

2017-2018

Transparantieverslag



Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Inhoud



3

Voorwoord



4

Verslag van de
Assurance Board



12

Verslag van de
Commissie Publiek
Belang



17

Kwaliteit onder
controle



39

Verklaringen

Dit is een navigeerbare pdf. Door te klikken op de hoofdstukken aan de linkerzijde van de pagina, navigeert u door dit transparantieverlag. Door te klikken op onderstaand icoon navigeert u naar het document *"Transparantieverlag bijlagen"*.



Voorwoord

Voor u ligt ons transparantieverslag over het boekjaar 2017-2018. Met dit verslag willen wij u meenemen in wat wij het afgelopen jaar hebben gedaan om invulling te geven aan onze purpose: bijdragen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Samen met onze collega's hebben we hard gewerkt om uw vertrouwen en dat van andere stakeholders in ons te vergroten. We hebben verdere invulling gegeven aan een breed scala aan maatregelen gericht op de kwaliteit van onze werkzaamheden en waar nodig hebben we die maatregelen aangescherpt en versneld. We kunnen dan ook terugkijken op een jaar waarin we opnieuw vorderingen hebben gemaakt met ons veranderprogramma om tot structurele kwaliteitsverbetering en daadwerkelijke cultuur- en gedragsverandering te komen.

Op 1 juli jongstleden heb ik het voorzitterschap van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. overgenomen van Ad van Gils. Graag wil ik Ad hartelijk bedanken voor de wijze waarop hij ons de afgelopen jaren is voorgedaan op onze reis om een purposegeleide en waardengedreven organisatie te worden. Gesterkt door datgene wat we de afgelopen jaren met elkaar hebben bereikt en gemotiveerd door de uitdagingen die voor ons liggen, vervolg ik samen met Joris, Michel en Wytse enthousiast en gedreven onze reis. We realiseren ons dat de weg die voor ons ligt niet altijd makkelijk zal zijn. Ontwikkelingen, bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe technologische mogelijkheden of veranderende verwachtingen en eisen die aan ons worden gesteld, zullen van grote invloed blijven op hoe we ons werk doen en moeten doen.

Vaak zal een beroep worden gedaan op de veerkracht van onszelf en onze collega's. Bijvoorbeeld wanneer de beelden van onze stakeholders over de voortgang die we maken niet overeenkomen met ons eigen beeld. Of als we geconfronteerd worden met maatschappelijke discussies of negatieve publiciteit die ons werk, onze organisatie of ons beroep raken. Juist in dergelijke situaties moeten we open het gesprek aangaan, reflecteren, leren en elkaar stimuleren slagvaardig door te gaan op onze reis.

Van groot belang is daarbij dat we ons elke dag weer realiseren dat we niet alleen op reis zijn. Dat wij voortdurend het contact, de dialoog en verbinding onderhouden met onze stakeholders. Van toezichthouders, politiek tot onze klanten en onze collega's. Voortdurend bouwen we aan en investeren we in onze relaties met hen. Door transparant te zijn over wat en waarom we iets doen en door begrip en respect te hebben voor elkaars opvattingen. Maar zeker ook door niet te schromen kwetsbaarheid te tonen en een beroep op elkaar te doen vanuit de overtuiging elkaar beter te maken en te helpen.

Samen met mijn team heb ik er ongelooflijk veel zin in om onze reis een vervolg te geven. We zien uit naar de samenwerking met iedereen die we daarbij zullen ontmoeten.

Agnes Koops-Aukes

Voorzitter directie
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Verslag van de Assurance Board

Wij doen verslag van de ontwikkelingen in
het afgelopen jaar en de vorderingen die zijn
gemaakt met ons kwaliteitsverbeterplan.

Onze journey duurt voort

Onze stip aan de horizon is duidelijk: het zijn van een purposegeleide en waardengedreven organisatie. Onze purpose is bijdragen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Bij alle keuzes die we maken, moet onze purpose leidend zijn.

Die keuzes gaan over de opdrachten die we doen en hoe we die doen, over hoe we onze verantwoordelijkheden invullen en hoe we succes definiëren. Alles wat we doen om een purposegeleide en waardengedreven organisatie te worden, vatten wij samen onder de noemer ‘journey’.

Naast werken aan continue kwaliteitsverbetering en inzetten op innovatie en groei, waren ook afgelopen boekjaar het doorleven van deze journey en de vertaling daarvan naar ons gedrag in de dagelijkse praktijk belangrijke strategische prioriteiten voor ons. Om relevant te blijven, bij te dragen aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen, moeten we in al onze beslissingen en bij al onze handelingen en gedragingen door verschillende lenzen kunnen kijken. Door de lenzen van onze stakeholders, maar ook door de lenzen van de stakeholders van onze klanten. Om zo onze purpose waar te maken.

Onze stakeholders, met wie we gedurende het jaar dialoogsessies houden, geven aan dat zij onze integriteit en kwaliteit onverminderd het meest belangrijk vinden voor de uitvoering van onze strategie. Deze twee onderwerpen sluiten naadloos aan bij onze kerntaak, namelijk dat we kwalitatief goede controles uitvoeren en van toegevoegde waarde zijn en blijven in een veranderende wereld. Volgens onze definitie van kwaliteit wil dat zeggen

Figuur 1 Onze journey en de drie strategische prioriteiten



Prioriteit 1 | Doorleven van onze journey

Prioriteit 2 | Werken aan continue kwaliteitsverbetering

Prioriteit 3 | Inzetten op innovatie en groei

Wat onze collega's ons teruggeven over onze journey

Onze Global People Survey (GPS) – het jaarlijks terugkerende wereldwijde onderzoek dat wordt uitgevoerd onder collega's naar de beleving van cultuur, beleid en arbeidsvoorwaarden – en periodieke metingen die we alleen in Nederland doen, laten zien dat we progressie maken in onze journey. In de Assurance-praktijk is de bekendheid met de purpose met vijftien procent (van 81 naar 93 procent) toegenomen. Ook geeft 83 procent van onze collega's in de Assurance-praktijk aan dat ze onze waarden (*act with integrity, make a difference, care, work together* en *reimagine the possible*) in hun dagelijkse werk hebben besproken. In het waarmaken van onze purpose en waarden en deze elke dag in praktijk brengen, kunnen we nog stappen zetten. 42 procent van onze collega's zegt afgelopen jaar onze purpose en waarden in praktijk te hebben gebracht (vorig jaar was dit 28 procent). Onze focus voor de komende jaren ligt op het daadwerkelijk toepassen van purposegeleid en waardengedreven gedrag en hier feedback op vragen van onze collega's en stakeholders.

dat wij bij al onze werkzaamheden voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en van toegevoegde waarde zijn voor onze stakeholders. Het herstel van vertrouwen in deze kerntaak is ons doel.

Naar aanleiding van onder andere de uitkomsten van onze interne en externe reviews, onze oorzakenanalyses en gesprekken met onze Commissie Publiek Belang en de AFM hebben we aan het begin van dit boekjaar ons kwaliteitsverbeterplan herijkt. De uitkomst van deze herijking was een plan dat vooral een verdieping en intensivering inhoudt van bestaande

speerpunten en prioriteiten. Hier doen we op de volgende pagina's verslag van.

Mede hierdoor hebben we afgelopen jaar verdere vorderingen gemaakt met ons veranderprogramma om tot een structurele kwaliteitsverbetering en een daadwerkelijke cultuur- en gedragsverandering te komen. Tegelijkertijd beseffen we dat we er nog niet zijn. De door de accountancysector ingestelde Monitoring Commissie Accountancy (MCA) publiceerde eind mei 2018 haar tweede rapport over de voortgang van het ingezette veranderproces in de sector. Volgens de commissie gaan de invoering en de werking van de maatregelen die moeten leiden

tot een verbetering van de kwaliteit, de cultuur en het gedrag binnen de accountantsorganisaties, nog te langzaam. Daarnaast vindt de commissie dat maatregelen met meer diepgang moeten worden uitgevoerd en dat moet worden verduidelijkt tot welke resultaten ze leiden.

Dit rapport onderstreept de noodzaak van de door ons ingezette verdieping en intensivering van ons kwaliteitsverbeterplan. We leggen de lat dan ook onverminderd hoog voor onszelf. Daarbij realiseren wij ons dat we ook in de sector een rol kunnen vervullen. Daarom werken we onder leiding van de NBA binnen de Stuurgroep Publiek Belang onder andere aan een verdieping van de analyses over de structuurmodellen van de sector, zoals het business-, partner- en verdienmodel. De MCA en andere stakeholders sporen ons aan om nog diepgaander te onderzoeken welke nadelige prikkels eventueel het gevolg zijn van deze structuurmodellen en wat we kunnen doen om die prikkels weg te nemen.

Herijking kwaliteitsverbeterplan

Hierna geven we voor de belangrijkste aandachtsgebieden uit ons herijkte kwaliteitsverbeterplan aan wat we het afgelopen jaar hebben gerealiseerd.

Een centrale en integrale sturing op kwaliteit

De AFM was in haar rapport kritisch over onze centrale en integrale sturing op kwaliteit (door de AFM in haar rapport aangeduid als ‘in control’). Dit leverde ons de enige ‘rode’ kwalificatie op in het AFM-rapport ‘Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties

onderzocht’ (juni 2017). We doen veel en zetten de nodige acties uit, maar volgens de toezichthouder ontbrak een integrale evaluatie van kwaliteitsverbetering waarin de samenhang van maatregelen en acties en de mate waarin beoogde effecten worden bereikt, worden beschouwd.

In het boekjaar 2017-2018 hebben wij één geïntegreerde rapportage ontwikkeld waarmee we de kwaliteit en kwaliteitsverbetering binnen onze accountantsorganisatie meten. Kwaliteitsindicatoren, voorheen afkomstig uit verschillende rapportages, presenteren we nu in samenhang met elkaar in ons *integrated dashboard*. Dit stelt ons beter in staat periodiek op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen, en daarop te reflecteren. In het lopende boekjaar (2018-2019) sturen we verder aan op actief gebruik van het dashboard door de Assurance Board en onze *business unit leaders*.

Ook hebben wij in het voorjaar van 2018 het Quality Council opgericht (zie ook pagina 22 van de bijlage bij dit transparantieverslag). Een van de taken van het Quality Council is de aansturing en de monitoring van de (kwaliteit van de) uitvoering van de oorzakenanalyse en een analyse van de resultaten. Ook geeft het Quality Council input op het daaruit voortvloeiende *quality improvement plan*. Het Quality Council monitort periodiek de effectiviteit van genomen maatregelen en ingezette acties, onder andere op basis van de uitkomsten van de KPI's die in het *integrated dashboard* zijn opgenomen. Ook adviseert het Quality Council de Assurance Board over de (samenhang van de) naar aanleiding daarvan geïnitieerde maatregelen door de functioneel verantwoordelijken.

Onze sectordilemma's

De afgelopen jaren hebben we, zowel binnen PwC als in sectorverband, geïnvesteerd in het dichten van de prestatiekloof met betrekking tot de kwaliteit van de controle. We besteden meer tijd aan de controle en de documentatie daarvan in onze dossiers. Ook is het lerend vermogen binnen onze organisatie verder gestimuleerd en daardoor toegenomen. Onze inspanningen zijn er voornamelijk op gericht om een purposegeleide en waardengedreven organisatie te worden, waarbij we bij alles wat we doen onze maatschappelijke rol centraal stellen. Het wordt ons steeds meer duidelijk dat een kwaliteitsgerichte cultuur het fundament is voor daadwerkelijke kwaliteitsverbetering.

Maar we moeten meer doen om het publieke vertrouwen te herstellen. We moeten open en transparant zijn over de dilemma's in onze sector en binnen PwC. Zoals in veel sectoren, dragen ons bedrijfsmodel en de manier waarop we zijn georganiseerd risico's met zich mee die gemitigeerd moeten worden. We erkennen dat onze manier van werken, zowel binnen onze organisatie als in sectorverband, prikkels kunnen bevatten die de kwaliteit van de controle, alsmede onze onafhankelijkheid, negatief kunnen beïnvloeden. Het is belangrijk dat we deze prikkels identificeren en de daaruit voortvloeiende risico's adequaat adresseren. Tegelijkertijd kunnen deze (nieuwe) maatregelen ook weer nieuwe prikkels en risico's met zich meebrengen. Een eerlijke en goede dialoog is essentieel om een goed evenwicht te vinden tussen de maatregelen en de daaraan verbonden risico's.

Om het vertrouwen in het beroep te herstellen, moet het bovendien voor stakeholders duidelijk zijn wat een goedkeurende controleverklaring behelst, maar bovenal wat niet. Het management en het toezichthoudend orgaan van de gecontroleerde onderneming zijn primair verantwoordelijk voor thema's als continuïteit, fraude en de naleving van wet- en regelgeving. Het is de verantwoordelijkheid van de accountant om de risico's te identificeren en op te volgen die verband houden met de continuïteit en materiële afwijkingen, ongeacht of deze onbedoeld, of het gevolg zijn van frauduleuze rapportages, het verduisteren van bezittingen of verband houden met omkoping en corruptie. Tegelijkertijd betekent het niet dat een onontdekte fraude of een onverwacht faillissement direct of noodzakelijkerwijs duiden op een ontoereikende controle door een accountant.

Om de verwachtingskloof met betrekking tot deze thema's te adresseren, leveren wij een actieve bijdrage aan het debat met interne en externe stakeholders hierover. We beseffen dat we ook een verantwoordelijkheid hebben binnen de sector als geheel. In deze context participeren we actief in het NBA-initiatief ‘Veranderagenda Audit’. We zijn ook betrokken bij een meer fundamentele analyse van de bestaande structuurmodellen binnen de sector, zoals het bedrijfs-, partner- en verdienmodel. Sinds de NBA haar ‘green paper’ over structuurmodellen heeft gepubliceerd, hebben de MCA en andere stakeholders ons aangespoord om hier dieper op in te gaan en manieren te vinden waarop we prikkels verder kunnen mitigeren.

Ruimte in onze formatie

Als gevolg van de kwaliteitsslagen in de controle en de groeiende vraag naar assurance-dienstverlening zijn onze collega's volledig bezet. Om onze teams voldoende tijd te geven de kwaliteitsverbeteringen door te voeren en de fluctuaties in de vraag naar assuredienstverlening te kunnen opvangen, hebben we meer ruimte in onze formatie nodig. Ten opzichte van 30 juni 2017 telt de Assurance-praktijk nu ruim negentig fte meer, waarvan vijftig fte in de controlepraktijk. Naast de reguliere instroom via onze Associate Academy hebben we voornamelijk meer ervaren collega's aan kunnen trekken (zie ook KPI 5.1).

Tegelijkertijd blijft de werkdruk een aandachtspunt. We gaan dan ook verder met het uitbreiden van de formatie door meer collega's aan te nemen en ze langer aan ons te binden. Daarnaast werken we aan een grotere inzet van technologie in de controle en het onderbrengen van gestandaardiseerde werkzaamheden bij specialistische *delivery centres*. Dit draagt niet alleen bij aan een verdere kwaliteitsverbetering, maar ook aan een beter evenwicht tussen de hoeveelheid controlewerk en de beschikbare menskracht.

Om dezelfde reden zijn we in september 2018, naast het reeds bestaande *delivery centre*, ook gestart met een *competence centre* en *centres of excellence* in Nederland. Deze centra en onze planningsafdeling zijn samengebracht binnen de nieuw opgerichte afdeling Audit Support. We hebben een speciaal opleidingsprogramma ontwikkeld voor de (toekomstige) collega's van deze centra, het Bachelor Traineeship. Hiervoor hebben we reeds 35 bachelors met een financiële studieachtergrond

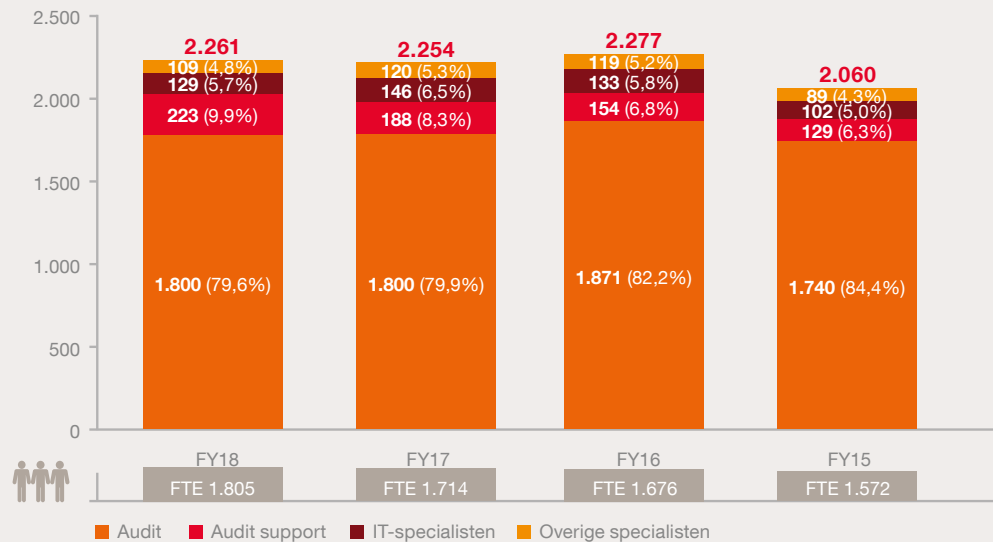
aangetrokken en zijn we voornemens dit aantal gedurende boekjaar 2018-2019 uit te breiden naar zeventig fte. Deze collega's zullen de meer gestandaardiseerde aspecten van een audit uitvoeren of bij zeer specifieke onderdelen van de audit ondersteunen. Zij hoeven geen opleiding te volgen om een RA-titel te behalen, maar zullen uiteraard wel getraind worden op de specifieke onderdelen van de audit waar zij werkzaamheden voor zullen verrichten. Met deze ondersteunende centra streven we naast verdere kwaliteitsverbetering nadrukkelijk ook naar meer rust in onze planning en een normale werkdruk.

Een professioneel-kritische instelling als cultuur- en gedragskenmerk

Het belang van een professioneel-kritische instelling van een accountant is groot. Dat blijkt ook uit onze oorzakenanalyses. Om dit te benadrukken en de professioneel-kritische instelling bij onze collega's verder te verhogen, hebben we hierover in elke businessunit dilemmasessies gehouden. Daarin werd met collega's gesproken over eventuele blokkades die een professioneel-kritische instelling kunnen belemmeren en werd bij het vinden van oplossingen een verband gelegd met onze waarden. Als een logische follow-up van deze sessies organiseren we nu bijeenkomsten over het geven en ontvangen van feedback, een belangrijk hulpmiddel bij het ontwikkelen van een professioneel-kritische instelling.

Uit de feedbacksessies die wij met onze opdrachtgevers houden, blijkt dat zij herkennen dat we steeds vaker een professioneel-kritische houding aannemen. In de manier waarop we een (minder positieve) boodschap brengen, kunnen we echter nog groeien.

Uren besteed aan controleopdrachten (x1.000) en FTE's in dienst in de periode FY15-FY18



Verschillende disciplines werken samen aan onze controleopdrachten

Van het totaal aantal uren dat we afgelopen boekjaar aan controles hebben besteed, hebben onze accountants 79,6 procent voor hun rekening genomen. Daarin zijn ze voor 5,7 procent bijgestaan door IT-specialisten en voor 4,8 procent door overige specialisten (zoals verslaggevings-, waarderings-, pensioen-, belasting- en dataspecialisten).

Om de kwaliteit te verhogen, brengen we sinds een aantal jaren steeds meer gestandaardiseerde werkzaamheden onder bij specialistische *delivery centres* en *competence centres* (in zowel binnen- als buitenland). Ook hebben we vorig jaar een Project Management Office (PMO) opgericht. In 2017-2018 hebben we 9,9 procent (vorig jaar 8,3 procent) van het totaal aantal controle-uren

ondergebracht bij *delivery centres*, *competence centres* en onze PMO-collega's. Doordat steeds meer disciplines en collega's met specifieke competenties samenwerken aan onze opdrachten, hebben onze accountants meer tijd voor hun kerntaken, maar wordt ook meer gevraagd van hun projectmanagementvaardigheden.

Het aantal uren besteed aan controles door accountants is tussen FY15 en FY18 met circa 60.000 uur toegenomen (een stijging van 3,4 procent), waarbij onze vaste formatie in deze periode is gegroeid met 233 fte (een groei van 14,8 procent). Andere disciplines hebben door de jaren heen meer uren voor hun rekening genomen. Deze ontwikkelingen dragen bij aan onze doelstelling om de werkdruk te verlagen en daarmee de kwaliteit van de controle te verhogen.

Het afgelopen jaar hebben we de manier waarop we feedback vragen aan onze klanten en hoe deze feedback zich verhoudt tot onze rol in het publiek belang, geëvalueerd. Het resultaat is dat we dit jaar (2018-2019) niet alleen feedback vragen op wat we voor de klant hebben betekend, maar ook naar wat de toegevoegde waarde was voor hun stakeholders, waaronder de maatschappij in brede zin. Ook vragen we onze opdrachtgevers of ze vinden dat wij onze waarden hebben waargemaakt in onze dienstverlening.

Het geven en ontvangen van feedback blijven we stimuleren. De ervaring leert dat feedback ‘in het moment’ het meest effectief is. Op die manier versterken we de lerende organisatie, waarin werkwijzen continu worden verbeterd en waarin een naar buiten gerichte cultuur met maatschappelijke betrokkenheid de norm is. *Coaching on the job* vinden wij daarom erg belangrijk. Evenals het gebruik van zogeheten Snapshots (zie pagina 14 van de bijlage bij dit transparantieverlag). We motiveren onze collega’s meteen na afloop van een opdracht feedback te vragen en het gesprek aan te gaan, in plaats van een of twee keer per jaar verzoeken uit te sturen. Hoewel we hier stappen in zetten, zien we ook dat we ons hier verder in kunnen ontwikkelen en blijft coaching, alsmede feedback geven en ontvangen, een belangrijk aandachtspunt voor het lopende boekjaar 2018-2019.

De planning van het controleproces en een projectmatige aanpak als kwaliteitsinstrument

Een optimaal controleproces begint met een goede planning en een gelijkmatige spreiding van de werkzaamheden over het boekjaar. Afgelopen boekjaar hebben we een nieuwe tool uitgerold (‘Octopus’) waarmee we planningsmutaties beter kunnen volgen en meer inzicht krijgen in de financiële aspecten van de capaciteitsplanning. Hierdoor is het tussentijdse inzicht in de planning verbeterd, hebben we betere keuzes kunnen maken over de allocatie van onze mensen aan opdrachten en is het inzicht in de financiële uitvoering van de opdrachten aanzienlijk verbeterd. Daarnaast stelt de tool zowel de Assurance Board als de individuele partners en directors beter in staat te beoordelen of we voldoende capaciteit hebben om deadline-aanpassingen bij bestaande klanten te realiseren of nieuwe klanten of opdrachten te aanvaarden. En daar waar nodig ‘nee’ te zeggen tegen nieuwe klanten of additionele opdrachten bij bestaande klanten.

De werkzaamheden bij onze klanten vinden op verschillende momenten plaats. In het najaar (de zogenoemde interim-controle), maar vooral in het voorjaar (de eindejaarscontrole, de piek in ons seizoen). Door de werkzaamheden meer over het jaar te verspreiden, kunnen we de werkdruk richting deadlines in het voorjaar verlagen en daarmee de kwaliteit van onze werkzaamheden verhogen. We hebben een speciaal programma ontwikkeld (‘Flow’) dat erop gericht is om 55.000 controle-uren die gepland waren in het lopende boekjaar (2018-2019) al in het voorjaar en de zomer van 2018 uit te voeren. Dit is drie procent van het totaal aantal controle-uren.

Om deze optimalisatie te faciliteren, hebben we afgelopen jaar geïnvesteerd in onze planningsafdeling. Zo zijn deze collega’s per 1 september 2018 integraal onderdeel geworden van de eerdergenoemde afdeling Audit Support. Collega’s die de planning voor de teams coördineren, kijken niet alleen naar de beschikbaarheid van onze mensen, maar ook naar zaken als de continuïteit binnen de teams en de gewenste flexibiliteit van teamleden. Daarbij stemmen zij met het team af wanneer de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, op welk moment de vaktechnische specialisten betrokken moeten worden en welke taken op welk moment uitbesteed worden aan het *delivery centre*, *competence centre* of *centre of excellence*.

De controle vergt steeds meer betrokkenheid van specialisten en inzet van eerdergenoemde centra, waardoor het projectmanagement van een opdracht belangrijker wordt. Een goede verdeling en planning van het werk zorgt voor een efficiëntere controle, voorkomt onnodig werk bij zowel het controleteam als de klant en komt uiteindelijk de kwaliteit ten goede. Tussen augustus 2016 en januari 2018 hebben we 970 collega’s uit 118 verschillende teams getraind in procesoptimalisatie op basis van de principes van Lean Six Sigma en Business Process Reengineering.

Ook hebben we ons Project Management Office (PMO), dat we vorig jaar hebben opgericht, uitgebreid van tien naar twintig fte en per september 2018 ondergebracht bij de afdeling Audit Support. Onze projectmanagers begeleiden en coördineren het proces rondom een audit, waarbij onder meer wordt gekeken

naar standaardisering, risicomanagement en de planning van de teamleden. Dit neemt de accountants veel coördinerend werk uit handen, waardoor zij meer tijd hebben voor hun kerntaken. Het afgelopen boekjaar heeft de PMO-groep de controleteams van onze veertig grootste klanten ondersteund. Ze hebben hier 15.000 uur aan besteed (vorig boekjaar 6.100 uur). De komende twee jaar willen we het aantal projectmanagers verdubbelen naar veertig fte.

Het onderhouden van technische vaardigheden

Aandacht voor het onderwerp fraude en corruptie

Meer dan ooit verwachten de maatschappij en onze stakeholders dat accountants een actieve rol spelen bij het signaleren van fraude. Dit thema is al sinds enkele jaren een speerpunt in ons proces van kwaliteitsverbetering. Afgelopen boekjaar hebben we vooral aandacht besteed aan het signaleren en bespreken van fraude- en corruptierisico’s tijdens de controle, zowel binnen onze teams (middels een fraudememo) als met onze klanten (middels een frauderisicoquestionnaire), specifieke controlewerkzaamheden in geval van fraude- en corruptierisico’s en het verrichten van aanvullende controlewerkzaamheden in het geval van signalen voor mogelijke fraude.

Vanuit National Office, ons vaktechnisch bureau, hebben we samen met de fraudedeskundigen uit onze forensische praktijk een praktische training ontwikkeld om ons meer ‘streetwise’ te maken. Dit betekent dat we onze controleteams hebben uitgedaagd te leren denken als een fraudeur om op deze wijze mogelijke frauderisico’s bij onze klanten te identificeren. Tegelijkertijd hebben we stil



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

Leden van de Assurance Board

Agnes Koops-Aukes (1969) trad in 1992 in dienst bij PwC en werd in 2007 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2013 maakt zij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Sinds 1 juli 2018 is zij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en gevolmachtigd lid van de raad van bestuur.

Michel Adriaansens* (1963) trad in 1987 in dienst van PwC en werd in 1999 tot partner benoemd. Sinds 1 mei 2015 is Michel lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Zijn portefeuille bestaat uit *human capital*, *Journey* en *markets*.

Wijzigingen in samenstelling Assurance Board per 1 juli 2018

Per 1 juli 2018 is Agnes Koops-Aukes benoemd tot voorzitter, is Joris van Meijel toegetreden en is Ad van Gils uit de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. getreden.

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

Wytse van der Molen* (1969) trad in 1994 in dienst bij PwC en werd in 2006 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2016 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Hij is verantwoordelijk voor de *risk & quality*-portefeuille, CMAAS en Risk Assurance.

Joris van Meijel* (1973) trad in 1997 in dienst bij PwC en werd in 2011 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2018 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Hij is verantwoordelijk voor de *finance*- en *operations*-portefeuilles en het Assurance Change-programma.

gestaan bij welke werkzaamheden nodig zijn om de geïdentificeerde risico's te mitigeren. In de training is ook veel aandacht besteed aan het identificeren van corruptierisico's bij onze klanten, mede naar aanleiding van de nieuwe praktijkhandreiking 1137 van de NBA 'Corruptie en de werkzaamheden van de accountant'. Daarnaast was een belangrijke component van de training om fraude(risico's) met onze klanten bespreekbaar te maken en met klanten in gesprek te gaan over hun verantwoordelijkheid voor het voorkomen en signaleren van fraude als onderdeel van hun interne beheersing.

Het organiseren van een eendaagse fraudetraining is verplicht gesteld door onze beroepsorganisatie NBA, maar met deze praktijkgerichte aanpak gaan wij een stap verder. De fraudetraining, gegeven door gedragsdeskundigen en fraudedeskundigen uit onze forensische praktijk, maakte deel uit van onze Summerschool aan het begin van afgelopen boekjaar en is binnen de Assurance-praktijk gevolgd door alle professionals vanaf derdejaars senior associate. We hebben de training ook in een op maat gemaakte vorm aan onze minder ervaren collega's gegeven, waardoor onze hele Assurance-praktijk fraudecursussen heeft gevolgd.

Verder heeft National Office nieuwe guidance, werkprogramma's en templates ontwikkeld. Ook zijn bestaande richtlijnen rondom fraudeconsultaties aangescherpt. Tevens heeft ons RTR-team de controleteams de afgelopen jaren specifiek gecoacht op de frauderisicobeoordeling, de planning van de werkzaamheden om in te spelen op deze frauderisico's en de uitvoering van deze werkzaamheden. Daarnaast is door fraudedeskundigen uit onze Advisory-praktijk

een frauderisicoquestionnaire ontwikkeld om in gesprek met onze klanten dieper in te gaan op de frauderisico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen. De uitkomsten van deze questionnaire vormen tevens een aanknopingspunt om het gesprek binnen het controleteam te voeren en waar passend met fraudedeskundigen. Daarnaast kunnen de controleteams gebruikmaken van door fraudedeskundigen uit onze Advisory-praktijk ontwikkelde (technische) hulpmiddelen zoals de betalingsanalyse en KvK-analyse. Er zijn meer consultaties ingediend bij en behandeld door het fraudepanel (zie ook KPI 6.7). Het gevolg van al onze initiatieven is dat er meer bewustzijn over fraude is gecreëerd, de kwaliteit van de frauderisicoanalyse is toegenomen en de documentatie van de controlewerkzaamheden is verbeterd.

We leren van onze realtime-reviews

We blijven onze controleteams coachen tijdens het controleproces. Het realtime-reviewteam (RTR-team) heeft afgelopen boekjaar 148 diepgaande reviews afgerond op geselecteerde controledossiers voordat we een verklaring hebben afgegeven (zie ook KPI's 6.10 en 6.11). Daarmee leren we door middel van *coaching on the job* sneller van elkaar en identificeren we mogelijke kwaliteitsrisico's eerder. In een cultuur van samen leren worden fouten en *good practices* met elkaar gedeeld. Hierdoor groeit het bewustzijn over welke keuzes we samen moeten maken, de afwegingen die daarbij horen en ook waar het kan misgaan.

Digitalisering vraagt om andere vaardigheden accountant

De voortschrijdende digitalisering van de wereld om ons heen heeft grote invloed op de uitvoering van een audit. Nieuwe technologieën zorgen aan de ene kant voor meer gemak, efficiëntie en nauwkeurigheid, maar brengen aan de andere kant ook risico's voor ons en onze klanten met zich mee. We zien daarom een snel toenemende vraag naar innovatieve diensten zoals data-analyse, cybersecurity- en andere assurancediensten die helpen om processen, systemen en mensen te beschermen. Onze opdrachtgevers en andere stakeholders verwachten dan ook dat we ons ook meer richten op het geven van assurance op niet-financiële informatie. Mede hierdoor groeien

Andere diensten dan de jaarrekeningcontrole

Het afgelopen boekjaar hebben collega's in de businessunits Risk Assurance en CMAAS veel uren besteed aan incidentele omvangrijke klantprojecten. De implementatie van de accountancystandaarden IFRS 9 (financiële instrumenten), IFRS 15 (opbrengsten uit klantcontracten) en IFRS 16 (leases) bij onze klanten zorgt voor extra werk. De collega's van CMAAS geven hierbij advies aan onze niet-OOB-klanten en derden, en ondersteunen de auditteams bij het controleren van de toepassing van deze standaarden. Deze advisering en ondersteuning weten we op een steeds innovatievere wijze te doen. Ter ondersteuning van de toepassing van IFRS 15 heeft CMAAS bijvoorbeeld een tool ontwikkeld die onze klanten helpt om alle opbrengsten uit klantcontracten op een efficiënte manier inzichtelijk te maken.

onze businessunits CMAAS en Risk Assurance. CMAAS houdt zich bezig met het adviseren over accountingvraagstukken, kapitaalmarkttransacties en treasury. Risk Assurance richt zich op het toevoegen van vertrouwen bij processen en systemen, inclusief cybersecurity en niet-financiële informatie. Wij verwachten bij deze businessunits de komende jaren een verdere groei.

Om op deze ontwikkelingen verder in te spelen, besteden wij in ons opleidingsprogramma meer aandacht aan IT, bieden wij jonge collega's de mogelijkheid de masteropleiding Digital Auditing te volgen en zijn we per september 2018 gestart met het Digital Assurance Traineeship. Deelnemers worden in twee jaar opgeleid voor een functie op het digitale snijvlak tussen audit en risk assurance. Het Digital Assurance Traineeship heeft dezelfde opzet als onze Associate Academy, ons trainee-programma voor toekomstige gecertificeerde accountants.

Daarnaast zijn we steeds meer op zoek naar mensen met een technische achtergrond. Collega's met een zogeheten STEM-profiel (*science, technology, engineering en mathematics*) zijn vooral nodig bij Risk Assurance en bij CMAAS.

Onze mensen zijn de cruciale factor

Onze mensen bepalen de kwaliteit van onze dienstverlening. Zij vormen de dragers van ons veranderprogramma. Wij blijven daarom ons best doen talentvolle mensen aan te trekken en die aan ons te binden. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar welke competenties we moeten ontwikkelen of aantrekken om ook in de toekomst relevant voor onze stakeholders te zijn.

Daarnaast vinden we het belangrijk dat we een inclusieve cultuur creëren waarin we diversiteit omarmen. Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt. Niet ondanks, maar dankzij de verschillen. Wij geloven dat het werken met diverse teams, waarin eerder verschillende standpunten ter sprake komen, leidt tot een kwalitatief betere controle en dienstverlening aan onze klanten.

Een uitdaging blijft niet alleen het werven van vrouwelijke collega's of collega's met een migratieachtergrond, maar juist om ze langer te behouden. Bij collega's met een niet-westerse achtergrond liep het aantal mensen dat vertrok het afgelopen jaar sterk terug: van zestien naar 13,6 procent (zie KPI 5.3). Ook het verloop onder vrouwelijke collega's is het afgelopen jaar afgenomen: van 16,8 naar 11,9 procent. Het promoveren naar en het behouden van vrouwelijke collega's en collega's met een niet-westerse achtergrond in de hogere functies blijft een aandachtspunt.

Om talenten langer aan ons te binden, zitten we vaker met deze groepen om tafel en luisteren we

naar wat hen drijft. Dit doen we zowel vanuit de Assurance Board als binnen alle businessunits met zogenoemde next-generationgroepen. In deze groepen zitten collega's tot het niveau van manager die regelmatig met het managementteam van hun businessunit van gedachten wisselen. Wij beseffen dat de nieuwe generatie soms andere verwachtingen heeft over bijvoorbeeld het thema flexibiliteit. Afgelopen boekjaar zijn we daarom samen met een groep jonge collega's tot een plan van aanpak rondom dit thema gekomen. Dit plan van aanpak omvat drie onderdelen: 'make it possible' (systemen aanpassen om flexibel werken mogelijk te maken), 'make it known' (voorbeeldgedrag door leidinggevenden) en 'make it work' (bespreekbaar maken binnen teams). In september 2018 zijn we met een pilot gestart waarbij de werktijden volgens een aantal overeengekomen spelregels meer flexibel ingevuld kunnen worden.

Tevredenheid collega's nog nooit zo hoog

De Nederlandse Assurance-collega's behoren tot de meest betrokken PwC'ers in het wereldwijde PwC-netwerk van *member firms*. De *people engagement index* van Assurance steeg het afgelopen jaar naar 85 procent (was 83 procent). Deze score geeft aan dat het overgrote deel van onze collega's trots is om bij PwC te werken, PwC zou aanbevelen als werkgever en verwacht het komende jaar nog bij PwC te werken. Wij zijn blij met deze uitkomsten. Dit illustreert dat we de juiste weg zijn ingeslagen met ons veranderprogramma. We beseffen tegelijkertijd dat er nog voldoende aandachtspunten zijn zoals de werkdruk (zie ook pagina 29) en dat we ons actief moeten blijven inzetten op het versterken van onze lerende organisatie om dit niveau van tevredenheid vast te houden.

We leren van onze interne reviews

Een belangrijke toetsing van de kwaliteit van onze dienstverlening is de internationale *engagement compliance review* (ECR). Deze interne toetsing wordt uitgevoerd door onafhankelijke partners, directors en managers, deels afkomstig uit onze wereldwijde netwerkorganisatie. De ECR's hebben als doel de kwaliteit van individuele (afgeronde) opdrachten te toetsen en verbeterpunten te identificeren. In het boekjaar 2017-2018 zijn 37 van onze assurance-opdrachten via een ECR beoordeeld (vorig jaar 40). Eén dossier is als non-compliant beoordeeld (vorig jaar vijf). Dit betrof de controle van een subsidieverantwoording. Vijf opdrachten (vorig jaar zeven) voldeden aan de gestelde eisen, maar kregen opmerkingen (*compliant with review matters*). Een eerste evaluatie van de recente ECR-uitkomsten leert ons dat het doorvoeren van verbeteringen in de kwaliteit van onze dienstverlening zijn vruchten begint af te werpen, maar ook dat er zeker nog ruimte voor verbetering is. De geïdentificeerde leerpunten (zie ook KPI 7.1) evalueren we en waar nodig adresseren we ze in ons *quality improvement plan*.

Ook zijn binnen onze CMAAS-praktijk tien en binnen de Risk Assurance-praktijk negen dossierreviews uitgevoerd. Alle negentien onderzochte opdrachten voldeden aan de gestelde eisen, zij het dat zes dossiers de beoordeling *compliant with review matters* kregen.

In het boekjaar 2017-2018 hebben toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR) en de

Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) in het kader van hun reguliere toezicht 24 dossiers onderzocht. Alle 24 dossiers zijn toereikend bevonden. Vorig boekjaar (2016-2017) kreeg één opdracht onderzocht door de ADR opmerkingen (*compliant with review matters*) en kreeg één dossier onderzocht door de Inspectie van het Onderwijs het oordeel niet-toereikend.

De AFM heeft afgelopen boekjaar geen regulier onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controledossiers verricht. De Amerikaanse toezichthouder PCAOB is in september 2018 gestart met haar driejaarlijkse reguliere onderzoek. De uitkomsten hiervan verwachten we medio 2019.

Beroepsprocedure inzake AFM-boete

Naar aanleiding van haar reguliere onderzoek in 2013-2014 naar controledossiers 2011-2012 heeft de AFM op 16 maart 2016 een bestuurlijke boete van 845.000 euro aan PwC opgelegd voor het niet naleven van de zorgplicht (artikel 14 Wta). PwC is tegen het boetebesluit in beroep gegaan om duidelijkheid te krijgen over het toetsingskader voor de zorgplicht. In het [transparantieverlag 2016-2017](#) op pagina 9-10 zijn we hier nader op in gegaan.

Eind december 2017 heeft de rechtbank Rotterdam uitspraak gedaan. De rechtbank is van oordeel dat de geconstateerde tekortkomingen in de controlewerkzaamheden van de externe accountants van een accountantsorganisatie in beginsel niet voldoende zijn voor de conclusie dat deze accountantsorganisatie niet aan haar

zorgplicht voldoet. Volgens de rechtbank kan die conclusie in de regel alleen worden getrokken op basis van onderzoek naar de invulling van de zorgplicht door de accountantsorganisatie. In bijzondere situaties kan dit anders zijn. Wat de AFM over de door haar geconstateerde tekortkomingen in de controlewerkzaamheden van de externe accountants van PwC naar voren heeft gebracht, is volgens de rechter onvoldoende voor het oordeel dat de AFM buiten redelijke twijfel heeft aangetoond dat PwC haar zorgplicht heeft overtreden. Daarom heeft de rechtbank het boetebesluit herroepen. De uitspraak van de rechtbank Rotterdam geeft naar onze mening meer duidelijkheid over het toetsingskader van de zorgplicht van accountantsorganisaties. We hopen dat deze uitspraak bijdraagt aan de dialoog met de AFM over de wijze waarop wij als organisatie de kwaliteit van de controles van onze externe accountants optimaal kunnen faciliteren en stimuleren. De AFM is tegen de uitspraak in beroep gegaan.

Mocht het boetebesluit van de AFM in hoger beroep definitief worden vernietigd, dan zal PwC een geldbedrag dat gelijk is aan de hoogte van de bestuurlijke boete, overmaken aan de Foundation for Auditing Research (FAR). Deze organisatie laat academisch onderzoek uitvoeren naar factoren die bepalend zijn voor de controlekwaliteit. Verschillende accountantsorganisaties dragen actief bij aan het onderzoek door onder andere het beschikbaar stellen van data.

We blijven werken aan verbetering

Naast de continue investering in de ontwikkeling van onze mensen blijven we werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening en de transformatie naar een toekomstbestendige organisatie. We blijven werken aan een organisatie die kwalitatief goede controles uitvoert en die in een veranderende wereld van toegevoegde waarde is en blijft voor haar stakeholders en de maatschappij. Het herstel van vertrouwen in deze kerntaak is ons doel en ondersteund door ons veranderprogramma gaan we onverminderd door op onze journey een purposegeleide en waardengedreven organisatie te zijn. Vanuit de overtuiging dat dit leidt tot een structurele kwaliteitsverbetering en daadwerkelijke cultuur- en gedragsverandering.

Graag bedanken wij alle collega's voor hun inzet en bijdrage in het afgelopen jaar, onze opdrachtgevers voor het begrip voor de hogere eisen die wij stellen, en al onze stakeholders voor het vertrouwen in onze transformatie naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie.

Amsterdam, 27 september 2018

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

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Verslag van de Commissie Publiek Belang

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De CPB doet verslag over haar toezichthoudende taak met betrekking tot de borging van het publiek belang binnen de accountantsorganisatie.

Verslag CPB

Een steeds terugkerend onderwerp op de agenda van de Commissie Publiek Belang (CPB) is al datgene wat wordt gedaan om de kwaliteit van de audit te verbeteren. Het afgelopen verslagjaar, en ook in de jaren daarvoor, is door PwC veel gedaan om tot een verbetering te komen van de kwaliteit van de controlewerkzaamheden. Tegelijkertijd geeft de realiteit aan dat de sector de ingeslagen weg sneller moet afleggen. Hoewel onderscheid is gemaakt in het tempo tussen de verschillende accountantsorganisaties, bevatte het tweede rapport van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) (mei 2018) stevige kritiek en liet het in algemene zin zien dat de commissie de verbeterlagen van de kantoren/sector qua snelheid en diepgang niet genoeg vindt.

Zowel het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (de Assurance Board) als de CPB hebben de ambitie om tot versnelling en verdieping van de benodigde maatregelen te komen. Wij realiseren ons dat toekomstige maatregelen het businessmodel van de organisatie kunnen raken. Het past bij deze tijd dat de Assurance Board transparant is over de dilemma's die besloten liggen in het business-, partner- en verdienmodel en dat het de dialoog aangaat over hoe PwC daarmee omgaat of denkt om te gaan. Organisaties als PwC worden steeds meer beoordeeld op de oprechtheid van hun bedoelingen en de geloofwaardigheid van hun handelen. Dat vraagt soms om moeilijke beslissingen. De commissie daagt de Assurance Board daar van tijd tot tijd op uit, zodat PwC niet alleen haar ambities kan waarmaken, maar ze vooral ook écht kan maken door haar opstelling als lerende organisatie. Wij ervaren dat de Assurance Board de behoefte

tot het versnellen van bepaalde processen serieus neemt.

Toezicht

De CPB heeft in het verslagjaar 2017-2018 toegezien op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. Met dit schriftelijke verslag legt de CPB verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichthoudende rol in het verslagjaar 2017-2018 heeft ingevuld en doet zij verslag van haar bevindingen over de stand van zaken met betrekking tot de waarborging van het publieke belang binnen PwC.

De CPB is – sinds de instelling van de raad van commissarissen naar aanleiding van het rapport 'In het publiek belang' van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep – één van de commissies van de raad van commissarissen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. ('Holding'). De leden van de raad van commissarissen zijn allen onafhankelijke derden. De CPB bestond sinds aanvang van dit verslagjaar 2017-2018 uit alle leden van de raad van commissarissen. Dit is voortgekomen uit de wens om alle commissarissen nauw betrokken te laten zijn bij de onderwerpen met betrekking tot de accountantsorganisatie die in de commissie aan de orde komen.

Gedurende het verslagjaar 2017-2018 heeft de CPB vijf keer vergaderd. Vier commissieleden zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest (aanwezigheid 100%). Drie andere commissieleden zijn elk bij één vergadering afwezig geweest (aanwezigheid 80%).

Tijdens de vergaderingen waren de discussies constructief en is open en kritisch gesproken met de voorzitter van de Assurance Boarden het Assurance Board-lid dat verantwoordelijk was voor kwaliteit en 'de journey'. Ook de voorzitter van de raad van bestuur van de Holding (het hoogste netwerkonderdeel in Nederland) was aanwezig, evenals de compliance officer, zijn plaatsvervanger en de manager *public affairs*. De behandeling van specifieke onderwerpen – zoals de uitkomsten van de interne kwaliteitsreviews (ECR's), juridische procedures of toelichting op tools ter verbetering van (data)kwaliteit – is veelal in aanwezigheid van de desbetreffende directverantwoordelijke in de organisatie gebeurd.

In elke vergadering is met de Assurance Board over kwaliteit gesproken. Dit gebeurde veelal aan de hand van het herijkte kwaliteitsverbeterplan dat aan het begin van het verslagjaar 2017-2018 tot stand kwam ter versnelling en intensivering van bestaande speerpunten en prioriteiten. Via de kwartaalrapportages over de Assurance-kwaliteitsindicatoren is de voortgang van de belangrijkste acties op de door de Assurance Board geformuleerde kwaliteitsindicatoren besproken. Hiermee is inzicht gegeven in de manier waarop de Assurance Board stuurt op kwaliteit en op kwaliteitsverbetering.

Verder kwamen tijdens de vergaderingen onder andere aan de orde: de ontwikkelingen rondom het accountantsberoep en de beroepsorganisatie, zoals de NBA-sector oorzakenanalyse en het *green paper* van de NBA over structuurmodellen, PwC in de media, de uitkomsten van de stakeholderdialogen 2018, de ontwikkelingen

binnen de accountantsorganisatie (zoals de geschiktheidstoetsing van beoogde bestuurders), de periodieke rapportages van de compliance officer, de uitkomsten van de cultuur- en gedragsmonitor, de leerpunten uit claimsituaties, de doorwerking van de prestaties op het gebied van kwaliteit in de beoordeling en beloning van medewerkers en partners/directors en de verbeterplannen van controlepartners en -directors als follow-up van dossierreviews. Tevens hebben wij met de Assurance Board gesproken over ontvangen tuchtklachten, geconstateerde onafhankelijkheidsovertredingen, lopende onderzoeken en het verweer dat PwC voert tegen het beroep dat de AFM heeft aangetekend tegen de beslissing van de bestuursrechter om PwC geen boete op te leggen.

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

De jaarlijkse zelfevaluatie van de commissie is meegenomen in de evaluatie van de gehele raad van commissarissen. Hierover wordt verslag gedaan in het verslag van de raad van commissarissen in het Annual Report 2017-2018 van de Holding.

Oriëntatie op maatschappij en stakeholders

Tijdens onze constructieve en kritische discussies met de Assurance Board over haar inzet en aanpak, hebben wij ook herhaaldelijk benadrukt dat sectorbreed een veranderende en meer maatschappelijk

geëngageerde denkwijze noodzakelijk is om te komen tot de gewenste cultuurveranderingen en de Assurance Board gevraagd dit uit te dragen in de daartoe relevante gremia binnen de accountancysector. De individuele inspanningen die erin resulteren dat een individueel kantoor de zaken beter op orde krijgt, maken niet dat het oordeel over de sector milder wordt. De politieke en maatschappelijke reactie richt zich op het algemene oordeel, zo laten de reacties op het AFM-rapport ('Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht' (28 juni 2017)), het debat over de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties en het tweede verslag van de MCA zien.

De uitdaging blijft daarbij om steeds vast te houden aan de uitgezette koers en om de verandering niet alleen duurzaam, maar ook met de nodige snelheid te realiseren. Duidelijk moet worden dat de verbetermaatregelen hun vruchten afwerpen, zodat er vertrouwen ontstaat dat de genomen maatregelen inderdaad duurzaam effect sorteren. Ook is met de Assurance Board besproken dat aandacht moet worden gegeven aan de relevantie van wat in het buitenland op dit terrein gebeurt.

De dialoog van de Assurance Board met een brede stakeholdersgroep volgen wij kritisch. Hierover wordt verantwoording afgelegd in het Annual Report 2017-2018 van de Holding. De dilemma's en vraagstukken rondom het verdienmodel, het partnermodel, de werkdruk en de rol van de accountant bij het ontdekken van fraude en het acteren van de accountant wanneer fraude is geconstateerd, zijn onderwerp van gesprek met de Assurance Board en ook van de Assurance Board met interne en externe stakeholders.



Yvonne van Rooy (1951) was onder andere staatssecretaris van Economische Zaken, lid van het Europees Parlement, lid van de Tweede Kamer, voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Tilburg, voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Utrecht en plaatsvervangend Kroonlid van de SER. Sinds 2012 is zij voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Daarnaast is zij onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Electronics Nederland, bestuurslid van VNO-NCW, bestuurslid Stichting Administratiekantoor Koninklijke Brill, lid Curatorium Beschermers Nationaal Monument Kamp Vught, lid raad van toezicht Fonds Nationaal Kunstbezit, lid raad van advies Nexus Instituut en lid raad van toezicht Gemeentemuseum Den Haag. Van Rooy is sinds 2013 lid en per 1 juli 2018 benoemd tot interim-voorzitter van de Commissie Publiek Belang van PwC.



Naomi Ellemers (1963) is sociaal psycholoog en als universiteitshoogleraar verbonden aan de Universiteit Utrecht. In haar werk houdt Ellemers zich onder andere bezig met beloning en motivatie, diversiteit en verandering in organisaties, moreel gedrag en ethisch klimaat. Zij is onder andere lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en Corresponding Fellow van de British Academy for the Humanities and Social Sciences (FBA). Voorheen leidde zij de afdeling Sociale en Organisationspsychologie van de Universiteit Leiden, diverse onderzoeksprojecten en was zij onder andere verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma. In 2010 ontving Naomi de KNAW Merianprijs voor excellente vrouwelijke wetenschappers en de Spinozapremie van NWO. Tegenwoordig is zij bestuurslid van Stichting Praemium Erasmianum. Ellemers is sinds 2015 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC. In haar hoofdfunctie als universiteitshoogleraar van de Universiteit Utrecht is zij een samenwerkingsverband aangegaan met de AFM. Zij is onder andere als promotor betrokken bij wetenschappelijk onderzoek naar psychologische processen bij toezicht, en publiceert hierover. Vanwege haar nevenfunctie als commissaris bij PwC zal zij op geen enkele wijze betrokken zijn bij onderzoeken naar accountancykantoren.



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

De zichtbare betrokkenheid van de Assurance Board bij onder andere de veranderagenda van de accountancysector en de totstandkoming van de papers van de NBA Stuurgroep Publiek Belang beoordelen wij als positief. Ook vanuit de raad van commissarissen wordt van tijd tot tijd geparticipeerd – via zijn voorzitter en de voorzitter van de CPB – in bijeenkomsten met stakeholders, waaronder met de toezichthouder. Daarnaast nemen commissarissen deel aan bijeenkomsten die PwC met haar belangrijkste stakeholders organiseert, en geven deze ons actueel inzicht in de verwachtingen van PwC's stakeholders en in de wijze waarop PwC deze adresseert. Wij onderschrijven de mening van de Assurance Board dat in de dialoog met haar stakeholders over de thema's die in de sector spelen, behalve een rol voor organisaties als PwC, ook een rol is weggelegd voor wetgever en toezichthouder.

Als maatschappelijk relevante organisatie gaat de verantwoordelijkheid van PwC verder dan de kwaliteit van de dienstverlening. De Assurance Board heeft de ambitie om relevant te zijn door kennis en talent te ontwikkelen, door deze kennis te delen en door het voortouw te nemen in discussies over relevante maatschappelijke onderwerpen.

Tijdens elke vergadering in het afgelopen verslagjaar stonden we stil bij relevante ontwikkelingen in de maatschappij en werd een update gegeven over bestaande en nieuwe wet- en regelgeving die op accountants(organisaties) van toepassing is, onder andere met betrekking tot de (geschiktheidstoetsingen volgend uit de) Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties.

Kwaliteit onder controle

De manier waarop PwC de ingezette verbetermaatregelen volgt met het oog op een betere kwaliteit, bleef in dit verslagjaar een centraal onderwerp waarover uitvoerig met bestuurders en de compliance officer is gesproken.

Aan onze behoefte om op meer geïntegreerde wijze periodiek inzicht te krijgen in de relevante aspecten van kwaliteit met betrekking tot de accountantsorganisatie, de uitgevoerde (wettelijke) controles en de effectiviteit van het proces van kwaliteitsverbetering, heeft de Assurance Board opvolging gegeven.

Aan het begin van het verslagjaar 2017-2018 vormde de AFM-rapportage, samen met de uitkomsten van de interne kwaliteitsreviews (ECR's), het gesprek met de MCA, de Kamerbehandeling Wetsvoorstel aanvullende maatregelen accountantsorganisaties en de activiteiten van de NBA Stuurgroep Publiek Belang, aanleiding voor de Assurance Board zich te herbezinnen op de effectiviteit van genomen maatregelen en initiatieven om de kwaliteit te verbeteren en te bezien hoe het tempo waarmee veranderingen worden gerealiseerd verhoogd kon worden. Dat PwC er nog niet is en het beter kan, daar is de Assurance Board zich van doordrongen. Er zijn vorderingen gemaakt, maar de effecten zijn nog niet altijd merkbaar.

Hoewel wij de vooruitgang zien die is geboekt met de geïntegreerde rapportage, hebben wij de Assurance Board meegegeven dat het inzicht hierin verduidelijking en vereenvoudiging behoeft. Onder andere is de suggestie gedaan de



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



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



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

Wijziging samenstelling Commissie Publiek Belang per 1 juli 2018

Per 1 juli 2018 is Nout Wellink uit de Commissie Publiek Belang van PwC getreden en is Yvonne van Rooy benoemd tot interim-voorzitter van de Commissie Publiek Belang van PwC.

verbanden tussen relevante metingen en getroffen maatregelen in de rapportage te tonen.

Ten aanzien van het veranderprogramma heeft de Assurance Board zich behalve op maatregelen en acties ook nader op de onderliggende problematiek gericht. De resultaten van de door de Assurance Board verrichte oorzakenanalyse zijn eveneens opgenomen in het kwaliteitsverbeterplan. De Assurance Board is gevraagd steeds te bekijken of voldoende diep wordt geanalyseerd, zodat duidelijk is dat de werkelijke grondoorzaken worden geïdentificeerd.

In zijn zelfevaluatie aan het einde van dit verslagjaar 2017-2018 gaf de raad van commissarissen aan dat het gevoel bestaat dat het toezicht op de cultuurverandering goed is ingebed. Wel meent de raad dat via de geïntegreerde rapportage nog meer inzicht moet worden verkregen in de aansturing op het gebied van kwaliteit en kwaliteitsbeheersing.

Wijzigingen (mede)beleidsbepalers in verslagjaar 2018-2019

Met ingang van het lopende verslagjaar 2018-2019 is zowel een nieuw bestuur van de accountantsorganisatie, als een nieuw bestuur van de Holding aangetreden. De raad van commissarissen meent dat de diversiteit aan ervaring, achtergrond, competenties en persoonlijkheden zorgt voor een team dat PwC de komende jaren verder kan brengen in de door PwC ingezette transformatie naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie. Die transformatie moet ook in de komende tijd onverminderd prioriteit krijgen.

Op grond van het door de raad van commissarissen vastgestelde rooster van aftreden, is de voorzitter van de CPB, Nout Wellink, aan het einde van dit verslagjaar 2017-2018 uit de raad van commissarissen getreden en daarmee eveneens uit de CPB. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor de wijze waarop hij zich in de afgelopen jaren van zijn voorzitterstaak heeft gekweten, waarbij hij zich altijd met ‘een blik van buiten naar binnen’ inzette een bijdrage te leveren aan het vergroten van het vertrouwen in PwC. Met behulp van externe adviseurs zijn wij op zoek naar een geschikte opvolger. De raad van commissarissen heeft Yvonne van Rooy tot die tijd tot interim-voorzitter van de CPB benoemd.

Transparantieverslag

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben dit transparantieverslag 2017-2018 met ons besproken. Wij vinden de toonzetting van het verslag passend bij het beeld dat wij het afgelopen jaar hebben gekregen van de manier waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. invulling geeft aan de borging van het publiek belang en de status van haar kwaliteitsbeheersingssysteem.

Commissie Publiek Belang,
Yvonne van Rooy (interim-voorzitter)
Naomi Ellemers
Jan Maarten de Jong
Annemarie Jorritsma
Frits Oldenburg
Cees van Rijn

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Kwaliteit onder controle

In dit hoofdstuk beschrijven we onze definitie van kwaliteit, ons kwaliteitsbeheersingssysteem, het proces van kwaliteitsverbetering en de ontwikkeling van kwaliteitsindicatoren (kpi's) afgelopen boekjaar.

- Kwaliteit onder controle**
- Onze definitie van kwaliteit
 - Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
 - Ons proces van kwaliteitsverbetering
 - Eén rapportage over kwaliteit
 - Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Onze definitie van kwaliteit

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

- Wij definiëren kwaliteit dan ook als volgt:
1. het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving; en vervolgens
 2. het leveren van toegevoegde waarde voor de maatschappij, aan onze mensen en aan onze klanten.

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

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

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

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

De accountantsorganisatie

In de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), het Besluit toezicht accountantsorganisaties (Bta), de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties (Wama) en de EU-verordeningen zijn voorschriften opgenomen voor de bedrijfsvoering van accountantsorganisaties die een vergunning hebben om wettelijke controles te verrichten. Een accountantsorganisatie dient te beschikken over een stelsel van kwaliteitsbeheersing. Ook dienen waarborgen te bestaan voor een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf.

De externe accountant

In zijn of haar beroepsuitoefening dient de externe accountant te voldoen aan de gedrags- en beroepsregels van vakbekwaamheid (inclusief permanente educatie), objectiviteit, integriteit en een professioneel-kritische instelling. De Wet op het accountantsberoep (Wab) geeft de NBA de bevoegdheid om beroepsreglementen vast te stellen ten behoeve van een goede

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

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

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

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

Nederlands regelgevend kader voor de wettelijke accountantscontrole

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

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- **Ons kwaliteitsbeheersings-systeem**
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

Colofon



Lees voor de volledige beschrijving van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing de “**Transparantieverlag bijlagen**”.

Pijler	Belangrijkste bouwstenen	Pijler	Belangrijkste bouwstenen
Leiderschap	- PwC-purpose en -waarden - Stakeholderdialogoog - Enterprise risk management - Audit Quality Risk Assessment - Partner/directorbetrokkenheid	Human capital	- Opvolging Global People Survey-resultaten - L&D-curriculum - Benoemingsprocedure partners en directors - Talent- en workforcemanagement - Beoordelingsproces medewerkers (beoordeling en promotie) - Beoordelingsproces partners/directors (BMG&D)
Ethiek	- Gedragscode - Klachtenregeling - Meldings- en klokkenluidersregeling - ICT Gedragscode	Opdracht-uitvoering	- PwC Audit Guide - Aura en andere tools - QRP-betrokkenheid - Consultaties National Office (fraude, continuïteit, overig) - Meldingen (AFM, Wwft, overig) - Specialistenbetrokkenheid - Audit-support - Realtime-reviews - Juridische procedures
Onafhanke-lijkheid	- Firma-onafhankelijkheid - Authorisation for Services - Persoonlijke onafhankelijkheid - Personal Independence Compliance Testing - Nevenfunctiesdatabase - Jaarlijkse compliance-confirmatie - Independence-training en -communicatie	Monitoring	- <i>Engagement compliance reviews</i> - Kwaliteitsindicatoren - Quality Council - Compliance Office - Internal Audit Dienst - Reviews door PwC Global - Oorzakenanalyses
Klant- en opdracht-acceptatie	- Klant- en opdrachtacceptatie - Selectiviteit - Partner/director- en QRP-allocatie - Acceptatie- en risicopanelen		

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

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

In de tabel hierboven zijn de belangrijkste bouwstenen van het QMS voor elk van de zeven pijlers opgenomen. Op pagina 5-23 van de bijlage bij dit transparantieverlag 2017-2018 beschrijven we deze zeven met elkaar samenhangende pijlers en een aantal bouwstenen verder in detail. Op pagina 22-38 van dit hoofddocument wordt gerapporteerd over de belangrijkste kwaliteitsindicatoren behorend bij de betreffende pijlers.

De cultuur en het gedrag binnen onze organisatie, de diversiteit van onze organisatie en de vitaliteit van onze collega’s zijn van invloed op de werking van het QMS, maar zijn geen opzichzelfstaande bouwstenen. Meer informatie over diversiteit en vitaliteit is opgenomen in het PwC NL Annual Report 2017-2018.

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

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



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

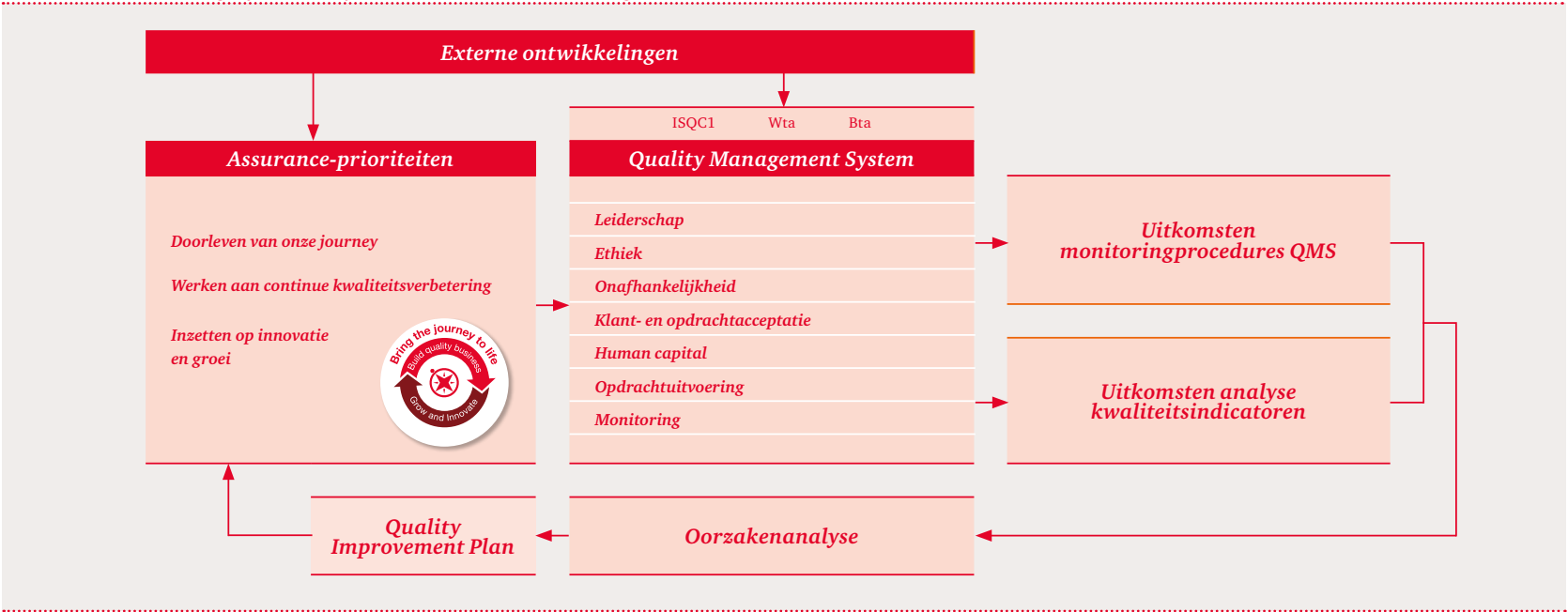
Colofon

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Kwaliteitsverbetering is een continu proces binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Externe en interne ontwikkelingen, zoals veranderingen in wet- en regelgeving en interne PwC-standaarden, maar ook technologische ontwikkelingen en innovaties zorgen voor aanpassingen in ons kwaliteitsbeleid en zijn daarmee van invloed op de strategische prioriteiten van Assurance en ons QMS. Om de werking van het QMS en de kwaliteitsverbetering te monitoren, maken wij gebruik van de uitkomsten van de *monitoring*

procedures uit het QMS alsmede van de uitkomsten van de analyse van de ontwikkeling van kwaliteitsindicatoren in relatie tot gestelde doelen. De rapportages over de kwaliteitsindicatoren worden ingebracht in de jaarlijkse cyclus van oorzakenanalyses. Op basis van de oorzakenanalyse wordt een *quality improvement plan* opgesteld. Dit bepaalt vervolgens de agenda voor maatregelen en acties gericht op kwaliteitsverbetering. Het proces van kwaliteitsverbetering wordt in het schema hieronder op hoofdlijnen weergegeven.

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem en proces van kwaliteitsverbetering



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- **Eén rapportage over kwaliteit**
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

Colofon

Eén rapportage over kwaliteit

Vorig boekjaar is besloten om de kwaliteitsindicatoren uit diverse rapportages, zoals de rapportage door National Office, rapportages over *change*-initiatieven en *human capital*-onderwerpen, in één geïntegreerde rapportage (*integrated dashboard*) samen te voegen. Begin 2018 zijn indicatoren met betrekking tot de kwaliteit binnen onze accountantsorganisatie opgenomen in het *integrated dashboard*. Dit stelt ons beter in staat op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen. Het *integrated dashboard* bevat tevens de kwaliteitsindicatoren zoals genoemd in de NBA-handreiking 1135 'Publicatie kwaliteitsfactoren'.

De set van indicatoren die een beeld schetst van de cultuur en het gedrag binnen onze accountantsorganisatie wordt niet alleen in het *integrated dashboard* gerapporteerd, maar ook in een afzonderlijke rapportage. Zie ook pagina 21 van de bijlage bij dit transparantieverslag voor een beschrijving van onze cultuur- en gedragsmonitor.

Als onderdeel van de evaluatie van de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de mate van effectiviteit van genomen maatregelen en ingezette acties, worden de uitkomsten van kwaliteitsindicatoren afgezet tegen geformuleerde doelstellingen. Afgelopen boekjaar zijn voor meer kwaliteitsindicatoren doelstellingen geformuleerd, zodat we concreter kunnen vaststellen of we onze ambitie waarmaken. Dit inzicht is vervolgens weer input voor de oorzakenanalyse en het *quality improvement plan*. ■

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon



Lees voor meer informatie over de pijler ‘Leiderschap’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Leiderschap’

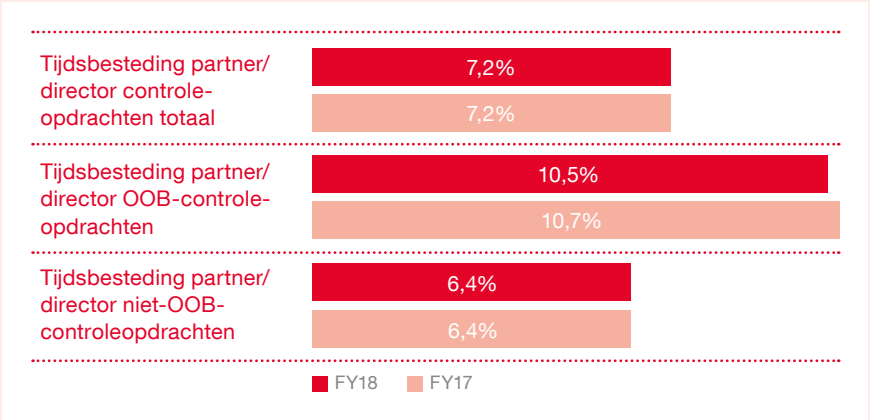
1.1 Productiviteit gelijk gebleven, werkdruk blijft een aandachtspunt

Afgelopen boekjaar is door de vaste formatie in onze Assurance-praktijk 50.000 uur meer besteed aan klantwerkzaamheden (+2,2%). Dit hebben we met gemiddeld 46 fte meer gedaan (+2,6%). Onze vaste formatie heeft, met één werkdag minder in FY18, gemiddeld 1.270 uur besteed aan klantwerkzaamheden (-0,4%). Ook het gemiddeld aantal uren besteed aan niet-klant gerelateerde werkzaamheden is licht gedaald (-1%). Wij zijn blij dat we ondanks een toename van het totale aantal directe uren afgelopen jaar in staat zijn geweest de werkdruk van onze vaste formatie stabiel te houden. We stellen ons wel ten doel de werkdruk, in termen van gemiddeld aantal bestede uren, in de komende jaren te verlagen.

Gemiddeld aantal klanturen per fte	FY18	FY17
Partner/director	902	900
(Senior) manager	1.161	1.180
(Senior) associate	1.370	1.370
Totaal	1.270	1.275

1.2 Tijdsbesteding partners/directors aan controleopdrachten gelijk

De tijdsbesteding door partners en directors in verhouding tot de totale tijdsbesteding aan controleopdrachten is met 7,2% gelijk aan vorig jaar. De lichte daling in betrokkenheid bij OOB-controleopdrachten kan vooral worden verklaard door minder eerstejaars OOB-controleopdrachten in FY18. De controleteams op eerstejaarsopdrachten besteden meer tijd aan de transitiefase, waarbij de betrokkenheid van partners en directors relatief groter is.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers**
 1. Leiderschap
 2. **Ethiek**
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon



Lees voor meer informatie over de pijler ‘Ethiek’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “*Transparantieverlag bijlagen*”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Ethiek’

2.1 Vertrouwenspersonen elf keer benaderd, geen formele klachten of meldingen

In lijn met onze gedragscode hebben we een netwerk van vertrouwenspersonen, met wie collega's contact kunnen opnemen om vertrouwelijke zaken te bespreken. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken in de persoonlijke sfeer, zoals ongewenst gedrag of ongewenste omgangsvormen of om vermoedens van professioneel wangedrag. Deze gesprekken hoeven niet automatisch te leiden tot het indienen van klachten of meldingen bij de Klachtencommissie of de *Business Conduct Committee* (BCC). Meestal wordt een oplossing gezocht en gevonden binnen de eigen werkomgeving, waarbij de vertrouwenspersoon kan optreden als klankbord of als mediator. Het is cruciaal dat onze mensen weten wie de vertrouwenspersonen zijn. Daarom hebben we hier afgelopen jaar meer aandacht aan besteed.

Afgelopen boekjaar zijn onze vertrouwenspersonen elf keer benaderd (FY17: vier keer) over aangelegenheden in de Assurance-praktijk. Wij vinden het een goede ontwikkeling dat onze mensen onze vertrouwenspersonen vaker hebben weten te vinden. Dit past in een cultuur van jezelf kwetsbaar durven opstellen, zaken aan de orde stellen, klankborden en uitspreken. In het afgelopen boekjaar heeft de Klachtencommissie geen klachten met betrekking tot Assurance ontvangen. Ook heeft de BCC geen melding van een vermoeden van een zakelijke misstand behandeld.

	FY18	FY17
Aantal keer dat een vertrouwenspersoon is benaderd	11	4
Aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie	0	0
Aantal interne en externe meldingen aan de <i>Business Conduct Committee</i>	0	0

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

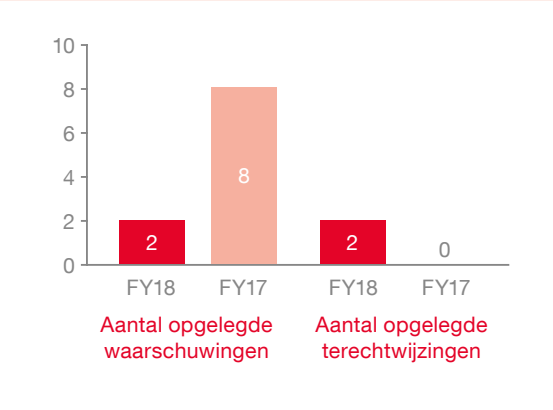
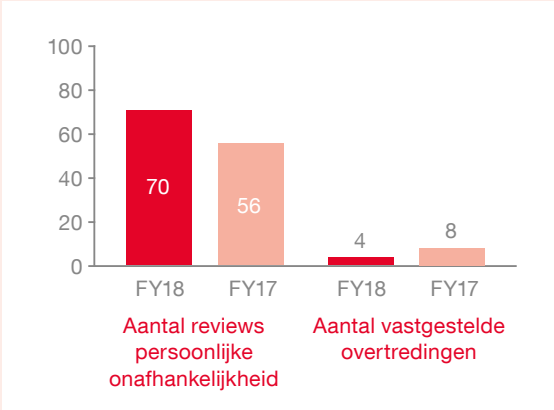


Lees voor meer informatie over de pijler ‘Onafhankelijkheid’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Onafhankelijkheid’

3.1 Minder persoonlijke onafhankelijkheidsovertredingen

In het afgelopen jaar zijn zeventig reviews uitgevoerd naar de persoonlijke onafhankelijkheid van onze partners en (aankomende) directors. Naar aanleiding daarvan zijn twee schriftelijke waarschuwingen en twee terechtwijzingen opgelegd. De betreffende overtredingen hadden betrekking op het niet of het niet-tijdig (de)registreren van aan- of verkopen van toegestane effecten en betreffen geen overtredingen van externe onafhankelijkheidsregels. Eén terechtwijzing had betrekking op een recidive. De terechtwijzingen hebben niet geleid tot een financiële sanctiëring. Tijdens de review naar de persoonlijke onafhankelijkheid van een aankomend director binnen PwC Belastingadviseurs N.V. is een schending geconstateerd van de onafhankelijkheidsregels van toepassing zijnde op een van onze controleklanten. Er is vastgesteld dat onze onafhankelijke positie niet in het geding is gekomen.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

Verklaringen

Colofon



Lees voor meer informatie over de pijler ‘Klant- en opdrachtacceptatie’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Klant- en opdrachtacceptatie’

4.1 Samenstelling omzet PwC Nederland 2017-2018 ¹
x 1 miljoen euro

	Wettelijke jaarrekening- controle	Overige jaarrekening- controle	Overige verklaringen en assurance- rapportages	Assurance- gerelateerde diensten	Overige diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole – OOB-kanten	i 42	iii 9	5	-	-	56	7%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-kanten	30	1	1	-	1	33	4%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige kanten	ii 140	4	4	1	34	183	22%
Overige jaarrekeningcontrolekanten		iv 18	1	-	3	22	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages kanten			65	1	114	180	21%
Assurance-gerelateerde rapportages kanten				-	3	3	1%
Overige kanten					356	356	42%
Totaal	212	32	76	2	511	833	100%

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

	Wettelijke jaarrekening- controle	Overige jaarrekening- controle	Overige verklaringen en assurance- rapportages	Assurance- gerelateerde diensten	Overige diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole – OOB-kanten	i 42	iii 1	4	1	-	48	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-kanten	22	1	2	-	1	26	3%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige kanten	ii 139	3	5	1	36	184	24%
Overige jaarrekeningcontrolekanten		iv 20	1	-	4	25	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages kanten			37	1	114	152	20%
Assurance-gerelateerde rapportages kanten				-	1	1	1%
Overige kanten					331	331	43%
Totaal	203	25	49	3	487	767	100%

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

1 De omzet betreft bedragen voor opdrachten die in rekening zijn gebracht door alle entiteiten behorende tot de Nederlandse PwC *member firm*. De door andere *member firms* van het internationale PwC-netwerk rechtstreeks in rekening gebrachte bedragen bij onze internationaal opererende (controle)klanten zijn niet opgenomen in deze tabel.

- De groepering van omzet sluit aan bij artikel 13, lid 2, onder k (i-iv) EU-verordening 537/2014:
- i) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;
 - ii) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
 - iii) inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
 - iv) inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

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

ad i) In het overzicht beperkt de omzet uit wettelijke controles bij entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is zich tot die entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een door PwC of door een *member firm* van het internationale PwC-netwerk gecontroleerde EU PIE is.

De in de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gerapporteerde geconsolideerde omzet over het boekjaar 2017-2018 bedraagt 334 miljoen euro (2016-2017: 301 miljoen euro), waarvan 197 miljoen euro (2016-2017: 190 miljoen euro) betrekking had op wettelijke controles en 137 miljoen euro (2016-2017: 111 miljoen euro) op overige dienstverlening.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. behoort tot een internationaal netwerk van onafhankelijke *member firms*. De totale omzet die auditkantoren (gevestigd in EU/EEA-lidstaten) die tot het netwerk van onafhankelijke *member firms* behoren (zie bijlage), hebben behaald in 2017-2018, met de wettelijke controle van jaarlijkse (geconsolideerde) financiële overzichten, bedraagt circa 3 miljard euro (2016-2017: 3 miljard euro).

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon



Lees voor meer informatie over de pijler ‘Human capital’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Human capital’

5.1

Meer collega's in vaste dienst

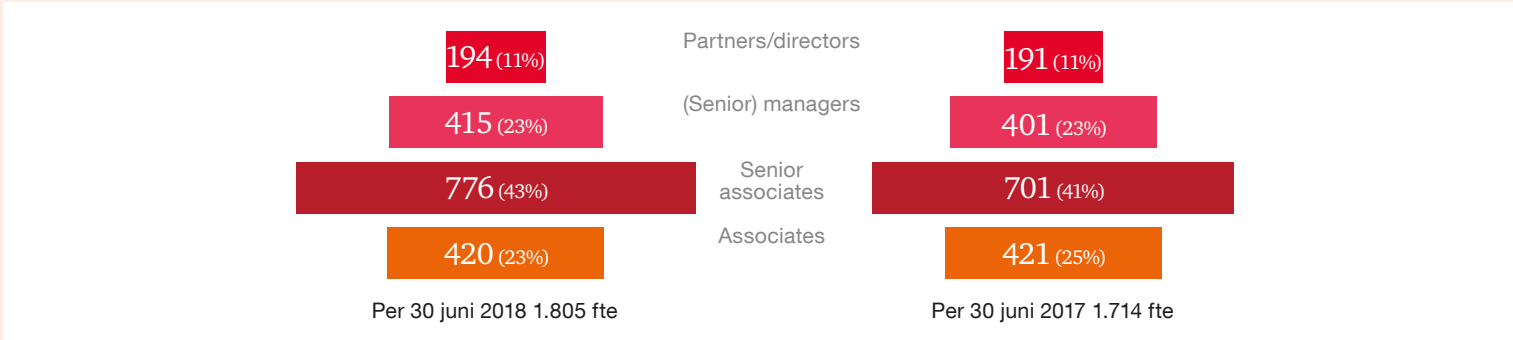
Onze vaste formatie is met 5,3% gegroeid naar 1.805 fte per 30 juni 2018, een toename van 91 fte. De formatie bestond in FY18 gemiddeld uit 1.809 fte (FY17: 1.763 fte). Naast deze groei van onze groep vaste collega's hebben wij in FY18 ook meer tijdelijke externe medewerkers (tot en met het niveau van senior associate) ingezet. Deze tijdelijke collega's – mede afkomstig uit ons wereldwijde netwerk van *member firms* – hebben in FY18 ruim 63.000 uur gemaakt (FY17: ruim 27.000 uur), voornamelijk in de piek van ons seizoen en bij

incidentele omvangrijke opdrachten. Ook hebben onze gespecialiseerde projectmanagers (PMO) ruim 15.000 uur (FY17: ruim 6.100 uur) gemaakt om de Assurance-praktijk te ondersteunen (zie ook KPI 6.1).

De groei van onze vaste formatie en de inleen van tijdelijke medewerkers is in lijn met onze doelstelling om meer ervaren collega's aan ons te binden en om tijdelijke pieken met tijdelijke collega's op te vangen. Met een grotere groep ervaren collega's hebben we ruim 50.000 directe uren meer gemaakt en zijn we in staat geweest de werkdruk niet

verder op te laten lopen (zie ook KPI 1.1). Tevens investeren we hiermee in de continuïteit in onze teamsamenstelling, een belangrijke driver van (audit) kwaliteit.

Komend jaar zetten we extra in op het aantrekken van collega's voor de afdeling Audit Support (via ons Bachelor Traineeship) en de businessunit Risk Assurance (via het Digital Assurance Traineeship). Ook willen we de komende twee jaar het aantal projectmanagers verdubbelen van twintig naar veertig fte.

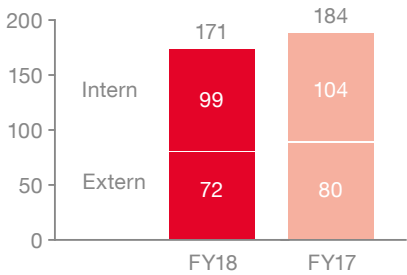


5.2

Gemiddeld aantal opleidingsuren licht gedaald

We investeren in de ontwikkeling van onze mensen via training on the job, maar ook via interne en externe opleidingen. Het totale aantal uren besteed aan training en opleiding is met 4% gedaald naar 310.000 uur (FY17: 324.000 uur), het gemiddeld aantal opleidingsuren per persoon met 7% van 184 naar 171 uur. Deze afname van het aantal opleidingsuren is vooral te verklaren doordat we relatief meer ervaren senior associates hebben, die het studietraject van de RA-opleiding vaak al hebben afgerond. Hierdoor is het gemiddeld aantal uren besteed aan externe opleidingen gedaald van tachtig naar 72 uur. Het gemiddeld aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) interne opleidingen is met vijf uur gedaald, hetgeen samenhangt met het moment waarop ons meerdaagse Summerschool-programma dit jaar gestart is.

Gemiddeld aantal uren opleiding en training per medewerker



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

5.3 Positieve ontwikkeling in verloop van vrouwelijke collega's en collega's met een niet-westerse migratieachtergrond

Het verloop binnen onze formatie is ten opzichte van vorig boekjaar afgenomen naar 14,1% (FY17: 15%). Wij zijn blij met deze daling in een competitieve arbeidsmarkt. Dat sprake is van een competitieve arbeidsmarkt zien we terug in het verloop onder collega's met een bovengemiddelde beoordeling (rating 1 of 2). Dat is toegenomen van 9,5% naar 13,2%. We ervaren dat onze talentvolle collega's zeer gewild zijn in de huidige arbeidsmarkt. Desondanks zien we dat we (beter dan vorig jaar) in staat zijn geweest collega's met meer dan zes jaar werkervaring te behouden. Dit is voor ons belangrijk om zo de vakinhoudelijke kennis en ervaring binnen teams te behouden en zorg te dragen voor goede coaching en begeleiding van de meer junior collega's.

Het verloop onder vrouwelijke collega's (11,9%) is aanzienlijk lager dan vorig jaar (16,8%). Ook het verloop onder collega's met een niet-westerse achtergrond is lager dan vorig jaar. Vanuit het oogpunt van diversiteit en het streven naar een inclusieve cultuur – een cultuur waar iedereen zich thuis en gewaardeerd voelt – zijn wij blij met deze ontwikkelingen. Tegelijkertijd blijft de doorgroei van zowel vrouwen als collega's met een migratieachtergrond een belangrijk aandachtspunt.

Verloop	FY18	FY17
Totaal	14,1%	15,0%
Verloop collega's met bovengemiddelde beoordeling		
Totaal	13,2%	9,5%
Verloop naar ervaring	FY18	FY17
0-3 jaar	9,9%	10,8%
3-6 jaar	14,8%	12,6%
> 6 jaar	21,8%	25,2%
Verloop man/vrouw	FY18	FY17
Man	15,3%	13,9%
Vrouw	11,9%	16,8%
Verloop culturele achtergrond	FY18	FY17
Nederlands	12,9%	12,4%
Westers	15,6%	15,1%
Niet-westers	13,6%	16,0%

5.4 Meer internationale mobiliteit

Het aantal buitenlandse collega's dat in het afgelopen boekjaar voor korte of lange duur bij PwC in Nederland kwam werken, is aanzienlijk toegenomen in vergelijking met het jaar daarvoor. Dit betreft voornamelijk ervaren collega's (uit Zuid-Afrika en Europese *member firms*), die voor een kortere periode naar Nederland zijn gekomen om ons te ondersteunen in de piek van ons seizoen.

Ten opzichte van vorig boekjaar zijn ook meer collega's naar het buitenland gegaan om daar voor kortere of langere tijd te werken. Vooral STEP (ons *short term exchange programme* binnen de Europese *member firms* van het netwerk) draagt hieraan bij. Behalve de *out of comfort*-ervaring die onze collega's persoonlijk veel brengt, helpt dit programma ook de collega's van verschillende Europese *member firms* op de werkvloer dichter bijeen te brengen.

Van buitenland naar Nederland	FY18	FY17
Korter dan één jaar	71	31
Langer dan één jaar	37	36
Van Nederland naar buitenland	FY18	FY17
Korter dan één jaar	19	11
Langer dan één jaar	13	12

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

Verklaringen

Colofon

5.5 Medewerkerstevredenheid verder toegenomen

Afgelopen boekjaar deed 83% (FY17: 83%) van onze mensen binnen de Assurance-praktijk mee aan ons medewerkerstevredenheidsonderzoek, de People Survey. De medewerkerstevredenheid, uitgedrukt in de zogenoemde *people engagement index*, bedraagt 85% en is daarmee met twee procentpunt gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze hoge score draagt bij aan de hoge score voor heel PwC Nederland. PwC Nederland heeft één van de hoogste scores binnen het wereldwijde

PwC-netwerk van *member firms*. Deze uitkomsten sterken ons in onze overtuiging dat we de juiste weg zijn ingeslagen met ons veranderprogramma, tegelijkertijd weten we ook dat we moeten blijven werken aan de verbeterpunten die de praktijk teruggeeft.

Onze collega’s zijn trots om bij PwC te werken. Ze vinden dat hun collega’s integer handelen en geven aan dat zij binnen PwC goed voorbereid worden op het werk dat ze doen. Ook zijn ze tevreden over de geboden mogelijkheden om zich te ontwikkelen

	FY18	FY17
De <i>people engagement index</i> – die de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever aangeeft.	85%	83%
<i>Vragen met betrekking tot purpose en integriteit</i>		
Ik heb een gesprek gehad over de waarden van PwC en hoe deze van invloed zijn op mijn werk.	83%	80%
Ik word aangemoedigd nieuwe dingen te proberen en te leren van mijn fouten.	74%	74%
De mensen voor wie ik werk, stellen hoge eisen aan ethisch gedrag.	86%	84%
Bij PwC voel ik me vrij om onderwerpen of zorgen op het gebied van ethiek ter discussie te stellen of te rapporteren en ik hoef daarbij niet bang te zijn voor negatieve consequenties.	79%	79%
Bij PwC kan ik mij openlijk uitspreken, ook als mijn ideeën niet overeenkomen met die van anderen.	77%	79%
<i>Vragen met betrekking tot kwaliteit</i>		
De leidinggevenden met wie ik werk bespreken met mijn team de manieren waarop wij beter een bijdrage kunnen leveren aan het vertrouwen en het oplossen van belangrijke problemen.	59%	60%
De mensen uit mijn team nemen verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van hun werk.	74%	75%
<i>Vragen met betrekking tot coaching en begeleiding</i>		
De opleiding en training die ik bij PwC heb gevolgd, hebben mij goed voorbereid op het werk dat ik doe.	86%	84%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen.	72%	73%

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

en persoonlijk te groeien. We zien dat onze mensen in toenemende mate bekend zijn met onze purpose en waarden en hoe deze van invloed zijn op hun werk. Dit is een belangrijke stap in ons veranderprogramma. Ook rondom innovatie laten onze collega’s weten dat ze de kwaliteit van onze technologie beter vinden (9% stijging ten opzichte van vorig jaar).

Onze mensen vinden dat – net als vorig jaar – talentmanagement meer aandacht verdient en dat ze in mindere mate de link tussen prestaties en beloning zien. Ze vragen ons daar meer transparant over te zijn. Wij zijn ons hiervan bewust en stimuleren via diverse sessies dan ook het echte gesprek; tijdens een beoordelingsgesprek, maar vooral ook tussentijds en *on the job*.

Ook vinden onze collega’s dat effectieve informatiedeling tussen de verschillende Lines of Service beter kan en is het voor het merendeel van de collega’s nog in mindere mate inzichtelijk wat het samenwerkingsverband PwC Europe kan bijdragen aan hun carrière. Ondanks dat 74% van onze mensen vindt dat ze aangemoedigd worden te leren van fouten, zien wij dit gedrag als een belangrijk punt in onze ontwikkeling naar een kwaliteitsgerichte cultuur.

Het thema flexibiliteit in de dagelijkse praktijk laat een stabiel positief beeld zien in ons medewerkerstevredenheidsonderzoek. Tegelijkertijd is het een thema dat, mede op verzoek van onze jonge collega’s, onze nadrukkelijke aandacht heeft. Afgelopen boekjaar hebben we samen met een groep jonge collega’s het thema flexibiliteit geadresseerd en zijn we samen tot een plan van aanpak daaromtrent gekomen. Dit plan van aanpak omvat drie onderdelen: ‘make it possible’ (systemen aanpassen om flexibel werken mogelijk te maken), ‘make it known’ (voorbeeldgedrag door leidinggevenden) en ‘make it work’ (bespreekbaar maken binnen teams). In september 2018 zijn we met een pilot gestart waarbij de werktijden, volgens een aantal overeengekomen spelregels, meer flexibel ingevuld kunnen worden.

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
- 5. Human capital
- 6. Opdrachttuitvoering
- 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

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

Beoordelings-elementen	Toetsing	Interne evaluatie	Beoordeling ⁴	Impact op totale beloning ^{1,2}	Beloningsconsequenties	
					FY18	FY17
Opdrachtkwaliteit	- Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtrechtspraken	Niveaus in evaluatie: 1. <i>Compliant</i> , 'best-in-class' 2. <i>Compliant</i> 3. <i>Compliant with review matters</i> (CWRM) 4. <i>Non-compliant</i> (NC)	Onderscheidend optreden in opdracht-kwaliteit/beste-van-de-klas-dossier: positief effect op beoordeling.	Tot +16,66% impact op totale beloning.	11 positief	6 positief
			<i>Compliant</i> : geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			CWRM: geen effect op beoordeling, tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of indien bij recidive daar aanleiding voor is.	Geen effect op beloning tenzij gecombineerd met andere kwaliteits-indicatoren of indien bij recidive daar aanleiding voor is: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Kwaliteitsbeheersings-systeem PwC (QMS)	• Interne reviews • Interne audits • Externe reviews	Evaluatie uitkomsten QMS-reviews/audits	NC: negatief effect op beoordeling, bij herhaling groter negatief effect.	Tot -50% impact op totale beloning.	4 negatief	11 negatief
			Onderscheidende bijdrage: positief effect op beoordeling.	Tot +8,33% impact op totale beloning.	22 positief	7 positief
Persoonlijke onafhankelijkheid	• Interne reviews • Interne audits • Externe reviews	Individuele bijdrage aan kwaliteit binnen PwC (rollen, projecten, etc.)	Effect op beoordeling van management.	Tot -16,66% impact op totale beloning.	1 negatief	0
			Uitspraak Independence Sanctions Committee: • Waarschuwing • Terechtwijzing	Geen effect op beloning.	-	-
Persoonlijk gedrag/ business conduct	• Klachten en meldingen	Besluit van de rvb op advies van het Business Conduct Committee of op advies van de Klachtencommissie	Terechtwijzing: aantekening in dossier, maar bij verboden bezit aandelen of bij zwaardere terechtwijzing groter effect.	Geen effect op beloning tenzij zwaardere terechtwijzing: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
			Brief met mededeling, geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
Voldoen aan regels en standaarden (<i>baseline expectations</i>)	Specifieke doelstellingen: aantal trainingsuren, financieel beheer, etc.	Evaluatie <i>baseline expectations</i>	Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Bij zwaardere maatregel: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
People-component in beoordeling	• People kpi's (inclusief People Survey) • 360-gradenfeedback	Evaluatie <i>baseline expectations</i>	Bij onvoldoende evaluatie negatief effect op beoordeling.	Tot -50% impact op totale beloning.	0	0
			Bij bovengemiddeld een positief, bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op beoordeling.	Tot +8,33% impact op totale beloning. Tot -12,5% impact op totale beloning.	25 positief 2 negatief	18 positief 5 negatief

1 In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. 2 Daarnaast is er tevens een clawbackregeling; van deze regeling is in FY18 geen gebruikgemaakt. 3 Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld. 4 Aanvullend kan een partner of director zowel een positieve als negatieve opmerking (in spraakgebruik 'op de regel') krijgen op het gebied van kwaliteit op een van de onderdelen *clients*, *people*, *firm*. Deze opmerking heeft geen direct effect op de performance-rating, maar is wel van invloed op de beoordeling van de betreffende partner of director en wordt opgenomen in het BMG&D-formulier. Afgelopen jaar betrof dit twaalf partners en directors.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon



Lees voor meer informatie over de pijler ‘Opdrachtuitvoering’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Opdrachtuitvoering’

6.1 Verschillende disciplines werken samen aan onze controleopdrachten
6.2
6.3

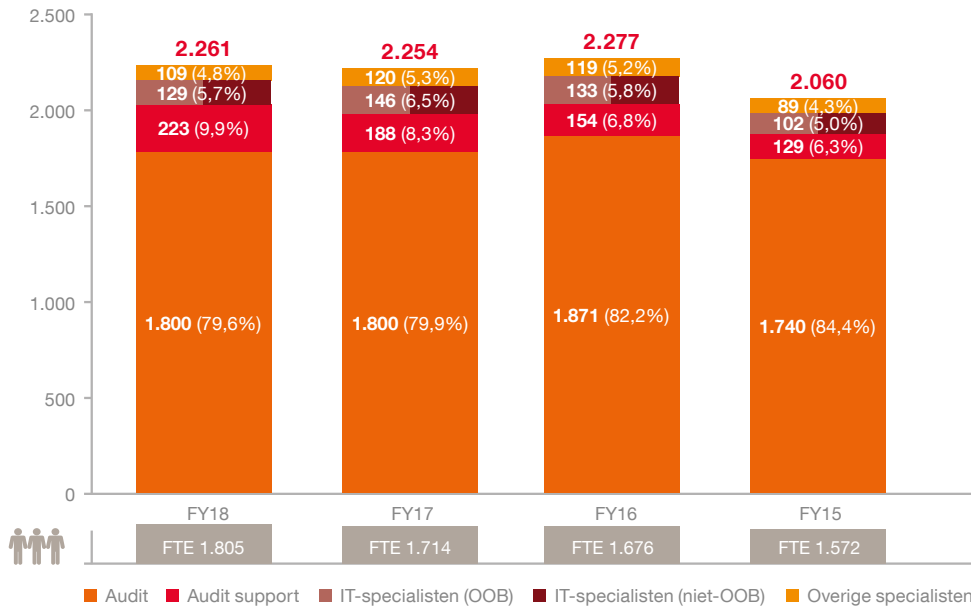
Om de kwaliteit te verhogen en bij te dragen aan een efficiënte uitvoering van de controle brengen we sinds een aantal jaren steeds meer gestandaardiseerde werkzaamheden onder bij specialistische *delivery centres* en *competence centres* (in Nederland, Duitsland, Polen, India en Zuid-Afrika). Ook hebben we vorig jaar een Project Management Office (PMO) opgericht. In FY18 is 9,9% van de totaal bestede controle-uren uitbesteed aan *delivery centres*, *competence centres* en onze PMO-collega’s (FY17: 8,3%).

Ook door specialisten – op het gebied van onder meer verslaggeving, waardering, belastingen en pensioenen – te betrekken bij onze controles, verhogen we de kwaliteit ervan. De urenbesteding door specialisten van binnen en buiten de Lines of Service is afgelopen jaar met 0,5 procentpunt afgenomen. Dit komt door een aantal eerstejaarscontroles van banken en verzekeraars in FY17, waarbij meer belastingadviseurs en actuarissen zijn ingezet. De inzet van bovengenoemde specialisten is overigens mede afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille en de mate waarin onze klanten te maken hebben met bijzondere situaties als overnames en fusies, (des)investeringen en reorganisaties.

IT-specialisten uit onze businessunit Risk Assurance hebben afgelopen boekjaar 5,7% van het totale aantal uren besteed aan controleopdrachten gemaakt (FY17: 6,5%). Deze daling heeft voornamelijk te maken met een aantal eerstejaarscontroles in FY17 waarbij de IT-omgeving in kaart moest worden gebracht.

In het OOB-segment is het percentage IT-specialistenbetrokkenheid 12% (FY17: 13,7%) en in het niet-OOB-segment 5,2% (FY17: 5,8%). Bij niet-OOB-klanten voeren we in verhouding meer gegevensgerichte werkzaamheden uit en steunen we minder op de IT-omgeving van de klant.

Uren besteed aan controleopdrachten (x1.000) en FTE's in dienst in de periode FY15-FY18



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

6.4 Meer uren gemaakt door vaktechnische afdeling

Onze investeringen in kwaliteit vertalen zich in een verdere toename van het aantal uren besteed door onze vaktechnische afdeling National Office. Afgelopen boekjaar zijn in totaal 63.251 uren besteed. Dit is ruim 11% meer dan vorig boekjaar. In totaal hebben 229 collega's afgelopen jaar – fulltime of op projectbasis – hun bijdrage geleverd aan de vaktechnische ondersteuning die wij de praktijk bieden vanuit National Office. Uren besteed aan het uitvoeren van jaarrekeningreviews en het afwickelen van consultaties zijn hierin niet inbegrepen. Deze worden op de betreffende opdrachten geschreven.

	FY18	FY17
Aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek	63.251	56.797

6.5 Aantal consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle gedaald

Via de consultatieprocedure hebben controleteams toegang tot specialisten op verschillende vakgebieden. Dergelijke consultaties vinden plaats op initiatief van de controleteams en zijn afhankelijk van het onderwerp vrijwillig of verplicht gesteld. Het aantal afgeronde consultaties is afgelopen boekjaar gedaald. Deze daling wordt onder andere veroorzaakt doordat dit jaar minder consultaties met betrekking tot continuïteit zijn afgehandeld, hoewel over dit onderwerp nog steeds geconsulteerd wordt. Ook is het aantal consultaties betrekking hebbend op anders dan goedkeurende verklaringen afgenomen.



6.6 Minder jaarrekeningreviews door National Office

Ter ondersteuning van de engagementteams voeren verslaggevingsspecialisten van National Office reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voorafgaand aan de afgifte van de verklaring. Afgelopen jaar zijn er minder jaarrekeningreviews uitgevoerd door een aanpassing van het interne beleid. Het is niet langer verplicht ook bij een tweedejaarscontrole een jaarrekeningreview door specialisten van National Office te laten uitvoeren, omdat de ervaring leert dat de toegevoegde waarde bij een review bij de eerstejaarscontrole het grootst is. Ook zijn er minder vrijwillige reviews uitgevoerd



6.7 Het fraudepanel wordt vaker geconsulteerd

Afgelopen jaar zijn meer aanknopingspunten gecreëerd om het gesprek over fraude binnen het controleteam te voeren, maar – minstens zo belangrijk – ook met onze klanten en opdrachtgevers, waarover meer te lezen is op pagina 8-9. Ook is de bestaande consultatierichtlijn aangescherpt. Een van de gevolgen van al onze initiatieven is dat het aantal consultaties van het fraudepanel afgelopen boekjaar is toegenomen van 104 naar 133.

	FY18	FY17
Consultaties fraudepanel	133	104

6.8 Meldingen ongebruikelijke transacties zijn toegenomen

We hebben in het afgelopen boekjaar 36 meldingen gedaan bij de Financial Intelligence Unit Nederland uit hoofde van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) (FY17: 25 meldingen). Op grond van de wet mogen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	FY18	FY17
Meldingen ongebruikelijke transacties	36	25

6.9 Totaal aantal afgegeven wettelijke controleverklaringen stabiel

Afgelopen boekjaar hebben we ruim 2.600 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles. Van deze 2.600 controleverklaringen hebben we er 196 afgegeven aan OOB-controleklanten.

	FY18	FY17
Totaal aantal afgegeven controleverklaringen	Ruim 2.600	Ruim 2.600
waarvan bij OOB's	196	194

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. **Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

6.10 Meer realtime-reviews uitgevoerd
6.11 Het aantal wettelijke controles waarop een ‘standaard’ opdrachtgerichte kwaliteits-beoordeling (OKB) heeft plaatsgevonden die op grond van de Bta of EU-verordening 537/2014 vereist is, is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar. Dit aantal OKB’s is afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille. Afgelopen boekjaar zijn 305 van dit type OKB’s afgerond (FY17: 308) door een OKB’er, in onze organisatie een *quality review partner* (QRP) genoemd. Bij één controle waarop een QRP was aangesteld, is bij de uitvoering van de werkzaamheden een schending van de procedures hieromtrent vastgesteld. Daarvoor hebben we herstelwerkzaamheden uitgevoerd.

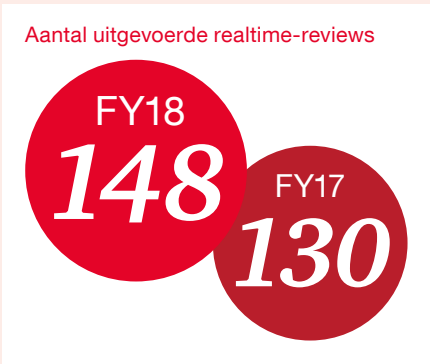
Bij 52 van de 305 ‘standaard’ OKB’s is de QRP bij zijn/haar werkzaamheden ondersteund door het RTR-team. In deze gevallen heeft hierdoor een meer diepgaande OKB plaatsgevonden dan een ‘standaard’ OKB. Het door de QRP’s en de ondersteunende RTR-teams bestede aantal uren als percentage van het totale aantal aan de opdracht bestede uren is 1,2%. Het vergelijkend percentage is niet beschikbaar, omdat in voorgaande jaren de uren besteed door het RTR-team niet werden meegenomen in de berekening van het percentage.

Naast deze ‘standaard’ OKB’s zijn nog 96 OKB’s uitgevoerd door een *concurring reviewing partner* (CRP), ondersteund door leden van het RTR-team. Het RTR-team helpt controleteams de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen en ondersteunt QRP’s en CRP’s bij de uitvoering van hun OKB. Als het RTR-team constateert dat een controle of dossiervorming beter kan of moet, geeft het coaching aan het betreffende controleteam. Het RTR-team benoemt niet alleen wat verbeterd moet worden, maar ook wat goed gaat. Het deelt deze lessen met de controlepraktijk en vergroot hiermee het lerend vermogen van onze organisatie. Tevens vormen de observaties van het RTR-team input voor de oorzakenanalyse.

De QRP’s en CRP’s maken deel uit van een gezamenlijk netwerk dat onder leiding staat van de Chief Auditor. Via dit netwerk krijgen ze inhoudelijke en richtinggevende ondersteuning voor het uitvoeren van hun OKB, mede op basis van de observaties van het RTR-team. Tevens dient dit netwerk als platform voor het delen van ervaringen en *best practices*.

Bij elkaar hebben we in het afgelopen boekjaar 11.950 uur besteed aan de in totaal 148 RTR’s.

Dat is een daling van 4% ten opzichte van vorig boekjaar (FY17: 12.500 uur). Naast dat we alle wettelijk verplichte OKB’s uitvoeren, is bij iedere externe accountant (partners en directors) ten minste bij één dossier een OKB onder begeleiding van het RTR-team gestart. Eerstejaars externe accountants en externe accountants met een verbeterplan zijn aan meer dan één OKB/RTR onderworpen. Sectormaatregel 5.3 uit het rapport ‘In het publiek belang’, die vraagt om iedere partner en director aan minimaal twee OKB’s te onderwerpen, hebben wij nog niet volledig geïmplementeerd.



	FY18	FY17
Het aantal in het verslagjaar afgeronde ‘standaard’ OKB’s door QRP’s	305	308
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	12%	12%

	FY18
Gemiddeld aantal uren besteed door QRP’s (en waar van toepassing het ondersteunende RTR-team) aan ‘standaard’ OKB’s, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan de controles van jaarrekeningen over het meest recent afgesloten boekjaar van de klanten waarbij een QRP is aangesteld	1,2%

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
- 6. Opdrachtuitvoering
- 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

6.12 Continue investeringen in technologie

Binnen het wereldwijde PwC-netwerk hebben we afgelopen jaar opnieuw geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe technologie, waaronder in tools als Aura, Halo en Connect. De Nederlandse *member firm* draagt bij aan de kosten van deze wereldwijde investeringen. Daarnaast investeren wij lokaal, zoals in alles wat nodig is om te kunnen voldoen aan de wettelijke verplichtingen rondom *standard business reporting* (SBR).

De totale uitgaven door de Nederlandse Assurance-praktijk in auditgerelateerde technologie bedroegen in FY18 vijf miljoen euro; dit bedrag is exclusief de investeringen in backofficesystemen en is exclusief de kosten van interne uren.

	FY18	FY17
Investeringen in technologie (in miljoenen euro's)	5	5

6.13 Daling van aantal jaarrekeningen waarin een tekortkoming is geconstateerd

Afgelopen boekjaar hebben we bij zes jaarrekeningen van niet-OOB-controleklanten geconstateerd dat de door ons in voorgaand jaar gecontroleerde jaarrekening in ernstige mate tekortschoot op grond van artikel 2:362, lid 6, BW. Deze tekortkomingen hadden betrekking op één 2014-jaarrekening en vijf 2015-jaarrekeningen. Conform artikel 2:362, lid 6, BW moeten de betreffende klanten hierover een mededeling deponeren in het handelsregister.

De ernstige tekortkomingen hadden in vijf gevallen betrekking op het ten onrechte toepassen van de consolidatievrijstelling op grond van artikel 2:408 BW door een tussenhoudster. In één geval had de tekortkoming betrekking op een door een Nederlandse bv onterechte toepassing van de consolidatievrijstelling op grond van IFRS10p4. In FY18 zijn geen materiële fouten (IFRS) in jaarrekeningen van OOB's of van klanten met een hoger risicoprofiel geconstateerd.

Medio februari 2018 hebben wij de consultatieplicht bij ons National Office verder aangescherpt vanwege wijzigingen in de regelgeving en om zo nog meer invulling te geven aan de lerende organisatie die wij willen zijn. De aanscherping houdt in dat de consultatieplicht van toepassing is geworden op alle materiële fouten, zowel voor NL GAAP- als voor IFRS-jaarrekeningen. Naar aanleiding hiervan is Nationale Office in FY18 twintig keer geconsulteerd over dit onderwerp.

	FY18	FY17
Het aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 2:362, lid 6, BW	6	9
Het aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	0	1
Totaal	6	10
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,2%	0,4%

6.14 Geen nieuwe incidentmeldingen bij de AFM

Afgelopen boekjaar hebben we geen nieuwe incidentmeldingen gedaan aan de AFM. Naar aanleiding van één melding in FY17 en één melding in FY16 – die betrekking hadden op niet-toegestane dienstverlening door een buitenlands onderdeel van het PwC-netwerk aan een Nederlandse OOB-controleklant – hebben wij afgelopen boekjaar een waarschuwingsbrief ontvangen van de AFM.

	FY18	FY17
Het aantal incidenten gemeld aan de AFM	0	2

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

6.15 Aantal juridische procedures en de status daarvan

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

Fairfield-fondsen

In deze zaak lopen twee civiele procedures in Amsterdam. Op 3 september 2014 heeft de rechtbank de vorderingen in een van de civiele zaken integraal afgewezen. Dit nadat een klacht ingediend door dezelfde partij door de Accountantskamer al in 2012 op alle onderdelen ongegrond is verklaard, een beslissing waartegen geen beroep is ingesteld. Tegen het vonnis van de rechtbank zijn de eisers in beroep gekomen en zijn we in afwachting van het arrest van het Hof. Voor de tweede civiele zaak heeft de rechtbank op 26 september 2018 alle vorderingen afgewezen.

Econcern

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

Phanos

Op 2 februari 2018 heeft de curator van Phanos bij de Accountantskamer een tuchtklacht ingediend tegen de verantwoordelijke externe accountant van PwC wegens vermeende fouten in de jaarrekening. Deze externe accountant is momenteel één van de beleidsbepalers van PwC. De mondelinge behandeling van deze zaak moet nog plaatsvinden.

Juridische procedures uit hoofde van beroepsuitoefening	Civiele zaak	Tuchtaak
Stand per 1 juli 2017	6	4
Nieuwe zaken	1	5
Afgehandelde zaken	2	1
Stand per 30 juni 2018	5	8

Stichting Zonnehuizen

Op 9 maart 2018 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan naar aanleiding van een tuchtklacht van de curator. De Accountantskamer heeft aan de externe accountant een maatregel van een berisping opgelegd. PwC is met de curator een schikking overeengekomen waarmee de juridische procedures tussen PwC en de curator ten einde zijn gekomen.

LCI Technology

Dit betreft een civiele procedure aanhangig gemaakt door de VEB. PwC is met de VEB in een vergevorderd stadium om de zaak te schikken.

Verder zijn we betrokken bij de volgende juridische procedures:

Brouwer groep

Dit betreft een civiele procedure aanhangig gemaakt door een voormalig aandeelhouder van de Brouwer groep. PwC zou in het jaar 2001 fouten hebben gemaakt bij de vaststelling van de waarde van het aandelenpakket waardoor de voormalige aandeelhouder schade zou hebben geleden.

SHV/Eriks

In februari 2017 was er negatieve publiciteit rondom een vermeende omkopingsfraude bij Econosto, een dochterbedrijf van SHV/Eriks. Dit heeft aanleiding gegeven tot diverse onderzoeken. Zo heeft het Openbaar Ministerie in 2018 laten weten dat het onderzoek doet naar onregelmatigheden in deze kwestie. De AFM doet onderzoek naar de wijze waarop binnen PwC met deze kwestie is omgegaan. Het onderzoek van de AFM heeft geresulteerd in twee tuchtklachten betreffende externe accountants van PwC (april 2018) en een conceptrapport met voorlopige bevindingen betreffende de PwC-accountantsorganisatie (juli 2018). Daarnaast is PwC in april 2017 geconfronteerd met een tuchtklacht van SOBI, gericht tegen negen externe accountants en bestuurders van PwC.

Op 18 juli 2018 heeft de Accountantskamer geoordeeld dat deze klacht van SOBI tegen zeven externe accountants en bestuurders op alle onderdelen ongegrond is. Tegen deze beslissing heeft SOBI geen hoger beroep aangetekend. De mondelinge behandeling van de zaak tegen de twee externe accountants, tegen wie zowel SOBI als de AFM een klacht heeft ingediend, moet nog plaatsvinden. Op het conceptrapport van de AFM zal PwC reageren, waarna de AFM haar definitieve bevindingen zal vaststellen. Het is niet zeker of dat nog in 2018 zal geschieden.

Lees verder op de volgende pagina

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- **Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers**
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 - 6. Opdrachtuitvoering**
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

Boekel

Op 27 oktober 2017 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan naar aanleiding van een klacht ingediend tegen een externe accountant wegens een vermeende fout in een voorziening zoals opgenomen in de jaarrekening van Boekel. De Accountantskamer heeft aan de externe accountant een maatregel van waarschuwing opgelegd. Er is geen beroep ingesteld tegen deze uitspraak.

Software Improvement Group

Op 1 december 2017 heeft een voormalige aandeelhouder en commissaris een tuchtklacht ingediend tegen een accountant van PwC en een partner van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. wegens standpunten die zij hebben ingenomen aangaande de verwerking van een aantal posten in de jaarrekening, waarbij een ander kantoor dan PwC een controleverklaring heeft afgegeven. De accountant en zijn collega-partner zouden met onvoldoende scope en diepgang de werkzaamheden hebben uitgevoerd. Op 31 augustus 2018 heeft de Accountantskamer een waarschuwing opgelegd aan de accountant en een berisping aan zijn collega-partner van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Partijen kunnen tot 12 oktober 2018 beroep aantekenen tegen de uitspraak.

Mijwo Beheer

Op 23 mei 2018 heeft Mijwo Beheer een tuchtklacht ingediend tegen een externe accountant wegens het vermeend schenden van gedrags- en beroepsregels. Hij zou zich bereid hebben getoond de controle uit te voeren van jaarcijfers ten behoeve van een earn out-berekening terwijl de controle vaktechnisch niet uitvoerbaar zou zijn en in strijd zou zijn met de onafhankelijkheidsregels. De externe accountant voert tegen de klacht verweer.

PMLF

Op 29 juni 2018 heeft de stichting PMLF een tuchtklacht ingediend tegen een externe accountant die een goedkeurende controleverklaring van onwaarde heeft verklaard aangaande een jaarrekening die diende ter vaststelling van de rechtmatigheid van kosten en daarmee samenhangende subsidie, zonder dat zich nieuwe feiten of bijzondere omstandigheden zouden hebben voorgedaan. De externe accountant voert tegen de klacht verweer.

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

- Op 29 juni 2018 heeft de Accountantskamer de klacht die door een accountantskantoor tegen 26 accountants, onder wie meerdere (voormalige) leden van het bestuur van de NBA, was ingediend op alle onderdelen ongegrond verklaard. De accountants zijn volgens het kantoor namens de NBA betrokken geweest bij de totstandkoming van een negatief oordeel over het kwaliteitsstelsel van het betreffende accountantskantoor waar klagers het niet mee eens waren. Een van de (voormalige) NBA-bestuurders tegen wie de klacht is ingediend, is een partner van PwC die is overgestapt naar PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Tegen deze uitspraak is geen hoger beroep ingesteld.
- Op 1 november 2017 heeft de stichting Wakkere Accountant een tuchtklacht ingediend tegen drie bestuursleden van de NBA. De stichting is onder meer van mening dat MKB-kantoren en -accountants door de tuchtrechter zwaarder worden bestraft dan de grote kantoren en daaraan verbonden accountants, als het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing als onvoldoende wordt beoordeeld. De drie (voormalige) NBA-bestuursleden dragen hier aldus de stichting verantwoordelijkheid voor. Een van de voormalige NBA-bestuurders tegen wie de klacht is ingediend, is een partner van PwC die is overgestapt naar PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

Ten slotte voeren wij verweer tegen het beroep dat de AFM heeft aangetekend tegen de beslissing van de bestuursrechter om PwC geen boete op te leggen, zie pagina 11.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachttuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon



Lees voor meer informatie over de pijler ‘Monitoring’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Monitoring’

7.1 We leren van onze interne reviews
Afgelopen boekjaar zijn 37 (FY17: 40) van onze assurance-opdrachten, als onderdeel van het jaarlijkse ECR-proces, beoordeeld. Deze 37 opdrachten betroffen 36 controleopdrachten met betrekking tot boekjaar 2017 en één ISAE3402-opdracht. Zesendertig (FY17: 35) van de onderzochte opdrachten voldeden aan de gestelde eisen, zij het dat vijf (FY17: zeven) van deze 36 opdrachten opmerkingen kregen (*compliant with review matters*).

Eén controledossier dat niet aan de gestelde eisen voldeed (*non-compliant*), heeft betrekking op de controle van een subsidieverantwoording in het niet-OOB-marktsegment. Met betrekking tot dit controledossier hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, waar nodig herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaring juist is.

De initiële evaluatie van de ECR-uitkomsten leert ons dat het doorvoeren van verbeteringen in de kwaliteit van onze dienstverlening zijn vruchten begint af te werpen. De focus van afgelopen jaren op de controle van de opbrengsten, het vergroten van het bewustzijn rondom fraude- en corruptierisico’s, het steunen op de werkzaamheden van andere accountants, de invloed van IT op de controle en de documentatie van de uitgevoerde werkzaamheden is terug te zien in de resultaten van en bevindingen uit het ECR-proces. Er is in de beoordeelde dossiers onder andere vastgesteld dat het gebruik van memo’s en de link met de uitgevoerde werkzaamheden is verbeterd, zowel bij de controle van opbrengsten als het testen van journaalposten (in verband met het risico op fraude). Ook hebben we in de beoordeelde dossiers vastgesteld dat een meer gedegen review van werkzaamheden van andere accountants plaatsvindt.

Maar we zien ook dat er nog ruimte voor verbetering is. Zo kunnen teams nog tijdiger starten met het uitvoeren en afronden van een robuuste planningsfase van de controle en hier de meer senior teamleden voldoende en tijdig bij betrekken. Het afgelopen boekjaar geïnitieerde programma ‘Flow’ (zie pagina 8) stimuleert deze aanpak. Ook moeten we meer durf tonen om de gevolgen van bijvoorbeeld late oplevering van stukken door onze klanten of wisselingen in onze teamsamenstelling en de mogelijke impact hiervan op de afronding van de controle, tijdig te bespreken met onze klanten. Kwaliteit en een professioneel-kritische instelling staan voorop. Het onderhouden van onze vaktechnische kennis, nieuwsgierigheid naar vaktechnische ontwikkelingen alsmede het verder adresseren van onze werkdruk, blijven aandachtspunten.

Alle bevindingen en *good practices* uit het proces vormen input voor de oorzakenanalyse van PwC Assurance (de *root cause analysis*). Op basis daarvan worden verbetermaatregelen geïdentificeerd die als integraal onderdeel worden opgenomen in het *quality improvement plan*.

In aanvulling op deze jaarlijkse door het internationale PwC-netwerk uitgevoerde dossierreviews, zijn binnen onze CMAAS-praktijk tien en binnen de Risk Assurance-praktijk negen dossierreviews uitgevoerd. Alle negentien onderzochte opdrachten voldeden aan de gestelde eisen, zij het dat zes CMAAS-dossiers de beoordeling *compliant with review matters* kregen.

Aantal uitgevoerde ECR's	Compliant	Non-compliant		Totaal
		OOB	niet-OOB	
FY18	36	0	1	37
FY17	35	0	5	40

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersings-systeem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Eén rapportage over kwaliteit
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers
 1. Leiderschap
 2. Ethiek
 3. Onafhankelijkheid
 4. Klant- en opdrachtacceptatie
 5. Human capital
 6. Opdrachtuitvoering
 7. Monitoring

Verklaringen

Colofon

7.2 Positieve uitkomsten in dossieronderzoeken door externe toezichthouders

In 2017-2018 hebben toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) in het kader van hun reguliere toezicht 24 dossiers onderzocht. De ADR heeft onder andere de verantwoording zoals opgenomen in SiSa-bijlagen (Single Information Single Audit) en informatie met betrekking tot de WNT (Wet normering topinkomens) onderzocht. Alle 24 dossiers zijn toereikend bevonden. Vorig boekjaar (2016-2017) kreeg één opdracht onderzocht door de ADR opmerkingen (*compliant with review matters*) en kreeg één dossier onderzocht door de Inspectie van het Onderwijs het oordeel niet-toereikend.

Wij zijn in afwachting van de resultaten van het onderzoek door de AFM naar 'de invloed van partners op de implementatie en borging van een kwaliteitsgerichte cultuur', dat eind februari 2018 is gestart. De AFM heeft afgelopen boekjaar geen regulier onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controledossiers of het stelsel van kwaliteitsbeheersing verricht.

De Amerikaanse toezichthouder PCAOB is in september 2018 gestart met haar driejaarlijkse reguliere onderzoek. Zij doet onderzoek naar drie 2017-controledossiers en onderdelen van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. De uitkomsten hiervan verwachten we medio 2019.

Toetsing door	Aantal gerapporteerde dossieronderzoeken		Aantal dossiers <i>non-compliant</i> bevonden	
	FY18	FY17	FY18	FY17
AFM	-	8	-	4
PCAOB	-	-	-	-
ADR	11	14	0	0
Inspectie van het Onderwijs	6	9	0	1
NZa	4	3	0	0
NOREA	-	-	-	-
Overige instanties (waaronder Zorginstituut Nederland en Commissariaat voor de Media)	3	2	0	0
Totaal	24	36	0	5

Positieve beoordeling kwaliteitsbeheersingssysteem

Bij de jaarlijkse beoordeling van ons kwaliteitsbeheersingssysteem voor Assurance (inclusief het Nederlandse *delivery centre*) door onze wereldwijde netwerkorganisatie zijn geen bevindingen van significante aard naar voren gekomen. Wel waren er drie andere bevindingen, die worden opgevolgd.

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

7.3 Geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM

In FY18 zijn geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM in door ons gecontroleerde jaarrekeningen.

	FY18	FY17
Het aantal geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM	0	0

7.4 Geen boete opgelegd door toezichthouders

Afgelopen boekjaar is door toezichthouders geen boete opgelegd. Wel loopt nog het hoger beroep in de rechtszaak tegen de AFM-boete naar aanleiding van haar reguliere onderzoek in 2013-2014 naar controledossiers 2011-2012, zie pagina 11.

	FY18	FY17
Het aantal opgelegde boetes door toezichthouders	0	0
Het bedrag (in euro's) dat PwC aan boetes heeft ontvangen van toezichthouders	0	0

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Verklaringen door de beleidsbepalers

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

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

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

Verklaring beleidsbepalers

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 27 september 2018

Beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.

Leden raad van bestuur Holding

PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Ad van Gils (voorzitter)

Agnes Koops-Aukes (tevens statutair
directeur van PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.)

Marc Borggreven

Marc Diepstraten

Jolanda Lamse-Minderhoud

Renate de Lange

Maarten van de Pol

Directie PricewaterhouseCoopers Accountants
N.V.

Michel Adriaansens

Joris van Meijel

Wytse van der Molen

Verklaring directie van

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 27 september 2018

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Agnes Koops-Aukes

Michel Adriaansens

Joris van Meijel

Wytse van der Molen

Assurance- rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Verklaring over de informatie over de cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverlag 2017-2018

Ons oordeel

Wij hebben de informatie over de bijgevoegde, door ons gewaarmerkte, cijfers en percentages in de wit gearceerde tabellen Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverlag 2017-2018 (verder: ‘de gerapporteerde data’) van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te Amsterdam onderzocht.

De informatie over de gerapporteerde data omvat de Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverlag 2017-2018.

Naar ons oordeel is de informatie over de gerapporteerde data in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals uiteengezet op [pagina 37-39 van de bijlagen](#) (hierna: ‘de bijlagen’) bij het transparantieverlag 2017-2018.

Dit oordeel is gevormd op basis van de volgende aangelegenheid:

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

De basis van ons oordeel

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

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

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

Doel van de opdracht en van toepassing zijnde criteria

Doel van de opdracht

Het assurance-rapport is opgesteld om te rapporteren inzake ons onderzoek of de Kwaliteitsindicatoren (de gerapporteerde data) in het transparantieverlag 2017-2018 van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. voldoen aan de van toepassing zijnde criteria.

Van toepassing zijnde criteria

Voor deze opdracht zijn de criteria van toepassing zoals opgenomen in [de bijlagen](#) bij het transparantieverlag 2017-2018.

Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Onze werkzaamheden en analyse van de uitkomsten

Onze werkzaamheden

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van het bestuur (de evalueerder)

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

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

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

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Utrecht, 27 september 2018

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

R.W.A. Eradus RA

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Colofon

Transparantieverslag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2017-2018

Directie PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Voor meer informatie

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

Dit transparantieverslag 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 236.000 mensen in 158 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.