingang van 1 juli 2015 aan de eisen die worden gesteld in het rapport.	● ● ●
Invoering clawback (3.5)	PwC heeft de clawbackregeling met ingang van 1 juli 2015 geïntegreerd in haar beloningssystematiek.	● ● ●
Beleggingsbeleid (3.6)	PwC heeft haar beleggingsbeleid (voor partners in privé) in 2014 aangescherpt en verder in lijn gebracht met de werkgroepvoorstellen.	● ● ●
Uitfasering goodwill (3.7)	PwC heeft geen goodwillregeling voor partners.	● ● ●
Verstrekken uitgebreide controleverklaring en optreden in AvA (4.5)	PwC verstrekt bij alle OOB's een controleverklaring nieuwe stijl en treedt actief op in de AvA van beursgenoteerde OOB's.	● ● ●
Rapporteren op basis van kwaliteitsindicatoren (5.1)	Sinds 2015 worden op kwartaalbasis de KPI's die zijn benoemd in het rapport 'In het publiek belang' gerapporteerd.	● ● ●
Rapportage aan rvc van de gecontroleerde organisatie over inrichting controle (5.2)	Wij hebben de werkelijke controle-uren over het controlejaar 2014 en de verwachte en werkelijke controle-uren voor het controlejaar 2015 naar de rvc van de door onze gecontroleerde organisaties gerapporteerd.	● ● ●
Uitbreiding aantal en diepgang interne kwaliteitsreviews (5.3)	We centraliseren de QRP-functie en hebben een realtime-reviewteam opgericht dat diepgaande reviews uitvoert op geselecteerde controledossiers.	○ ● ●
Aanscherping herstelbeleid individuele partners (5.5)	PwC kende al een proces voor het opstellen van verbeterplannen.	● ● ●
Actief bijdragen aan onderwijs (5.9)	PwC draagt actief bij aan de kwaliteit van het onderwijs door de terbeschikkingstelling van ervaren en vooraanstaande beroepsbeoefenaren.	● ● ●

* Nummering verwijst naar de nummering van de maatregelen in het rapport 'In het publiek belang'.

● maatregel geïmplementeerd ● maatregel gedeeltelijk geïmplementeerd ● implementatie maatregel nog niet gestart

Verslag van de Commissie Publiek Belang



Op koers blijven

Herstel van maatschappelijk vertrouwen in het accountantsberoep is de uitdaging waar de gehele Nederlandse accountancysector, inclusief PwC, voor staat. PwC is goed op weg met het doorvoeren van de hervormingen zoals opgenomen in het sectorbrede verbeterplan 'In het publiek belang'. Maar het herwinnen van het vertrouwen vereist meer dan alleen het doorvoeren van die set aan hervormingsmaatregelen; het vereist ook een cultuur- en gedragsverandering bij accountants. PwC heeft de juiste koers gekozen om als lerende organisatie die cultuur- en gedragsverandering te gaan realiseren. Dat zal enkele jaren vergen. Vertrouwen gaat immers te paard en komt te voet.

Toezen op het maatschappelijke kompas

Als Commissie Publiek Belang (CPB) zien wij toe op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publiek belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie vloeit voort uit de Code accountantsorganisaties. De commissie peilt of de maatschappelijke antennes van PwC goed gericht staan, toetst of PwC de dialoog met stakeholders adequaat voert en ziet erop toe dat PwC bij het uitvoeren van haar taken het publiek belang in voldoende mate betreft. Met andere woorden, de CPB ziet erop toe of het morele en maatschappelijke kompas van de organisatie goed gericht staan.

Een nieuwe samenstelling

De Commissie Publiek Belang maakt vanaf 1 mei 2015 als commissie deel uit van de nieuwgevormde raad van commissarissen (rvc) van PwC. Op 1 mei 2015 is daarom de samenstelling van de commissie gewijzigd. Frits Oldenburg is op die datum teruggetreden als lid van de commissie. Zijn plaats is ingenomen door Naomi Ellemers. De twee niet-onafhankelijke leden van de CPB, Ruud Dekkers en Hans Bod (beiden lid van de Local Oversight Board van PwC), zijn in verband met de vorming van de rvc op 1 mei uitgetreden. Wij danken Frits, Ruud en Hans voor hun actieve en waardevolle betrokkenheid bij de commissie. Dit verslag van de CPB heeft betrekking op het gehele boekjaar 2014-2015. Het verslag van de rvc is opgenomen in het jaarbericht 2014-2015 van PwC.

Kritisch toezicht

De commissie heeft met betrekking tot het boekjaar 2014-2015 vijf keer vergaderd. Het gemiddelde aanwezigheidspercentage van de commissieleden bij deze vergaderingen was 88 procent: één onafhankelijk lid was één vergadering verhinderd en één niet-onafhankelijk lid was twee vergaderingen verhinderd. In de vergaderingen hebben we een open, kritische, verdiepende en constructieve dialoog gevoerd met leden van de raad van bestuur (de voorzitter van PwC en de voorzitter van de accountantsorganisatie), de compliance officer en zijn plaatsvervanger, en de business unit leader van National Office. Rondom specifieke onderwerpen, zoals de interne reviews (ECR's), het Assurance Change-programma en het 'Alert!'-programma, hebben wij tijdens vergaderingen tevens gesproken met de

direct verantwoordelijken uit de organisatie. Om de organisatie en cultuur van PwC nog beter te leren kennen, hebben commissieleden gedurende het jaar als toehoorder deelgenomen aan verschillende bestuurlijke vergaderingen en (vaktechnische) bijeenkomsten. Naast overleg tijdens de reguliere commissievergaderingen is er rondom actualiteiten ad-hocoverleg geweest tussen de CPB-voorzitter en -leden, en de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitter van de accountantsorganisatie.

In het tweede jaar dat de commissie actief was, hebben wij – dieper dan in ons eerste jaar – vanuit het publiek belang gekeken of in de organisatie de juiste prikkels aanwezig zijn om de kwaliteit van de accountantscontrole, de onafhankelijkheid, het integer handelen en de maatschappelijke gerichtheid te borgen. Daarbij hebben we ook gelet op de manier waarop de aanpassingen in lijn met de sectorbrede hervormingsvoorstellen in de organisatie worden doorgevoerd.

In de vergaderingen hebben we specifiek aandacht besteed aan de ontwikkelingen rondom het accountantsberoep, de aanpassingen in het kwaliteitsbeheersingssysteem, het strategisch risicoprofiel, de marktbevingen samenhangend met de verplichte kantoorroulatie, de controleverklaring nieuwe stijl en de stakeholderdialoog. Verder kwamen de volgende onderwerpen ter tafel: samenstelling van de Assurance Board, het Assurance Change-programma, de implementatie van 'Alert!', de tijdsbesteding van de rvc-leden en de compliance officer, het schendingenverslag,

de kwartaalrapportages van de compliance officer, het op ons initiatief uitgevoerde evaluatieonderzoek naar de functie van het Compliance Office, cultuur en gedrag, de beoordeling en beloning van partners en directors in relatie tot kwaliteit, de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (People Survey), PwC in de media, lopende claims, interne communicatie en de relatie met de toezichthouders. Daarnaast hebben we een zelfevaluatie uitgevoerd.

Luisteren naar de maatschappij

PwC heeft geluisterd naar de kritiek die de maatschappij en – in het bijzonder – toezichthouder AFM op het accountantsberoep en PwC zelf hebben geuit. In het vorige transparantieverlag en in persuitingen heeft de Assurance Board publiekelijk erkend dat haar antennes te weinig gericht waren op de maatschappij. En ook dat de uitkomsten van het in 2013 en 2014 uitgevoerde AFM-onderzoek naar de kwaliteit van tien controledossiers betreffende 2012-jaarrekeningen haaks staan op haar ambitie op het gebied van kwaliteit.

Het afgelopen boekjaar heeft PwC structurele en tegelijkertijd ambitieuze maatregelen genomen rondom governance, beloning, verdienmodel en cultuur en gedrag. De status van de in lijn met het rapport 'In het publiek belang' genomen verbetermaatregelen kunt u lezen in dit transparantieverlag. Vanuit onze rol zien wij dat het bestuur van PwC oprecht die verbetermaatregelen heeft omarmd via zijn Assurance Change-programma en de veranderboodschap actief uitdraagt aan partners, directors en medewerkers. Via de stakeholderdialogen blijft het bestuur tevens zijn oor te luister leggen bij stakeholders.

Ambitie om te willen veranderen

Wij herkennen het beeld dat in dit transparantieverlag wordt gegeven over de implementatie van de verbetermaatregelen. Deze veranderingen, de extra investeringen in kwaliteit, zijn doorgevoerd in een heel dynamisch jaar, waarin tevens een extra wissel werd getrokken op de hele accountantsorganisatie door de wettelijk verplichte kantoor- en teamrotaties.

De koers is bepaald. De ambitie en wil om te veranderen zijn duidelijk. En er worden zichtbare meters gemaakt in het veranderen. Cruciaal is en blijft dat PwC, en het accountantsberoep in het algemeen, hiermee tegemoetkomt aan de verwachtingen van de stakeholders en het vertrouwen in de maatschappij herstelt. Dat vraagt naast goed luisteren ook om goed uitleggen. Eenvoudig is dat niet, want de verwachtingen van stakeholders blijven in beweging. Alertheid blijft daarom geboden en een constructieve dialoog met stakeholders blijft belangrijk.

Blijvende energie

De cultuur veranderen en het lerend vermogen van de organisatie verhogen is een traject van langere adem. Voor PwC blijft het dan ook de komende jaren een stevige uitdaging om met blijvende energie de gekozen koers vast te houden. Alleen dan wordt de noodzakelijke cultuur- en gedragsverandering duurzaam gerealiseerd. In een lerende organisatie mogen fouten gemaakt worden, mits ervan geleerd wordt. Naast elkaar aanspreken op elkaars gedrag hoort daarbij ook een juiste, gebalanceerde mix van hardere en zachtere managementmiddelen. Op basis van wat wij dit jaar hebben waargenomen, en voor zover wij dat kunnen overzien vanuit onze rol, hebben wij er als commissieleden vertrouwen in dat

– mits wordt vastgehouden aan de gekozen koers – de door PwC gewenste cultuurveranderingen gerealiseerd zullen worden. Voor PwC is er ook geen andere keuze: deze verandering is nodig om het vertrouwen van de maatschappij in de PwC-accountants te herstellen en om accountants assurance te laten leveren bij informatie die voor de maatschappij relevant is. Wij zullen de komende jaren deze veranderingen specifiek en kritisch blijven volgen.

Transparantie

De beleidsbepalers van PwC hebben de conceptversie van dit transparantieverlag 2014-2015 met ons besproken. Wij vinden de toonzetting van het verslag passend bij het beeld dat wij het afgelopen jaar hebben gekregen van de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. invulling geeft aan de borging van het publiek belang en de status van haar kwaliteitsbeheersingssysteem. Een schriftelijk verslag van onze bevindingen hebben wij uitgebracht aan de raad van commissarissen.

De Commissie Publiek Belang,
Nout Wellink (voorzitter)
Naomi Ellemers
Cees van Rijn
Yvonne van Rooy

Onze ambitie, strategie en voornaamste risico's



Onze ambitie en strategie

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

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

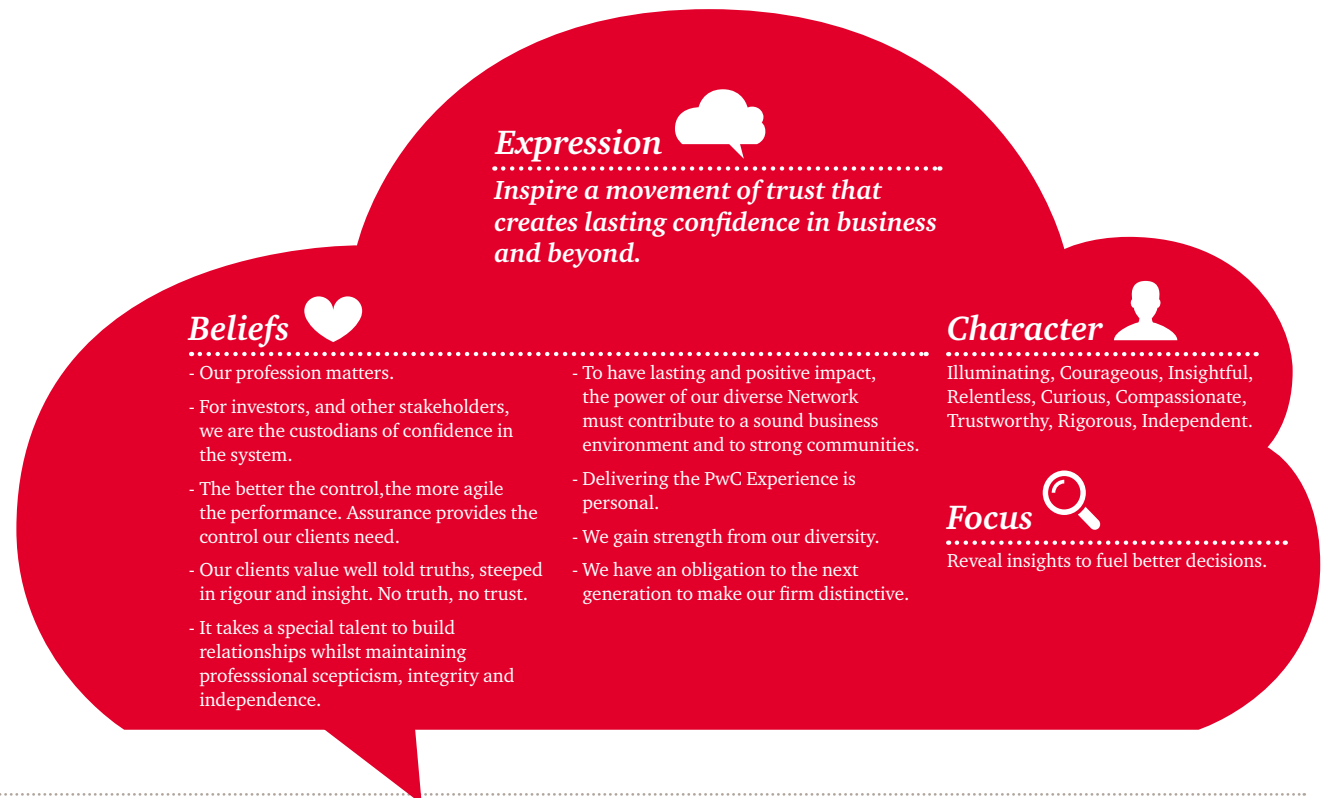
'PwC draagt bij aan vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen.'

Onze purpose geeft weer wie we zijn, wat we doen, waarom we het doen en wie daar beter van wordt. Meer dan 195.000 PwC'ers in 157 landen, waaronder Nederland, spiegelen zich aan deze purpose. Zowel het wereldwijde als het Nederlandse *leadership* (rvb en Assurance Board) dragen de purpose voortdurend uit en benadrukken haar in onze uitingen. Daarbij is de boodschap dat kwaliteit geen 'optie' is, maar een bestaansvoorwaarde. Zonder kwaliteit, waaraan wij geen concessies doen, en zonder een goede kwaliteitsborging is het volgens ons niet mogelijk om aan de verwachtingen

van onze stakeholders (onder wie beleggers, commissarissen, de samenleving, toezichhouders, klanten en medewerkers) te voldoen en die te overtreffen. Onze purpose hebben we vertaald in een Assurance-ambitie:

'Inspire a movement of trust that creates lasting confidence in business and beyond.'

Deze ambitie maakt duidelijk waarin wij geloven en welke karaktereigenschappen richtinggevend zijn voor ons gedrag. Door met die ambitie in gedachten onze inzichten te delen, dragen we bij aan een betere besluitvorming door onze stakeholders en daarmee realiseren we onze Assurance-ambitie en de PwC-purpose. Onderstaande figuur illustreert hoe we nader inhoud geven aan onze ambitie en hoe we daarover intern communiceren.



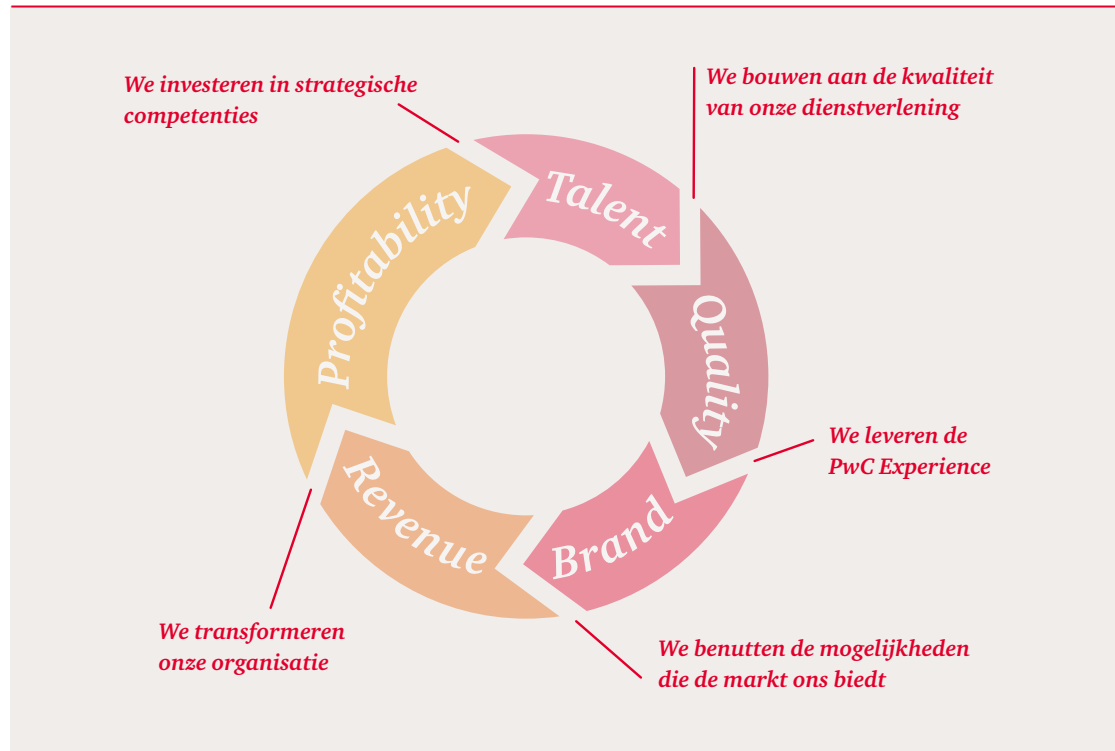
Om onze ambitie te realiseren richten we ons op vijf strategische doelstellingen:

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

De executie van deze strategie begint met het in staat blijven om talent aan te trekken en te binden aan onze organisatie. Onze mensen zijn namelijk ons belangrijkste kapitaal. Ze zijn de sleutel tot een onderscheidende en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Wij geloven dat betrokken mensen zorgen voor betrokken klanten. Door de meest talentvolle mensen aan te trekken en te behouden én ze zich verder te laten ontwikkelen, leggen we de basis voor het continu verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening en het bijdragen aan vertrouwen in de maatschappij.

Dit betekent dat we bij alles wat we doen zonder enig compromis kwaliteit (*quality*) leveren en daarbij een scherp oog hebben voor de behoeften en de verwachtingen van de maatschappij, onze klanten (opdrachtgevers) en andere stakeholders. Onze focus op kwaliteit zorgt ervoor dat onze mensen, klanten en andere stakeholders zich nog meer betrokken voelen. Daarmee brengen we de PwC Experience (zie pagina 28) tot leven. Op die manier zorgen we voor impact: onze mensen krijgen de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen en voelen zich gewaardeerd en we geven onze stakeholders nieuwe inzichten die leiden tot betere besluitvorming. Zo onderscheidt het merk PwC (*brand*) zich. Daarbij is onze reputatie cruciaal. De kwaliteit van ons werk en de integriteit van onze

Onze strategische doelstellingen



organisatie en mensen zijn de belangrijkste pijlers waarop de waarde van ons merk is gebouwd.

Als wij bekend staan als de organisatie die duurzame relaties bouwt, onderscheidende kwaliteit levert en waarde creëert, zijn we in staat de groeikansen in de markt te benutten. Dat vertaalt zich weer in een positief effect op onze omzet (*revenue*).

Door transformatie van ons bedrijfsmodel creëren we een duurzame en toekomstbestendige organisatie (*profitability*). Een gezonde organisatie

schept op haar beurt ruimte voor investeringen in kwaliteit en innovatie van onze controle en overige diensten. Ook stelt ze ons in staat om talentvolle mensen aan te trekken en vast te houden. Daarmee bouwen we aan het vertrouwen in de maatschappij en dragen we bij aan oplossingen voor de belangrijke vraagstukken die onze klanten hebben.

Zo creëren we waarde voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen. En daarmee is de cirkel van onze strategie-executie rond.

Risicofactoren die voor ons relevant zijn

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

We maken keuzes in de manier waarop wij risico's tegemoet treden en hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:


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

Als onderdeel van onze reguliere planning- en controleyklus hebben we de ontwikkeling van ons risicoprofiel, inclusief de mate van beheersing, het afgelopen jaar gemonitord. Waar nodig hebben we actie genomen. Het risicoprofiel hebben wij besproken met de *Risk Council* van de raad van bestuur en de Commissie Publiek Belang.

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

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

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

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

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

Ons kwaliteits- beheersingssysteem



Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

De PwC-purpose, de Assurance-ambitie, onze kernwaarden en de PwC Experience vormen het fundament van onze op kwaliteit gerichte cultuur. Kwaliteit is de basis voor het bouwen aan vertrouwen in de maatschappij. Onder onderscheidende kwaliteit verstaan wij in de eerste plaats dat onze externe accountants controleverklaringen afgeven die aan de gebruikers een redelijke mate van zekerheid geven over de betrouwbaarheid van de gecontroleerde financiële overzichten. Deze verklaringen voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Voor ons gaat kwaliteit verder dan alleen het voldoen aan wetten en beroepsregels. Het gaat ook om de manier waarop wij bijdragen aan het vertrouwen in de maatschappij, toegevoegde waarde leveren aan onze klanten en onze mensen zich professioneel en persoonlijk ontwikkelen.

Als lerende organisatie verbeteren we onze kwaliteit continu. Een belangrijk adagium in dat kader is: 'de grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt'. We leren van onze fouten en bevindingen ten aanzien van de controlekwaliteit. We vertalen die leerpunten steeds naar verbetermaatregelen, implementeren die en monitoren of we de beoogde effecten van die verbetermaatregelen realiseren.

Zeven kernelementen

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem, het *assurance quality management system* (QMS), borgt het continu leveren van kwaliteit en verbeteren van kwaliteit. Het systeem is gebouwd op het internationale raamwerk ISQC1 (*International Standards on Quality Control for firms that perform audits and reviews of historical financial information and other assurance and related services engagements*).

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

1. Leiderschap
2. Ethiek en onafhankelijkheid
3. Human capital
4. Klant- en opdrachtacceptatie
5. Opdrachttuitvoering
6. Monitoring
7. Beoordeling en beloning

In de komende paragrafen beschrijven we deze zeven met elkaar samenhangende elementen verder in detail.

De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook aangeduid als de Assurance Board) en de raad van bestuur van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. zijn de beleidsbepalers van de accountantsorganisatie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De Assurance Board is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en risicomangement (hierna: kwaliteitsbeheersingssysteem). Jaarlijks beoordeelt de Assurance Board de adequate opzet, het bestaan en de effectieve werking van ons kwaliteitsbeheersingssysteem. Als de board tekortkomingen signaleert, treedt een herstelprocedure in werking om onze praktijk te corrigeren, of onze systemen aan te passen. De jaarlijkse verklaring door de Assurance Board over de adequate opzet en de effectieve werking van het systeem is opgenomen in dit transparantieverlag.

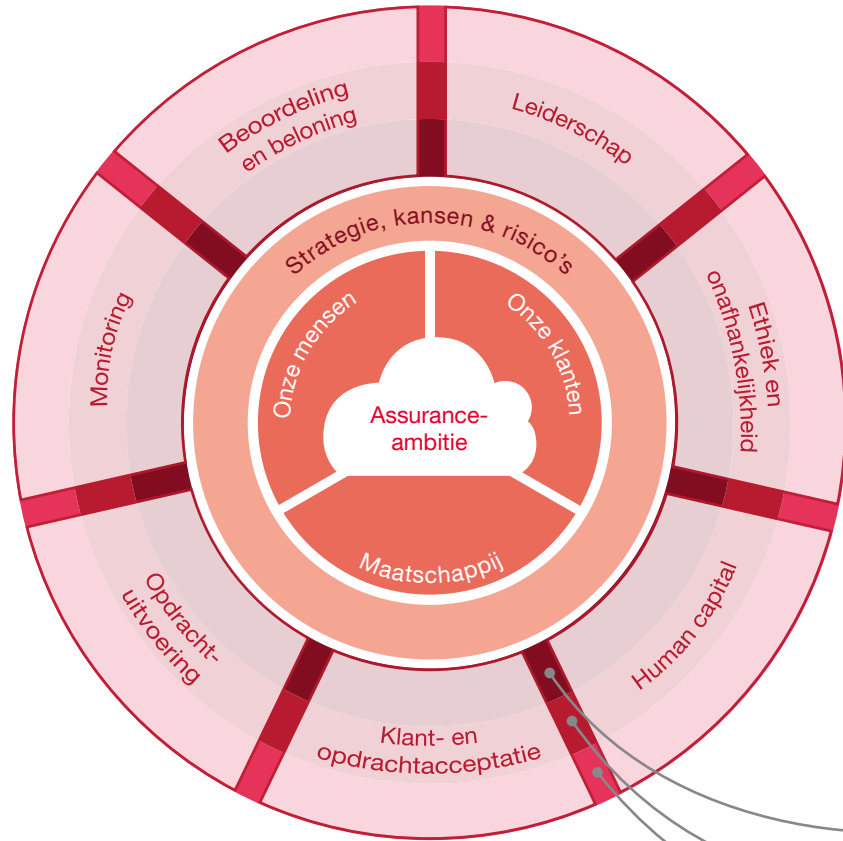
Verdedigingslijnies

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

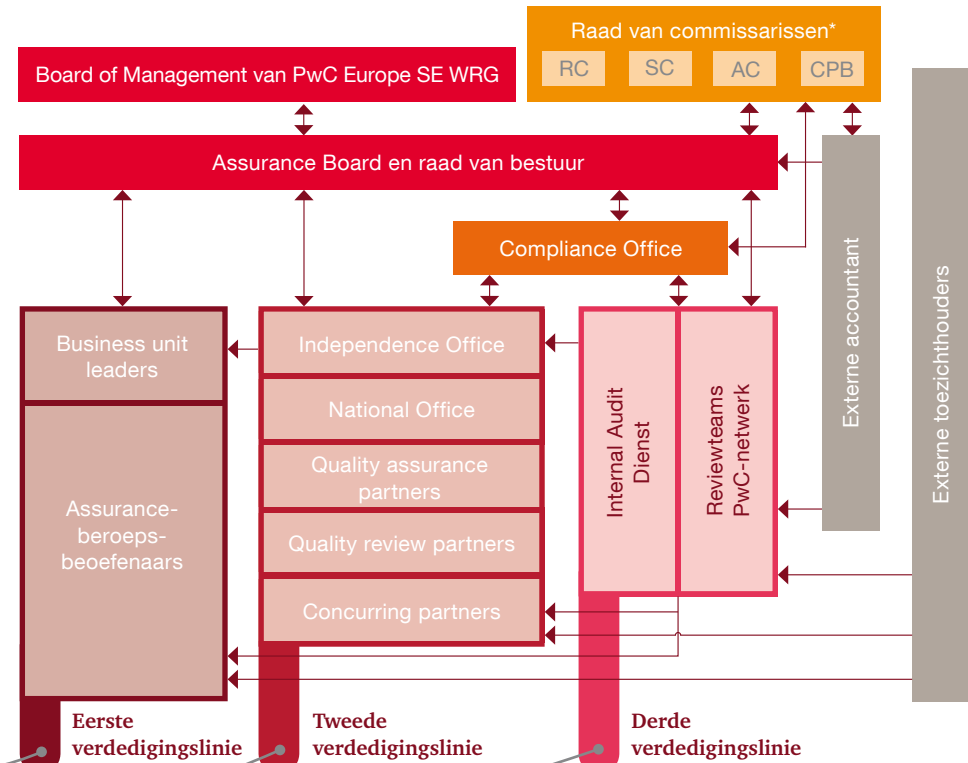
Eerste lijn

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

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem



Onze organisatie



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

Tweede lijn

Deze kwaliteitsbeheersings- en risicomanagerketen op de werkvloer krijgt ondersteuning vanuit een centrale organisatie, die bovendien monitort of we de regels en procedures goed naleven. Het Independence Office en het National Office vormen samen met de *quality assurance partners* in elke businessunit, en bij specifieke opdrachten de *quality review partners* (onze benaming voor opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar) of *concurring partners*, de tweede verdedigingslijn.

Het National Office ondersteunt de praktijk en bevordert de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers. Het office heeft een belangrijke taak bij de ontwikkeling en implementatie van de richtlijnen en procedures rond verslaggeving, assurance en risicomanagement. Een andere taak is de implementatie van wet- en regelgeving in de organisatie. Het office is verder belast met de uitvoering van een aantal specifieke kwaliteitsmaatregelen, zoals de uitvoering van reviews van jaarrekeningen en het afhandelen van (verplichte) vaktechnische consultaties door controleteams. In het geval van (vermeende) fraudegevallen bij onze klanten schakelen we ons interne fraudepanel in. Als onderdeel van risicomanagement krijgen – als dat nodig is – controleteams ondersteuning van forensische experts. Sinds afgelopen boekjaar ondersteunt het National Office de praktijk ook via het realtime-reviewprogramma (zie pagina 47).

Derde lijn

Als derde verdedigingslijn fungeren de internationale *quality & risk-review-teams* van PwC, die ons periodiek doorlichten, en de audits uitgevoerd door onze Internal Audit Dienst (IAD). Het Compliance Office vervult een rol in de derde verdedigingslijn, maar heeft naast een monitorende rol ook een ondersteunende rol richting de praktijk. De compliance officer ziet namens de (mede)beleidsbepalers toe op de naleving van het kwaliteitsbeleid binnen PwC. Hij wordt ondersteund door het Compliance Office, dat zich bezighoudt met de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving. Ook de naleving van andere wetten, zoals de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), behoort tot het taakgebied. Het Compliance Office richt zich verder op conflictchecking in het kader van onafhankelijkheid en monitoring. Het office rapporteert drie keer per jaar zijn bevindingen aan de (mede)beleidsbepalers. Deze rapportages worden tevens gedeeld en besproken met de CPB, en met ingang van 1 mei 2015 tevens met de raad van commissarissen. Het office doet verslag van eventuele hiaten in het interne kwaliteitsbeheersingssysteem, komt met aanbevelingen en monitort de opvolging hiervan. Het Compliance Office werkt organisatiebreed, dus behalve voor Assurance ook voor Tax & HRS en Advisory. Het office verzorgt tevens de verplichte meldingen aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Die betreffen het aan- of afmelden van externe accountants en/of leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en het melden van tussentijdse opzeggingen van opdrachten tot een wettelijke controle. Ook incidenten en tuchtrechtprocedures behoren tot de verplichte meldingen.

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

Governance en toezicht

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

verantwoordelijkheden van de CPB zijn omschreven in het reglement als bijlage bij het reglement van de rvc dat is gepubliceerd op onze website. Per 1 mei 2015 is bij Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een rvc benoemd met externe leden. Deze rvc heeft bevoegdheden in lijn met de bevoegdheden zoals opgenomen in het rapport 'In het publiek belang' (zie het rvc-reglement op onze website). De CPB is vanaf 1 mei 2015 een commissie van de rvc, waarna deze commissie alleen nog uit externe leden bestaat.

De rvc vervult een belangrijke rol binnen onze governance en houdt toezicht op de rvb (van de Nederlandse topholding). Belangrijker nog is dat de rvc, inclusief de CPB, ons een heldere spiegel voorhoudt ten aanzien van hoe de maatschappij naar ons kijkt en wat de maatschappij van ons verwacht, en dat wij dat een belangrijke plaats geven in onze besluitvorming. Zie voor verdere informatie het hoofdstuk 'Governance'.

Leiderschap

- Tone from the top
- Samenwerking en tegenspraak
- Voorbeeldgedrag managementlaag
- Kernwaarden
- PwC Experience
- Cultuur en gedrag
- Change-programma
- Publiek debat
- Internationale netwerkorganisatie
- Enterprise risk management

1

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

In de frequente communicatie naar onze partners, directors en medewerkers maakt de board dan ook regelmatig duidelijk dat zij hoge prioriteit geeft aan de PwC-purpose, de ambitie en strategie van onze Assurance-praktijk (zie hoofdstuk 'Ambitie, strategie en risico's'). In die purpose en ambitie klinkt sterk door dat kwaliteit en betrouwbaarheid de basis vormen voor onze waarde voor de maatschappij. Die communicatie verloopt onder meer via digitale nieuwsbrieven, een speciale intranetpagina, blogs, videoboodschappen, conference calls waarin alle Assurance-medewerkers worden bijgepraat door de board, specifieke evenementen voor alle medewerkers in de Assurance-praktijk en e-mailberichten op de eerste maandag van de maand met *lessons learned* uit onze realtime-reviews. Maar ook via publieke optredens en opiniebijdragen, tijdens ontbijtsessies op de kantoren met boardleden en medewerkers en via dit transparantieverslag. En via het 'Alert!'-kwaliteitsverbeteringsprogramma zorgen we ervoor dat onze mensen zich voortdurend bewust zijn van de elementen die tot een kwalitatief goede controle moeten leiden. Het National Office communiceert daarnaast via een wekelijkse nieuwsbrief over

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

Samenwerking en tegenspraak

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

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

- Het benoemen van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (QRP) op OOB- en andere als risicovol aangemerkte opdrachten.
- Het uitvoeren van realtime-reviews (RTR's) door daarvoor speciaal aangewezen teams. Zij voeren gedurende het jaar en voordat de controleverklaring wordt afgegeven, reviewwerkzaamheden uit op geselecteerde dossiers en coachen de teams op het terrein van de controleaanpak en dossiervoering (zie ook pagina 47).

Tevens voeren we regelmatig stakeholderdialogen en houdt ook de Commissie Publiek Belang ons scherp op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (zie hoofdstuk 'Verslag van de CPB').

Voorbeeldgedrag en coaching door brede managementlaag

Naast de Assurance Board spelen partners, directors en (senior) managers een grote rol bij het uitdragen van onze normen en waarden, inclusief een professioneel-kritische houding en het gewenste gedrag. Zij geven het voorbeeld aan hun teamleden. Wij sturen daarom al lange tijd op een intensieve betrokkenheid van partners, directors en (senior) managers bij opdrachten. Partners en directors krijgen hiervoor een specifiek doel betreffende uren mee. Op die manier proberen we niet alleen de betrokkenheid en coaching door partners en directors te vergroten, maar ze ook te helpen bij het kiezen van hun prioriteiten. In onze ogen moeten deze prioriteiten gericht zijn op de teams (teamleden) en de opdrachten, aangezien daar de onderscheidende kwaliteit die wij nastreven gerealiseerd moet worden.

Professionele en persoonlijke ontwikkeling van partner en directors

In de beoordelings- en beloningsmethodiek voor partners en directors kijken we nadrukkelijk naar de invloed van hun gedrag op onze strategische doelstellingen, met kwaliteit als belangrijkste driver. Aan het begin van het beoordelings- en beloningsproces bepaalt iedere partner en director zijn of haar doelstellingen voor het komende boekjaar. Vervolgens stellen we aan het einde van het boekjaar vast in welke mate de partner of director zijn of haar doelstellingen op deze onderdelen heeft behaald. De toetsing van de prestaties in het afgelopen jaar en het vaststellen van de doelstellingen voor het komende jaar vinden plaats tijdens het jaarlijkse evaluatiegesprek, het zogeheten BMG&D-gesprek (Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development). De partner of director maakt ter voorbereiding een zelfevaluatie en neemt die op in zijn/haar jaarlijkse partner- of directorverslag.

Daarin neemt de partner of director ook de uitkomsten van het zogenoemde 360 graden-feedbackprogramma mee. Medewerkers kunnen in dat programma gevraagd en ongevraagd feedback geven aan collega's (ook leidinggevend). De Assurance Board en/of business unit leaders voeren in het BMG&D-proces gesprekken met individuele partners en directors over hun bijdrage aan kwaliteit en de ontwikkeling van onze mensen. In de paragraaf 'Beoordeling en beloning' lichten we dit proces uitvoeriger toe.

Voor de benoeming van nieuwe partners en directors is een *Country Admissions Committee*

(CAD) ingesteld. Dit is een adviesorgaan van de rvb en de boards van de drie takken van dienstverlening van PwC Nederland, waaronder de Assurance Board.

De CAD kent een subcommissie per tak, met een onafhankelijke voorzitter. De voorzitter van de CAD wordt benoemd door de rvb, de leden worden benoemd door de boards voor maximaal twee termijnen van drie jaar. De voorzitter en de leden hebben geen bestuursfuncties. De CAD richt zich vooral op de persoonlijke kwaliteiten van de professional in relatie tot het normprofiel voor partners en directors van PwC. De board benoemt nieuwe directors na een positief advies van de CAD. Deze benoeming wordt door de rvb bekrachtigd. Besluiten tot het aangaan van aansluitingsovereenkomsten met de bv's van nieuwe partners legt de rvb voor aan de algemene vergadering (AV), vergezeld van een advies van de ledenraad op basis van een positief voorstel van de board en vergezeld van een positief advies van de CAD. De selectie van diegenen die als externe accountant (zullen) optreden, moet worden goedgekeurd door de rvc. Evenals het besluit van de rvb om de aansluitingsovereenkomst van een partner die als externe accountant functioneert, te beëindigen.

Kernwaarden

Onze wereldwijde gedragscode beschrijft hoe de medewerkers en partners van PwC zich behoren te gedragen en moeten handelen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. In de praktijk betekent dit dat wij verwachten dat iedere PwC'er zich respectvol, waardig, eerlijk en beleefd gedraagt. De gedragscode

is gebaseerd op onze kernwaarden *Excellence*, *Teamwork* en *Leadership*. Zie verder de paragraaf 'Ethiek en onafhankelijkheid' en nadere informatie op onze website www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/gedragscode.html.

PwC Experience

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

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

Cultuur en gedrag

De People Survey, ons jaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid levert ons onder meer informatie over hoe medewerkers aspecten als cultuur, gedrag en leiderschap binnen de organisatie ervaren. De People Survey-resultaten analyseren we per businessunit en krijgen daar ook een vervolg. Per businessunit vinden sessies plaats met

verschillende groepen medewerkers om de resultaten te duiden en als de uitkomsten van de People Survey hiertoe aanleiding geven, worden de te nemen acties besproken. Ook komen de uitkomsten van de People Survey in de businessunit aan bod tijdens het BMG&D-gesprek dat we met partners en directors voeren. Ook de feedback die we aan onze klanten vragen, levert waardevolle inzichten op.

Via 'Moments that Matter' staan we meer en bewuster stil bij ons gedrag. Daarbij focussen we op die gebieden waarvan de uitkomsten van de People Survey en onderzoek naar onze cultuur laten zien dat ze de grootste impact hebben op onze omgeving. De Assurance Board gelooft dat de *moments that matter* – de momenten die er echt toe doen – in ons gedrag het verschil kunnen maken. Ons gedrag op deze cruciale momenten bepaalt immers grotendeels onze cultuur. Periodiek kiezen we specifieke momenten waarop wij het verschil willen maken en die momenten krijgen gedurende een bepaalde tijdsperiode extra aandacht (zie verder het PwC-jaarbericht). Deze momenten koppelen we aan de piramide van de PwC Experience.

Verandervisie en veranderorganisatie

De snel veranderende wereld zorgt ervoor dat we onze organisatie moeten klaarmaken voor de toekomst. Via ons Assurance Change-programma geven wij invulling aan de transitie naar de accountant van de toekomst. Het Assurance Change-programma bestaat uit de volgende vier elementen:

- 'Alert!': ontwikkeling en implementatie van de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' en andere geïdentificeerde

verbetermaatregelen, primair gericht op de huidige controlepraktijk.

- *Visie Assurance in the twenties*: definiëring van de toekomst van de Assurance-praktijk van PwC en van de veranderingen die we moeten realiseren om de gewenste toekomstige situatie te realiseren.
- *Innovatie*: innovatie van het controleproces en standaardisatie van werkzaamheden om deze door specialisten in zogeheten delivery en competence centres te laten uitvoeren.
- *Data Enabled Audit, Aura & Methodology*: ontwikkeling en bredere toepassing van onze op data-analyse gebaseerde controle-aanpak, inclusief de daarbij behorende tools en methodologie.

Het Assurance Change-programma wordt geleid door een nieuwaangesteld Assurance Board-lid. Het Assurance Change-team bestaat verder uit drie jonge partners. Zij vormen een brede vertegenwoordiging van de Assurance-organisatie en worden ondersteund door een programmamanager en communicatie- en veranderexperts. Het team is sinds december 2014 operationeel. Het zorgt voor een integrale aansturing van het veranderprogramma, bewaakt de synergie tussen de initiatieven en geeft sturing aan een gedegen implementatie en borging van nieuwe werkwijzen en gedrag. Het Assurance Change-team werkt samen met het team van het 'Moments that Matter'-programma. Op die manier kan het MtM-team snel invulling geven aan relevante cultuuraspecten die het Assurance Change-team binnen zijn programma identificeert.

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

Publiek debat

De leden van de Assurance Board, partners en medewerkers nemen proactief deel aan het publieke debat over de rol van de accountant. Voorbeelden hiervan zijn diverse opiniestukken van PwC'ers in Het Financieel Dagblad en op Accountant.nl en in vaktijdschriften, en participatie van PwC-partners en -bestuurders in seminars en congressen. PwC'ers doen niet alleen mee aan het debat, ook hechten wij er waarde aan dat PwC-partners en -medewerkers actief meehelpen aan de sectorbrede ontwikkeling van het beroep. We leveren daarom een actieve bijdrage aan enkele gremia die hierop zijn gericht, zoals NBA-organen, de Raad voor de Jaarverslaggeving, de commissie

jaarverslaggeving en op universiteiten. Tevens reageren we inhoudelijk op diverse nieuwe wetsvoorstellen.

Internationale netwerkorganisatie

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

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

Daarnaast krijgen we ondersteuning van het netwerk op het gebied van een eenduidige

controleaanpak (*Global PwC Audit Guide*), consistente richtlijnen en procedures, en het bevorderen van kennisuitwisseling. Wat richtlijnen en procedures betreft, hanteren we de *network risk management policies* (Matrisk), de *global independence policy* en een uniforme procedure om onafhankelijkheid ten opzichte van onze controleklanten te waarborgen. Het delen van kennis gebeurt onder meer via een regelmatige communicatie over ontwikkelingen en aandachtspunten ter bevordering van een kwalitatief hoogstaande controle. We organiseren regelmatig vaktechnische bijeenkomsten en conference calls, en delen best practices.

Om aansluiting te krijgen en te behouden met het netwerk moeten wij aan strikte kwaliteitseisen en netwerkstandaarden voldoen. Die worden regelmatig vanuit het netwerk getoetst. Voorbeelden hiervan zijn: het opleggen van vereisten aan ons kwaliteitsbeheersingssysteem, het uitvoeren van kwaliteitsreviews daarvan en van jaarlijkse auditfile-reviews (*engagement compliance reviews*).

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

Het PwC-netwerk streeft naar het allerhoogste kwaliteitsniveau en draagt zo positief bij aan onze doelstellingen op kwaliteitsgebied. Verdere integratie binnen het netwerk is daarom een logische stap in het nastreven van hoge kwaliteit in onze dienstverlening. Deze integratie wordt op dit moment vormgegeven (zie het hoofdstuk 'Governance' en ons jaarbericht).

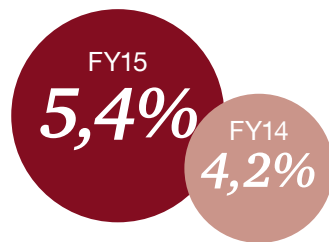
Enterprise risk management

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

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

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Leiderschap'

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

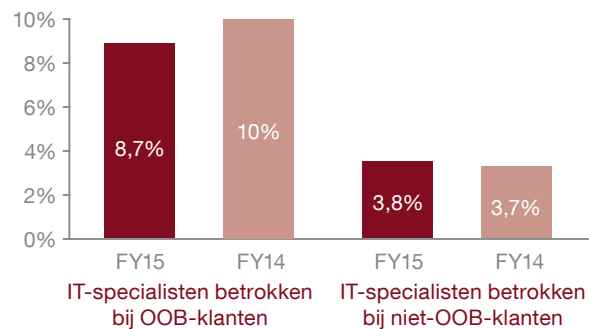


1.1

Betrokkenheid van specialisten neemt toe

Het betrekken van specialisten uit de brede PwC-organisatie op het gebied van onder meer verslaggeving, waardering, belastingen en pensioenen draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van onze controles. Wij dragen dat actief uit naar onze mensen. Deze betrokkenheid is overigens mede afhankelijk van de samenstelling van onze klantenmix en de mate waarin onze klanten te maken hebben met bijzondere situaties als overnames en fusies, (des-)investeringen en reorganisaties. Het is onze doelstelling dat deze betrokkenheid komend jaar verder toeneemt.

De betrokkenheid van IT-specialisten bij OOB-klanten laat een kleine daling zien ten opzichte van vorig jaar. Dat is een gevolg van een wijziging in de mix van klanten in combinatie met een aantal grote eerstejaarsaudits, waarin in dit eerste jaar veel additionele gegevensgerichte en andere arbeidsintensieve werkzaamheden nodig bleken. Gezien het belang van IT en digitalisering verwachten wij dat de betrokkenheid van de IT-specialisten de komende jaren toeneemt.

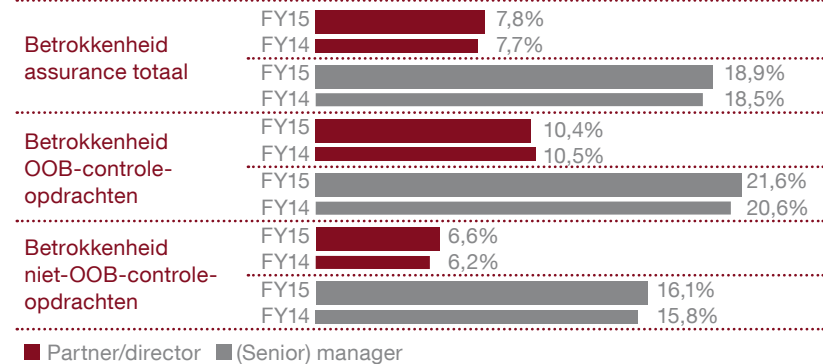


1.2

Partners en directors besteden meer uren aan controleopdrachten

We hebben ingezet op een forse verhoging van het aantal uren dat partners en directors besteden aan controleopdrachten. Dat is gelukt: het totaal aantal uren door partners en directors besteed aan controleopdrachten bij OOB- en niet-OOB-klanten is ten opzichte van vorig jaar met 14% toegenomen tot 143.268 (FY14: 125.142). Deze toename geldt eveneens voor de uren van onze (senior) managers.

De betrokkenheid van partners, directors en (senior) managers uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal audits is licht gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze stijging is beperkt doordat de groei van de formatie dit jaar vooral op de andere functieniveaus heeft plaatsgevonden. Voor komend jaar verwachten wij een stijging van de partner-/directorbetrokkenheid door de uitbreiding van de formatie per 1 juli 2015 met elf nieuwe partners en vijftien directors.



1.3

Het totaal aantal uren dat we hebben besteed aan controleopdrachten (1.886.097) ligt 10% boven het niveau van vorig boekjaar. Bij de overige opdrachten daalde het aantal uren met 5%. De direct aan klantopdrachten gerelateerde uren zijn in totaal 8% gestegen ten opzichte van vorig boekjaar. Dit bij een nagenoeg gelijkblijvende omzet.

	OOB-controle-opdrachten	Niet-OOB-controle-opdrachten	Overige opdrachten	Overige werkzaamheden	Totaal
FY15					
Partner/director	46.754 13%	96.514 28%	24.239 7%	180.868 52%	348.375 100%
(Senior) manager	98.270 16%	233.933 39%	69.098 11%	204.624 34%	606.925 100%
Overige staf	309.796 16%	1.100.830 56%	126.030 6%	434.297 22%	1.970.953 100%
Totaal	454.820 16%	1.431.277 49%	219.367 7%	819.789 28%	2.925.253 100%
FY14					
Partner/director	38.837 12%	86.305 25%	28.470 8%	187.741 55%	341.353 100%
(Senior) manager	75.835 14%	216.643 38%	72.610 13%	197.899 35%	562.987 100%
Overige staf	249.640 13%	1.053.956 56%	128.877 7%	437.595 24%	1.870.068 100%
Totaal	364.312 13%	1.356.904 49%	229.957 8%	823.235 30%	2.774.408 100%

1.4

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

Ethiek en onafhankelijkheid

- Gedragscode
- Klacht- en meldingsregeling
- Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures
- Reviews persoonlijke onafhankelijkheid
- Roulatie senior teamleden en kantoorroulatie
- Meldingen mogelijke ongebruikelijke transacties
- Beleggingsbeleid

2

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

Gedragscode

De in het hoofdstuk 'Ambitie, strategie en risico's' beschreven Assurance-ambitie, de PwC-kernwaarden zoals opgenomen in onze gedragscode, de PwC Experience en de PwC Professional geven inhoud aan het gedrag van onze partners en medewerkers. De gedragscode (zie www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/gedragscode.html) maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst en is via die weg door alle partners en medewerkers ondertekend. Ook onze klanten geven bij ondertekening van een opdracht via de leveringsvoorwaarden aan dat zij op ethische wijze zaken doen. In boekjaar 2015-2016 wordt in het gehele internationale PwC-netwerk een geactualiseerde gedragscode geïntroduceerd.

De gedragscode is een verplicht onderdeel van ons opleidings- en ontwikkelingsprogramma. Iedere nieuwe medewerker krijgt een digitale training

hierover, waarbij de nadruk ligt op het omgaan met dilemma's.

Klacht- en meldingsregeling

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

Mensen die klachten hebben in de persoonlijke sfeer of vermoedens hebben van zakelijke misstanden of incidenten, kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. In onze hele organisatie is een aantal vertrouwenspersonen actief. Een externe (derde) persoon met een vermoeden van een zakelijke misstand of incident kan dit melden

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

Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures

In het kader van de acceptatie van klanten en continuering van opdrachten bevatten onze procedures verplichte stappen rondom zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van PwC als organisatie. Die procedures zijn gebaseerd op onze onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures binnen het PwC-netwerk en op specifieke Nederlandse voorschriften. Het Independence Office ondersteunt hierbij onze medewerkers en helpt bij zaken die gaan over de vraag of we een bepaalde klant kunnen bedienen en of de dienstverlening past bij de klantrelatie.



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

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

Reviews persoonlijke onafhankelijkheid

De controle op de naleving van de onafhankelijkheidsrichtlijnen door partners en directors wordt uitgevoerd door het Independence Office. Jaarlijks toetst het office ongeveer een vierde van alle partners en directors. Nieuwe partners en directors

worden voorafgaand aan hun benoeming getoetst. Als een partner of director in het voorgaande jaar een terechtwijzing heeft ontvangen, wordt hij of zij opnieuw aan een controle onderworpen. Ook partners die kandidaat zijn voor een boardfunctie worden voor hun benoeming getoetst door het office. Overtredingen worden gerapporteerd aan het *Independence Sanctions Committee*, dat op basis van het sanctiebeleid beslist over de op te leggen sancties. De reviewprocedure is in lijn met het beleid binnen de internationale netwerkorganisatie van PwC.

Roulatie senior teamleden en kantoorroulatie

Sinds 1 januari 2014 geldt de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). Deze verordening schrijft onder meer voor dat er ten aanzien van de belangrijkste partner(s), director(s) en andere senior teamleden van een controleteam die zeven jaar bij een klant zijn betrokken, een maatregel moet worden genomen, tenzij er geen sprake is van een onaanvaardbaar risico van vertrouwelijkheid of eigenbelang. Als maatregel kan men kiezen voor een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling. Voor OOB's geldt dat de verantwoordelijke partner op een opdracht (*key audit partner*) altijd moet rouleren na zeven jaar.

Ons interne roulatiebeleid schrijft voor dat bij alle assuranceklanten – ongeacht of er sprake is van een OOB – de partners, directors en senior teamleden die een 'senior engagementrol' vervullen op die betreffende klant, na maximaal zeven jaar betrokkenheid moeten rouleren.

Wettelijk is voorgeschreven dat OOB's met ingang van 1 januari 2016 elke acht jaar (na implementatie van de voorgestelde wetswijziging elke tien jaar) wisselen van accountantskantoor. Wij nemen afscheid van controleklanten en verwelkomen ook nieuwe (zie ook bijlage B). Onze interne procedures zorgen ervoor dat wij tijdig voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten op de nieuwe controleklanten en de handhaving van onafhankelijkheid tot aan de datum van de afgifte van de laatste controleverklaring bij controleklanten waarvan wij afscheid nemen.

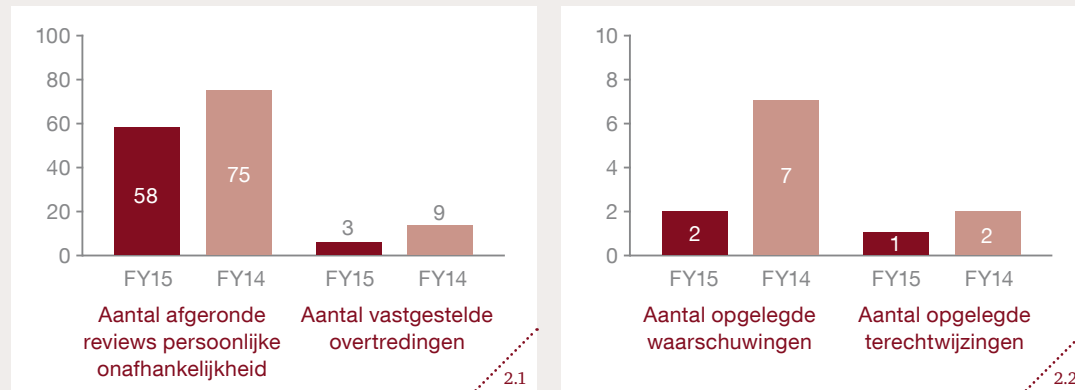
Beleggingsbeleid

Het binnen de kaders van de gedragscode geldende beleggingsbeleid voor partners in privé is afgelopen boekjaar geactualiseerd en goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het beleggingsbeleid hebben we gepubliceerd op onze externe website.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Ethiek en onafhankelijkheid'

Minder overtredingen op gebied persoonlijke onafhankelijkheid

We hebben onze procedure rondom de reviews persoonlijke onafhankelijkheid in lijn gebracht met het beleid binnen de internationale netwerkorganisatie van PwC en de vergelijkende cijfers aangepast. Naar aanleiding van de reviewuitkomsten bij partners en (aankomende) directors zijn drie sancties opgelegd. De twee (schriftelijke) waarschuwingen hadden betrekking op het niet of niet-tijdig registreren van aan- of verkopen van effecten. De terechtwijzing betrof een niet-toegestane belegging op grond van het interne PwC-beleid, maar geen overtreding van de externe onafhankelijkheidsregels. Deze terechtwijzing had invloed op de beoordeling, maar gezien de aard van de terechtwijzing niet op de beloning van de betrokkene.

**Geen meldingen via klacht- en meldingsregeling**

In het afgelopen boekjaar zijn geen klachten behandeld door de Klachtencommissie en heeft de *Business Conduct Committee* (BCC) geen meldingen met betrekking tot de Assurance-praktijk ontvangen. Gezien het belang blijven wij deze regelingen bij onze klanten en onze mensen onder de aandacht brengen.

	FY15	FY14
Aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie	0	0
Aantal interne en externe meldingen aan de <i>Business Conduct Committee</i>	0	0

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

Human capital

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

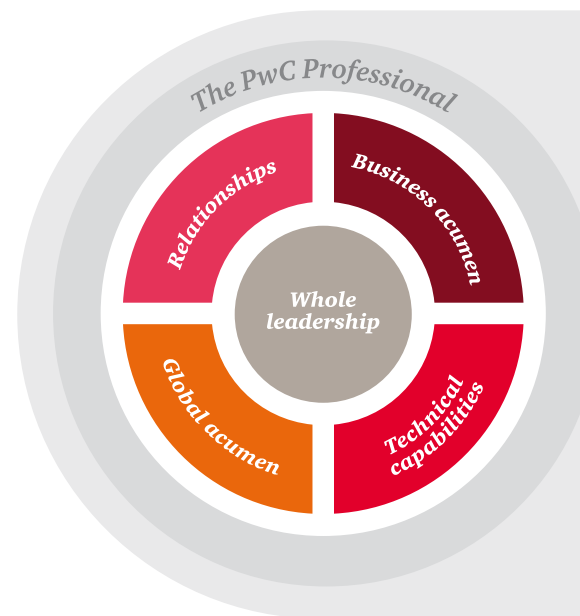
3

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

PwC Professional

De vaardigheden en kwaliteiten die onze mensen nodig hebben om onze Assurance-ambitie waar te maken, onze strategie succesvol uit te voeren, in te spelen op de veranderde wereld en die onze professionals van de toekomst nodig hebben om zich op zowel persoonlijk als vaktechnisch vlak effectiever te ontwikkelen, hebben we beschreven in het overkoepelende leiderschapsmodel 'PwC Professional'.

Met de PwC Professional benadrukken we welk gedrag, vaardigheden en competenties onze mensen moeten laten zien om de PwC Experience waar te maken. Dat zijn dus niet alleen vaktechnische vaardigheden, maar ook zaken als een professioneel-kritische houding, focus op kwaliteit, innovatief vermogen, authenticiteit, zelfkennis en het vermogen om met iedereen samen te werken, ongeacht culturele verschillen of fysieke grenzen. Niet voor niets is *whole*



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

leadership een belangrijke bouwsteen van de PwC Professional.

Dit leiderschapsmodel maakt duidelijk wat wij van onze mensen verwachten op elk functieniveau. Het afgelopen boekjaar hebben we het model van de PwC Professional geïmplementeerd in onze recruitmentprocessen, opleidingsprogramma's en beoordelingssystematiek. Onze mensen kunnen bijvoorbeeld een selfassessment doen langs de lijnen van het model om te ontdekken waar hun sterktes en uitdagingen liggen. Dat kan de agenda vormen van een gesprek met leidinggevenden en richting geven aan de keuze in opleidingen, trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden. De PwC Professional wordt actief uitgedragen

via onder meer medewerkersbijeenkomsten, (speciale edities van) onze personeelsbladen en via liftposters en het intranet.

Recruitment

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

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

Ontwikkeling en promotie

Bij de verdere ontwikkeling van onze mensen besteden we niet alleen uitgebreid aandacht aan technische vaardigheden, maar ook aan managementvaardigheden en zogenoemde *soft skills*. Het profiel van de PwC Professional en de gedragingen in lijn met de PwC Experience zijn hierbij de uitgangspunten.

De meeste nieuwe medewerkers binnen Assurance starten hun ontwikkeltraject in The Associate Academy. Hierin beginnen de mensen die we rechtstreeks vanaf een universiteit of hogeschool aannemen. Binnen The Associate Academy krijgen onze associates een intensieve en brede opleiding (zowel theorie als praktijk), coaching en begeleiding door geaccrediteerde interne coaches. Tevens monitoren we de (brede) ontwikkeling van de associates door middel van een competentiepaspoort en sturen waar nodig bij. En via The Associate Academy verhogen we de mobiliteit en flexibiliteit van onze mensen op de langere termijn. Na twee jaar beoordelen we of de associate klaar is om als senior associate in te stromen in een businessunit.

Een medewerker komt pas in aanmerking voor promotie als hij of zij voldoet aan de vaktechnische vereisten van een volgend functieniveau. Naast het consistent tonen van deze competenties speelt de manier

waarop de medewerker dat doet – dus zijn/haar gedrag in de dagelijkse praktijk – een zeker zo belangrijke rol. Tot slot zijn natuurlijk ook de voortgang die de medewerker maakt in zijn/haar studie en hoe hij/zij zich ontwikkelt als persoon van belang. Binnen de controlepraktijk is een voorwaarde voor promotie tot manager dat de opleiding tot registeraccountant (zowel theorie als praktijk) succesvol is afgerond.

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

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

en *Genesis Park*, of interne en/of externe coaching ingrediënten voor hun persoonlijke ontwikkeling kunnen zijn.

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

- Een door het National Office afgenomen schriftelijke en mondelinge toets op zowel controle- als verslaggevingsgebied die met succes moet worden afgelegd voordat benoeming mogelijk is.
- De *director dialogues*, waarin de kandidaat-director – als onderdeel van het benoemingsproces – zijn of haar visie uiteenzet op onder andere zijn/haar bijdrage aan het realiseren van de PwC-purposes, de relatie van PwC met de maatschappij, (bijdrage aan) kwaliteit, (bijdrage aan) human capital en de ontwikkeling van medewerkers.
- Een selfassessment dat de kandidaat ten aanzien van diverse aan kwaliteit gerelateerde aspecten (zoals consultatiegedrag, trainingcompliance en kennis van controle- en accountingstandaarden) moet opstellen.
- Een positief oordeel bij minimaal drie kwaliteitsreviews in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming (met ingang van de benoemingen per 1 juli 2015).
- Minimaal 1.600 uur aantoonbare ervaring die de kandidaat moet hebben in een kwaliteitsfunctie of een concreet plan hoe deze ervaring binnen vijf jaren wordt opgedaan (met ingang van de benoemingen per 1 juli 2015).

Beoordeling en beloning van medewerkers

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

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

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

De beloning van medewerkers is primair gebaseerd op hun rol en de verantwoordelijkheid die zij hebben. Die staan beschreven in hun functieprofiel. Per functieniveau gelden salarisranges. De basis voor de beloning is de mate waarin medewerkers competenties ontwikkelen en de manier waarop ze die in de praktijk toepassen. De jaarlijkse salarisverhogingen hangen af van het budget dat beschikbaar is gesteld na onderhandeling daarover met de ondernemingsraad, en eventuele promoties van medewerkers.

Daarnaast kunnen medewerkers een variabele beloning krijgen. De omvang van deze variabele beloning varieert van maximaal één maandsalaris voor associates tot maximaal zes maandsalarissen voor senior managers. De input voor deze variabele beloning is afkomstig van de performancecoaches, die een onderbouwing geven van de bijzondere prestaties van de medewerker. Hierbij kijken zij onder andere naar prestaties op het gebied van kwaliteit (uitkomsten dossierreviews en specifieke rollen die zijn vervuld), human capital, opleiding en ontwikkeling, en naar de geleverde inspanning in de vorm van uren.

Voor de partners en directors geldt een specifieke beoordelings- en beloningssystematiek (zie paragraaf 'Beoordeling en beloning').

Kennisontwikkeling

Tijdens hun hele carrière ontwikkelen onze mensen (inclusief partners) hun kennis en vaardigheden via een combinatie van coaching, *review on the job* en verschillende

trainingen (volgens het zogenaamde 70/20/10-principe).

Coaching en *review on the job* zijn belangrijke onderdelen van de werkwijze binnen onze controleteams. Onze mensen krijgen dan ook training in het geven van deze coaching en feedback. Daarnaast hebben het RTR-team en de QRP's een belangrijke rol in het vaktechnisch coachen van onze mensen.

PwC kent een uitgebreid trainingsprogramma (*learning & development*) dat gericht is op de brede ontwikkeling van competenties en vaardigheden. Voor hun vaktechnische ontwikkeling volgen associates en senior associates een vierjarig trainingsprogramma waarin ze vertrouwd raken met de verschillende aspecten van de PwC Audit en met de auditsoftware. Parallel hieraan volgen ze in de eerste jaren van hun carrière ook hun postmaster-opleiding voor het behalen van de RA- of RE-titel. Ook moeten ze binnen een aantal jaren een IFRS-curriculum doorlopen.

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

verzuimt, kunnen sancties volgen. Zowel de e-learnings als de Summerschool sluiten we af met testen waarin de deelnemers moeten aantonen de aangeboden inhoud te begrijpen en te beheersen.

Ook dragen we kennis over via onder andere periodieke webcasts en workshops in de businessunits. Naast technische trainingsprogramma's hebben wij voor alle functieniveaus trainingen die gericht zijn op het ontwikkelen van coachings-, gespreks-, rapportage- en managementvaardigheden. Verder wisselen we kennis uit met universiteiten en onderzoeksinstituten. Mensen met onderzoekstalent en vruchtbare ideeën krijgen bij ons de ruimte en de tijd om te promoveren. Ons beleid is erop gericht het aantal promovendi dat bij ons werkt, substantieel te verhogen, in combinatie met onze ondersteuning en financiering van wetenschappelijk onderzoek via het op te richten onderzoeksinstituut.

Mobiliteit

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

het belangrijk is om je als PwC-professional breed te ontwikkelen. Vanaf het functieniveau senior associate 4 (zij die beoogd de promotie naar manager kunnen maken) voeren we hierover carrièregesprekken. Tijdens deze gesprekken bespreken we individuele wensen en ambities, en kijken we welke nieuwe ervaringen van toegevoegde waarde zijn voor zowel de medewerker als PwC. Een *cycle of experience* kan groot of klein zijn: een overstap naar een ander klantenpakket of een andere industrie, een bijdrage aan een activiteit op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen of het National Office, een overstap naar een andere businessunit of tak van dienstverlening, of een secondment binnen het wereldwijde PwC-netwerk.

People Survey

Onder onze partners, directors en medewerkers houden wij jaarlijks een tevredenheidsonderzoek, de People Survey. Daarin kunnen zij aangeven wat zij goed vinden aan PwC en waar zij ruimte zien voor verbetering. Op basis van de uitkomsten van de People Survey nemen we dan ook specifieke acties op zowel nationaal niveau als binnen businessunits.

Diversiteit

We bouwen aan een inclusieve cultuur, waarin iedereen ongeacht geslacht, culturele achtergrond en seksuele geaardheid zich thuis en gewaardeerd voelt. Diversiteit is belangrijk omdat wij ervan overtuigd zijn dat onze dienstverlening beter is als mensen vanuit verschillende invalshoeken naar vraagstukken kijken. Onze antenne naar de buitenwereld wordt er beter van. Bovendien hebben we een groot belang bij het aantrekken en binden van talent.

We streven naar een aandeel van dertig procent vrouwen binnen onze organisatie en monitoren ook regelmatig de verschillen op het gebied van cultuur en seksuele geaardheid. Verder staat het waarderen van verschillen in een aantal specifieke trainingen centraal. In de trainingen proberen we mensen door een andere bril te laten kijken, waardoor meer begrip en waardering voor de ander ontstaat. De training Multicultureel vakmanschap, waarmee we vorig jaar zijn begonnen, wordt onderdeel van het reguliere trainingsprogramma. Ons streven is dat iedereen bij PwC op een bepaald moment deze training volgt. Daarnaast brengen we diversiteit via verschillende campagnes en uitingen onder de aandacht van onze mensen.

Ons beleid richt zich mede op het duurzaam plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. PwC werkt intensief samen met een aantal wervings- en selectiebureaus die zich specifiek richten op dit segment.

Fysieke en mentale vitaliteit

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

Al onze mensen krijgen bovendien één keer in de vier jaar een uitnodiging voor een gezondheidscheck, waarvan een gesprek met een leefstijladviseur deel uitmaakt. Ook binnen ons ontwikkelprogramma is aandacht voor vitaliteit. In een aantal modules hebben we de workshop *Corporate athlete* opgenomen. Die geeft deelnemers inzicht in het verbeteren van energiemangement en het vergroten van hun prestatievermogen.

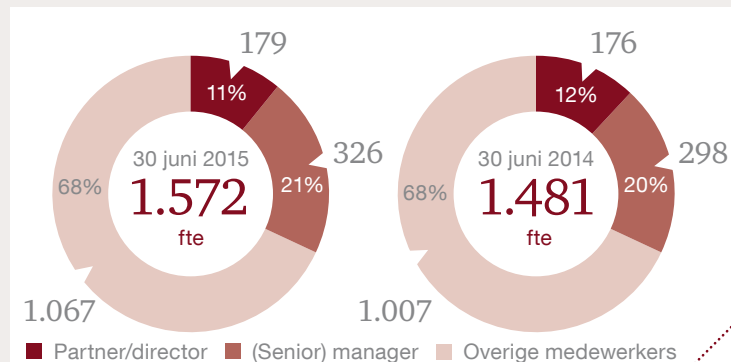
Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Human capital'

Formatie groeit met 6%

Door onze extra investeringen in kwaliteit groeide onze vaste formatie met 6% (91 fte) naar 1.572 fte per 30 juni 2015. De formatie in FY15 was gemiddeld 1.563 fte's (FY14: 1.532 fte's). Dit gebeurde bij een nagenoeg gelijk gebleven omzet. Voor komend jaar verwachten wij dat de formatieomvang stabiliseert.

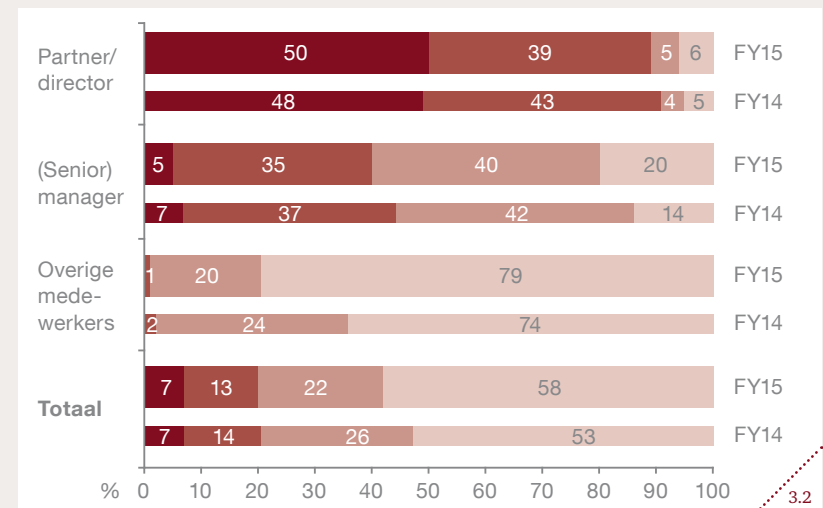
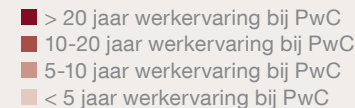
De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de tijdelijke mismatch tussen in- en uitstromende controleopdrachten als gevolg van de roulatiewetgeving en de toename van het aantal controle-uren per audit waren voor ons het afgelopen jaar aanleiding om nadrukkelijk naar uitbreiding van onze formatie te kijken. In het boekjaar 2014-2015 zijn ruim honderd mensen (vooral op het niveau van senior associate) extra aangetrokken, zowel vanuit ons internationale netwerk als extern via enkele detacheringbureaus. Deze tijdelijke, flexibele uitbreiding van onze formatie ondersteunt onze mensen bij de uitvoering van diverse audits. Om de kwaliteit te waarborgen zijn deze flex-PwC'ers zorgvuldig gescreend op kennis en ervaring. Voordat zij ingezet werden, kregen ze een intensieve vierdaagse training.

Wij willen de beste mensen aantrekken en die aan ons binden. We moeten hier continu aan werken. Eind 2014 zijn wij een arbeidsmarktcampagne gestart gericht op de kernwaarden van de accountant. De campagne richt zich op accountants voor wie de kwaliteitslat niet hoog genoeg kan liggen. Hiermee hebben we onder anderen ervaren accountants geworven voor ons realtime-reviewteam. Deze wervingscampagne loopt de komende periode door. Ook het succesvolle 'introduce a friend'-programma – waardoor onze collega's aangemoedigd worden mensen met ervaring bij ons in te laten stromen – continueren we.



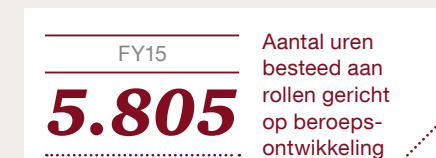
Uitbreiding zorgt voor verjonging

Doordat de uitbreiding van de formatie vooral via instroom van mensen met minder dan vijf jaar ervaring plaatsvond, is onze formatie relatief gezien verjongd. Onze doelstelling is dat deze trend zich stabiliseert in het komende jaar.



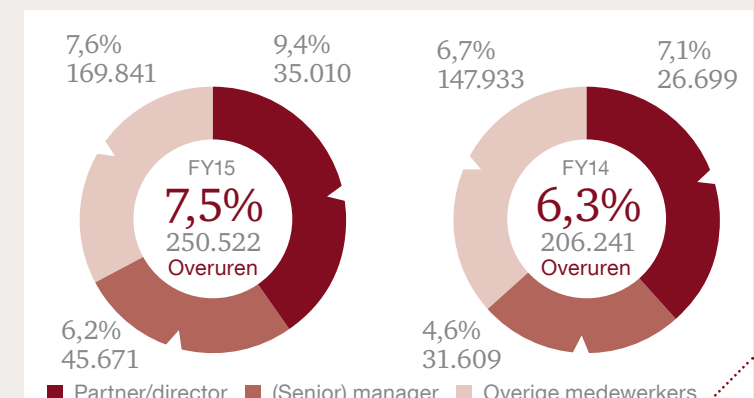
Onze bijdrage aan het beroep

Wij vinden het belangrijk om actief bij te dragen aan de ontwikkeling van het beroep. Daarom stimuleren we onze mensen bij te dragen aan bijvoorbeeld onderwijs of een relevante rol te vervullen bij de beroepsorganisatie NBA, de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA), de Raad van de Jaarverslaggeving (RJ) of andere organen gericht op beroepsontwikkeling. Hierbij faciliteren we ze ook. In het boekjaar 2014-2015 hebben ervaren partners en medewerkers 5.805 uur besteed aan dergelijke werkzaamheden. In het lopende boekjaar willen we een vergelijkbare substantiële bijdrage leveren.



Meer overuren gemaakt

Inherent aan het seizoenkarakter van onze business worden er door onze medewerkers in bepaalde periodes van het jaar overuren gemaakt. Deels worden deze uren voor bepaalde functiegroepen gecompenseerd in tijd voor tijd. Door de samenloop van eerstejaarsaudits en de kwaliteitsverbeteringsmaatregelen is ondanks de groei van de formatie het aantal overuren gestegen.



Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 3.1 t/m 3.4 bijlage C.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Human capital'

Diversiteit nog niet op gewenste niveau

Als we het verloop uitsplitsen naar mannen en vrouwen, ligt dat nagenoeg gelijk. Dat geldt ook voor westerse en niet-westerse medewerkers. We willen dat het verlooppercentage niet oploopt in het komende jaar. Het verloop onder toptalenten vinden wij te hoog en dat willen we volgend jaar omlaag brengen.

We streven naar meer vrouwen op het niveau van partners en directors. We zien het deel vrouwen nu nog te sterk dalen naarmate de functies hoger worden. Met ingang van 1 juli 2015 willen we dat een kwart van alle nieuwe partnerbenoemingen uit vrouwen bestaat. Van de elf partners die per 1 juli 2015 binnen Assurance zijn benoemd, zijn er twee vrouw. Van de vijftien directors die per 1 juli 2015 binnen Assurance zijn benoemd, zijn er vijf vrouw.



Verloop ervaringsjaren	FY15			FY14		
	0-3	3-6	6+	0-3	3-6	6+
(Senior) manager	20,8%	37,0%	25,9%	12,9%	37,2%	24,0%
Overige medewerkers	8,6%	14,4%	23,3%	6,9%	17,1%	22,2%

Verloop totaal	FY15	FY14
(Senior) manager	26,1%	24,0%
Overige medewerkers	12,9%	13,2%
Verloop talent	FY15	FY14
(Senior) manager	22,4%	18,5%
Overige medewerkers	8,6%	16,4%
Verloop man/vrouw	FY15	FY14
Man	15,7%	15,6%
Vrouw	16,2%	17,1%
Verloop culturele achtergrond	FY15	FY14
Westers	16,0%	14,9%
Niet-westers	15,7%	14,4%

3.5

We blijven investeren in opleidingen

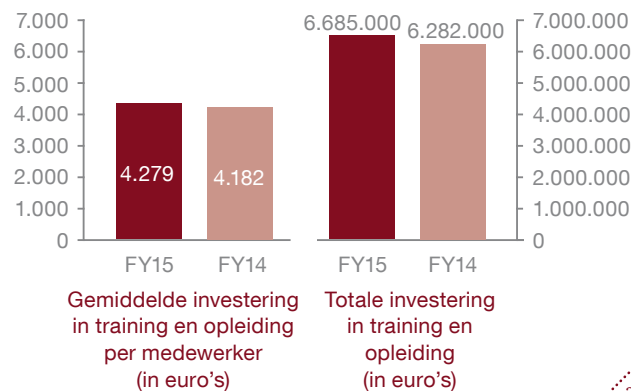
We investeren in de ontwikkeling van onze mensen via *training on the job*, maar zeker ook via interne en externe opleidingen. Het gemiddeld aantal uren besteed aan opleiding en trainingen ligt op het niveau van vorig jaar, 176 uur, oftewel gemiddeld 22 werkdagen per jaar. Voor komend jaar verwachten we dat dit aantal uren minimaal gelijk blijft.

Alle RA's hebben afgelopen boekjaar deelgenomen aan onze Summerschool. De RA's werkzaam in de core-auditpraktijk hebben ook aan de verplichte NBA-kennistoets deelgenomen en die met goed gevolg afgelegd.

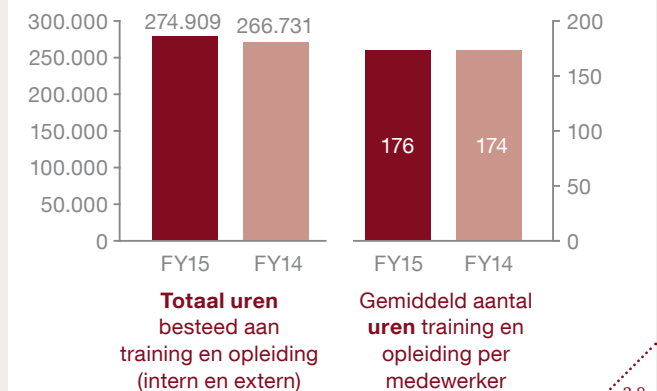
De gemiddelde besteding aan opleidingskosten per fte is met 2% gestegen ten opzichte van het vorige verslagjaar.

	FY15	FY14
Aantal interne uren besteed aan het voorbereiden en geven van trainingen	16.122	16.293

3.6



3.7



3.8

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 3.5 t/m 3.8 bijlage C.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Human capital'

Internationale mobiliteit toegenomen

Het aantal buitenlandse collega's dat in het afgelopen jaar voor korte of lange duur op de Nederlandse vestiging van PwC kwam werken, is fors toegenomen in vergelijking met het jaar daarvoor. In totaal ging het om 79 mensen die naar Nederland kwamen, van wie 39 korter dan een jaar. Het ging daarbij vooral om medewerkers uit Zuid-Afrika, op het niveau van senior associate. Onder de medewerkers die voor een langere periode naar Nederland zijn gekomen, bevinden zich vooral ervaren collega's uit de Verenigde Staten. We verwachten dat het aantal buitenlandse collega's dat onze praktijk komt versterken het lopende boekjaar verder toeneemt.

In het boekjaar 2014-2015 gingen in totaal 23 van onze medewerkers (van wie vier korter dan een jaar) aan het werk in het buitenland. Die uitzendingen vonden vooral plaats in het kader van het *cycles of experience*-programma. We verwachten dat het aantal uitzendingen in het lopende boekjaar constant blijft.

Van buitenland naar Nederland	FY15	FY14
Korter dan één jaar	39	5
Langer dan één jaar	40	26

3.9

Van Nederland naar buitenland	FY15	FY14
Korter dan één jaar	4	5
Langer dan één jaar	19	16

3.10

Instroom verdubbeld

Afgelopen boekjaar is onze formatie (in fte) sterk gegroeid. Het aantal nieuwe medewerkers is verdubbeld bij een nagenoeg gelijk gebleven uitstroom.



Instroom
FY15 314
FY14 157

3.11



Uitstroom
FY15 217
FY14 211

3.12

Tevredenheid medewerkers hoog

Afgelopen boekjaar deed 75% van onze mensen binnen de Assurance-praktijk mee aan ons medewerkers-tevredenheidsonderzoek, de People Survey. Zij vinden dat hun collega's integer handelen, zijn trots om bij PwC te werken en geven aan dat werken in teamverband en kennisdeling helpen bij het oplossen van uitdagende vraagstukken en het leveren van hoge kwaliteit. Onze mensen vinden verder dat de aandacht voor het opdoen van internationale werkervaring beter kan, dat we meer moeite moeten doen om onze talenten te behouden en dat we met onze mensen een nadere dialoog moeten aangaan over de betekenis van de PwC-purposen en de invloed daarvan op hun dagelijkse werkzaamheden. Ook verdient coaching en feedback tijdens de uitvoering van opdrachten meer aandacht.

De totaalscore van de medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in de zogenoemde *people engagement index*, laat dit jaar een significante stijging zien: van 73% in 2014 naar 79% in 2015. Dat is een historisch hoog niveau en een score die ook binnen het PwC-netwerk tot een van de hoogste scores behoort. Deze uitkomsten sterken ons in onze overtuiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen met ons veranderprogramma, maar tegelijkertijd weten we ook dat we moeten blijven werken aan het versterken van onze lerende organisatie om dit niveau van de medewerkerstevredenheid vast te houden.

	FY15	FY14
De <i>people engagement index</i> - die de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever aangeeft	79%	73%
<i>Vragen met betrekking tot coaching en begeleiding</i>		
De mensen met wie ik werk, zijn bereid elkaar te helpen, zelfs als dat betekent dat ze iets naast hun gebruikelijke werkzaamheden moeten doen	82%	79%
De opleiding en training die ik bij PwC heb gevolgd, hebben mij goed voorbereid op het werk dat ik doe	87%	87%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen	65%	76%
<i>Vragen met betrekking tot integriteit en purpose</i>		
De mensen voor wie ik werk, doen hun werk integer	90%	88%
Bij PwC voel ik me vrij om onderwerpen of zorgen op het gebied van ethiek ter discussie te stellen of te rapporteren en ik hoef daarbij niet bang te zijn voor negatieve consequenties	73%	73%
De mensen met wie ik werk, dragen door het werk dat ze bij PwC doen actief bij aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen	57%	-
Ik voel me veilig om mijn mening te geven binnen PwC	79%	74%
<i>Vragen met betrekking tot kwaliteit</i>		
De leidinggevenden met wie ik werk, doen er alles aan om kwalitatief hoogstaande diensten te leveren aan externe klanten	83%	81%
De leidinggevenden met wie ik werk, geven het goede voorbeeld.	67%	62%

3.13

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 3.9 t/m 3.13 bijlage C.

Klant- en opdrachtacceptatie

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

4

Onze klantacceptatieprocedure is erop gericht dat wij uitsluitend integere klanten accepteren die passen bij onze normen en waarden. Onze opdrachtacceptatieprocedure borgt dat wij voldoende tijd, capaciteit en competenties beschikbaar hebben om voor elke opdracht de kwaliteit te leveren die stakeholders van ons mogen verwachten.

Klantacceptatie en onafhankelijkheid

Een succesvolle klantrelatie begint met vertrouwen tussen de klant, zijn stakeholders en ons als accountant. Om dat vertrouwen vanaf het begin te bevorderen, hebben we gedegen klantacceptatieprocessen en -systemen ontwikkeld. Via die processen en systemen krijgen we de risico's van klanten duidelijk in beeld en zorgen we ervoor dat we die begrijpen. Die informatie stelt ons in staat alleen klanten te accepteren waarvan wij vinden dat ze bij ons passen. Andersom zijn wij als accountant verplicht te voldoen aan de fundamentele beginselen van objectiviteit, integriteit en professioneel gedrag, met inbegrip van onafhankelijkheid (zie ook paragraaf 'Ethiek en onafhankelijkheid'). Onze wereldwijde onafhankelijkheidsnormen en -systemen zorgen ervoor dat wij onafhankelijk zijn van onze controleklanten. We bevestigen die onafhankelijkheid jaarlijks aan onze klanten via het accountantsverslag.

Een procedure voor acceptatie van nieuwe klanten en opdrachtacceptatie bij bestaande klanten

Het aannemen van nieuwe opdrachten gebeurt alleen als wij geen twijfels hebben

over de integriteit van de nieuwe klant en als wij voldoende mensen en technische kennis kunnen inzetten om een hoog kwaliteitsniveau te waarborgen. In dit kader kijken we ook welke onafhankelijkheidsvereisten voor de betreffende klant gelden en of de dienst een 'toegestane dienst' is onder de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Zo schrijft de Nederlandse wet voor dat advieswerkzaamheden aan organisaties van openbaar belang (OOB's) niet samengaan met het uitvoeren van de wettelijke controle.

Acceptatie en risicopanelen

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

Als we inschatten dat er hogere risico's dan normaal aan de klant of de opdracht zitten, is vooraf goedkeuring van de *quality assurance partner* van de businessunit, de *risk management partner* van Assurance en in voorkomende gevallen van de Assurance Board nodig. Het kan betekenen dat we klanten en opdrachten op grond van deze risico-inschatting niet accepteren. Als we vanwege het maatschappelijk belang opdrachten met een hoger risicoprofiel accepteren, nemen we aanvullende maatregelen om het risico te mitigeren. We benoemen dan eventueel een *quality control partner* of een *concurring partner* op de opdracht. Afgelopen jaar had zeven procent van onze klanten een verhoogd risicoprofiel.

Daarnaast houden we acceptatie- en risicopanelen voor potentiële klanten en opdrachten waarvan wij vinden – op basis van onze risico- of omvangscriteria – dat een bredere beoordeling nodig is. Naast deze verplichte situaties kan het opdrachtteam ook zelf het initiatief nemen om de opdracht voor aanvaarding voor te leggen aan een panel. In een risicopanel zitten naast de partners die rechtstreeks bij de mogelijke opdracht betrokken zijn, de *risk management partner* van Assurance, de business unit leader of de industry- of competence-leader, zo nodig aangevuld met andere partners met relevante ervaring. Zo is in veel gevallen het Independence Office betrokken en, als dat nodig is, ook iemand uit de Assurance Board of de rvb. Een risicopanel kan besluiten tot additionele maatregelen met het oog op mogelijke risico's, zoals een extra 'vierogenprincipe' door het benoemen van een tweede partner op de opdracht of het toevoegen van een expert aan het opdrachtteam.

Selectiviteit

Mede vanwege het zorgvuldige gebruik van juist gekwalificeerde staf en het willen leveren van hoge kwaliteit kijken we nog meer dan in het verleden naar welke opdrachten we wel of niet moeten continueren of zelfs aannemen. Als klanten in onze ogen onvoldoende waarde hechten aan de kwaliteit die we willen bieden, of als hun gedrag niet bij PwC past, nemen we afscheid. Indien voor een grote of kleinere (audit)tender de daarvoor benodigde capaciteit niet beschikbaar is, doen wij niet mee aan die tenders omdat wij geen concessies doen aan kwaliteit.

Samenstelling omzet PwC

Samenstelling omzet PwC

Nederland 2014-2015 x 1 miljoen euro ¹

Aard van de opdrachten

	Wettelijke jaarrekening- controle	Overige jaarrekening- controle	Overige verklaringen en assurance- rapportages	Assurance- gerelateerde diensten	Totaal assurance- diensten ²	Advisory, Tax & HRS en overige advies- diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole - OOB-klanten	33	1	4	1	39	2 ³	41	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole	159	20	11	10	200	85	285	41%
Overige jaarrekeningcontrole		27	6	1	34	10	44	6%
Overige verklaringen en assurancerapportages			5	1	6	4	10	1%
Assurance-gerelateerde diensten				50	50	78	128	18%
Overige					-	189	189	28%
Totaal	192	48	26	63	329	368	697	100%

Samenstelling omzet PwC

Nederland 2013-2014 x 1 miljoen euro ¹

Aard van de opdrachten

	Wettelijke jaarrekening- controle	Overige jaarrekening- controle	Overige verklaringen en assurance- rapportages	Assurance- gerelateerde diensten	Totaal assurance- diensten ²	Advisory, Tax & HRS en overige advies- diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole - OOB-klanten	30	1	3	2	36	5 ³	41	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole	145	25	14	11	195	61	256	38%
Overige jaarrekeningcontrole		31	3	5	39	16	55	8%
Overige verklaringen en assurancerapportages			6	5	11	19	30	5%
Assurance-gerelateerde diensten				40	40	63	103	15%
Overige					-	187	187	28%
Totaal	175	57	26	63	321	351	672	100%

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

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

3 De niet-assurancedienstverlening bij OOB-klanten waar wij de wettelijke controle uitvoeren of hebben uitgevoerd, bedraagt 2 miljoen euro (2013-2014: 5 miljoen). Deze omzet valt geheel binnen het sinds 1 januari 2013 van kracht zijnde nieuwe wettelijke kader (artikel 24b Wta) voor toegestane diensten inclusief de daarin opgenomen overgangsregeling. Het overgrote deel van deze niet-assurance omzet betreft omzet die valt onder de overgangsregeling en ziet toe op twee specifieke klanten. Deze opdrachten zijn in het belang van de klanten gedurende de overgangperiode (artikel 86a Wta) afgerond. De uitzonderingspositie voor deze opdrachten is door PwC met de AFM besproken en akkoord bevonden.

De in de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gerapporteerde geconsolideerde omzet over het boekjaar 2014-2015 bedraagt 293 miljoen euro (2013-2014: 308 miljoen), waarvan 183 miljoen euro (2013-2014: 166 miljoen) betrekking had op wettelijke controles en 110 miljoen euro (2013-2014: 142 miljoen) op overige dienstverlening.

4.1

Zie voor verslaggevingscriterium kwaliteitsindicator 4.1 bijlage C.

Opdracht- uitvoering

- PwC Audit
- Teamrollen en verantwoordelijkheden
- Delivery centre
- Consultaties National Office
- Vaktechnische informatie
- Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen
- Realtime-reviews
- Verbeterplan
- Controleverklaring nieuwe stijl & AvA
- Communicatie met controleklant
- Geheimhouding en bescherming van informatie
- Juridische en tuchtrechtprocedures
- Incidentenmeldingen

5

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

PwC Audit

Voor onze controlewerkzaamheden gebruiken we een wereldwijd gehanteerde methodiek (PwC Audit). De problematiek en de complexiteit die voor iedere klant specifiek zijn, staan hierin centraal. Daarnaast gebruiken we een elektronisch state-of-the-artdossier (Aura) en op diverse sectoren toegesneden controleprogramma's. Onze hoogopgeleide en ervaren mensen vormen het fundament van onze controlemethodiek. Zij hanteren een slimme aanpak en gebruiken de meest moderne technieken. Samen met het uit zes stappen bestaande auditproces resulteert dit in een controle die robuust, inzichtelijk en relevant is.

Het auditproces begint met

1. klantacceptatie en onafhankelijkheid. Die aspecten hebben we in de vorige paragraaf toegelicht. De andere stappen zijn:

2. Inzicht in de bedrijfsactiviteiten van de klant
Voor een goede kwaliteit van onze controle is het belangrijk dat we de bedrijfsactiviteiten

van de klant begrijpen. Daarom verdiepen we ons vroegtijdig in de processen, systemen en data van de klant. We maken daarnaast gebruik van bedrijfsanalysemodellen en bedrijfs- en sector kennis. Het krijgen van de juiste inzichten zorgt er ook voor dat wij tijdig relevante informatie aan klanten kunnen verstrekken.

3. Relevante risico's

In onze controlewerkzaamheden richten wij ons op de risico's die tot een materiële impact op de financiële rapportage kunnen leiden. Het identificeren en selecteren van de juiste risico's is van groot belang om de controle doeltreffend te maken. Wij trainen onze

mensen daar continu op. We stimuleren ze hun natuurlijke nieuwsgierigheid en professioneel-kritische houding te gebruiken om de juiste risico's te identificeren en een passende controle daarop te ontwikkelen.

4. Bepalen van de controlewerkzaamheden

Nadat we de risico's, materialiteit, omvang, complexiteit en structuur in kaart hebben gebracht, bepalen we de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden. Deze reikwijdte omvat wat we gaan doen, welk controlebewijs we willen krijgen en op welke activiteiten bij de klant we ons richten, hoe we dat doen en welke PwC-medewerkers en tools hiervoor nodig zijn. Dit leggen we vast in Aura.

PwC Audit

1. Klantacceptatie en onafhankelijkheid

2. Inzicht in de bedrijfsactiviteiten van de klant

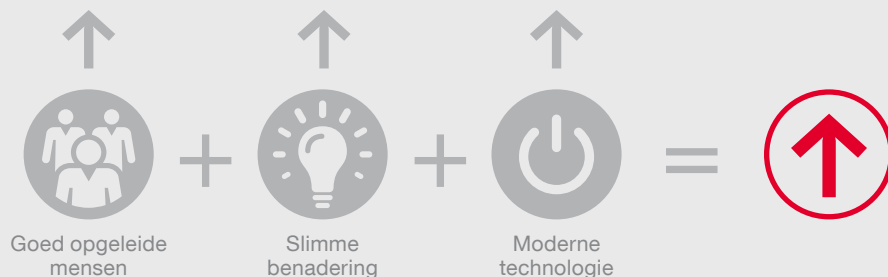
3. Relevante risico's

4. Bepalen van de controlewerkzaamheden

5. Robuuste teststrategie

6. Zinnvolle conclusies

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



De op te leveren stukken van de klant wisselen we via de beveiligde online portal Connect uit (in het afgelopen boekjaar toegepast op circa duizend opdrachten). Binnen Connect kunnen zowel de klant als wij realtime de status, tijdigheid en volledigheid van de op te leveren stukken en andere belangrijke aspecten voor de kwaliteit van onze werkzaamheden zien.

5. Robuuste teststrategie

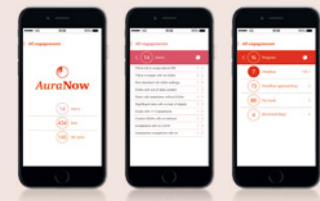
Onze teststrategie, de uitvoering daarvan en de evaluatie van de testresultaten zijn cruciaal voor de kwaliteit van onze controle. Wij dagen onszelf voortdurend uit de kwaliteit en waarde van onze controle te verhogen door middel van vereenvoudiging van werkprocessen, innovatie en de inzet van moderne technologie.

Processmining als onderdeel van data-analyse, en benchmarking leiden tot nieuwe inzichten en geven meer zekerheid over grote aantallen transacties en over de werking van processen dan traditionele steekproeven. We verwachten dat de inzet van data-analyse en nieuwe technologieën de komende jaren een vlucht zal nemen. In internationaal verband investeren we daarom fors in deze ontwikkelingen.

6. Zinnvolle conclusies

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

Onze software



Connect

- Connect is wereldwijd beschikbaar, zodat we met onze klanten informatie kunnen bekijken die relevant is voor hun locatie.
- Met Connect kunnen onze teams eenvoudig documenten opvragen en uitwisselen, en de status van informatieverzoeken veilig bekijken.
- Connect laat zien wat onze teams doen om auditgerelateerde zaken op te lossen en volgt de voortgang realtime.
- Connect biedt toegang tot onze thought-leadershippublicaties en zakelijk nieuws.



Aura

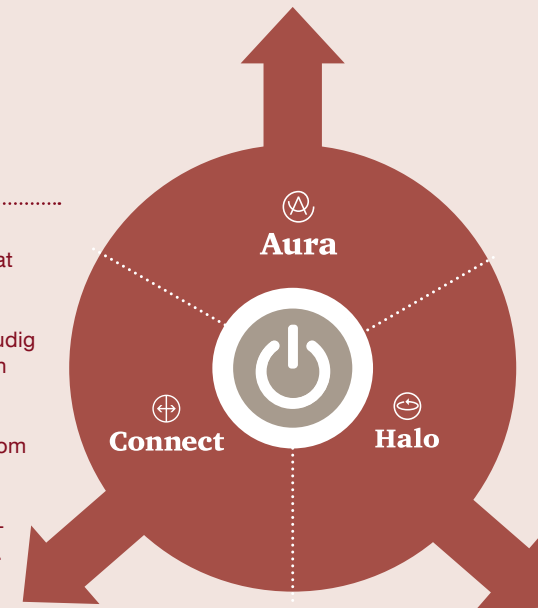
- Software die wereldwijd hetzelfde is en per industrie kan worden aangepast, waardoor samenhang, synergie en schaalmaat zijn gewaarborgd.
- Een systematische, op risico's gebaseerde aanpak, wat betekent dat we ons richten op de dingen die ertoe doen.
- Tijdens het auditproces kunnen we auditprocedures en individuele taken plaatsen

op gepersonaliseerde dashboards, waardoor een tijdige uitvoering en evaluatie van het werk plaatsvindt.

- Een deelfunctie speciaal ontworpen voor shared service centres en audits die op meerdere plekken plaatsvinden, waardoor onze teams beter samenwerken en dubbelwerk voorkomen.
- Realtime-monitoring van de kwaliteit en de voortgang van de controle - altijd en overal, op elk apparaat.

Halo

- Verzamelen van gegevens: verwerft digitaal en automatisch de noodzakelijke gegevens van de klant of een andere bron.
- Transformeren van gegevens: zet gegevens in een gemeenschappelijk datamodel.
- Assurance-toepassingen: test gegevens met behulp van algoritmes op basis van verwachtingen en criteria en levert resultaten digitaal aan. Met Halo kunnen we alle transacties opvragen, testen en analyseren. Halo is ontworpen om te werken met alle informatie van elk systeem. Vanaf elke plek in de wereld en op elk moment kunnen we tests uitvoeren. Ingebouwde algoritmen, visualisatie en benchmarking helpen onze teams beter de businessmodellen van onze klanten te begrijpen en bieden zo zinvolle inzichten.



beursgenoteerde ondernemingen en aan de brede stakeholdersgroep van onze OOB-controleklanten via onze controleverklaring nieuwe stijl.

Teamrollen en verantwoordelijkheden

De *engagement leader* (de partner of director die verantwoordelijk is voor een project of opdracht) en de *engagement manager* houden toezicht op een audit, beoordelen het gedane werk, coachen het team en bewaken zo de kwaliteit van de controle. Onze auditsoftware Aura is ontworpen om onze teams te helpen bij de voortgang van de controle. Met behulp van deze software kunnen onze mensen beter zien of al het werk is voltooid, het werk is beoordeeld door de juiste personen, onder wie de *engagement leader* en – indien van toepassing – de *quality review partner*, en of alle zaken op de juiste manier zijn aangepakt.

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

- proactief en voldoende betrokken de uitvoering van de controle en de bijbehorende vastlegging leidt, waarbij hij/zij er onder meer voor waakt dat het team adequaat reageert op mogelijke risico's;
- binnen zijn/haar team een cultuur creëert, waarbinnen een continue verbetering van de controlekwaliteit centraal staat, die de leden voortdurend uitdaagt na te denken, te analyseren, vragen te stellen en professioneel-kritisch te zijn in hun benadering;
- een geïntegreerde coachcultuur bevordert en laat zien dat hij/zij bereid is te leren en anderen te coachen;
- zich verantwoordelijk voelt voor het controle-team en dat laat zien door passend op te

treden bij moeilijke of omstrede kwesties;

- voortdurend betrokken is bij de beoordeling van de voortgang van de audit en het maken van belangrijke beslissingen;
- erop toeziet dat de procedures voor de beoordeling, het toezicht en de kwaliteitscontrole adequaat en effectief worden uitgevoerd; en
- zich verantwoordelijkheid voelt voor de kwaliteit van de gehele controle, een juiste en tijdige documentatie en de conclusies.

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

- voldoende betrokken te zijn bij de uitvoering van de controle en de juiste aanpak van risico's en daarmee een voorbeeld te vormen voor de overige teamleden;
- te streven naar een continue kwaliteitsverbetering, de teamleden daarop steeds uit te dagen en te letten op een professioneel-kritische houding in het controleproces;
- een geïntegreerde coachcultuur te bevorderen en te laten zien dat hij/zij bereid is te leren en anderen te coachen;
- samen met de *engagement leader* regelingen te treffen voor tijdige beoordelingen van de controlewerkzaamheden en de documentatie;
- vast te stellen dat - rekening houdend met de al gedane beoordelingen door andere teamleden - de uitgevoerde werkzaamheden en documentatie in overeenstemming zijn met de omvang van de opdracht; en
- het gedane controlewerk te beoordelen, waarbij hij onder meer let op de kwaliteit van het controleproces, de documentatie en de conclusies.

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

Delivery centres

Een belangrijk onderdeel van het controleproces vormt het onderbrengen van specifieke administratieve taken en algemene controlewerkzaamheden bij zogenoemde *delivery centres*. Het gestandaardiseerd laten uitvoeren van bepaalde werkzaamheden op een centrale locatie. Dit leidt tot een hogere kwaliteit, meer efficiëntie en snelheid door schaalgrootte, meer flexibiliteit in de levering en kostenbeheersing.

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

Consultaties National Office

De *engagement leader* moet het National Office consulteren als er sprake is van een bijzondere of specifiek voorgeschreven situatie. Een specifiek voorgeschreven situatie is bijvoorbeeld als de externe accountant overweegt een afkeurende controleverklaring, een verklaring met beperking, een oordeel-onthouding of een andere afwijkende controleverklaring af te geven.

De consultatie begint met het indienen van een memorandum door het controleteam. Daarin werkt het team volgens een vast stramien de specifieke casus uit. Dit memorandum maakt melding van de specifieke feiten, de regelgeving, de door het management van de klant voorgestelde verwerkingswijze in de verantwoording als het gaat om een verslaggevingsvraagstuk en de mening van het controleteam.

Op basis van dit memorandum geeft het National Office een advies, waar nodig in samenwerking met het wereldwijde PwC-netwerk. Daarvoor aangewezen deskundigen voeren (in nauw overleg met het controleteam) de consultatie uit. Daarbij geldt dat er bij beursfondsen en klanten met een hoger risico altijd minimaal twee personen van het National Office betrokken zijn, van wie minimaal één persoon de functie van partner of director heeft. Het office legt de uitkomst van de consultatie schriftelijk vast in de consultatiedatabase, waarbij de *engagement leader* zowel de feiten als de uiteindelijke uitkomst moet goedkeuren. De uitkomst van de consultatie is in principe bindend. Als de betreffende *engagement leader* het oneens is met de uitkomst, is voorzien in een escalatieprocedure en bepaalt uiteindelijk de Assurance Board welke acties er genomen worden.

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

Vaktechnische informatie

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

Het PwC-brede handboek over kwaliteit (*Distinctive Quality*) en ons handboek over kwaliteit specifiek voor de Assurance-praktijk (*Distinctive Quality in PwC Assurance - Our way of working*) geven onze mensen handvatten voor de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden. Onderdeel van het laatste handboek vormt de assurance risk management-database (Matrisk), waarin onze interne regels op het gebied van risicomanagement zijn beschreven. Het handboek en Matrisk zijn voor iedere professional toegankelijk via Inform, ons centrale vaktechnische informatiesysteem.

Oprachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen worden bij PwC uitgevoerd door de *quality review partners* (QRP's). De QRP vervult zijn rol op basis van de informatie die het controleteam verstrekt en de informatie in het controledossier. Daar waar ook het realtime-reviewteam werkzaamheden verricht, ondersteunt het team de QRP. Het National Office selecteert de QRP's. Ter voorbereiding op hun rol krijgen zij specifieke richtlijnen en een training.

Realtime-reviewteam

Het realtime-reviewteam (RTR-team) voert diepgaande reviews uit op controledossiers voordat we een verklaring afgeven. Het RTR-team helpt controleteams de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen. Als het team constateert dat een controle of de dossiervorming beter kan of moet, geeft het coaching aan het betreffende controleteam. Er wordt niet alleen benoemd wat verbeterd moet worden, maar ook wat goed gaat. Het RTR-team deelt deze lessen met de controlepraktijk en vergroot hiermee het verandervermogen van onze organisatie.

Bij opdrachten waar een QRP is benoemd en meer dan tweeduizend controle-uren zijn gepland, ondersteunt het RTR-team de QRP. Bij kleinere opdrachten zal het RTR-team de QRP ondersteunen als de opdracht – vanwege de mogelijke risico's – is geselecteerd voor een RTR. In overleg met de QRP identificeert het team de belangrijkste aandachtsgebieden binnen de controle en vult op die gebieden de werkzaamheden van de QRP aan. Ook coacht het RTR-team de QRP bij de uitvoering van

zijn/haar werkzaamheden, zodat de QRP ook zelf in staat is de uitvoering van zijn rol te verbeteren.

De komende tijd brengen we het aantal QRP's terug. Met een kleinere groep QRP's, die zich meer kan toeleggen en bekwalen in de uitvoering van deze rol, willen we de kwaliteit en effectiviteit van de functie vergroten.

Verbeterplan van controlepartner

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

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

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

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

Controleverklaring nieuwe stijl en optreden in AvA's

Wij willen dat de externe accountants van PwC transparant zijn over de controle die zij hebben uitgevoerd en de bijzonderheden die zij daarbij hebben aangetroffen. Deze transparantie komt naar voren in de controleverklaring nieuwe stijl, die wij vanaf het boekjaar 2014 afgeven bij de jaarrekening van al onze OOB-controleklanten en grote onderwijsinstellingen. In deze nieuwe controleverklaring staat meer informatie over onder andere de reikwijdte, de toegepaste materialiteit, de *key audit matters* en de controleaanpak. Wij proberen in de door onze accountants afgegeven verklaringen zowel

met de inhoud als met de lay-out een optimale transparantie en informatieoverdracht te realiseren.

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

Informereren van de controleklant

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

Informatieverstrekking over de managementletter

Wij staan positief tegenover het openbaar maken van informatie over de

managementletter of het accountantsverslag door de gecontroleerde onderneming. De externe accountants op onze OOB-klanten hebben we daarom expliciet laten weten dat zij het deze klanten moeten toestaan om informatie over de managementletter te verstrekken aan stakeholders. Het is dan aan de voorzitter van de rvc om de hoofdpunten uit de managementletter of het accountantsverslag te benoemen tijdens de AvA. De accountant die aanwezig is in de AvA, ziet er in dat geval op toe dat deze informatie juist en evenwichtig is. We zijn er als PwC voorstander van dat in de verslagen van de auditcommissies van de rvc's van onze controleklanten de hoofdpunten van onze managementletters en de voornaamste door de externe accountant benoemde risico's voor de jaarrekening worden opgenomen.

Rapportage werkzaamheden bestede uren

Onze accountants rapporteren met ingang van het controlejaar 2014 over de bestede controle-uren in het controlejaar en de te verwachten controle-uren in het volgende controlejaar aan de rvc of raad van toezicht van de controleklant. Op basis van deze rapportages voeren ze vervolgens ook actief gesprekken met de raad over hoe deze uren, in combinatie met andere controlemethodieken, tot een kwalitatief goede controle leiden.

Meldingen mogelijke ongebruikelijke transacties

Onze beroepsorganisatie NBA heeft in maart 2014 richtsnoeren voor de interpretatie van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) gepubliceerd. We hebben die vorig jaar verankerd in onze procedures met betrekking

tot het klantenonderzoek en die verder aangescherpt. De Wwft verplicht ons een verrichte of voorgenomen ongebruikelijke transactie bij of door een van onze klanten te melden aan het door de ministeries van Financiën en Justitie in het leven geroepen Financial Intelligence Unit Nederland (voorheen het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties). Meldingen van mogelijke ongebruikelijke transacties leggen we eerst voor aan ons Compliance Office. Als we volgens de criteria van de Wwft een transactie moeten melden, verzorgt het Compliance Office die melding.

Geheimhouding en bescherming van informatie

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

Juridische procedures en tuchtrechtprocedures

Wij worden van tijd tot tijd geconfronteerd met (potentiële en feitelijke) aansprakelijkstellingen en juridische procedures (inclusief tuchtklachten) die betrekking hebben op de beroepsuitoefening bij onze (huidige of voormalige) klanten. Voor zover deze acties een civielrechtelijk karakter hebben, kunnen deze zowel betrekking hebben op PwC als op de aan haar verbonden (ex-)partners en (ex-)

medewerkers. Tuchtrechtprocedures richten zich altijd op individuele beroepsbeoefenaars. Wij zijn verplicht tuchtrechtprocedures te melden aan onze toezichthouder.

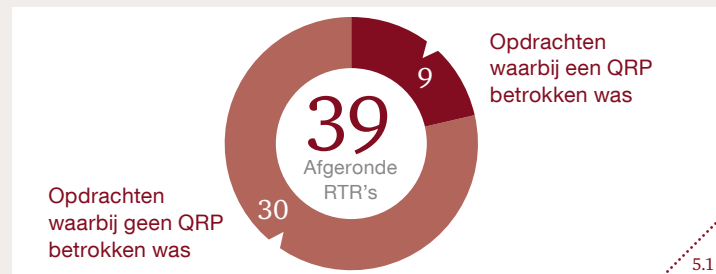
Incidentenmeldingen

Naast het melden van tuchtrechtprocedures zijn wij verplicht onze toezichthouders op de hoogte te houden van incidenten binnen onze organisatie. Als een gebeurtenis mogelijk ernstige gevolgen heeft voor de integere uitoefening van ons bedrijf, is er sprake van een incident en melden we dit, zoals verplicht, aan de AFM.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Opdrachtuitvoering'

39 realtime-reviews afgerond

Op 30 juni 2015 waren 39 van de 50 opgestarte realtime-reviews afgerond. Bij tien van deze reviews was tevens een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (QRP) betrokken (negen afgerond). Het realtime-reviewteam heeft in totaal 3.289 uren besteed aan reviews. Het aantal reviews is wat lager uitgevallen dan wij hadden beoogd. Dat komt vooral doordat de opbouw van het team (per 30 juni tien fte) langer duurde dan we hadden ingeschat. Door de kwaliteitsinvesteringen op opdrachtniveau en de door de kantoorrolatie veroorzaakte druk op de praktijk konden we het RTR-team niet zo snel laten groeien als we aanvankelijk wilden. Anders kwamen onze kwaliteitsambities in gevaar. Ons doel is dat in de periode vanaf de start van het RTR-programma tot het einde van het lopende boekjaar, van iedere externe accountant (partners en directors) ten minste één dossier aan een realtime-review is onderworpen.

**Aantal consultaties is toegenomen**

Via de consultatieprocedure hebben controleteams toegang tot specialisten op verschillende vakgebieden en zorgen we voor interne tegenspraak. Naast consultaties op initiatief van het controleteam kennen we ook gebieden waarop teams verplicht moeten consulteren. Het aantal consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle is dit jaar gestegen als gevolg van onder andere verplichte consultaties voor de controleverklaring nieuwe stijl en een aantal specifieke gebieden in de publieke sector.

**Uitbreiding formatie vaktechnische afdeling**

Onze investeringen in kwaliteit vertaalden zich ook in de formatie-uitbreiding bij National Office, Independence Office en Compliance Office. Het totaal aantal fte's steeg met 31% naar 68. Het opdoen van vaktechnische kennis gedurende een bepaalde (parttime) periode is een speerpunt in ons beleid. In totaal waren in het afgelopen boekjaar 101 mensen betrokken bij de drie offices.

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

	FY15	FY14
National Office	51	40
Independence Office	12	8
Compliance Office	5	4
Totaal	68	52

5.3

Meer tussentijdse beëindigingen

Het afgelopen boekjaar vonden zeven tussentijdse beëindigingen van een opdracht voor een wettelijke controle plaats. In één geval trok de klant de opdracht terug. In zes gevallen heeft PwC de opdracht tussentijds beëindigd. Het ging om vier niet-OOB-klienten en drie OOB-klienten. Het Compliance Office heeft dit gemeld aan de AFM.

	FY15	FY14
Tussentijdse beëindigingen van wettelijke controles	7	3

5.4

Toename meldingen ongebruikelijke transacties

Als we volgens de criteria van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) een transactie moeten melden, verzorgt het Compliance Office die melding bij de Financial Intelligence Unit Nederland. In het afgelopen boekjaar hebben we 21 meldingen gedaan.

	FY15	FY14
Meldingen ongebruikelijke transacties	21	7

5.6

Toename consultaties fraudepanel

Het aantal consultaties van het fraudepanel is sterk gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze toename heeft vooral betrekking op het aantal consultaties in relatie tot omkoping (FY15: 43, FY14: 10).

	FY15	FY14
Consultaties fraudepanel	101	76

5.5

Meer jaarrekeningreviews door National Office

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



5.7

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 5.1 t/m 5.7 bijlage C.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Opdrachtuitvoering'

Meer tijd besteed door QRP's

De QRP's voeren de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) uit. Zij dagen het controleteam uit op de meest kritische aspecten van de controle. Het aantal OKB's en de uren die we besteden per OKB, zijn afhankelijk van het aantal OOB's en de aard van de OOB's die we controleren. De QRP-functie vereist bijvoorbeeld minder uren bij een financierings-bv dan bij een AEX-fonds. Daarom monitoren we primair het percentage uren dat de QRP besteedt aan de opdracht ten opzichte van het totaal aantal uren aan de opdracht bestede uren. De toename van 0,77% naar 0,85% in FY15 zien wij als een goede ontwikkeling. Meer betrokkenheid van de QRP draagt bij aan de gewenste toename van de tijdsbesteding van ervaren mensen op de opdracht en een cultuur waarin onze mensen elkaar uitdagen om zo de kwaliteit van de oordeelsvorming te verbeteren. Onze doelstelling is dat deze trend zich in FY16 doorzet. Daarnaast willen we het aantal opdrachten waarbij de QRP wordt ondersteund door het RTR-team (FY15: 12) in FY16 verhogen.



	FY15	FY14	
Het aantal in het verslagjaar uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's	283	282	
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	11%		5.8
	FY15	FY14	
QRP-uren totaal	3.438	2.318	
QRP-uren gemiddeld per opdracht	11	8	5.9
	FY15	FY14	
Gemiddeld aantal uren besteed door een QRP als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van opdrachten waarbij een QRP betrokken is	0,85%	0,77%	5.10

Totaal aantal afgegeven controleverklaringen

Afgelopen boekjaar hebben we ruim 2.500 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles. Van deze controleverklaringen zijn er 218 afgegeven aan OOB-controleklanten.

	FY15	
Totaal aantal afgegeven controleverklaringen	Ruim 2.500	
waarvan bij OOB's	218	5.11

Gecorrigeerde fouten in jaarrekeningen

Afgelopen boekjaar hebben we bij vijf jaarrekeningen (allen niet-OOB-controleklanten) geconstateerd dat de door ons in voorgaand jaar gecontroleerde jaarrekening een fundamentele fout (NL GAAP) bevatte en in ernstige mate tekortschoot in het geven van het vereiste inzicht. De fundamentele fouten hadden onder meer betrekking op het ten onrechte toepassen van de vrijstelling van artikel 408 BW2 Titel 9 (vrijstelling consolidatie), de onjuiste waardering van voorraden en het niet-verwerken van een dividenduitkering. Dit heeft erin geresulteerd dat de betreffende klanten een mededeling conform artikel 362 lid 6 moesten deponeren. Dit betreft ongeveer 0,2% van de door ons jaarlijks uitgevoerde wettelijke controles. In FY15 zijn geen materiële fouten (IFRS) geconstateerd.

	FY15	FY14	
Het aantal geconstateerde fundamentele fouten (NL GAAP)	5	3	
Het aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	0	2	
Totaal aantal	5	5	
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,2%		5.12

Daling in controle-uren voor einde boekjaar klant

Het percentage uren dat teams besteedden aan werkzaamheden voor het einde van het boekjaar van de klant is ten opzichte van vorig jaar gedaald van 37% naar 35%. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de extra urenbesteding bij eerstejaarsauditopdrachten. Relatief gezien moesten we daar veel gegevensgerichte auditwerkzaamheden verrichten. Daarnaast hadden de verschuiving in de tijd van opdrachten in een aantal specifieke sectoren (in het bijzonder de publieke sector) door externe ontwikkelingen en nog onvoldoende progressie bij het beter spreiden van onze controlewerkzaamheden invloed op de daling. Hieraan besteden we komend boekjaar extra aandacht. Onze ambitie is dat het percentage in FY16 stijgt naar minimaal het niveau van FY14.

	FY15	FY14	
Het percentage controle-uren uitgevoerd voor het einde van het boekjaar van de klant	35%	37%	5.13

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 5.8 t/m 5.13 bijlage C.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Opdrachtuitvoering'

Aantal juridische procedures en de status daarvan

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

Econcern

De curatoren en een aantal investeerders hebben vier vrijwel identieke klachten ingediend bij de Accountantskamer. Ook is PwC door de curatoren en een aantal investeerders/aandeelhouders aansprakelijk gesteld voor de door hen beweerdelijk geleden schade als gevolg van het volgens hen ten onrechte goedkeuren van de jaarrekening 2007 van Econcern. Op 13 oktober 2014 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan in deze zaak en aan twee betrokken accountants (van wie één nog als externe accountant verbonden is aan PwC) een tijdelijke doorhaling voor de duur van een maand opgelegd. Betrokken externe accountants zijn tegen deze uitspraak in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb), net als drie van de vier klagende partijen. Dit hoger beroep loopt nog. Wij zijn in gesprek met de curatoren teneinde de mogelijkheden te onderzoeken om deze kwestie buiten rechte te schikken.

Fairfield-fondsen

In deze zaak lopen twee civiele procedures in Amsterdam en twee in New York. Op 3 september 2014 heeft de rechtbank Amsterdam één van de vorderingen integraal afgewezen. Dit nadat een klacht ingediend door dezelfde partij door de Accountantskamer al in 2012 op alle onderdelen ongegrond is verklaard. Eisers hebben tegen dit vonnis van de rechtbank Amsterdam beroep aangetekend. In New York betreft het met name een procedure van investeerders in de fondsen die beogen gezamenlijk als class/groep tegen ons op te treden. Deze procedure loopt inmiddels ruim zes jaar en is de belangrijkste oorzaak van de hoge juridische kosten die PwC in die zes jaar aan deze Madoff-procedures heeft moeten besteden. Anders dan in de genoemde Nederlandse procedures heeft in New York nog geen enkele inhoudelijke beoordeling van het werk van PwC plaatsgevonden.

LCI-Technology

Dit betreft één civiele procedure. In deze zaak hebben zich in het boekjaar 2014-2015 geen ontwikkelingen voorgedaan.

Eén incident gemeld bij AFM

Naar aanleiding van de uitspraken van de Accountantskamer inzake Econcern op 13 oktober 2014 hebben we een incidentmelding gedaan bij de AFM.

	FY15	FY14
Aantal afgehandelde tuchtrechtzaken bij de Accountantskamer én indien van toepassing bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb)	0	0

5.14

	Civiele zaak	Tuchtzaak
Stand per 1 juli 2014	11	4
Nieuwe zaken	0	0
Afgehandelde zaken	-1	0
Stand per 30 juni 2015	10	4

5.15

In het afgelopen boekjaar hebben wij in relatie tot bovengenoemde afgehandelde civiele procedures een buitengerechtelijke schikking getroffen voor een bedrag van 100.000 euro in verband met vermeende tekortkomingen in onze dienstverlening.

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

	FY15	FY14
Het aantal incidenten gemeld aan de AFM	1	0

5.16

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 5.14 t/m 5.16 bijlage C.

Monitoring

- Kwaliteitsindicatoren
- Review kwaliteitsbeheersingssysteem
- Internal audit
- Realtime-reviews
- Opdracht reviews
- Netwerkstandaarden review
- Monitoring Compliance Office
- AFM
- Overige toezichhouders
- Oorzakenanalyses

6

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

Interne monitoring

Interne monitoring kent diverse vormen. De gehele set aan instrumenten geeft ons continu inzicht in de wijze waarop wij grip hebben op onze kwaliteit en op welke gebieden wij kunnen leren en verbeteren. Het beleid is erop gericht dat van iedere externe accountant ten minste één opdracht per jaar aan een vorm van review wordt onderworpen.

Monitoring via kwaliteitsindicatoren

De Assurance Board, business unit leaders, *quality assurance partners* en het National Office monitoren periodiek de ontwikkeling van kwaliteit aan de hand van een set aan kwaliteitsindicatoren. Met ingang van 2015 maken hiervan ook alle kwaliteitsindicatoren (kpi's) zoals genoemd in het rapport 'In het publiek belang' deel uit.

Wij zijn ook betrokken bij het wereldwijde PwC-project om te komen tot een set van kwaliteitsindicatoren voor de audit. In de toekomst moeten die gebruikt worden

om mogelijke kwaliteitsrisico's tijdig te identificeren. Wij doen mee aan de praktijktest van de initiële set van indicatoren.

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

Reviews op ons kwaliteitsbeheersingssysteem door PwC Global

PwC Global beoordeelt jaarlijks ons kwaliteitsbeheersingssysteem en de aanpassingen daarin. Deze review noemen we een *quality management (system) review* (QMR).

Reviews door Internal Audit Dienst

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

Realtime-reviews op opdrachtniveau

De realtime-reviews (zie ook paragraaf 'Opdrachtuitvoering') zijn diepgaande reviews op controledossiers voordat de verklaring wordt afgegeven. Als dat nodig is, coacht het realtime-reviewteam de controleteams bij het verbeteren van de kwaliteit van de controle op gebieden waar noodzaak of ruimte tot verbetering wordt geconstateerd. Daarnaast is het RTR-team betrokken bij initiatieven van de industriegroepen om hierbij input te geven ten aanzien van zaken die industriebreed worden geïmplementeerd en bevindingen uit de beoordeling van dossiers terug te koppelen naar de gehele industriegroep.

Reviews van opdracht kwaliteit

De zogenoemde *engagement compliance reviews* (ECR's) hebben als doel de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht en de naleving van de diverse PwC-procedures en -policy's te toetsen en eventuele verbeterpunten te identificeren. Deze reviews worden uitgevoerd door hiervoor speciaal vrijgemaakte partners uit het internationale PwC-netwerk. Deze (inter)nationale teamleiders hebben onder meer de taak de consistentie in de oordeelsvorming te bewaken. De keuze van de opdrachten is conform de richtlijnen van het internationale PwC-netwerk. Dit houdt onder meer in dat de selectie opdrachten met een hoog risicoprofiel bevat. Controledossiers van klanten met een hoog risicoprofiel onderwerpen we minstens twee keer in de zes jaar aan een ECR. Alle businessunits vallen jaarlijks voor een deel van hun partners en directors in een dergelijke review. Iedere partner en director wordt minimaal één keer in de vijf jaar in een ECR betrokken.

Als er sprake is van *non-compliant*, leidt dit tot (financiële) sancties voor de verantwoordelijke partner of director. *Compliant with review matters* leidt niet direct tot een sanctie, maar kan bij recidive of in combinatie met andere kwaliteitsissues tot een financiële sanctie leiden (zie ook paragraaf 'Beoordeling en beloning').

Review op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden

Jaarlijks beoordeelt de internationale PwC-netwerkorganisatie onze selfassessments op de naleving van de PwC-risicomanagement- en netwerkstandaarden. Daarnaast vindt er

in principe driejaarlijks een netwerkreview naar de kwaliteit en de naleving van de netwerkstandaarden plaats. Daarin nemen de standaarden op het gebied van risicomanagement ook een prominente plaats in.

Monitoring door Compliance Office

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

Verslag van schendingen

We maken elk jaar het wettelijk verplichte verslag van 'schendingen' die zich hebben voorgedaan. Het wettelijke begrip 'schending' is veelomvattend. Kort gezegd gaat het om overtredingen van een interne of externe regel. Er kan sprake zijn van 'lichte' schendingen betreffende niet-tijdige archivering van een dossier, maar er zijn ook schendingen die de kwaliteit van een uitgevoerde controle kunnen raken. Het gaat dan om controledossiers die bij interne en/of externe reviews de kwalificatie *non-compliant* hebben gekregen. We nemen dan passende maatregelen en delen die met de hele praktijk.

Externe monitoring

De AFM en andere toezichthoudende organen als de Auditdienst Rijk (ADR) dwingen met dossieronderzoeken een hoge kwaliteit af. Zij dragen daarmee bij aan onze doelstellingen. Als de AFM, de ADR of een andere toezichthoudende organisatie een onvolkomenheid rapporteert, voeren wij een interne review uit om er een interne kwalificatie aan te geven volgens de systematiek van de ECR. Hiermee bereiken we een consistente beoordeling en eventuele financiële sanctiëring van de betreffende externe accountant. We stellen vast wat er nog hersteld kan of moet worden en voeren een analyse uit waarom iets is misgegaan.

AFM-onderzoeken

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

Overige externe toetsing

Naast de AFM voeren ook andere toezichthoudende organisaties regelmatig reviews uit. De Auditdienst Rijk (ADR) doet bijvoorbeeld onderzoek naar controledossiers van klanten binnen de lokale overheid. De Inspectie van het Onderwijs voert reviews

uit bij onderwijsinstellingen, waarbij bijvoorbeeld per onderwijsinstelling de bekostiging en de controle van de jaarrekening wordt onderzocht. De NZa (Nederlandse Zorgautoriteit) houdt toezicht op de uitvoering van de ZVW en de AWBZ door de zorgverzekeraars. Hierbij maakt de NZa soms gebruik van de mogelijkheid om controledossiers van de accountant te onderzoeken. Daarnaast vinden ook ad-hocreviews plaats door of namens de overheid. Die betreffen veelal onderzoeken door de ADR naar de controle van subsidieverantwoordingen.

Oorzakenanalyses

Naar aanleiding van zowel door externe toezichthouders gehouden reviews op dossiers als interne reviews (RTR's en ECR's) voeren we oorzakenanalyses. Daaruit halen we factoren die onze kwaliteit positief en negatief beïnvloeden. Wij willen graag leren van onze good practices, onze fouten en van overige gebeurtenissen. We focussen ons daarbij op onderliggende oorzaken en niet op het oplossen van knelpunten (symptoombestrijding).

Wij hebben dit proces versterkt door het uitvoeren van een brede oorzakenanalyse, namelijk het combineren van uitkomsten uit individuele analyses. Op basis van deze brede oorzakenanalyses kunnen wij goed bepalen welke veranderingen we moeten doorvoeren om de controlekwaliteit structureel te verhogen.

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

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

De uitkomsten uit de individuele analyses en soundingsessies combineren we met uitkomsten en informatie uit andere processen en analyses, zoals de People Survey, het cultuuronderzoek, dossiermentoring en analyse van tests die zijn gekoppeld aan onze trainingen. Vertegenwoordigers van onder andere de Assurance Board, National Office,

learning & development, het RTR-team en het ECR-team komen vervolgens bijeen om alle informatie te duiden en op basis daarvan acties te bepalen. Die kunnen leiden tot aanpassingen in onder andere ons verbeterprogramma, ons opleidingscurriculum, onze methodologie of de risicogerichte selectie van opdrachten voor RTR's.

We blijven doorgaan met het structureel uitvoeren en het intensiveren van oorzakenanalyses als onderdeel van ons (continue) kwaliteitsverbeteringstraject. Wij willen een lerende organisatie zijn en in deze continu veranderende omgeving moeten we het te realiseren doel ook continu beoordelen. Wij zijn ons er dan ook terdege van bewust dat wij de breedte en diepte van onze oorzakenanalyse verder kunnen en moeten verbeteren. Ons RTR-proces is hiervoor een belangrijke driver.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Monitoring'

Alle onderzochte opdrachten (ECR's) voldoen aan onze eisen

Afgelopen boekjaar zijn 37 van onze controleopdrachten via een ECR beoordeeld. Van de 37 opdrachten waren er twee non-auditopdrachten. Alle onderzochte opdrachten voldeden aan onze eisen (2014: 97%). Eén opdracht voldeed wel, maar had verbeterpunten (*compliant with review matters*). De ECR-uitkomsten leren ons dat verdere verbeteringen mogelijk zijn op het terrein van tijdigheid van de planning, de teamsamenwerking met IT-specialisten en het gebruik van data-analyse in de audit, dossiervastlegging (*story of the audit*) en de planning van de afrondende werkzaamheden. Geen van de opdrachten (in 2014: 1) voldeed niet volledig aan onze interne standaarden (*non-compliant*). Als er sprake is van *non-compliant*, leidt dit tot (financiële) sancties voor de verantwoordelijke partner of director en de start van een verbetertraject waarin hij of zij extra begeleiding en review krijgt.

Drie teams die 'beste van de klas' scoorden op het gebied van opdracht kwaliteit (in ECR's) zijn positief beoordeeld en tevens extra beloond.

Aantal uitgevoerde ECR's	FY15	FY14
Compliant	37	37
Non-compliant	0	1
Totaal	37	38

6.1

Amerikaans onderzoek aangekondigd

De Amerikaanse toezichthouder PCAOB heeft aangekondigd in het najaar van 2015 een regulier periodiek onderzoek uit te voeren naar een drietal dossiers van controleklanten die een beursnotering in de Verenigde Staten hebben. Zij doet dit in samenwerking met de AFM.

Geen bevindingen in onderzoeken externe toezichthouders

Op 1 mei hebben wij toezichthouder AFM uitvoerig schriftelijk geïnformeerd naar aanleiding van een informatie-uitvraag over de implementatie van toekomstgerichte verbetermaatregelen. Ons antwoord hebben we ook mondeling toegelicht.

In het afgelopen boekjaar hebben wij meegewerkt aan het AFM-onderzoek naar de inzet van onze *delivery centres* in de controle en aan een onderzoek naar de werkzaamheden die de accountantsorganisatie verricht in het kader van corruptie en steekpenningen. Het onderzoek naar aanleiding van de *delivery centres* heeft niet geleid tot bevindingen. Het andere onderzoek loopt nog.

In ons transparantieverlag 2013-2014 hebben wij gerapporteerd over de uitkomsten van het in de periode 2013 tot en met juni 2014 uitgevoerde reguliere AFM-onderzoek naar tien controledossiers betreffende 2012-jaarrekeningen en onderdelen van ons stelstel van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement.

In ons transparantieverlag 2013-2014 maakten wij melding van bijzondere onderzoeken naar een tweetal controledossiers van onze klanten. Het onderzoek is erop gericht om vast te stellen in hoeverre de externe accountant de vakbekwaamheidsregels voldoende heeft nageleefd bij de uitvoering van de controle. Een soortgelijk onderzoek wordt bij één van deze twee klanten ook uitgevoerd door de Amerikaanse toezichthouder PCAOB. De AFM heeft inmiddels één onderzoek afgerond op een dossier uit 2007 en dit heeft geleid tot een handhavingsmaatregel in de vorm van een normoverdragend gesprek, dat plaatsvond op 2 maart 2015. Het andere onderzoek is nog niet afgerond door de AFM. Daarnaast heeft de AFM op een derde dossier een onderzoek naar een 2013-controledossier uitgevoerd. Dit onderzoek is inmiddels afgerond en de AFM heeft geen normovertredingen vastgesteld.

De onderzoeken door andere externe toezichthouders als de ADR (lokale overheid), de Inspectie van het Onderwijs en de NZa hebben het afgelopen boekjaar tot positieve uitkomsten geleid.

Toetsing door	Aantal onderzochte dossiers		Aantal dossiers met bevindingen		Waarvan aantal dossiers non-compliant (cf. ECR*)	
	FY15	FY14	FY15	FY14	FY15	FY14
AFM	0	10	-	4*	-	3
PCAOB	0	3	-	0	-	-
ADR inzake SiSa (lokale overheid)	6	7	0	0	-	-
Inspectie van het Onderwijs	17	11	0	0	-	-
NZa	5	4	0	2*	-	0
Overige externe ad-hocreviews	13	11	0	0	-	-
Totaal	41	46	0	6	-	3

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

6.2

6.3

Zie voor verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren 6.1 t/m 6.3 bijlage C.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Monitoring'

Geen boetes ontvangen van toezichhouders

Er zijn met betrekking tot het verslagjaar geen boetes opgelegd door toezichhouders. De AFM heeft ons geïnformeerd over haar voornemen om naar aanleiding van het AFM-onderzoek naar tien controledossiers over het boekjaar 2012 een boete op te leggen.

	FY15	FY14
Het aantal opgelegde boetes door toezichhouders	0	0
Het bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichhouders	0	0

6.4

Geen gecorrigeerde fouten op aangeven door AFM

Op basis van aangeven door de AFM zijn in het boekjaar 2014-2015 geen materiële fouten gecorrigeerd in door ons gecontroleerde jaarrekeningen.

	FY15	FY14
Het aantal gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangeven door de AFM	0	1
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0%	

6.5

Positieve beoordeling kwaliteitsbeheersingssysteem en dossiers

Bij de jaarlijkse beoordeling van ons kwaliteitsbeheersingssysteem door onze wereldwijde netwerkorganisatie zijn geen significante bevindingen naar voren gekomen. Het Nederlandse *delivery centre* heeft in juni 2015 zelfs de kwalificatie 'best in class' ontvangen. Het internationale reviewteam heeft drie aanbevelingen gedaan. Die betreffen: 1) het invoeren van een procedure voor situaties waar de geregistreerde beleggingsportefeuille van collega's langere tijd leeg is, in het kader van het voldoen aan onafhankelijkheidsvoorschriften, 2) het invoeren van een verplichte interviewtraining voor medewerkers die sollicitatiegesprekken voeren, en het monitoren van het volgen van deze training en 3) het invoeren van maatregelen om de uitzonderingssituaties bij het verwijderen van klantgegevens van computers na 45 dagen in het *delivery centre* verder te beperken. Op al deze aanbevelingen hebben we inmiddels actie genomen. Het team heeft in de Nederlandse praktijk zes 'best practices' geïdentificeerd en zal die delen binnen het wereldwijde PwC-netwerk.

Ook onze Internal Audit Dienst heeft naar aanleiding van zijn jaarlijkse onderzoek naar de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersingssysteem geen significante bevindingen gerapporteerd.

Op basis van het selfassessment is vastgesteld dat PwC Nederland in alle materiële aspecten aan de PwC-netwerkstandaarden voldoet.

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

Beoordeling en beloning

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



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

Het proces van beoordeling en beloning van de partners hebben we weergegeven in de hiernavolgende figuur. Met ingang van het boekjaar 2015-2016 beoordeelt de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen jaarlijks dit beoordelings- en beloningsproces (tot 1 mei 2015 werd deze beoordeling uitgevoerd door de Local Oversight Board. Vanaf 1 mei 2015 vindt het beoordelings- en beloningsproces plaats door de remuneratiecommissie, waarbij de voorzitter van de ledenraad (voorheen Local Oversight Board) ten aanzien van het boekjaar 2014-2015 input kan geven. Voor de leden van de rvb geldt dat zij voor het boekjaar 2014-2015 zullen worden beoordeeld door twee leden van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie met input van de voorzitter van de ledenraad. De voorzitter van de rvb is bij deze beoordeling van de leden van de rvb betrokken. De remuneratiecommissie en specifiek de Commissie Publiek Belang houden verder toezicht op de juiste afweging van kwaliteit en kwaliteitsverbetering bij de bepaling van de vergoeding van de partner. Onze regeling is niet alleen in overeenstemming met het rapport 'In het publiek belang', maar ook volledig met onze doelstelling dat kwaliteit zowel positief als negatief een belangrijke invloed heeft op de beloning van partners.

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

De vaststelling van de beloning van de rvb-leden is vanaf het boekjaar 2015-2016 een taak van de rvc. Met ingang van 1 juli 2015 is de beloningsregeling voor de rvb in lijn gebracht met de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Vanaf die datum ontvangen de rvb-leden een vaste beloning die geen directe relatie heeft met de winstgevendheid van de organisatie in het betreffende jaar. Het variabele deel van de beloning bedraagt maximaal twintig procent van de vaste beloning en is gebaseerd op het behalen van de door de rvc vastgestelde langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie. Voor nadere informatie daarover verwijzen wij naar ons jaarbericht 2014-2015 en naar de informatie over ons beloningsbeleid op onze website.

Beloning afhankelijk van prestaties

De totale beloning van de partners en directors fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC Nederland. De beloning van de partners is gebaseerd op een puntensysteem, waarbij we de eurowaarde per punt aan het eind van het jaar vaststellen door de beschikbare winst te delen door het totaal aantal punten. Aan het begin van het jaar krijgt een partner punten toebedeeld die voor vijftig procent vast zijn op basis van

verantwoordelijkheden (mapping) en voor vijftig procent variabel (rating). Bij normaal goed functioneren krijgt hij/zij dit variabele deel. Een positieve of een negatieve beoordeling leidt tot een aanpassing van het variabele percentage. Het variabele deel kennen we toe op basis van de individuele prestaties van de partner op de onderdelen *clients* (weging: 50%), *people* (weging: 25%) en *firm/strategy* (weging: 25%). Directors krijgen een vast salaris en een variabele beloning die afhankelijk zijn van de eigen performance en de resultaten van PwC Nederland. Het effect op de variabele beloning van directors ligt in lijn met de systematiek van de partners.

De Assurance Board stelt jaarlijks de salarisrange voor directors vast. Hun salaris is afhankelijk van de rol en de verantwoordelijkheid van de director. Verder kennen we een director jaarlijks over het verstrekte boekjaar een variabele beloning toe. De hoogte van deze variabele beloning stellen we vast volgens een systematiek die vergelijkbaar is met die van de partners, waarbij bij normaal goed functioneren die variabele beloning circa een derde van de totale beloning is.

Kwaliteit doet ertoe

Als het kwaliteitsniveau – in termen van opdracht kwaliteit, management-verantwoordelijkheid voor het kwaliteitsbeheersingssysteem, onafhankelijkheid, *business conduct*, *people* en *baseline expectations* (zie hierna) – niet voldoet aan de gestelde norm, heeft dit effect op de beoordeling en beloning van de partner/director. Commerciële of andere prestaties kunnen dit

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

Begin boekjaar

Bepalen rol

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

Mapping

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

Bepalen doelstellingen

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

Eind boekjaar

Toetsing

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

Rating

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

Beloning

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

* tot 1 mei 2015 door de remuneratiecommissie van de Local Oversight Board

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

niet compenseren. We belonen Assurance-partners en -directors niet voor *cross selling* bij controleklanten. Kwaliteit belonen we ook positief. De partner, directors en hun kernteamleden die 'beste van de klas' scoren op het gebied van opdrachtkwaliteit (in ECR's), krijgen op het onderdeel *clients* een positieve beoordeling en worden daarvoor extra beloond. Naast ECR-uitkomsten laten wij ook andere prestaties op kwaliteitsgebied meewegen in de beloning. Ook bij het tonen van een rechte rug, afscheid nemen van klanten die niet passen bij onze kwaliteitseisen of het uitstellen van deadlines waar nodig ondersteunen wij onze partners en directors expliciet en tonen we de waardering hiervoor op gepaste wijze in hun beoordeling en beloning. De manier waarop we toetsen op kwaliteit en welke invloed de uitkomsten van die toetsingen hebben op de beoordeling en beloning van partners en directors, is schematisch weergegeven op de volgende pagina.

Vanaf het boekjaar 2013-2014 hebben we de weg van de categorie *clients* relatief zwaarder gemaakt en daardoor is de weg van opdrachtkwaliteit (opgenomen onder *clients*) verzwaard. Zo resulteert een onvoldoende score op het gebied van opdrachtkwaliteit met ingang van vorig boekjaar in een 25 tot 100% lagere variabele beloning van de betreffende partner (oftewel 12,5 tot 50% lagere totale beloning). In lijn met het rapport 'In het publiek belang' is met ingang van 1 juli 2015 een zogenoemde 'clawbackregeling' van kracht voor de controlepartners (niet voor directors binnen Assurance). De clawbackregeling

heeft een looptijd van zes jaar, waarbij de controlepartners een aan hun winstdeling gekoppelde reservering opbouwen. Het bedrag dat onder de regeling valt, loopt in deze zes jaren op tot een gemiddeld jaarinkomen dat is ontvangen over de meest recente periode van zes jaar. Als voor het verstrijken van die periode blijkt dat een controlepartner een verkeerde verklaring heeft afgegeven op basis van aan hem te verwijten handelen waardoor maatschappelijke schade is ontstaan, betalen we het gereserveerde bedrag niet of slechts gedeeltelijk uit. De hoogte van het op de reservering in te houden bedrag is ter beoordeling van de rvc. De clawbackregeling is doorlopend: in het zevende jaar valt een zesde deel van de reservering vrij ten behoeve van de controlepartner en wordt ook weer een reservering van een zesde deel gemaakt.

'Vanzelfsprekend' gedrag belonen we niet extra

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

Sanctiebeleid

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

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot 'Beoordeling en beloning'

Als onderdeel van het beoordelen en belonen op kwaliteit kijken we specifiek naar het tonen van een rechte rug, het afscheid nemen van klanten die niet passen bij onze kwaliteitseisen en/of het uitstellen van deadlines waar nodig. Positieve prestaties op deze aspecten vinden zijn weerslag in de beoordeling en beloning van partners en directors. Daarnaast hebben de uitkomsten van formele toetsingen op het gebied van kwaliteit invloed op hun beoordeling en beloning; de wijze waarop geven we in onderstaand overzicht weer.

Beoordelingselementen	Toetsing	Interne evaluatie	Beoordeling	Impact op totale beloning *	Aantal financiële sancties	
					FY15	FY14
Opdrachtkwaliteit	Formele reviews: - Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtrechtspraken	Niveaus in evaluatie: 1. Compliant, 'best-in-class' 2. Compliant 3. Compliant with review matters (CWRM) 4. Non-compliant (NC)	Beste van de klas: positief effect op beoordeling. Compliant: geen effect op de beoordeling. CWRM: geen effect op beoordeling, tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of bij recidive daar aanleiding voor is. NC: negatief effect beoordeling. Bij herhaling groter negatief effect.	+8,33% impact op totale beloning. Geen effect op beloning. Geen effect op beloning tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of bij recidive daar aanleiding voor is: -12,5 tot -50% impact op de totale beloning. -12,5 tot -50% impact op totale beloning.	3 positief - 0 5	4 positief - 2 7
Kwaliteitsbeheersingssysteem PwC (QMS)	<ul style="list-style-type: none"> Externe reviews Interne reviews Interne audits 	Evaluatie uitkomsten QMS-reviews/audits.	Effect op beoordeling van management.	-12,5 tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Persoonlijke onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> Externe reviews Interne reviews Interne audits 	Uitspraak Independence Sanctions Committee: <ul style="list-style-type: none"> Waarschuwing Terechtwijzing 	Waarschuwing: brief met mededeling, geen effect op beoordeling. Terechtwijzing: aantekening in dossier, maar bij verboden bezit aandelen of bij zwaardere terechtwijzing groter effect.	Geen effect op beloning. Geen effect op beloning tenzij zwaardere terechtwijzing: -6,25 tot -50% impact op totale beloning.	- 0	- 0
Persoonlijk gedrag/business conduct	<ul style="list-style-type: none"> Klachten en meldingen Interne audits 	Besluit van de rvb op advies van het Business Conduct Committee of op advies van Klachtencommissie.	Brief met mededeling, geen effect op beoordeling. Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Geen effect op beloning. Bij zwaardere maatregel: -6,25 tot -50% impact op totale beloning.	- 0	- 0
Voldoen aan regels en standaarden (baseline expectations)	Specifieke doelstellingen: aantal trainingsuren, financieel beheer, enz.	Evaluatie baseline expectations.	Bij onvoldoende evaluatie negatief effect op beoordeling.	-25 tot -50% impact op totale beloning.	1	2
People-component in beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> People kpi's (inclusief People Survey) 360 gradenfeedback 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie businessunit-uitkomsten People Survey** Evaluatie 360 graden-feedback 	Bij bovengemiddeld een positief, bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op beoordeling.	+4,16 tot +8,33% impact op totale beloning. -6,25 tot -12,5% impact op totale beloning.	8 positief 11	21 positief 3

* In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. ** Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld.

Zie voor verslaggevingscriterium kwaliteitsindicator 7.1 bijlage C.

Governance



Onze governance

Onze juridische structuur

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

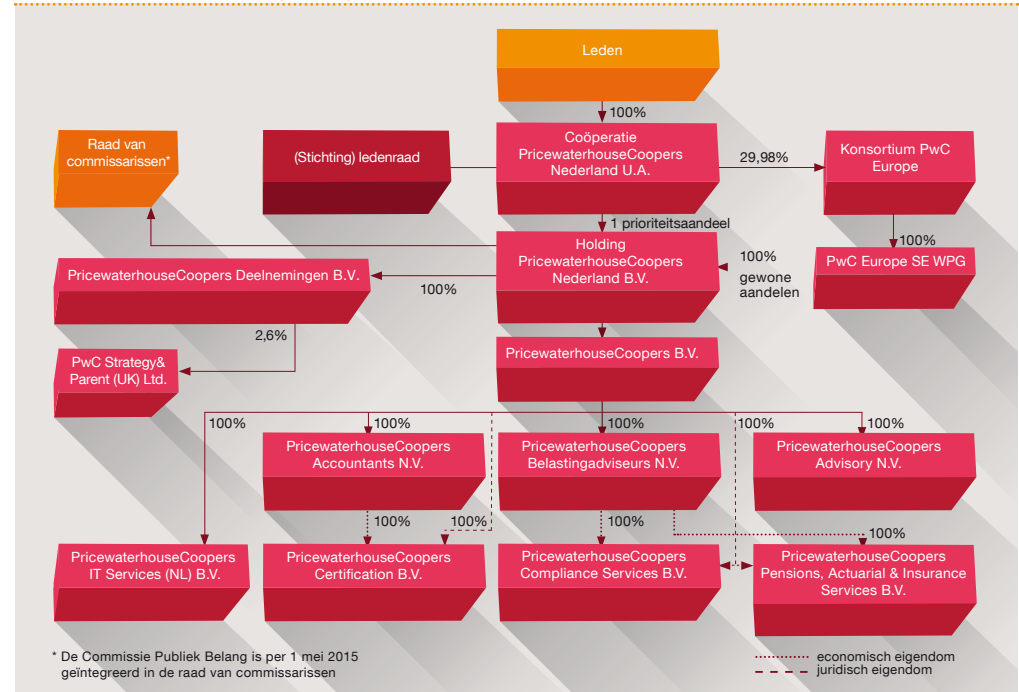
Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. zijn aansluitingsovereenkomsten aangegaan met alle leden van deze coöperatie, de besloten vennootschappen van de beroepsbeoefenaren (partner-bv's). Deze aansluitingsovereenkomst houdt in dat de partner-bv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

PricewaterhouseCoopers B.V. heeft verder 100 procentdeelnemingen in:

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

De vennootschap PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. ('CoS') richt zich op het afgeven van samenstellingsverklaringen. Per 1 juli 2014 is het 50 procenteigendom van Assurance overgedragen aan Tax & HRS, waarmee CoS in het gehele afgelopen boekjaar 100 procent economischeigendom van Tax & HRS was.

Onze juridische structuur - per 30 juni 2015



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

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

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

Per 30 juni 2015 telde de coöperatie 258 leden, van wie 128 RA of AA zijn. De meerderheid van de beroepsbeoefenaren (zijnde partners/leden) die aan de accountantsorganisatie ter beschikking gesteld zijn, is aangemeld als externe accountant bij de AFM. Deze aanmelding vindt pas plaats nadat een kwaliteitsbeoordeling heeft plaatsgevonden. De externe accountants worden aangesteld door de Assurance Board.

PwC Europe

PwC Nederland neemt deel aan het initiatief PwC Europe. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft alle aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (op één (en het enige) prioriteitsaandeel na) overgedragen aan PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ('PwC Europe'). De lokale toepentiteiten van de PwC-firms in Duitsland, Oostenrijk en België hebben eenzelfde overdracht gerealiseerd. Daarmee zijn de PwC-firms van deze vier landen grotendeels indirect eigendom van de gezamenlijke partners van deze vier landen. Per 1 juli 2015 hebben de gezamenlijke partners van de vier landen besloten ook PwC Turkije bij PwC Europe te betrekken. De juridische uitwerking hiervan zal in boekjaar 2015-2016 plaatsvinden.

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

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

Ons internationale netwerk

PwC is een wereldwijd netwerk van zelfstandige member firms die lokaal opereren in landen verspreid over de wereld. Het wereldwijde PwC-netwerk bestond eind juni 2014 uit 758 vestigingen in 157 landen. In totaal werkten daar 195.433 mensen, onder wie 10.002 partners. In het boekjaar 2013-2014 bedroeg de wereldwijde omzet van PwC 34 miljard Amerikaanse dollars. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn met hun dochtermaatschappijen aangesloten bij dit wereldwijde netwerk.

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

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

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

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

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

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

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

Het wereldwijde PwC-netwerk is georganiseerd in drie grote geografische gebieden: East, Central en West. Deze structuur is geen aanstuurings- of rapportagestructuur, maar is bedoeld om een optimale aansluiting te bereiken tussen integrerende markten en de vraag van onze klanten. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. en hun dochtermaatschappijen maken deel uit van Central.

Leden van de Assurance Board per 30 juni 2015



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



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



Peter Jongerius* (1962) trad in 1985 in dienst bij PwC en is sinds 1998 als partner verbonden aan PwC. Sinds 2009 is hij lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Zijn portefeuille bestaat uit *operations en markets*.



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

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

Onze organisatorische structuur

Assurance Board

De leden van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook wel aangeduid als de Assurance Board) zijn samen met de leden van de raad van bestuur van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. de beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De Assurance Board is verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement. De voorzitter van de Assurance Board is in die hoedanigheid lid van de rvb en enig statutair lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Tot 1 december 2014 bestond de Assurance Board uit Michael de Ridder (voorzitter), Rogier van Adrichem, Fernand Izeboud, Peter Jongerius, Ruud Kok en Agnes Koops-Aukes. Per 1 december 2014 is de samenstelling van de Assurance Board gewijzigd en bestaat de Assurance Board uit Michael de Ridder (voorzitter), Peter Jongerius en Agnes Koops-Aukes. Per 1 mei 2015 is Michel Adriaansens benoemd in de Assurance Board. Per 1 januari 2015 is een Assurance Management Team ingesteld. Dit is een overlegorgaan waarin de Assurance Board en de business unit leaders periodiek bijeenkomen en is gericht op een consistente operationele aansturing van de Assurance-praktijk.

Local Oversight Board/ ledenraad

De rol van toezichthouder bij PwC is tot 1 mei 2015 vervuld door de Local Oversight Board. De Local Oversight Board bestond uit zeven partners (inclusief een voorzitter) vanuit de verschillende Lines of Service. Het toezicht door de Local Oversight Board strekte zich uit over onder andere het functioneren van de beleidsbepalers. De leden van de Local Oversight Board waren aangemerkt als medebeleidsbepaler.

Met de instelling van de rvc per 1 mei 2015 is de Local Oversight Board omgezet in een ledenraad die acteert als (collectieve) belangenbehartiger van de leden en advies geeft op relevante onderwerpen die ter besluitvorming aan de algemene vergadering van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. worden voorgelegd. Daarnaast kan de ledenraad zowel gevraagd als ongevraagd adviseren en treedt hij in geval van een geschil op als individuele belangenbehartiger.

Businessunits

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

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

Per 30 juni 2015 kende de Assurance-praktijk zeven businessunits, verdeeld over twaalf vestigingen. Die bestonden uit vier Assurance-businessunits en drie landelijk opererende businessunits: CMAAS, Risk Assurance en National Office. Per 1 januari 2015 zijn de businessunits Noord en Centrum samengegaan in businessunit Noord-Centrum. De business unit leaders overleggen periodiek met de Assurance Board in het Assurance Management Team.

De businessunit CMAAS houdt zich bezig met het verstrekken van accounting- en waarderingsadviezen aan voornamelijk onze niet-controleklanten en het leveren van ondersteuning aan onze controleteams op specifieke accountingterreinen. De businessunit Risk Assurance richt zich naast de rol als onderdeel van de controleteams op het gebied van IT, op het leveren en verder ontwikkelen van niet-financiële assurancedienstverlening.









Overzicht businessunits (per 30 juni 2015)

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

Industriegroepen

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

We onderscheiden acht industriegroepen:

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

Raad van commissarissen

In lijn met het rapport 'In het publiek belang' wordt de rol van toezichthouder wordt bij PwC in Nederland vanaf 1 mei 2015 vervuld door de onafhankelijke raad van commissarissen (rvc), bestaande uit zes leden. Benoeming van de leden van de rvc vindt plaats door de algemene vergadering van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De benoeming van leden van de rvc geschiedt uit een bindende voordracht opgemaakt door de rvc. Op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) worden de leden van de rvc gezien als medebeleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en Coöperatie

PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Leden van de rvc worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal herbenoemd worden.

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

Vanaf 1 mei 2015 bestaat de rvc uit Jan Maarten de Jong, Nout Wellink, Naomi Ellemers, Frits Oldenburg, Yvonne van Rooy en Cees van Rijn. Met ingang van 1 september 2015 is de rvc uitgebreid met Annemarie Jorritsma. Zie voor het verslag van de rvc het jaarbericht 2014-2015.

Binnen de rvc zijn de volgende commissies actief:

Auditcommissie

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

Remuneratiecommissie

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

Selectie- en benoemingscommissie

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

Commissie Publiek Belang

De CPB vloeit voort uit de Code voor Accountantsorganisaties. Het uitgangspunt daarvan is de borging van het publieke belang van de accountantscontrole. De Commissie Publiek Belang is sinds 1 mei 2015 een kerncommissie van de rvc en in die hoedanigheid richt zij zich op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar Nederlandse netwerk het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. De commissie bestaat uit Nout Wellink (voorzitter), Naomi Ellemers (vanaf 1 mei 2015), Cees van Rijn, Yvonne van Rooy en Frits Oldenburg (tot 1 mei 2015). Tot 1 mei maakten twee interne leden deel uit van de CPB, Ruud Dekkers en Hans Bod (beiden lid van de LOB). Alle leden zijn gehouden aan specifiek overeengekomen onafhankelijkheidsvoorschriften en zijn conform deze voorschriften onafhankelijk van PwC.

Code voor Accountantsorganisaties

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

Leden van de Commissie Publiek Belang per 30 juni 2015



Nout Wellink (voorzitter) was tot juni 2011 president van De Nederlandsche Bank. Op dit moment is hij voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden en non-executive director van de Bank of China. Wellink is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



Naomi Ellemers is sociaal psycholoog en is sinds 1 september universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht en gespecialiseerd in cultuur en gedrag in organisaties. Zij is onder andere lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en Corresponding Fellow van de British Academy for the Humanities and Social Sciences (FBA). Ellemers is sinds 1 mei 2015 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



Cees van Rijn was tien jaar CFO en lid van de raad van bestuur van Nutreco. Hij is nu onder andere lid van de raad van toezicht van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en commissaris bij Detailresult Groep, Plukon Food Group, Incotec Group, ForFarmers, Flora Holland en UTZ en lid van Stichting Continuïteit van SBM Offshore. Van Rijn is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.



Yvonne van Rooy was onder andere staatssecretaris van Economische Zaken, lid van de Tweede Kamer en voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Utrecht. Tegenwoordig is zij voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Electronics Nederland en lid van de raad van commissarissen van NN Group. Van Rooy is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC.

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

Beloning CPB-leden

De leden van de CPB ontvingen voor hun werkzaamheden tot 1 mei 2015 een vaste beloning. De vergoeding voor de leden over het verslagjaar 2014-2015 bedraagt 18.750 euro en voor de voorzitter 25.000 euro. De twee interne leden (tot 1 mei 2015) ontvingen geen vergoeding voor hun CPB-lidmaatschap. Zie voor de beloning van de rvc het jaarbericht 2014-2015.

Verslag van bevindingen

De CPB heeft conform de bepalingen in de code, een schriftelijk verslag over 2014-2015 uitgebracht aan de rvc. Dat verslag is te vinden in het hoofdstuk 'Verslag van de CPB' van dit transparantieverlag.

Verklaring beleidsbepalers

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

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

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

De beleidsbepalers hebben de opzet, bestaan en werking van het kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem, 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, 30 september 2015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Michael de Ridder (voorzitter)

Michel Adriaansens

Peter Jongerius

Agnes Koops-Aukes

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

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

Wij hebben de cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen 'Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.1' (verder 'de gerapporteerde data') van het transparantieverlag 2014-2015 over de periode 1 juli 2014 tot en met 30 juni 2015 van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (verder 'PwC') te Amsterdam onderzocht. De door PwC toegepaste verslaggevingscriteria zijn uiteengezet in bijlage C 'Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren' van het transparantieverlag 2014-2015. Het is van belang de gerapporteerde data in samenhang te zien met de uiteenzetting van verslaggevingscriteria.

Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opstellen van de gerapporteerde data, in overeenstemming met de door PwC toegepaste verslaggevingscriteria als uiteengezet in bijlage C 'Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren' van het transparantieverlag 2014-2015. De directie is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de gerapporteerde data mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een redelijke mate van zekerheid dat de gerapporteerde data, in alle van materieel belang zijnde aspecten, zijn weergegeven in overeenstemming met de door PwC toegepaste verslaggevingscriteria, op basis van onze werkzaamheden.

Wij hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie'.

Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij ons onderzoek zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de gerapporteerde data geen afwijkingen van materieel belang bevatten.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de gerapporteerde data een afwijking van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of fouten. Ter verkrijging van een redelijke mate van zekerheid bij de gerapporteerde data hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

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

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

Oordeel

Naar ons oordeel zijn de cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen 'Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.1' van het transparantieverlag 2014-2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals uiteengezet in bijlage C 'Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren' van het transparantieverlag 2014-2015.

Den Haag, 30 september 2015

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

Bijlagen



Bijlage A - Tabel wettelijk kader

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

		Hoofdstuk	Pagina
lid 1	Het transparantieverlag		
a	Beschrijving op hoofdlijnen van de juridische en organisatorische structuur	Hoofdstuk 'Onze governance'	62
b	Beschrijving op hoofdlijnen van de organisatiestructuur van het netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort	Hoofdstuk 'Onze governance'	62
c	Beschrijving op hoofdlijnen van beheersstructuur	Hoofdstuk 'Ons kwaliteitsbeheersingssysteem'	23
d	Beschrijving op hoofdlijnen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en een verklaring van de personen die het dagelijks beleid bepalen	Hoofdstuk 'Ons kwaliteitsbeheersingssysteem' Verklaring beleidsbepalers	23 69
e	Het tijdstip van evalueren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing	Verklaring beleidsbepalers	69
f	Het toezicht op het stelsel van kwaliteitsbeheersing door de AFM	Paragraaf 'Monitoring'	52
g	Een lijst van OOB's waarbij in het boekjaar een wettelijke controle is verricht	Bijlage B	74
h	Een verklaring van intern toezicht op de naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften	Verklaring beleidsbepalers	69
l	Een verklaring over het beleid inzake het onderhouden van kennis en het bijhouden van ontwikkelingen op vakgebied	Verklaring beleidsbepalers	69
j	De totale omzet van het Nederlandse deel van het netwerk, onderverdeeld in wettelijke controle en overige dienstverlening	Paragraaf 'Klant- en opdrachtacceptatie'	43
k	Informatie over de grondslag voor de beloning van de externe accountants	Paragraaf 'Beoordeling en beloning'	57
lid 2	De ondertekening van het transparantieverlag en onverwijld publiceren via internet	Verklaring beleidsbepalers	69

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

De hiernaast genoemde OOB's* zijn in het boekjaar 2014-2015 controleklant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. geworden. Het afgelopen jaar zijn we bij deze organisaties een wettelijke controle begonnen of hebben we die uitgevoerd:

A

ARCADIS N.V.

B

Beter Bed Holding N.V.

BNP Paribas Fund I N.V.

C

Conti-Gummi Finance B.V.

D

DOCDATA N.V.

Dutch Mortgage Portfolio Loans XII B.V.

E

Eno Zorgverzekeraar N.V.

G

Globaldrive Auto Receivables 2013-A B.V.

GrandVision N.V.

H

Hof Hoorneman Bankiers N.V.

K

Kardan N.V.

Kigoi 2013 B.V.

Koninklijke Brill N.V.

R

Reis- en Rechtshulp N.V.

S

SAECURE 14 NHG B.V.

U

Univé Stad en Land Brandverzekeraar N.V.

UVM Verzekeringsmaatschappij N.V.

V

Veritas Petroleum Services B.V.

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

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

Hiernaast zijn de OOB's* opgenomen waar een wettelijke controle in het boekjaar 2014-2015 is begonnen of uitgevoerd en die per 30 juni 2015 controleklant waren van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (in alfabetische volgorde):

A

Achmea B.V.
 Achmea Bank N.V.
 Achmea Beleggingsfondsen N.V.
 Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V.
 Achmea Reinsurance Company N.V.
 Achmea Schadeverzekeringen N.V.
 Achmea Zorgverzekeringen N.V.
 Acier 2011-I B.V.
 ad pepper media International N.V.
 Adriana Infrastructure CLO 2008-I B.V.
 Aegon Bank N.V.
 AEGON Levensverzekering N.V.
 AEGON N.V.
 AEGON Nederland N.V.
 AEGON Schadeverzekering N.V.
 AEGON Spaarkas N.V.
 Agis Ziektekostenverzekeringen N.V.
 Agis Zorgverzekeringen N.V.
 Algemene Levensherv verzekering Maatschappij N.V.
 Alliander N.V.
 Amlin Europe N.V.
 Amsterdam Commodities N.V.
 ARCADIS N.V.
 arGEN-X N.V.
 Avéro Achmea Zorgverzekeringen N.V.
 AXA Belgium Finance (NL) B.V.

B

B of A Issuance B.V.
 Barclays SLCSM Funding B.V.
 Bayer Capital Corporation B.V.
 Beter Bed Holding N.V.
 Blue Square Re N.V.
 BMW Finance N.V.

BNP Paribas Fund I N.V.
 BNP Paribas Fund III N.V.
 British Transco International Finance B.V.
 Brunel International N.V.

C

Candide Financing 2007 NHG B.V.
 Candide Financing 2008 B.V.
 Candide Financing 2008-2 B.V.
 Candide Financing 2011-1 B.V.
 Candide Financing 2012-1 B.V.
 Coca-Cola HBC Finance B.V.
 Constellium N.V.
 Conti-Gummi Finance B.V.
 Core Laboratories N.V.

D

DAS Nederlandse Rechtsbijstand
 Verzekeringmaatschappij N.V.
 “De Friesland Particuliere
 Ziektekostenverzekeringen N.V.”
 De Friesland Zorgverzekeraar N.V.
 DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.
 Dela Verzekeringen N.V.
 Deutsche Bahn Finance B.V.
 Deutsche Post Finance B.V.
 Deutsche Telekom International Finance B.V.
 DOCDATA N.V.
 Dutch MBS XV B.V.
 Dutch MBS XVI B.V.
 Dutch MBS XVII B.V.
 Dutch MBS XVIII B.V.
 Dutch Mortgage Portfolio Loans VI B.V.
 Dutch Mortgage Portfolio Loans VIII B.V.
 Dutch Mortgage Portfolio Loans IX B.V.
 Dutch Mortgage Portfolio Loans X B.V.

Dutch Mortgage Portfolio Loans XI B.V.
 Dutch Mortgage Portfolio Loans XII B.V.

E

E.ON International Finance B.V.
 Electrorisik Verzekeringsmaatschappij N.V.
 E-MAC DE 2005-I B.V.
 E-MAC DE 2006-I B.V.
 E-MAC DE 2006-II B.V.
 E-MAC DE 2007-I B.V.
 E-MAC NL 2004-I B.V.
 E-MAC NL 2004-II B.V.
 E-MAC NL 2005-I B.V.
 E-MAC NL 2005-III B.V.
 E-MAC NL 2005-NHG II B.V.
 E-MAC NL 2006-II B.V.
 E-MAC NL 2006-NHG I B.V.
 E-MAC Program B.V.
 E-MAC Program II B.V.
 E-MAC Program III B.V.
 EMF-NL 2008-1 B.V.
 EMF-NL 2008-2 B.V.
 EMF-NL Prime 2008-A B.V.
 Eno Zorgverzekeraar N.V.
 Essence III B.V.
 Essence IV B.V.
 Euronext N.V.
 European Assets Trust N.V.
 Eurosail-NL 2007-1 B.V.
 Eurosail-NL 2007-2 B.V.

F

FBN Finance Company B.V.
 FBTO Zorgverzekeringen N.V.

G

Gas Natural Fenosa Finance B.V.

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

Gemalto N.V.	M	SAECURE 11 B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2011-A B.V.	Merrill Lynch B.V.	SAECURE 12 B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2012-A B.V.	MESDAG (Charlie) B.V.	SAECURE 13 NHG B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2013-A B.V.	MESDAG (Delta) B.V.	SAECURE 14 NHG B.V.
Goudse Levensverzekeringen N.V.	N	SBM Offshore N.V.
Goudse Schadeverzekeringen N.V.	N.V. Hagelunie	Schlumberger Finance B.V.
GrandVision N.V.	N.V. Koninklijke Delftsch Aardewerfabriek	Securitized Guaranteed Mortgage Loans I B.V.
H	“De Porceleyne Fles Anno 1653” voorheen	Securitized Guaranteed Mortgage Loans II B.V.
Hof Hoorneman Bankiers N.V.	Joost Thoof en Labouchere	Shell International Finance B.V.
Holland Colours N.V.	N.V. Noordhollandsche van 1816,	Sound II B.V.
I	Levensverzekeringmaatschappij	Staalbankiers N.V.
Impregilo International Infrastructures N.V.	N.V. Noordhollandsche van 1816,	Stellae-I B.V.
Insinger de Beaufort Umbrella Fund N.V.*	Schadeverzekeringsmaatschappij	STMicroelectronics N.V.
Interpolis Zorgverzekeringen N.V.	National Academic Verzekeringsmaatschappij N.V.	T
J	NIBC Bank N.V.	The Economy Bank N.V.
J.P. Morgan Structured Products B.V.	North Westerly CLO I B.V.	ThyssenKrupp Finance Nederland B.V.
K	North Westerly CLO II B.V.	TNT Express N.V.
Kardan N.V.	North Westerly CLO III B.V.	U
KAS BANK N.V.	North Westerly CLO IV 2013 B.V.	Univé Stad en Land Brandverzekeraar N.V.
Kigoi 2013 B.V.	O	USG People N.V.
Klaverblad Levensverzekering N.V.	Onderlinge Verzekering Maatschappij ZLM U.A.	UVM Verzekeringsmaatschappij N.V.
Klaverblad Onderlinge	Optas Pensioenen N.V.	V
Verzekeringsmaatschappij U.A.	Optimix Investment Funds N.V.	Veritas Petroleum Services B.V.
Klaverblad Schadeverzekeringsmaatschappij N.V.	OZF Achmea Zorgverzekeringen N.V.	VimpelCom Holdings B.V.
KMU Verzekeringen N.V.	A	Volkswagen Financial Services N.V.
Koninklijke Ahold N.V.	PDM CLO I B.V.	Volkswagen International Finance N.V.
Koninklijke BAM Groep N.V.	Pharming Group N.V.	Vonovia Finance B.V.
Koninklijke Brill N.V.	PostNL N.V.	W
L	R	Wereldhave N.V.
Laurelin II B.V.	Reis- en Rechtshulp N.V.	Woningborg N.V.
LeasePlan Corporation N.V.	RWE Finance B.V.	X
LeasePlan Finance N.V.	S	X5 Retail Group N.V.
LEO-MESDAG B.V.	SAECURE 7 B.V.	Z
Loyalis Leven N.V.	SAECURE 8 NHG B.V.	Zilveren Kruis Achmea Zorgverzekeringen N.V.
Loyalis Schade N.V.	SAECURE 9 B.V.	
	SAECURE 10 B.V.	

*Wijziging ten opzichte van het transparantieverlag 2013-2014. Meerdere onderliggende fondsen samengevoegd.

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

OOB's die per 30 juni 2015 geen controleklant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. meer zijn, dan wel waarbij voor een controleklant geen wettelijke controleopdracht is uitgevoerd of waarvan de status van OOB is gewijzigd:

A

Aalberts Industries N.V.
ABN AMRO Levensverzekering N.V.
ABN AMRO Schadeverzekering N.V.
Altadis Finance B.V.

B

British American Tobacco Holdings (The Netherlands) B.V.
Bumper 4 (NL) Finance B.V.

C

Corio N.V.
Crown Van Gelder N.V.

H

H.E.S. Beheer N.V.
Head B.V.
Hydratec Industries N.V.

K

Koninklijke KPN N.V.
Koninklijke Vopak N.V.

L

Lambda Finance B.V.
Lanxess Finance B.V.

M

MESDAG (Berlin) B.V. in liquidatie

O

Optimix EuroRente Fonds N.V.
Optimix Wereld Aandelen Fonds N.V.
Ordina N.V.
Oyens & Van Eeghen N.V.

R

RANDSTAD HOLDING nv
Red Eléctrica de España Finance B.V.

S

SAECURE 6 NHG B.V. in liquidatie
Saint-Gobain Nederland Beheer B.V.
Scheepsverzekeringsmaatschappij Compact 'DOV' N.V.
Südzucker International Finance B.V.

T

Toyota Motor Finance (Netherlands) B.V.

Bijlage C - Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Nr.	Verslaggevingscriterium	In het publiek belang	Pagina
1.1	Het aantal uren besteed aan auditsupport door verslaggevingspecialisten, waarderingsspecialisten, pensioenspecialisten en belastingsspecialisten aan controle-opdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC, in het verslagjaar.	●	31
1.2	Het aantal auditsupport uren besteed door IT-specialisten van onze businessunit Risk Assurance aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC, onderscheiden naar OOB en niet-OOB controleklanten, in het verslagjaar.	●	31
1.3	Het aantal uren besteed aan OOB- en niet-OOB controleopdrachten door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden (inclusief inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i>) in verhouding tot het totaal aantal uren besteed door alle professionals op alle controle-opdrachten van PwC, in het verslagjaar.	●	31
1.4	Het aantal en percentage uren besteed door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden (inclusief inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i>) aan controleopdrachten (OOB en niet-OOB gesplitst), overige opdrachten en interne werkzaamheden, in het verslagjaar.	●	31
2.1	Het aantal partners en (aankomende) directors van PwC (<i>headcount</i>) dat is onderworpen aan een persoonlijke onafhankelijkheidstoets in het verslagjaar. Het aantal door het Independence Office vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. De uitkomsten hebben betrekking op partners en (aankomende) directors van PwC die in het verslagjaar zijn onderworpen aan een review.	●	34
2.2	Het aantal door het Independence Sanctions Committee opgelegde sancties waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen schriftelijke waarschuwingen en terechtwijzingen. De uitkomsten hebben betrekking op partners en (aankomende) directors van PwC die in het verslagjaar zijn onderworpen aan een review.	●	34
2.3	Het aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie met betrekking tot de Assurance-praktijk van PwC, in het verslagjaar. Het aantal interne en externe meldingen in het kader van de klacht- en meldingsregeling aan de <i>Business Conduct Committee</i> met betrekking tot de Assurance-praktijk van PwC, in het verslagjaar.	●	34
3.1	De verhouding tussen het aantal partners/directors, (senior) managers en overige teamleden in vaste dienst bij PwC op basis van het aantal fte per 30 juni 2015. Dit is exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en short-term secondments.	●	39
3.2	Het gemiddeld aantal jaren werkervaring (opgedaan in dienst bij PwC, in de categorieën 20 jaar of meer, tussen 10 en 20 jaar, tussen 5 en 10 jaar en minder dan 5 jaar) van partners/directors, (senior) managers en overige teamleden in vaste dienst bij PwC, per 30 juni 2015.	●	39
3.3	Het totaal aantal uren besteed aan rollen gericht op beroepsontwikkeling in het verslagjaar gebaseerd op persoonlijke opgaves van werknemers die hun formele nevenfuncties hebben geregistreerd in onze interne nevenfunctiedatabase.	●	39
3.4	Het aantal en percentage overuren door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden in vaste dienst van PwC (exclusief inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i>) ten opzichte van het totaal aantal contractueel beschikbare uren.	●	39
3.5	Het percentage in het verslagjaar uit dienst getreden vaste medewerkers van het functieniveau tot en met (senior) manager, per categorie PC&D-rating, ervaringsjaren, man/vrouw en culturele achtergrond, ten opzichte van de gemiddelde formatie in die categorie.	●	40
3.6	Het totaal aantal uren besteed door professionals, exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short term secondments</i> , aan het voorbereiden en geven van interne trainingen, in het verslagjaar.	●	40

● Kwaliteitsindicator is ontleend aan de in het rapport 'In het publiek belang' opgenomen voorbeelden van kwaliteitsindicatoren (Appendix 2).

Tabel	Omschrijving	In het publiek belang	Pagina
3.7	De gemiddelde investering per fte (in euro's) is berekend als de totale investering in training en opleiding gedeeld door het totaal aantal professionals (fte) in vaste dienst, exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en short-term secondments, in het verslagjaar.	●	40
3.8	Het totaal aantal uren door professionals (fte), exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en short-term secondments, besteed aan training en opleiding (interne en externe L&D) in het verslagjaar. Het gemiddeld aantal uren per fte is berekend als het totaal aantal uren door professionals (fte), exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en short-term secondments, besteed aan training en opleiding (interne en externe L&D) in verhouding tot het totaal aantal professionals (fte), exclusief stagiairs, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en short-term secondments, in het verslagjaar.	●	40
3.9	Het aantal buitenlandse professionals (<i>headcount</i>) dat werkzaam is (geweest) voor PwC Nederland in het verslagjaar voor een periode korter dan een jaar (<i>short term</i>) en langer dan één jaar (<i>long term</i>).		41
3.10	Het aantal professionals (<i>headcount</i>) dat buiten Nederland werkzaam is (geweest) in het verslagjaar voor een periode korter dan een jaar (<i>short term</i>) en langer dan één jaar (<i>long term</i>).		41
3.11	Het aantal in dienst getreden professionals (fte), van het functieniveau junior associate tot en met partner (exclusief expats en interne promoties, inclusief oproepkrachten) dat in het verslagjaar in dienst is getreden bij PwC.		41
3.12	Het aantal uit dienst getreden professionals (fte), van het functieniveau junior associate tot en met partner (exclusief expats en interne promoties, inclusief oproepkrachten) dat in het verslagjaar uit dienst is getreden bij PwC.		41
3.13	Resultaten People Survey op vragen die gerelateerd zijn aan coaching en controlekwaliteit en de uitkomst van de 'People Engagement Index' die de tevredenheid van medewerkers uitdrukt over PwC als werkgever, in het verslagjaar.		41
4.1	De grondslagen voor resultaatbepaling inzake omzet komen overeen met grondslagen voor de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers B.V.		43
5.1	Aantal uitgevoerde en afgeronde realtime-reviews door het RTR-team gedurende het verslagjaar, inclusief het aantal uitgevoerde realtime-reviews ter ondersteuning van de QRP.		49
5.2	Het aantal formele consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle ingediend bij het National Office, in het verslagjaar.	●	49
5.3	Het aantal professionals in vaste dienst en het aantal inhuurkrachten (fte) werkzaam bij het National Office, het Independence Office en het Compliance Office, exclusief <i>support staff</i> , per 30 juni 2015.	●	49
5.4	Het aantal in het verslagjaar teruggegeven opdrachten, waarbij sprake is van een tussentijdse beëindiging en waarvoor gebruik is gemaakt van het M-formulier voor de door het Compliance Office verzorgde melding aan de toezichthouder (AFM).	●	49
5.5	Het aantal in het verslagjaar ingediende consultaties bij het fraudepanel.		49
5.6	Het aantal door PwC bij de Financial Intelligence Unit ingediende meldingen van ongebruikelijke transacties in het verslagjaar.		49
5.7	Aantal uitgevoerde formele jaarrekeningreviews door specialisten van het National Office, voor afgifte van de verklaring, in het verslagjaar.	●	49
5.8	Het aantal uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's, in het verslagjaar. Het aantal uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's als percentage van het totaal aantal wettelijke controles, in het verslagjaar.	●	50
5.9	Het aantal uren besteed door QRP's (partners en directors) aan onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen, in het verslagjaar. Het gemiddeld aantal uren besteed aan een onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling is berekend als het totaal aantal uren besteed aan een onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling door een QRP in verhouding tot het totaal aantal uren besteed aan alle uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen door QRP's, in het verslagjaar.	●	50

● Kwaliteitsindicator is ontleend aan de in het rapport 'In het publiek belang' opgenomen voorbeelden van kwaliteitsindicatoren (Appendix 2).

Tabel	Omschrijving	In het publiek belang	Pagina
5.10	Het gemiddeld aantal uren besteed aan de onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling door de QRP als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controle van de opdrachten waarbij een QRP verplicht is aangesteld, in het verslagjaar.	●	50
5.11	Het totaal aantal in het verslagjaar afgegeven controleverklaringen in het kader van wettelijke controles zoals opgenomen in ons opdrachten-registratiesysteem, waarbij het aantal controleverklaringen afgegeven bij OOB's is onderscheiden.	●	50
5.12	Het totaal aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) in het verslagjaar bij ondernemingen waar PwC voorgaand jaar ook als externe accountant is opgetreden in het kader van een wettelijke controle, volgens de registratie bij het National Office. Het aantal gecorrigeerde fundamentele fouten (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS) als percentage van het aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van een wettelijke controle.	●	50
5.13	Het aantal en percentage controle-uren per fase van het controle-proces wordt gemeten aan de hand van de op een opdracht geschreven uren door professionals (inclusief inhuur, flexibele schil en short-term secondments), in het verslagjaar. De fases zijn gerelateerd aan de uren geschreven vóór en ná het boekjaareinde van de klant.	●	50
5.14	Het aantal afgehandelde tuchtrechtzaken bij de Accountantskamer én indien van toepassing bij de College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) voor het bedrijfsleven in het verslagjaar.	●	51
5.15	Het aantal lopende juridische procedures (uitgesplitst in civiele en tuchtzaken) in het verslagjaar.	●	51
5.16	Het aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder (AFM) in het verslagjaar, waarbij gebruik is gemaakt van het M-formulier.	●	51
6.1	Het aantal opdrachten dat in het kader van het internationale ECR-proces tijdens het verslagjaar is gereviewd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen controleopdrachten en non-audit assuranceopdrachten. De uitkomsten van de ECR's, onderscheiden in twee categorieën 'compliant' en 'non-compliant' dossiers. De categorie 'compliant' bevat ook de compliant-dossiers met de kwalificatie 'compliant with review matters'.	●	55
6.2	Het aantal in het verslagjaar onderzochte dossiers door externe toezichthouders, uitgesplitst naar het aantal onderzochte dossiers en het aantal dossiers met gerapporteerde bevindingen.	●	55
6.3	De conclusies van PwC met betrekking tot de door externe toezichthouders onderzochte dossiers waarbij bevindingen zijn gerapporteerd, in het verslagjaar. De dossiers zijn gereviewd op grond van de interne ECR-evaluatiesystematiek.	●	55
6.4	Het aantal en bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichthouders in het verslagjaar.	●	56
6.5	Het totaal aantal, bij door PwC gecontroleerde ondernemingen, in het verslagjaar gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangeven door de AFM. Het totaal aantal, bij door PwC gecontroleerde ondernemingen gecorrigeerde materiële fouten op basis van aangeven door de AFM als percentage van het totaal aantal wettelijke controles, in het verslagjaar.	●	56
7.1	Het aantal financiële sancties in relatie tot kwaliteit dat per beoordelingselement conform het beoordelings- en beloningsbeleid, met betrekking tot het verslagjaar, dat is vastgesteld door de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen en opgelegd zal worden aan partners en directors.		60

● Kwaliteitsindicator is ontleend aan de in het rapport 'In het publiek belang' opgenomen voorbeelden van kwaliteitsindicatoren (Appendix 2).

Bijlage D - Begrippenlijst

<p>Algemene vergadering (AV) De vergadering van de PwC-partners, via hun bv's, formeel de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers U.A.</p> <p>AFM Autoriteit Financiële Markten. Externe en onafhankelijk toezichthouder van financiële instellingen en accountantskantoren met een OOB-vergunning.</p> <p>Assurance Board BCC De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Business Conduct Committee, waar medewerkers terecht kunnen met klachten over (vermeende) zakelijke misstanden.</p> <p>BMG&D Beoordeling, Mapping, Goalsetting and Development. Dit is bij PwC het proces rond beoordelen en belonen van partners en directors.</p> <p>BU CAD Businessunit. Country Admission Committee. Orgaan dat de rvb adviseert over de benoeming van nieuwe partners en directors.</p> <p>Compliance Compliance officer Het voldoen aan (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden Functionaris die verantwoordelijk is voor het toezicht op de naleving van (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.</p> <p>Compliance Office De afdeling die de compliance officer ondersteunt. Het office houdt zich onder meer bezig met de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving.</p> <p>Cycles of experience Programma gericht op het stimuleren van de mobiliteit van onze professionals.</p> <p>CR ECR Corporate responsibility of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Engagement compliance review. Interne, door het internationale PwC-netwerk uitgevoerde reviews van de uitvoering van klantopdrachten.</p> <p>HC Human capital. Aanduiding voor afdeling of personen die verantwoordelijk zijn voor (uitvoering van) het medewerkersbeleid van PwC.</p> <p>Independence Office De afdeling die PwC-professionals ondersteunt als het gaat om persoonlijke onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van PwC.</p> <p>KPI L&D Key performance indicator. Learning and development. Binnen PwC de afdeling die de het opleidings- en ontwikkelingsprogramma organiseert.</p> <p>Ledenraad Orgaan dat belangen behartigt van de leden van de Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland (partner BV's). De ledenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de rvb over onderwerpen die worden voorgelegd aan de AV.</p> <p>Local Oversight Board Intern toezichtsorgaan bestaande uit partners. Sinds de komst van de raad van commissarissen omgezet in ledenraad.</p> <p>LoS Line of Service. De LoS'en zijn de takken van dienstverlening van PwC: Assurance, Taks & HRS en Advisory.</p>	<p>National Office De afdeling die de praktijk ondersteunt en de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers bevordert.</p> <p>NBA OOB Organisatie van Openbaar Belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken, bijvoorbeeld beursgenoteerde ondernemingen, verzekeraars en kredietinstellingen. Accountantskantoren die deze bedrijven controleren, moeten daarvoor een vergunning hebben van de AFM.</p> <p>PC&D Performance, Coaching & Development. Beoordelingssysteem voor PwC-medewerkers.</p> <p>People Survey PCAOB Jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. Public Company Accounting Oversight Board. Amerikaanse toezichthouder.</p> <p>PwC Europe Samenwerkingsverband van de PwC-memberfirms van Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België.</p> <p>PwC Experience Intern gedragsprogramma waarin het aangaan van relaties op basis van vertrouwen en oprechte interesse centraal staat.</p> <p>QRP Quality review partner. Dit is de PwC-benaming voor opdrachtsgerichte kwaliteitsbeoordelaar.</p> <p>RTR Realtime-review. Een door een onafhankelijk team uitgevoerde diepgaande review op controledossiers voordat een verklaring wordt afgegeven.</p> <p>Wft Wta Wet op het financieel toezicht. Wet toezicht accountantsorganisaties.</p>
--	--

Colofon

Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2014-2015

Directie PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Redactieadres

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

Concept, vormgeving en realisatie

Afdeling Marketing

Voor meer informatie

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

© 2015 PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285). Alle rechten voorbehouden. 2015.10.01.01.405. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.