

2018/2019

PwC Transparantieverslag



www.pwc.nl

Inhoud



3

Voorwoord



4

Verslag van de
Assurance Board



18

Verslag van de
Commissie Publiek Belang



24

Kwaliteit onder controle



48

Verklaringen

Voorwoord

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon



Soms moet je even stilstaan om daarna verder te komen.
Precies dat hebben we afgelopen jaar gedaan.

Als organisatie hebben wij de afgelopen jaren verschillende maatregelen getroffen om onze cultuur te veranderen en de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verbeteren. Maar om verder te komen moet je af en toe ook even stilstaan. Reflecteren op wat goed gaat en daar trots op durven zijn, maar ook op wat nog niet goed gaat en uitzoeken waarom dat zo is. Het project ROME, waarover verder in dit verslag meer, heeft aan deze reflectie een belangrijke bijdrage geleverd. Mag ik een fout maken binnen onze organisatie? En als ik promotie maak, mag ik dan nog wel hulp vragen? Of hoor ik het dan zelf te weten? En wat doen dergelijke vragen en afwegingen met de kwaliteit van onze werkzaamheden? Belangrijke thema's waar wij als Assurance Board komend jaar verder mee aan de slag gaan.

Naast dat we doorgaan op de ingeslagen weg van de verandering naar een cultuur waarin het dienen van het publiek belang voorop staat en de verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening, blijven we ook de verbinding met onze stakeholders, onze toezichthouder, de sector en onze collega's zoeken. Om zo de

blik van buiten naar binnen te halen en onze dienstverlening beter aan te laten sluiten op de verwachtingen van onze stakeholders, maar ook meer van onszelf te laten zien. In ons werk als accountant, én als bestuurders van een accountantsorganisatie, ervaren wij dilemma's die soms moeilijk te delen zijn. Toch proberen we dat meer te doen. Via deelname aan het publieke debat, interviews in landelijke dagbladen, door een journalist een week met ons mee laten lopen, en via vlogs en blogs op social media. En waar dit kan vooral ook samen met onze jonge collega's, de toekomst van de accountancysector.

We zien, stap voor stap, de effecten van de in de afgelopen jaren getroffen maatregelen. Zowel interne als externe onderzoeken en reviews, en recente rapportages van onder andere onze toezichthouder, laten dit zien. We hebben hier met elkaar ontzettend hard aan gewerkt en zijn daar dan ook trots op. Maar onze ambities liggen hoger. En uitdagingen zijn er nog genoeg. In het najaar van 2019 zullen wij kennismaken van het derde en laatste rapport van de Monitoring Commissie Accountancy

(MCA), van de aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) en van de uitkomsten van het thans lopende onderzoek van de AFM naar de kwaliteitsgerichte cultuur en ons kwaliteitsmanagementsysteem. Voldoende dynamiek dus. En zoals wij ook in onze brief aan de CTA schreven: wij staan open voor elke verandering die kan bijdragen aan duurzaam vertrouwensherstel. Mits die veranderingen daadwerkelijk en onderbouwd bijdragen aan het doel van verdere kwaliteitsverbetering.

Met dank aan onze stakeholders voor het vertrouwen dat wij van hen hebben gekregen en alle collega's die elke dag invulling geven aan de cultuurverandering en kwaliteitsverbetering.

Agnes Koops-Aukes
*Voorzitter directie PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.*

A close-up photograph of a person's hands holding a VR headset. The person is wearing a white t-shirt and a green wristband. The VR headset is black and white, with two large lenses visible. The background is blurred, showing some greenery.

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.

Leren door te reflecteren

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

‘Het leveren van kwaliteit heeft onze hoogste prioriteit omdat het raakt aan ons bestaansrecht. Het verbeteren van de kwaliteit van onze controles, vanuit een cultuur waarin het dienen van het publieke belang vooropstaat, is essentieel.’

Met deze woorden openden we in april 2019 [onze brief](#) aan de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA). Deze commissie is eind 2018 door de minister van Financiën ingesteld om onderzoek te doen naar en te adviseren over de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke accountantscontroles duurzaam verbeterd kan worden.

Onze reactie op de uitvraag van de CTA was voor ons een belangrijk moment om te laten zien waar we staan met onze kwaliteitsverbetering en cultuurverandering. Maar ook om aan te geven dat wij openstaan voor veranderingen, mits deze niet voor de Bühne zijn en daadwerkelijk bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit.

In het transparantieverslag van vorig jaar gaven wij aan onverminderd door te gaan met ons transformatieprogramma naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie. Vanuit de overtuiging dat dit leidt tot een structurele kwaliteitsverbetering en daarmee tot herstel van vertrouwen. In dit verslag nemen we u mee in onze reflecties over het afgelopen jaar, informeren wij u over de voortgang van onze cultuurverandering en kwaliteitsverbetering en kijken we vooruit naar de uitdagingen die ons het komend jaar te wachten staan.

In dialoog met onze stakeholders

Om onszelf een spiegel voor te houden en de blik van buiten naar binnen te halen, gaan we regelmatig in gesprek met onze stakeholders. Om die reden hebben wij ook afgelopen jaar geregeld dialoogsessies gehouden.

Twee verwachtingen komen stevast in deze gesprekken terug: integriteit en kwaliteit. Deze onderwerpen sluiten naadloos aan bij onze purpose: het bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen, zodat gebruikers van de jaarrekening in staat zijn om hun beslissingen te baseren op betrouwbare informatie. Integriteit en kwaliteit blijven dan ook onverminderd belangrijk voor ons.

Maar ook twee andere verwachtingen komen steeds vaker terug: publiek leiderschap en transparantie. Onze stakeholders verwachten dat we leiderschap tonen in het debat over de toekomst van de accountancysector door opener en transparanter te zijn dan voorheen. Ze geven ons mee te benoemen wat goed gaat, maar zeker ook wat beter kan. Die verwachtingen sluiten aan op de weg die we zijn ingeslagen: vaker open communiceren en benoemen waar we ruimte voor verbetering zien. Dat doen we onder andere via onze eigen kanalen, [de media](#), bijdragen aan het [NBA-dashboard](#) en de [publieke consultatie van de CTA](#).

Internationale ontwikkelingen

De toegenomen maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van de rol van de accountant en de kritische houding ten aanzien van de kwaliteit van het werk van accountants, zijn niet alleen onderwerp van gesprek in ons land. Ook internationaal wordt volop nagedacht over de manier waarop de kwaliteit van de wettelijke controle kan toenemen en hoe de sector aan vertrouwen kan bouwen. Bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, waar het debat wordt gevoerd aan de hand van een reeks van belangrijke rapporten en onderzoeken van onder andere de Consumers and Markets Authority (CMA), een onderzoek door Sir John Kingman naar de effectiviteit van de Britse toezichthouder FRC, een rapport van een commissie van het Britse parlement (BEIS) en een onderzoek door Sir Donald Brydon, de voorzitter van de London Stock Exchange, naar de kwaliteit en effectiviteit van de accountantscontrole. Daarbij adresseert Sir Donald Brydon tevens de verwachtingskloof, het verschil tussen wat de maatschappij verwacht van een controle en wat deze volgens de standaarden levert. Als Nederlandse organisatie volgen wij deze ontwikkelingen op de voet. Ook delen we onze ervaringen met kwaliteitsverhogende maatregelen met collega's in het buitenland.

Zie het [PwC NL Annual Report 2018-2019](#) voor de volledige uitkomsten van onze stakeholder-dialoog en onze reactie daarop.

Onze dilemma's

De weg naar kwalitatief betere controles en een groter maatschappelijk vertrouwen is niet van de een op de andere dag afgelegd. Dagelijks worden we in ons werk geconfronteerd met dilemma's, waarin belangen soms botsen en we lastige besluiten moeten nemen. We noemen hierbij drie dilemma's:

1. Kritisch zijn op welke organisaties we bedienen versus onze maatschappelijke verantwoordelijkheid

De afgelopen jaren hebben we actief gestuurd op een verlaging van het aantal klanten per partner/director, om zodoende meer tijd per klant te kunnen besteden. Onze oorzaak analyses tonen aan dat meer betrokkenheid van onze partners en directors tot hogere kwaliteit leidt. Daarnaast hebben we bij zowel bestaande klanten als verzoeken tot offertes nadrukkelijker gekeken naar onze beschikbare capaciteit én de kwaliteit van de te controleren organisatie en die aspecten meegewogen in ons besluit tot het voortzetten van de dienstverlening of de acceptatie van de opdracht. Per saldo heeft dit geresulteerd in een afname van het gemiddeld aantal klanten per partner/director:

	FY19	FY18	FY17	FY16	FY15
Gemiddeld aantal gecontroleerde organisaties per partner/director	13	14	16	18	22

We zijn tevreden met deze ontwikkeling, die tekenend is voor hoe belangrijk wij het vinden dat een partner/director voldoende tijd heeft voor reflectie en kwaliteitsverbetering van controles. Tegelijkertijd ervaren we een spanning tussen het kritisch zijn op welke organisaties we bedienen, vanuit de kwaliteit van de gecontroleerde organisaties en onze beschikbare capaciteit, in relatie tot onze maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de wettelijke controleplicht en eventuele verplichtingen uit ons netwerk.

2. Transparante communicatie versus klantvertrouwelijkheid

Open en transparant communiceren is voor een organisatie met een publieke taak een voorwaarde om aan maatschappelijk vertrouwen te kunnen bouwen. Hierin is PwC niet uniek. En dat kan ook goed voor zaken die PwC betreffen, zoals via dit transparantieverlag. Het wordt echter anders wanneer het vraagstukken rondom onze klanten betreft. Dan komt de geheimhoudingsplicht tussen de externe accountant en de gecontroleerde onderneming om de hoek kijken en worden we veel voorzichtiger in het transparant communiceren. We zijn ons ervan bewust dat het niet communiceren over gevoerde discussies of uitgevoerde werkzaamheden het maatschappelijk vertrouwen kan verminderen. Het vinden van een goede balans tussen enerzijds transparant communiceren en anderzijds het respecteren van klant en wettelijke geheimhouding zien wij als één van onze uitdagingen en verbeterpunten.

3. Openstaan voor verandering versus 'veranderen om het veranderen'

Om elke dag te verbeteren is toewijding aan verandering en een open blik op wat beter kan nodig. PwC staat open voor elke verandering die daadwerkelijk bijdraagt aan het duurzaam verbeteren van de kwaliteit. Toch betekent verandering an sich – bijvoorbeeld in de structuren van onze sector – niet per se een hogere kwaliteit van de wettelijke controle:

'Wij zien dat het perfecte model niet bestaat. De huidige modellen bevatten prikkels die bijvoorbeeld de onafhankelijkheid van de accountant in een multidisciplinaire organisatie kunnen aantasten. Het wegnemen van die prikkels gaat mogelijk gepaard met het ontstaan van nieuwe risico's die we niet of onvoldoende kunnen overzien.' (uit onze brief aan de CTA, 19 april 2019)

Wij ervaren het als een dilemma dat we openstaan voor verandering, maar kritisch zijn over eventuele maatregelen.

Zie het PwC Annual Report 2018-2019 voor meer informatie over dilemma's en hoe wij daarmee omgaan.

Risico's in onze structuren

“Kwetsbaarheden in de structuur van de accountancysector” is de titel van de AFM-verkenning van november 2018. De Monitoring Commissie Accountancy spreekt over de “wicked problems”: vraagstukken of thema’s die zeer moeilijk of niet oplosbaar zijn. Veelal hebben deze vraagstukken betrekking op het partnermodel, businessmodel, verdienmodel en interne verrekenmodel.

Wij herkennen dat de genoemde modellen prikkels bevatten die kunnen leiden tot risico's voor de controlekwaliteit. Tegelijkertijd merken wij dat niet alle feiten over deze risico's of onze maatregelen op deze risico's bekend zijn bij onze stakeholders. Dat trekken wij ons aan. In de afgelopen jaren hebben wij diverse maatregelen genomen gericht op het mitigeren van deze risico's.

Hieronder volgt een korte opsomming van deze maatregelen:

- Besturen en governance: vaste beloningen voor beleidsbepalers en een focus op besturen
- Instelling van een raad van commissarissen (rvc) op het niveau van het hoogste netwerkonderdeel in Nederland. De rvc heeft onder andere als taak het publiek belang te bewaken, toezicht te houden op organisatiebrede aspecten die van invloed zijn op controlekwaliteit en de balans te bewaken binnen de accountantsorganisatie (waaronder het beperken van effecten van tegenstrijdige belangen). Met de inwerkingtreding van de Wet aanvullende maatregelen accountantsorganisaties per 1 juli 2018 vallen ook de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing, de benoeming van nieuwe externe accountants en de jaarlijkse begroting van de accountantsorganisatie onder het toezicht van de rvc;
 - Instelling van een afzonderlijk bestuur op het niveau van de accountantsorganisatie met voldoende beschikbare tijd voor het uitoefenen van hun bestuurlijke taken;
 - Invoering van een vaste beloning voor zowel de leden van de raad van bestuur als het bestuur van de accountantsorganisatie (de laatste met ingang van 1 juli 2018).

Onafhankelijkheid en scheiding van controle en advies: geen beloning voor het binnenhalen van advieswerk bij controleklanten

- Doorvoeren van een strikte scheiding van controle en advies bij OOB's;

- Verplichte rotatie na vijf jaar (bij OOB) of zevenjaar (niet-OOB) van partners en directors en andere sleutelfunctionarissen in de controleteams. Uitzonderingen op verlenging van de zeven jaar zijn volgens de Verordening inzake Onafhankelijkheid (ViO) mogelijk, maar worden binnen PwC slechts bij hoge uitzondering goedgekeurd;
- Verbod op beloning van controle-partners en directors voor omzet uit hoofde van adviesdiensten aan hun controleklanten.

- Kwaliteit als de basis bij het bepalen van beloning en promotie
- Kwaliteit als doorslaggevende factor bij bepalen van de beloning van partners en directors;
 - Invoering van eisen rondom het aantal uren gemaakt in op kwaliteit gerichte functies (zoals betrokkenheid bij ons National Office), behalen van een vaktechnische toets en een minimum aantal compliant dossierreviews voordat promotie wordt gemaakt tot director, senior director of partner.

- Inzet van specialisten in de controle vanuit andere Lines of Service tegen marktconforme tarieven
- Stimuleren van inzet van specialisten uit andere Lines of Service bij de controle, zoals experts op gebied van waardering, belastingen, herstructurering en forensics. Wij zijn ervan overtuigd dat deze collega's door een focus op hun specialisme de hoogst mogelijke kwaliteit aan hun klanten én aan de controle kunnen leveren. Ook kunnen zij direct worden ingezet wanneer de controle hierom vraagt en voldoen zij als PwC-medewerkers aan strenge eisen omtrent vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid;
 - De inzet van deze collega's wordt doorberekend aan de accountantsorganisatie op basis van de externe tarieven die deze specialisten in rekening brengen. Het bedrag dat uiteindelijk door de accountantsorganisatie in rekening wordt gebracht bij de gecontroleerde organisatie kan hiervan afwijken. Deze wijze van interne verrekening zorgt ervoor dat het leveren van een bijdrage aan de controle voor de specialist op financieel gelijke voet wordt gewaardeerd als het bedienen van een adviesklant.

- Multidisciplinaire organisatie waarin winsten worden gedeeld: grote bereidheid tot investeren in kwaliteit van de accountantsorganisatie
- Vanuit de Wet toezicht accountantsorganisaties is bepaald dat in geval van beslissingen die de accountantsorganisatie betreffen, de meerderheid van de stemrechten bij accountants dient te liggen;
 - In de afgelopen jaren is gebleken dat intern een grote bereidheid

bestaat te investeren in de kwaliteit van onze dienstverlening in het geheel, en in die van de accountantsorganisatie in het bijzonder. De jaarlijkse begrotingen, met daarin grootschalige investeringen in zowel kwaliteit als innovatie, zijn telkens zonder wijzigingen goedgekeurd door de partnervergadering;

- Door deze wijze van winstdeling staat kwaliteit centraal: kennis, talent en (digitale) innovaties worden vrijelijk gedeeld, zonder discussies over interne verrekenprijzen.

- Accountant in dialoog met stakeholders
- Continue aandacht voor onze op de maatschappij gerichte purpose (building trust in society and solving important problems) en waarden (bijvoorbeeld Act with integrity);
 - Uitbreiding van de doorlopende dialoog met maatschappelijke stakeholders;
 - Invoering uitgebreide controleverklaring en actieve woordvoering op aandeelhoudersvergadering (versterking interactie accountant met stakeholders);
 - Opstellen van een verslag over het gevoerde beleid, inclusief een rapportage van kwaliteitsindicatoren (onder andere via Transparantieverslag).

Op diverse momenten en in diverse samenstellingen hebben we risico's die voortkomen uit het partnermodel, businessmodel, verdienmodel en intern verrekenmodel betrokken in onze analyses, zoals bijvoorbeeld onze oorzakenanalyse ROME. Uit deze analyse blijkt dat vooral meer specifieke kwaliteitsbelemmerende of -bevorderende factoren worden geïdentificeerd die aandacht vragen binnen de modellen. De analyses identificeren de modellen zelf niet als oorzaken.

In onze *brief* van 19 april 2019 aan de CTA gaan we in op de voor- en nadelen zoals wij die zien voor een aantal mogelijke alternatieve modellen (begrenzing marktaandeel, shared en joint audits, de Rijksaccountant, scheiding van accountants- en overige diensten op het niveau van de opdrachtgever, scheiding van accountants- en overige diensten op het niveau van de accountantsorganisatie, corporate model en een intermediair). Ook stellen we dat de aard en reikwijdte van de wettelijke controle inmiddels achterloopt bij de maatschappelijke verwachtingen. Wij verwachten dat de accountancysector zal blijven teleurstellen als deze verwachtingskloof niet wordt overbrugd. Daarover moeten de financiële keten en andere stakeholders als collectief met elkaar in gesprek.

Onze strategische prioriteiten

Afgelopen jaar hebben wij, mede ingegeven door een internationale herziening, onze Assurance-prioriteiten herijkt. Onze purpose en waarden zijn hierin onverminderd richtinggevend. Zie de uitwerking in het kader rechts en de nadere uitwerking hierna.

Trust and quality

Het leveren van kwaliteit in de controle betekent voor ons voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, en toegevoegde waarde bieden aan de maatschappij, onze collega's en onze klanten. Vanuit een cultuur waarin het dienen van het publiek belang vooropstaat.

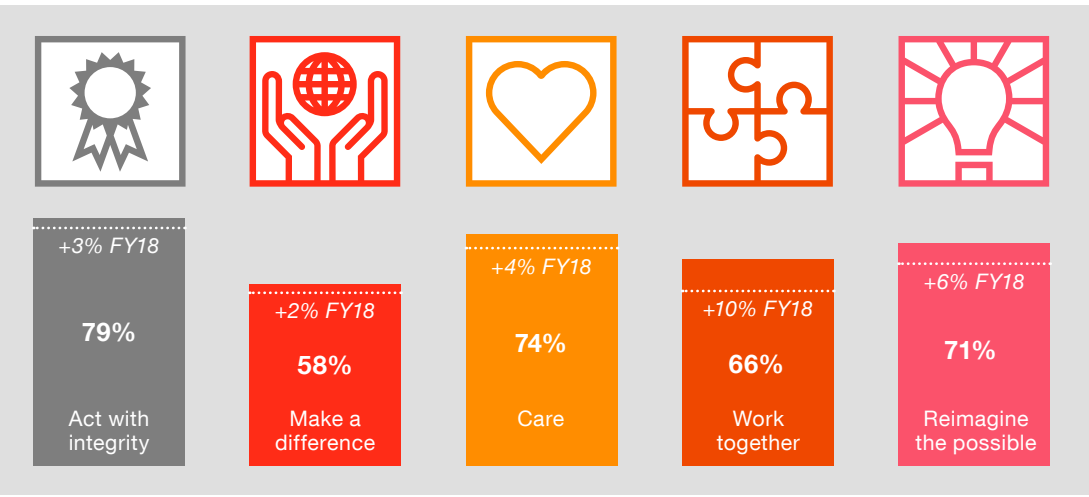
Dienen van het publiek belang

Ten grondslag aan kwaliteitsverbetering ligt de ontwikkeling van onze kwaliteitsgerichte cultuur. Door ons vertaald als onze journey naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie. Sinds 2015 werken wij hard aan deze transformatie naar een cultuur waarin het dienen van het publiek belang vooropstaat. Dit doen wij middels transformatie met consistente aandacht voor onze cultuurverandering.

Cultuurmetingen

Om de effecten van onze inspanningen in de afgelopen jaren te meten, en vast te stellen of we op schema liggen met de vooraf bepaalde verwachtingen uit ons programma, hebben we afgelopen boekjaar een cultuurmeting uitgevoerd

Gemiddelde score per stelling uit de GPS die ons vertelt hoe onze collega's de waarden ervaren in FY19



Our Assurance priorities relevant for the audit



Trust and quality

- In the public interest: continue our journey towards a purpose-led and values-driven organisation
- Build quality business: continuous improvement of assurance quality based on root cause analysis and applying a plan-do-check-act approach
- Create relevance to our stakeholders by investing in digital trust services and assurance around non financial processes and KPI's



Digitise and grow

- Simplify, standardise and automate processes
- Build an innovative, distinctive, intelligent audit and develop, share and scale new ways of working
- Achieve sustainable growth in Other Assurance Services



Talent

- Offer a differentiated and inspiring experience (people experience)
- Create a diverse talent pool, with a digital mindset fit for the future (workforce of the future)

en de uitkomsten vergeleken met die van de meting uit 2016. Uit deze vergelijking blijkt dat collega's hun eigen waarden in toenemende mate terug zien in de huidige cultuur, die op haar beurt weer dichterbij de gewenste cultuur. Daarnaast zijn waarden als kwaliteit, continue verbetering en continu leren zowel in de huidige cultuur als de gewenste cultuur onderdeel van de top 10-waarden. Kwaliteit staat overigens op nummer 1 bij de door onze collega's waargenomen waarden. Tegelijkertijd geven onze mensen aan ruimte voor verbetering te zien op het hebben van voldoende balans (thuis/werk) en het uiten van waardering.

Eenzelfde beeld komt naar voren uit onze jaarlijkse Global People Survey (GPS). Ieder

jaar meten wij onze medewerkerstevredenheid. Om een kwaliteitsgerichte cultuur te kunnen realiseren, zijn betrokken en gelukkige medewerkers immers van groot belang. Ook afgelopen jaar zagen we een hoge score op de zogenoemde *people engagement index* binnen Assurance, in FY18 en FY19 85%. Deze score meet vier vragen die vooral toezien op de trots om bij PwC te werken, de verwachting of je over twaalf maanden nog bij PwC werkt en of je PwC als werkgever zou aanbevelen bij anderen. Verder meten wij onder andere in hoeverre collega's vinden dat zij voldoende gecoacht en opgeleid worden, of ze zich gewaardeerd voelen om wie ze zijn, of ze zich vrij en veilig voelen om zich te uiten en op het doorleven van onze purpose en waarden (zie ook KPI 5.5).

Ook de AFM heeft in het afgelopen boekjaar een cultuuronderzoek gedaan naar de invloed van de partners op de implementatie en borging van een kwaliteitsgerichte cultuur. Daarover heeft zij in mei 2019 een rapport uitgebracht getiteld ‘Een onderzoek naar de bijdrage van houding, gedrag en cultuur aan kwaliteitsgerichtheid in het controleproces’. De belangrijkste resultaten van dit onderzoek voor PwC zijn:

- De organisatie en de controleteams worden als open en veilig ervaren.
- PwC heeft goede stappen gezet op het gebied van houding, gedrag en cultuur.
- De purpose en waarden zijn binnen PwC bekend en vormen een belangrijke basis voor de keuzes die worden gemaakt.
- Partners en medewerkers ‘voelen’ dat het leveren van kwaliteit en voldoen aan maatschappelijke verwachtingen een hoge prioriteit hebben.

Zie [onze reflectie](#) op dit onderzoek en de aanbevelingen van de AFM op accountant.nl.

Onze klanten laten ook van zich horen. Zo toonde een [sectoronderzoek](#) onder de voorzitters van auditcommissies van AEX- en AMX-bedrijven in juli 2019 aan dat volgens 71% van hen de prestaties van de externe accountant zijn verbeterd in de afgelopen vier jaar en dat zij deze waarden met gemiddeld een 8,1.

Wij zijn trots dat de sinds 2016 doorgemaakte ontwikkeling zichtbaar is in de diverse cultuurmetingen en rapporten. Zijn we al bij ons eindpunt? Natuurlijk niet. Wij zullen de komende jaren onverminderd doorwerken aan ons veranderproces. Onze organisatie blijft in transitie.

Kwaliteitsverbetering

Oorzaakanalyses hebben in ons veranderproces een belangrijke plaats. We kennen een jaarlijks oorzaakanalyseproces waarin we op basis van uitkomsten van in- en externe reviews, op zowel *non-compliant* als *best-in-class* dossiers, de achterliggende oorzaken van onvoldoende en voldoende kwaliteit achterhalen. Mede ingegeven door het tweede rapport van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) van eind mei 2018 hebben we afgelopen jaar besloten een breder en diepgaander onderzoek te doen naar factoren die de kwaliteit in de controlepraktijk belemmeren (project ROME). Deze wijze van werken, het uitvoeren van een oorzaakanalyse voordat we overgaan tot het treffen van maatregelen, hebben we ons het afgelopen jaar meer eigen gemaakt. Zo hebben we in 2018-2019 oorzaakanalyses uitgevoerd op specifieke thema's, zoals fraude en naar aanleiding van in een periode geconstateerde en gecorrigeerde (materiële) fouten. De uitkomsten

van deze analyses zijn weer input voor specifieke verbeteracties op deze thema's.

ROME

Terugkijkend naar onze oorzaakanalyses van voorgaande jaren constateren wij dat wij steeds transparanter reflecteren op de oorzaken van tekortkomingen in kwaliteit. De zogenoemde ‘5 x *why*-vraag’, alsmede de betrokkenheid van gedragsexperts in het team van de oorzaakanalyses hebben daar zeker aan bijgedragen. Tegelijkertijd waren wij van mening dat een verdere verbreding en verdieping in de oorzaakanalyse noodzakelijk was om daarmee een volgende stap in ons veranderproces te kunnen zetten. Hiertoe hebben wij in september 2018 projectgroep ROME (ROME: Relatie tussen Oorzaak, Maatregel en Effect) gevraagd hier onderzoek naar te doen. De projectgroep heeft reeds bestaande uitkomsten en resultaten meegenomen in de analyse, maar is ook met

Uitkomsten oorzaakanalyse ROME

Thema	Wat wordt ermee bedoeld?
Te weinig tijd en capaciteit	Rotaties, nieuwe klanten, incidentele grote opdrachten, <i>way of working</i> en toenemende indirecte taken: het zijn voorbeelden uit de praktijk die leiden tot druk op de planning. En daarmee op onze collega's. Er is te weinig ruimte voor mogelijke tegenvallers in de planning.
Onvoldoende coaching en feedback	Voor coaching en feedback is niet altijd voldoende aandacht. Het is daarom belangrijk dat we met elkaar een veilige leeromgeving creëren en elkaar stimuleren om vaktechnisch beter te worden, door kennis over te dragen die nauw aansluit bij de controleopdracht.
Onvoldoende beheersing controleproces	Een controle is complexer geworden. We besteden meer werk uit aan zogenaamde <i>delivery centres</i> en werken steeds vaker samen met verschillende specialisten. Als gevolg hiervan is adequaat projectmanagement nog cruciaal geworden, echter krijgt dit nog niet altijd de aandacht die nodig is om het controleproces van begin tot eind goed te laten verlopen.
Hoge mate van servicegerichtheid naar klanten	Vanuit persoonlijke basiswaarden (aardig gevonden willen worden, dienstbaarheid) of andere mentale overtuigingen kunnen collega's terughoudend zijn naar de klant in het benoemen en scherpstellen van de verantwoordelijkheden in het controleproces.
Sturing op kwaliteit?	In onze communicatie, zowel centraal als binnen de controleteams, maken we soms onvoldoende duidelijk dat het leveren van kwaliteit bij onze controlewerkzaamheden altijd op 1 staat en lijken andere zaken, zoals financiële doelstellingen, ook een rol te spelen.

onze (jonge) collega's in gesprek gegaan. Verder is een aantal externe deskundigen – die bekend zijn met de uitdagingen van het beroep en de sector – om input gevraagd. Om de uitkomsten en hun samenhang inzichtelijk te maken, hebben we vervolgens een benadering gekozen uit de systeemtheorie waarbij gebeurtenissen ('events') worden ontrafeld naar diepere niveaus ('patterns', 'system structures', 'mental models' en 'vision').

Forensic Audit Support

Forensic Audit Support (FAS) heeft als doel om door de inzet van forensische expertise de kwaliteit van de frauderisicoanalyse en de daaruit voortvloeiende controleaanpak te verbeteren. De pilot is eind oktober 2018 gestart bij circa 100 opdrachten. FAS ondersteunt de controleteams onder andere door het evalueren van de frauderisicoanalyse in het controledossier en de daaruit volgende controleaanpak. Ook nemen de forensische collega's deel aan het gesprek over frauderisico's tussen het controleteam en de klant, en de teamdiscussies over fraude.

Deze aanpak leerde ons onder andere dat de coaching door forensische experts de controleteams echt verder helpt. Ook de gesprekken met de gecontroleerde organisaties over frauderisico's nemen in kwaliteit toe. Na afloop van de pilot is de inzet van FAS geëvalueerd en besloten deze komend jaar te continueren en verder uit te breiden tot inzet bij circa 150 opdrachten. De leerpunten, die vooral zagen op eerdere betrokkenheid van FAS in het controleproces, zijn verwerkt in het plan voor de 2019-jaarrekeningcontroles.

De lessen uit ROME delen we breed met de collega's in de praktijk, waarbij we vooral inzoomen op het bespreekbaar maken van de mentale modellen – de geldende waarden, overtuigingen en veronderstellingen van het individu – binnen de teams. Het komende jaar nemen we op de thema's uit ROME nieuwe maatregelen (welke bijvoorbeeld zijn opgenomen in ons plan voor het verder aanscherpen van onze kwaliteitsgerichte cultuur) of scherpen we de reeds in gang gezette maatregelen aan (verlaging van werkdruk en het creëren van ruimte in de planning).

In een [vlog](#) hebben we de resultaten van project ROME besproken en gedeeld.

Fraude

Het onderwerp fraude heeft ook het afgelopen boekjaar weer hoog op onze agenda gestaan. Enerzijds vanuit de maatschappelijke discussie over wat de accountant wel en wat niet geacht wordt te doen op dit thema, maar ook omdat we zelf vonden dat de frauderisicoanalyses in de controle verder verbeterd konden worden. We hebben dan ook fors geïnvesteerd in ons fraudeteam. Dit team bestaat uit experts vanuit risicomangement, methodologie, Forensic Audit Support (FAS), realtime-review (RTR), cultuur- en veranderingsmanagement en collega's uit de praktijk.

Samen met het fraudeteam rusten wij onze collega's zo goed mogelijk uit voor het uitvoeren van de werkzaamheden met betrekking tot dit thema in de controle. Belangrijk initiatief van het afgelopen jaar was de inzet van onze forensische collega's in de controle (zie kader Forensic Audit Support).

Ook het vergroten van kennis en het verantwoordelijkheidsgevoel inzake frauderisico's bij de door ons gecontroleerde organisaties heeft nadrukkelijk onze aandacht. Om hen daarbij te helpen hebben we een *management fraud risk self-assessment* op het gebied van fraude, omkoping en corruptie ontwikkeld. Dit geeft inzicht in de frauderisico's van de organisatie en in welke mate deze risico's worden beheerst. De uitkomsten van het assessment vormen daarmee een startpunt voor de discussie en verdere verificatie door het controleteam. Het actief adresseren van fraude bij onze klanten en hen uitdagen op hun self-assessment en de genomen of te nemen maatregelen op de geïdentificeerde risico's zien wij als een voorbeeld van het leveren van toegevoegde waarde aan de maatschappij en onze klanten.

Tevens hebben we – onder andere via trainingen en workshops – geïnvesteerd in de beheersing en toepassing van de controlestandaarden ten aanzien van fraude en trainen we onze partners en directors in hun professionele oordeelsvorming ten aanzien van fraude, bijvoorbeeld door training in

Uitkomsten onderzoek Inspectie SZW

In het kader van een verkennende inspectie, gericht op het onderwerp psychosociale arbeidsbelasting in de accountancysector, heeft de Inspectie SZW in maart 2019 een bezoek gebracht aan PwC. Er is gesproken over werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Dit zijn arbeidsrisico's die psychosociale arbeidsbelasting, en daardoor werkstress, kunnen veroorzaken. De inspectie heeft de indruk gekregen dat PwC "zorg heeft voor haar mensen voor wat betreft het tegengaan van werkstress en ongewenst gedrag". De aanbeveling om samen met de arbodienst een verdiepend onderzoek uit te voeren naar werkdrukbronnen en energiebronnen, pakken wij de komende maanden op. Met de uitkomsten van deze oorzakaanalyse kunnen wij vervolgens beoordelen of de reeds genomen maatregelen toereikend zijn of dat deze aanscherping behoeven.

gesprekstechnieken en fraudeworkshops. Deze maatregelen adresseren de thema's uit de specifieke oorzakaanalyse rondom fraude die wij afgelopen jaar hebben uitgevoerd. In een breed gedeelde [vlog](#) hebben wij al deze maatregelen nog eens uiteengezet.

Werkdruk

Het thema werkdruk komt stelselmatig terug in onze oorzakaanalyses als een belangrijke belemmering voor onze verdere kwaliteitsverbetering. Niet nieuw dus, maar niet eenvoudig op te lossen. We hebben voorgaande jaren reeds diverse maatregelen getroffen, zoals

het aannemen van meer mensen, het kritisch zijn op de kwaliteit en kwantiteit van de klanten die we bedienen, het verschuiven van werk uit onze drukke periode in het voorjaar naar eerder in het controlejaar, meer digitaliseren en het delegeren van werkzaamheden aan zogenoemde *delivery centres*. Zoals ook blijkt uit het onderzoek van de Inspectie SZW (zie kader) nemen we onze verantwoordelijkheid voor het verlagen van de werkdruk serieus. En we zien het effect van onze maatregelen, maar tegelijkertijd zijn we er nog niet. We gaan dan ook in het najaar van 2019 een diepere oorzaakanalyse op de gevoelde werkdruk uitvoeren om aan de hand hiervan nieuwe maatregelen te nemen dan wel reeds genomen maatregelen aan te scherpen.

Overige initiatieven

Naast de hiervoor genoemde initiatieven heeft de Universiteit Maastricht in de zomer van 2018 onderzoek uitgevoerd onder 1200 van onze collega's uit de controlepraktijk. Ook heeft ons Compliance Office onderzoek gedaan naar onze lerende cultuur. De bevindingen hieruit zijn verwerkt in ons Summerschool-programma (onze meerdaagse, jaarlijks terugkerende, interne training), de plannen voor de komende periode en onze werkwijzen.

Universiteit Maastricht

In de zomer van 2018 heeft de Universiteit Maastricht onderzoek uitgevoerd onder 1200 van onze collega's uit de controlepraktijk naar welk gedrag individuen en teams in staat stelt om tot goed onderbouwde, kwalitatief hoogstaande oordeelsvorming te komen, die gebaseerd is op voldoende relevante en betrouwbare informatie en hoe dit gedrag kan worden bevorderd.

Het onderzoek leert ons dat het bieden van een veilige leeromgeving van groot belang is: de veiligheid om vragen te mogen stellen, informatie te delen, verschillende perspectieven uit te wisselen en elkaar feedback en coaching te geven. In teams waarin de psychologische veiligheid groot is, is de kwaliteit van het oordeel beter dan daar waar deze minder is.

Naast een veilige leeromgeving laat het onderzoek ook nadrukkelijk het belang van reflectie zien. Zodra het team wordt geconfronteerd met bijvoorbeeld tijdsdruk, onzekerheid of een grote hoeveelheid informatie, is het zeer zinvol om als team een zogenoemde *strategic time-out* te nemen en te reflecteren op proces- en gedragsaspecten.

Beide thema's hebben het afgelopen jaar veel aandacht gekregen in onze praktijk en zijn belangrijke input voor (leiderschaps)trainingen.

De onderzoekers lichten de uitkomsten van het onderzoek nader toe in een [video](#).

Onderzoek naar leren van fouten

Om de kwaliteit verder te kunnen verbeteren is een lerende cultuur binnen onze Assurance-praktijk essentieel. Deze cultuur rondom 'leren van fouten' is door ons Compliance Office onderzocht. Ze gebruikten hiervoor een onderzoeksmethode die is ontwikkeld door de AFM, in samenwerking met de Universiteit Utrecht. Uit het onderzoek komt naar voren dat PwC vooral gericht is op het voorkomen en herstellen van fouten en hier integer mee omgaat. Ook de 'tone at the top' met betrekking tot leren van fouten wordt gewaardeerd en herkend. En het PwC-adagium 'de grootste fout is de fout die je alleen maakt' is nog immer in de praktijk merkbaar.

Verbeterpunten zijn er ook. De focus op het voorkomen en het herstellen van fouten draagt niet altijd bij aan het optimaal leren van (bijna-) fouten. Hierdoor gaat er soms langere tijd overheen voordat ook daadwerkelijk wordt geleerd van fouten en is er minder aandacht voor het leren van fouten met geringere impact of van bijna-fouten. Dit, en ook andere aandachtspunten, nemen wij mee in de verdere vormgeving van ons cultuur- en kwaliteits-verbeterprogramma. In een [vlog](#) met een van de collega's van het Compliance Office is het onderzoek nader toegelicht.

Uitkomsten in- en externe reviews

We zien dat we ten aanzien van de kwaliteitsverbetering stappen vooruit zetten. Niet met zevenmijlslarzen, maar stap voor stap. De uitkomsten van de reviews door de Amerikaanse toezichthouder PCAOB (in september 2018) van controledossiers over het boekjaar 2017 zijn positief. Ook andere externe toezichthouders (Auditdienst Rijk, Inspectie van het Onderwijs en Nederlandse Zorgautoriteit) oordelen positief over de kwaliteit van vrijwel alle geïnspecteerde dossiers in de periode 2015-2018 (zie KPI 7.2). En de resultaten van de interne dossierreviews over de boekjaren 2017 en 2018 zijn verbeterd ten opzichte van de jaren daarvoor (zie KPI 7.1).

We zijn blij met deze uitkomsten. En tegelijkertijd motiveert het om ook de komende jaren de kwaliteit van onze dienstverlening verder te verhogen en door te gaan op de ingeslagen weg. Op de volgende pagina's vindt u een overzicht van de belangrijkste in- en externe beoordelingen en enkele belangrijke gebeurtenissen van het boekjaar 2018-2019.

Externe en interne dossierbeoordelingen

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Uitkomsten PCAOB-onderzoek en overige externe beoordelingen

De Amerikaanse toezichthouder PCAOB heeft in het najaar van 2018 zijn reguliere, periodieke onderzoek uitgevoerd en daarbij gekeken naar drie dossiers uit 2017 van controleklanten met een beursnotering in de Verenigde Staten. Alle dossiers werden toereikend bevonden. Daarnaast heeft de PCAOB een aantal onderdelen van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing beoordeeld, waaronder ‘tone at the top’, onafhankelijkheid, partnerbenoemingen en -beloningen en consultatieprocedures. Aanbevelingen die hieruit volgden, volgen wij op of hebben we reeds opgevolgd.

De AFM heeft afgelopen boekjaar geen regulier onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controledossiers verricht. Wel hebben toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) in het kader van hun reguliere toezicht afgelopen boekjaar 18 dossiers onderzocht (vorig jaar 24 dossiers). Eén subsidiecontrole kreeg van de ADR het oordeel niet-toereikend (vorig jaar waren alle onderzochte dossiers toereikend).

Overzicht van ECR's uitgevoerd op controleopdrachten in de periode 2015-2019					
PwC-boekjaar	FY19	FY18	FY17	FY16	FY15
Gecontroleerd boekjaar	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal compliant dossiers	46	36	35	32	37
Aantal non-compliant dossiers	2	1	5	5	0
Totaal aantal gereviewde dossiers	48	37	40	37	37

Uitkomsten interne reviews

Een belangrijke toetsing van de kwaliteit van onze dienstverlening is de *engagement compliance review* (ECR). Deze interne toetsing wordt uitgevoerd door van het controleteam 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 2018-2019 zijn 48 van onze assurance-opdrachten via een ECR beoordeeld (vorig jaar 37). Twee dossiers zijn als *non-compliant* beoordeeld (vorig jaar één). Dit betreffen de

controle van een subsidieverantwoording en een jaarrekeningcontrole; beiden in het niet-OOB-segment. Veertien opdrachten (vorig jaar vijf) voldeden aan de gestelde eisen, maar kregen opmerkingen (*compliant with review matters*). Het merendeel van deze opmerkingen had betrekking op fouten in de controleverklaringen, met name inconsistentie in verwijzingen en verbeterpunten in de accuratesse van bewoordingen.

De geïdentificeerde leerpunten (zie ook KPI 7.1) evalueren we en waar nodig adresseren we ze in ons *quality improvement plan*.

Overzicht van externe onderzoeken uitgevoerd in de periode 2015-2019 over boekjaren 2012-2017												
PwC-boekjaar	FY19		FY18		FY17		FY16		FY15		FY14	
Gecontroleerd boekjaar	2017		2016		2015		2014		2013		2012	
	Totaal	Compliant	Totaal	Compliant	Totaal	Compliant	Totaal	Compliant	Totaal	Compliant	Totaal	Compliant
AFM	-	-	-	-	4	3	4	1	-	-	10	6
PCAOB	3	3	-	-	1	1	2	2	-	-	-	-
ADR	6	5	11	11	14	14	12	12	16	16	7	7
Inspectie van het onderwijs	4	4	6	6	9	8	13	13	17	17	11	11
NZa	6	6	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2
NOREA	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-
Overig	2	2	3	3	2	2	7	7	3	3	11	11
Totaal aantal gereviewde dossiers	21	20	24	24	33	31	44	41	41	41	43	37



Belangrijke gebeurtenissen

Commissie Toekomst Accountancysector (CTA)

Op 1 januari 2019 is door de minister van Financiën de CTA ingesteld met als taak onderzoek te doen naar en te adviseren over de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam verbeterd kan worden, welke beleids- of wetwijzigingen daarvoor wenselijk zijn en of die wijzigingen juridisch haalbaar zijn. De commissie brengt uiterlijk 31 december 2019 haar advies uit.

De commissie heeft via een internetconsultatie verzocht om *position papers* of andersoortige informatie. In april 2019 heeft PwC hierop gereageerd middels reacties van onze raad van bestuur, raad van commissarissen en Young Assurance Board. De CTA heeft nadien aanvullende vragen gesteld, welke wij hebben beantwoord. Ook zijn wij aangeschoven bij een aantal door de CTA georganiseerde rondetafelbijeenkomsten. Uiterlijk eind september verwachten wij de eerste analyses en bevindingen van de CTA welke openbaar geconsulteerd zullen worden.

Uitspraak hoger beroep AFM

Het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) heeft op 18 juni 2019 uitspraak gedaan in het hoger beroep dat de AFM had ingesteld tegen een uitspraak van de Rechtbank Rotterdam. De rechtbank in Rotterdam gaf eerder aan dat de door AFM aan PwC opgelegde boete wegens schending van de zorgplicht onterecht was. De AFM ging daarna in hoger beroep, dat vervolgens door het CBb werd verworpen.

Tegen de uitspraak van het CBb is geen beroep meer mogelijk. De uitspraak geeft daarmee meer duidelijkheid over het toetsingskader voor de zorgplicht van accountantsorganisaties. Dat was voor PwC destijds ook de reden om beroep aan te tekenen. Het bedrag van de boete is gereserveerd voor onderzoek door de Foundation for Auditing Research (FAR); het instituut dat naar aanleiding van het sectorrapport uit 2014 tot stand is gekomen en onderzoek doet naar de drivers van de kwaliteit van controles.

Incidentmeldingen bij de AFM

Afgelopen boekjaar hebben wij een nieuwe incidentmelding gedaan bij de AFM. De melding had betrekking op een inval door de FIOD bij één van onze OOB-controleklanten. Momenteel evalueren wij de uitkomsten van ons interne onderzoek. Daarnaast is de opvolging van de incidentmelding door de AFM nog onderhanden. Naar aanleiding van een melding uit FY17 – die betrekking had op berichtgeving rondom vermeende corruptie in het verleden bij een controleklant – hebben wij begin juli 2019 ter afronding een waarschuwing ontvangen van de AFM.

Digitise and grow

Digitise

De voortschrijdende digitalisering van de wereld om ons heen heeft uiteraard invloed op de uitvoering van een controle. Nieuwe

technologieën zorgen aan de ene kant voor meer gemak, efficiëntie en consistentie, maar brengen aan de andere kant ook risico's voor ons en de door ons gecontroleerde organisaties met zich mee. We zien daarom een snel toenemende vraag naar innovatieve diensten

Your Tomorrow

Standardisation	Wij hebben de afgelopen jaren een deel van onze werkzaamheden vergaand gestandaardiseerd door standaardauditsoftware (Aura) met daarin standaardwerkprogramma's. Werkzaamheden met geen of beperkte oordeelsvorming besteden wij uit aan onze eigen <i>delivery</i> en <i>competence centres</i> in Nederland. <i>Delivery centres</i> doen werkzaamheden zonder oordeelsvorming (bijvoorbeeld doortellen jaarrekening) en <i>competence centres</i> bereiden de controle van minder complexe jaarrekeningposten voor (bijvoorbeeld liquide middelen). Het percentage uitbestede werkzaamheden is tussen FY15 en FY19 toegenomen van zes naar elf procent (zie ook KPI 6.3). Onze ambitie is om dit de komende jaren verder te laten toenemen naar circa twintig procent.
Automation	Deze standaardisatie en outsourcing stellen ons in staat om vervolgens te kunnen automatiseren. Een belangrijke ontwikkeling is bijvoorbeeld dat wij voor nagenoeg alle klanten een volledig geautomatiseerde balansdossier-aanlevering hebben, waarbij deze rechtstreeks gekoppeld kan worden met ons controledossier.
Harness data	Het doel is om de voor de controle relevante data van klanten op onze platformen te krijgen, zodat we nog beter in staat zijn onze technologie daarop toe te passen. De afgelopen jaren hebben wij deze data-extractie volledig geautomatiseerd voor de belangrijkste ERP/administratiepakketten, waardoor wij bij klanten die gebruikmaken van deze software inmiddels in staat zijn meerdere malen data op te halen. Wij werken aan het verder optimaliseren van onze platformen zodat wij ook voor andere administratiepakketten geautomatiseerd data-extracties kunnen uitvoeren.
Digital upskilling	Wij besteden veel tijd aan training van onze mensen, zodat zij hun digitale competenties verder ontwikkelen en tools als Alteryx en PowerBI kunnen toepassen tijdens de controle. Wij hebben hiervoor een zogenoemd digital upskilling implementatieplan opgesteld. Het 'foundation level' is onlangs uitgerold, hetgeen voor de Assurance-praktijk betekent dat iedere collega minimaal twaalf uur besteedt aan trainingen over data-analyse en auditing.

GL.ai: de eerste module uit PwC's Audit.ai

GL.ai is een tool waarin de kennis van accountants ten aanzien van het herkennen van afwijkende journaalposten gebundeld is. GL.ai verhoogt de kwaliteit van de accountantscontrole en levert betere inzichten voor zowel de accountant als de gecontroleerde entiteit. Het is een voorbeeld van hoe menselijke kennis en AI-technologie elkaar versterken.

Bundeling van kennis	Het algoritme is getraind door zo'n 5000 ervaren PwC-accountants overal ter wereld. Daarmee is onze kennis over het herkennen van alle mogelijke afwijkingen in journaalposten geïntegreerd in één tool.
Volledig en objectief	De tool controleert alle relevante data op de meest objectieve manier (zonder zogenoemde biases).
Continue verbetering	Wij voegen continu nieuwe kennis aan het algoritme toe.
Meer en beter 'in control'	GL.ai geeft inzicht in processen en in mogelijke verbeteringen.
Betere accountantscontrole	De tool maakt tijd vrij voor de complexe issues van de jaarrekening die vragen om menselijk beoordelingsvermogen.

zoals data-analyse, cybersecurity- en andere assurance-diensten die helpen om processen, systemen en mensen te beschermen. En we passen steeds meer technologie toe in onze 'traditionele' controle om onze werkzaamheden relevanter, efficiënter en vooral ook kwalitatief beter te maken.

De toepassing van bijvoorbeeld data-analyse bij de controle helpt ons bij het verkrijgen van inzicht in de gecontroleerde onderneming en haar omgeving, en bij het uitvoeren van risicoinschattingswerkzaamheden en het evalueren van de opzet en werking van de interne beheersingsmaatregelen. Het is een hulpmiddel om diepgaande kennis van processen en transacties te verkrijgen gericht op het onderkennen van controlerisico's en

het verzamelen van controle-informatie. Het effectief inzetten van data-analyse geeft ons de mogelijkheid om tijdsbesteding aan onderdelen van de controle met een 'lager risico' te verschuiven naar onderdelen met een 'hoger risico'. Voor de onderdelen met een meer beoordelend karakter blijft de professioneel-kritische oordeelsvorming van onze collega's onmisbaar. Wij zijn ervan overtuigd dat deze ontwikkeling de kwaliteit van de controle ten goede komt en sporen onze teams dan ook aan – waar dat mogelijk is – data-analyse toe te passen bij de controle.

Een groot deel van onze innovatieve technologie, waaronder onze data-analysetool Halo for Journals en onze GL.ai-tool (zie kader), ontwikkelen we binnen ons internationale

netwerk. Wereldwijd doen wij grote investeringen in technologie en via onderlinge afspraken draagt elk land daaraan bij (zie KPI 6.12). Ook ontwikkelen we technologische oplossingen in Nederland. Zo lanceren we binnenkort een samen met Advisory-collega's ontwikkelde *going concern predictive analytics tool* die controleteams (en PwC als organisatie) inzicht geeft in de prestaties, financiële gezondheid en een aantal (continuïteits) risicoscores van controleklanten in de tijd, ten opzichte van de sector en ten opzichte van een gedefinieerde peergroep. Naast het ontwikkelen van toepassingen investeren wij als organisatie in vier gebieden die onze controles naast efficiënter ook kwalitatief beter maken, bij ons bekend als Your Tomorrow: standaardisatie, automatisering, 'harness data' en 'digital upskilling' (zie kader op de vorige pagina).

Wij zullen de komende jaren digitale innovaties meer inzetten in de controle, zoals het gebruik van slimme algoritmen (kunstmatige intelligentie) om ongebruikelijke transacties of specifieke risico's te identificeren.

Grow

Vanwege de toenemende vraag van onze stakeholders naar het verstrekken van zekerheid digitalisering (zogenoemde *digital trust*), bij niet-financiële processen en KPI's en adviesdienstverlening hieromtrent, is groei in onze Other Assurance Services (OAS) businessunits CMAAS (Capital Markets and Accounting Advisory Services) en RAS (Risk

Assurance Services) onderdeel van onze strategische prioriteiten. Daarnaast doen wij vanuit de controle in toenemende mate een beroep op onze RAS-collega's vanuit hun IT-expertise en data-analyse- en cyberkennis.

Talent

Het zijn onze collega's die het verschil blijven maken in het doen van goede controles. Boven alles is ons werk vakwerk. We vinden het belangrijk om onze collega's te inspireren en een uitdagende plek te bieden waarin zij geënthousiasmeerd worden om het beste uit zichzelf te halen. In een omgeving waarin voldoende tijd is voor persoonlijke ontwikkeling, reflectie, coaching en feedback. Daarom blijven we daar onverminderd in investeren.

Onze vaste formatie is met 11,5 procent gegroeid naar 2012 fte per 30 juni 2019, een toename van 207 fte (zie ook KPI 5.1). Desondanks ervaren we dat het rekruteren van jong talent met een accountancy-achtergrond lastiger is dan voorheen. Studenten kiezen vaker voor andersoortige opleidingen. Voor het vinden van de juiste mensen concurreren we daarnaast steeds meer met andere typen organisaties, bijvoorbeeld start-ups. De aantrekkelijkheid van onze sector en het aantrekken van voldoende jong talent hebben nadrukkelijk onze aandacht en nemen we ook mee in gesprekken over de toekomst van de sector.

De voortschrijdende digitalisering van de wereld vraagt ook andere competenties van onze collega's. Wij kijken voortdurend hoe we onze dienstverlening zo kunnen inrichten dat bepaalde typen werkzaamheden verricht kunnen worden door mensen met een andere achtergrond. Deze mensen hebben bijvoorbeeld een zogeheten STEM-profiel (Science, Technology, Engineering and Mathematics) of een meer digitale opleiding gevolgd. We merken dat we die STEM-vacatures steeds beter in kunnen vullen. Afgelopen boekjaar had 18% van de instromers binnen Assurance een STEM-profiel.

Door deze ontwikkelingen verandert de samenstelling van onze controleteams. En dit stimuleren wij, omdat wij ervan overtuigd zijn dat diversiteit en verschillende perspectieven de kwaliteit van onze dienstverlening ten goede komen. Daarom bieden wij jonge collega's de mogelijkheid de masteropleiding Digital Auditing te volgen en zijn we gestart met het Digital Assurance Traineeship. Deelnemers worden in twee jaar opgeleid voor een functie op het snijvlak van controle en technologie.

Daarnaast kijken we welke minder complexe en meer routinematige werkzaamheden we kunnen standaardiseren (zie ook het hoofdstuk 'digitise and grow'). Deze werkzaamheden hebben we ondergebracht bij de afdeling Audit Support, die de controleteams ondersteunt. Door onze werkzaamheden op deze manier in te richten, kunnen wij verder differentiëren in

het ervaringsniveau van de mensen die bij ons starten, alsmede in de eisen die wij aan hen stellen qua doorstuderend.

Tegelijkertijd zien wij terug dat collega's langer bij ons blijven werken. Waar de Assurance-praktijk in 2015 nog een verloop kende van ruim achttien procent, was dat afgelopen boekjaar 10,5 procent (zie ook KPI 5.3).

De toegenomen tevredenheid over PwC als werkgever zien we ook terug in de resultaten van ons medewerkerstevredenheidsonderzoek (de GPS). De uitkomsten laten zien dat onze Nederlandse collega's bovengemiddeld tevreden zijn met PwC als werkgever. We zien dat deze tevredenheid zich sinds 2014 ieder jaar positief ontwikkelt. Wij zijn hier trots op. Op basis van de GPS bepalen we op welke gebieden wij kunnen of moeten verbeteren om op die wijze de werknemerstevredenheid verder te verhogen en de ontwikkeling van de door ons gewenste kwaliteitsgerichte cultuur te realiseren (zie ook KPI 5.5).

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon



Young Assurance Board

We betrekken onze jonge collega's al langer bij diverse thema's zoals werkdruk en diversiteit. In dit boekjaar hebben we deze inbreng geformaliseerd via de eind december opgerichte Young Assurance Board. Elf jonge collega's maken deel uit van deze Young Assurance Board. Allen vertegenwoordiger van een businessunit of bijvoorbeeld de OR. Eens in de zes weken schuiven zij aan bij vergaderingen van de Assurance Board en spreken we met elkaar over thema's als werkdruk, kwaliteit, de toekomst van het vak of over maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van onze sector.

Ook klankborden zij eens per zes weken met de individuele leden van de Assurance Board over de ontwikkelingen in hun portefeuille en hebben ze een actieve rol bij het ophalen van feedback bij collega's over de samenwerking met onze klanten.

Mooi is ook dat zij zelf een [brief](#) aan de CTA hebben geschreven. Vanuit de overtuiging dat als het over de toekomst van ons vak gaat, juist zij, als jonge professionals, hier een bijdrage aan kunnen leveren. Samen met jonge collega's van andere accountantskantoren hebben zij hun brief nader toegelicht in een gesprek met de CTA begin september.

Wij zijn heel erg blij met de inbreng en bijdrage van onze jonge collega's en ontzettend trots op de positie die zij in durven nemen, zowel in- als extern. We kijken dan ook met plezier uit naar de verdere samenwerking met hen.

In een [vlog](#) leggen twee leden van de Young Assurance Board uit waar zij zich mee bezighouden en lichten zij de reden toe waarom zij een brief aan de CTA hebben geschreven.

We kijken vooruit

Inmiddels durven wij te constateren en te benoemen dat de in de afgelopen jaren doorgevoerde maatregelen daadwerkelijk hebben geleid tot cultuurverandering en kwaliteitsverbetering. Tegelijkertijd blijven we kritisch, omdat het altijd nog beter kan. En ook moet.

In het najaar van 2019 kunnen we het sectorrapport van de MCA tegemoet zien, evenals het eerste concept van de aanbevelingen van de CTA en de uitkomsten van het thans lopende onderzoek van de AFM. Wij kijken hier met gepast vertrouwen naar uit en zullen deze met open vizier tegemoet treden. Om zo verder te kunnen blijven bouwen aan het vertrouwen in de maatschappij.

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

Amsterdam, 20 september 2019

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



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

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*, kwaliteitsgerichte cultuur en *markets*.

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.

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

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Verslag van de Commissie Publiek Belang

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

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

Inleiding

Het afgelopen verslagjaar stond voor PwC vooral in het teken van de verdere verankering van de ingezette kwaliteitsverbeteringen. De Commissie Publiek Belang (CPB) stelt vast dat de Assurance Board is doorgegaan op de ingeslagen weg om een cultuur- en gedragsverandering te bereiken. Kwaliteit had ook in het afgelopen verslagjaar stevast de volle aandacht van de commissie. De Assurance Board heeft ervoor gezorgd dat de oorzaakanalyses werden verdiept, dat de verschillende kwaliteitsverbeteringen werden geïntegreerd en dat de effecten hiervan periodiek zijn gerapporteerd aan de CPB.

Verankering van de kwaliteitsverbetering bereikt inmiddels de haarvaten van de organisatie. Dat blijkt voor ons niet alleen uit het contact met de leden van de raad van bestuur en Assurance Board (directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.), maar ook uit een groot aantal gesprekken met andere PwC'ers. Sinds 2016 spraken de leden van de raad van commissarissen (rvc) in dit kader uitgebreid met ruim 200 partners

en (senior) directors. Tijdens die gesprekken voelden zij zich vrij om ook problemen te bespreken. Zowel door de gesprekspartners als de rvc werden deze gesprekken als positief ervaren.

Maar ook is duidelijk dat nog niet alle problemen zijn opgelost. Ten eerste blijft de heroriëntatie van het klant- naar het publieke belang een aandachtspunt. De relatie van de accountant met zijn controleklant wordt vanouds gekenmerkt door servicegerichtheid, terwijl het publieke belang een grotere afstand en kritische blik vereist. Deze transitie is een lange weg die nog niet is voltooid. Een tweede aandachtspunt is de werkdruk. Wij steunen de door de Assurance Board aangekondigde aanvullende maatregelen om de werkdruk verder te verlagen.

De verwachtingen die de samenleving heeft van het werk van een accountant gaan inmiddels verder dan het opstellen van een juist en volledig controledossier. Onder meer het vervullen van een poortwachtersrol bij het voorkomen van fraude en corruptie

is onmiskenbaar onderdeel van wat in de maatschappelijke discussie van een goede accountantscontrole wordt verwacht.

Tot slot constateren wij dat het maatschappelijke debat over de accountancysector een nieuwe fase heeft bereikt. Die fase wordt gekenmerkt door de instelling van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) en de internationale discussie over het beroep. PwC toont zich constructief door open te staan voor verandering die de kwaliteit van de accountantscontroles duurzaam verbetert, mits deze gebaseerd is op een goede analyse en voor- en nadelen goed zijn afgewogen. De rvc-leden steunen PwC daarin. Met een brief aan de CTA hebben zij het belang benadrukt van nuance in het debat en het voorkomen van ingrepen die beogen bestaande problemen op te lossen, terwijl daardoor ook nieuwe problemen kunnen ontstaan. Binnen deze context moedigen we PwC aan om koers te houden, verbeterinitiatieven verder te consolideren en het contact met de samenleving te intensiveren.

Toezicht

De CPB ziet toe op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publieke belang van de accountantsverklaringen waarborgt. Hoewel het bestaan van de commissie niet langer een vereiste is op basis van de Code voor Accountantsorganisaties (ingetrokken per 31 december 2018), heeft PwC ervoor gekozen de commissie ook gedurende het hele verslagjaar 2018-2019 te continueren. Met dit schriftelijke verslag legt de commissie verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichthoudende rol heeft ingevuld in het verslagjaar 2018-2019 en doet zij verslag van haar bevindingen over de stand van zaken met betrekking tot de waarborging van het publieke belang door PwC.

Sinds de instelling van de rvc is de CPB een van de commissies van de rvc van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. ('Holding'). De leden van de rvc zijn allen onafhankelijke derden. De commissie bestaat sinds het verslagjaar 2017-2018 uit alle leden van de rvc.

Gedurende het verslagjaar 2018-2019 heeft de CPB vijf keer vergaderd. Alle vergaderingen vonden plaats in een open en constructieve sfeer met daarbinnen ruimte voor een kritische en genuanceerde toets door de leden van de commissie. Ook de voorzitter van de raad van bestuur van de Holding en de voorzitter van de Assurance Board waren bij de vergaderingen aanwezig, evenals de compliance officer, zijn

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

plaatsvervanger en de public policy & regulatory affairs officer. De behandeling van specifieke onderwerpen – zoals juridische procedures of toelichting op technische zaken ter verbetering van de controlekwaliteit – is veelal gebeurd in aanwezigheid van de desbetreffende direct verantwoordelijke binnen de organisatie.

Kwaliteit stond als thema op de agenda van elke vergadering van de CPB. Wij zijn daarover geïnformeerd via onder andere de periodieke rapportage over de kwaliteitsindicatoren (op basis van het *integrated dashboard*, dat hiertoe werd ontwikkeld) en de Assurance-monitor. Hiermee is inzicht gegeven in de wijze waarop de organisatie stuur op kwaliteit en op kwaliteitsverbetering. Andere onderwerpen die tijdens de vergaderingen aan de orde kwamen zijn onder andere de ontwikkelingen rondom het accountantsberoep, PwC in de media, de uitkomsten van gesprekken met stakeholders, de ontwikkelingen binnen de accountantsorganisatie, de periodieke rapportages van de compliance officer, de leerpunten uit claimsituaties, project ROME (zie pagina 9-10), uitkomsten van een onderzoek door de Inspectie SZW, gedragsonderzoek van de Universiteit Maastricht 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 en lopende onderzoeken door toezichthouders.

Daarnaast is tijdens de vergaderingen uitgebreid stilgestaan bij de instelling van de CTA, die door de minister van Financiën is gevraagd onderzoek te doen naar en te adviseren over de vraag hoe de kwaliteit van wettelijke controles duurzaam verbeterd kan worden, welke beleids- of wetwijzigingen daarvoor wenselijk zijn en of die wijzigingen juridisch haalbaar zijn (zie ook de [instellingsregeling](#)). Nadrukkelijk is de CTA door de minister gevraagd de voor de sector kenmerkende bedrijfs-, partner- en verdienmodellen in haar onderzoek te betrekken. Deze modellen zijn tijdens de vergaderingen expliciet door ons besproken. Bij de behandeling is ook de [AFM-verkenning](#) over marktfalen aan de orde geweest.

Tijdens de vergaderingen is met de aanwezige bestuurders gesproken over de rechtszaak tussen PwC en de AFM. Wij hebben de organisatie hierin gesteund, met het oog op het belang van meer duidelijkheid over de reikwijdte van de zorgplicht. Met de uitspraak van het College van Beroep voor het bedrijfsleven op 18 juni 2019 is dat doel bereikt (zie pagina 13).

In aanvulling op overleg in commissieverband tijdens de reguliere vergaderingen is, samenhangend met actualiteiten, van tijd tot tijd ad-hocoverleg gevoerd tussen de voorzitter van de CPB en de voorzitters van de accountantsorganisatie, de rvb en/of de rvc.

Leden van de Commissie Publiek Belang



Jan Sijbrand (1954) was van medio 2011 tot medio 2018 directeur bij De Nederlandsche Bank. Als voorzitter Toezicht was hij primair verantwoordelijk voor de toezichttaken en het toezichtbeleid van DNB. Hij vervulde tevens toezichthoudende rollen bij de ECB (Frankfurt) en EBA (Londen) en was voorzitter Curatorium postdoctorale opleiding Compliance & Integriteit aan de VU. Van 2008 tot medio 2011 was Jan Sijbrand lid van de raad van bestuur en Chief Risk Officer van NIBC. Daarvoor was hij onder andere werkzaam bij ABN AMRO, Rabobank en Shell. Sijbrand is sinds 1 januari 2019 lid en per 5 februari 2019 benoemd tot 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. Tevens is zij bestuurslid van Stichting Praemium Erasmianum. Ellemers is lid van de raad van commissarissen en van de Commissie Publiek Belang van PwC sinds 1 mei 2015. In haar hoofdfunctie als universiteitshoogleraar van de Universiteit Utrecht is prof. dr. N. Ellemers 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.



Carel van Eykelenburg (1952) was vanaf 2005 CFO/CRO en van 2008 tot 2018 voorzitter van de raad van bestuur van Bank Nederlandse Gemeenten. Daarvoor was hij onder andere voorzitter van de raad van bestuur van Mn Services, algemeen directeur Stichting Bedrijfspensioenfonds voor de Metaal en Technische Bedrijven (PMT), hoofd directeur Informatie Beheer Groep, plaatsvervangend hoofd directeur Informatiseringsbank en hoofd Bureau Secretaris-Generaal bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Carel van Eykelenburg is sinds 2012 lid van het bestuur van Stichting Pensioenfonds ABP en lid van de Commissie Beleggingen, Commissie Pensioenbeleid en van de Aandeelhouders- en Remuneratiecommissie. Van Eykelenburg is op 12 november 2018 toegetreden tot de raad van commissarissen van PwC.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de commissie is meegenomen in de evaluatie van de gehele rvc. Hierover wordt verslag gedaan in het verslag van de rvc in het *Annual Report 2018-2019* van de Holding.

Vindplaatsen van verandering

Zoals ook door de rvc geschreven in zijn *brief* aan de CTA heeft de rvc verandering waargenomen binnen enerzijds de vergaderingen met leden van de rvc en anderzijds zijn gesprekken met PwC'ers uit alle geledingen van de PwC-organisatie. Doorlopend is het bestuur getoetst op effectiviteit in relatie tot kwaliteit en het maatschappelijk belang. De rvc-leden stellen vast dat de toon van de top is veranderd; kwaliteitsverbetering is voor PwC een bestaansvoorwaarde geworden. Dit spreekt ook uit het feit dat de grote en meerjarige kwaliteitsinvesteringen onverminderd worden voortgezet. Uit gesprekken met de partnergroep blijkt dat de cultuurverandering doordringt tot in de haarvaten van de organisatie. PwC wordt steeds meer een lerende organisatie.

Die ontwikkeling is belangrijk. In de organisatiecultuur moeten de ingezette verbeteringen stevig worden verankerd, zodat de accountant goede kwaliteit kan leveren. Uiteindelijk bepaalt de cultuur de gedragingen van de accountant, meer nog dan wetten en regels dat ooit kunnen doen. Ze bepaalt in hoeverre de accountant zich door collega's gesteund voelt bij het voeren van een moeilijk



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 Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij, president-commissaris Alliander en voorzitter van de jury voor zakenvrouw van het jaar. Jorritsma is sinds 1 september 2015 lid van de raad van commissarissen en sinds 1 juli 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. Sinds 1 mei 2015 is hij lid van de raad van commissarissen en sinds 1 juli 2017 is hij lid van de Commissie Publiek Belang van PwC (nadat hij eerder ook van juli 2013 tot mei 2015 lid was van deze commissie). Daarnaast is hij bestuurslid van Stichting Vrouwe Groenevelt's Liefdegesticht en Stichting Astma Bestrijding.



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. Hij is ook 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 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC sinds 1 juli 2013 en van de raad van commissarissen sinds 1 mei 2015.



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, plaatsvervangend Kroonlid van de SER, bestuurslid van VNO-NCW en voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Op dit moment is zij onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Electronics Nederland, commissaris bij Fuji Europe, voorzitter van de raad van toezicht van de Raad voor Accreditatie, lid van de raad van toezicht van 's Heeren Loo, bestuurslid Stichting Continuïteit Post NL, 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.

Wijziging samenstelling Commissie Publiek Belang per 1 juli 2018

Op 12 november 2018 is Carel van Eykelburg als lid toegetreden tot de Commissie Publiek Belang. Op 1 januari 2019 is ook Jan Sijbrand als lid toegetreden. Per 5 februari 2019 is Sijbrand benoemd tot voorzitter van de commissie. Per 1 juli 2019 is Jan Maarten de Jong uitgetreden uit de Commissie Publiek Belang van PwC, gelijktijdig met zijn uittreden uit de raad van commissarissen.

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Colofon

gesprek met een controleklant. Ze bepaalt ook of collega's elkaar kunnen en durven aanspreken op fouten zodat daarvan wordt geleerd. Cultuur bepaalt hoe wordt omgegaan met tijdsdruk. Precies daar is de accountant het kwetsbaarst. En gelukkig gaat dat steeds beter. Als gevolg van de cultuurverandering wordt anders gesproken over collega's, over klanten, over de toezichthouder en over de buitenwereld. Het is dan ook bemoedigend te constateren dat de AFM in haar recente [rapport](#) aangeeft dat de kwaliteitsgerichtheid onder medewerkers en partners groot is.

Maar het kan nog beter. De *drive* om klanten goed te bedienen kan leiden tot een overmatige focus op de belangen van de klant, terwijl juist de kritische controle het publieke en – op de langere termijn – ook het klantbelang dient. Daarom zien wij graag dat PwC-accountants hun rug recht houden. De publieke waardering voor de rol van de accountants zou er tevens mee gediend zijn als zij uitvoeriger gingen communiceren over de interventies die zij in het publieke belang wel degelijk doen. Daarbij moeten wel de vertrouwelijkheidsprincipes worden gerespecteerd.

Tegelijkertijd maken wij ons zorgen over de werkdruk. De ingrijpende transformatie als gevolg van de vele verbetermaatregelen heeft gedurende de afgelopen jaren veel van de organisatie gevraagd. En de werkdruk is in het afgelopen verslagjaar nauwelijks verminderd. Initiatieven om de werkdruk te verlagen zijn niet

voldoende gebleken, zoals het aannemen van meer mensen en het verplaatsen van werk in het drukke voorjaar naar eerder in het controlejaar. Dat is zorgelijk omdat uit de oorzaakanalyses blijkt dat werkdruk een oorzaak kan zijn van tekortkomingen in de kwaliteit. Wij steunen de door de Assurance Board aangekondigde aanvullende maatregelen om de werkdruk verder te verlagen. Dat is niet alleen in het belang van de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers, maar draagt door een grotere ruimte voor reflectie bij aan een hogere controlekwaliteit.

ROME

De kwaliteit van de door PwC uitgevoerde controles is tijdens alle CPB-vergaderingen uitvoerig onderwerp geweest van gesprek. Deze gesprekken zijn onder andere gevoerd aan de hand van de diverse kwaliteitsrapportages. Bijzondere aandacht kreeg het project ROME. Binnen dit project is breder en dieper onderzoek gedaan naar factoren die het verhogen van de kwaliteit binnen de controlepraktijk belemmeren. Hierbij is gewerkt volgens een aanpak die oorzaken, maatregelen en effecten nadrukkelijk en systematisch met elkaar verbindt. Hierdoor ontstaat een verbetercyclus. Wij hebben kennisgenomen van de uitkomsten van het project en delen de analyse van PwC dat de gevonden oorzaken een risico zijn voor de kwaliteit van de controle. Kwaliteit staat niet op zichzelf maar is steeds meer onderdeel van het algemene beleid en wordt geïntegreerd in de strategische doelstellingen. Wij moedigen PwC aan om de

analyse nader aan te scherpen en door te gaan met het voortvarend adresseren van de oorzaken.

Voor de CPB is een eerste aandachtspunt dat de vele kwaliteitsmaatregelen die gedurende de afgelopen jaren zijn genomen, inclusief de maatregelen die voortkomen uit ROME, een stevige verankering krijgen binnen de organisatie en het kwaliteitsbeleid. Een tweede aandachtspunt is het aantrekken van talent. Wij maken ons zorgen over de achterblijvende voortgang van de rekrutering van (aspirant-) accountants, welke mogelijk mede wordt veroorzaakt door een afnemende waardering voor het beroep. Daar komt bij dat de steeds complexer wordende accountantscontrole leidt tot een groeiende vraag naar specialisten die geen accountant zijn, ter ondersteuning van de controle. Gelukkig heeft PwC deze specialisten in dienst binnen haar eigen multidisciplinaire organisatie. Daardoor worden zij onderworpen aan dezelfde strenge regels omtrent persoonlijke onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid.

Stakeholders hebben hoge verwachtingen

Het contact met stakeholders heeft ons gedurende het verslagjaar laten zien dat de maatschappelijke verwachtingen verdergaan dan een nauwgezette uitvoering van de wettelijke controles. Van de accountant wordt in toenemende mate verwacht dat deze een rol vervult als poortwachter bij het voorkomen en ontdekken van fraude en corruptie en bij continuïteitsvraagstukken bij gecontroleerde organisaties. Maar ook met betrekking tot

witwassen en terrorismefinanciering stijgen de verwachtingen. Al deze maatschappelijke verwachtingen zijn soms hoger dan wat de geldende wet- en regelgeving vraagt. Vanuit het publieke belang hebben deze ontwikkelingen onze bijzondere aandacht. Ten aanzien van het fraudevraagstuk laat de organisatie bijvoorbeeld zien te investeren in het vermogen om in toenemende mate frauderisico's te signaleren en aan de orde te stellen.

Het maatschappelijke debat verhevig

Wij stellen vast dat het maatschappelijke debat over de accountancysector gedurende het afgelopen verslagjaar is verhevigd; de discussies over marktconcentratie en onafhankelijkheid in het Verenigd Koninkrijk worden in Nederland op de voet gevolgd. In Nederland vindt het debat sinds 2014 zijn oorsprong in een kwaliteitsvraagstuk. Het is een feit dat de discussie in de verschillende landen zich in verschillende fasen bevindt en zich op verschillende snelheden ontwikkelt. De complexiteit van de verschillende debatten in combinatie met de pluriformiteit van de internationale PwC-organisatie onderstreept voor de commissie het belang van de opdracht van de CTA. Daarbij is zorgvuldigheid geboden en moeten feiten prevaleren boven beelden. Dat geldt voor de sector als geheel maar ook voor PwC in het bijzonder. Want hoewel kwaliteitsverbeteringen binnen de PwC-organisatie tastbaar worden, zijn deze via de weg van dossierreviews

nog niet vastgesteld door de AFM. Het is van waarde structurele oorzaken en alternatieve modellen te onderzoeken, mits de discussie gebaseerd is op aantoonbare voordelen van alternatieve modellen en de bijbehorende risico's zorgvuldig worden beoordeeld.

Wij kijken dan ook met belangstelling uit naar het tussen- en eindrapport van de CTA. Daarbij is de analyse naar onze mening niet compleet zonder de genoemde toegenomen maatschappelijke verwachtingen aan het adres van de accountant in de overwegingen te betrekken, in het belang van een toekomstbestendig beroep. Vertrouwensherstel is niet mogelijk zonder het verkleinen van de verwachtingskloof, bijvoorbeeld door wet- en regelgeving ten aanzien van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van accountants nauwer te laten aansluiten bij wat de samenleving verwacht.

Als CPB zullen wij PwC blijven uitdagen op het laten prevaleren van het publieke belang boven het klantbelang, op het verder openzetten van ramen en deuren en op het waarmaken van de PwC-purpose: het bouwen aan vertrouwen en het oplossen van belangrijke problemen.

Wijzigingen (mede)beleidsbepalers in verslagjaar 2018-2019

Met ingang van verslagjaar 2018-2019 is zowel een nieuw bestuur van de accountantsorganisatie, als een nieuw bestuur van de Holding aangetreden. De rvc 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 rvc vastgestelde rooster van aftreden, is Jan Maarten de Jong aan het einde van dit verslagjaar 2018-2019 uit de rvc getreden en daarmee eveneens uit de CPB. Wij spreken onze grote dank en waardering uit voor zijn bijdrage. Zijn brede ervaring en maatschappelijke antenne zijn voor de commissie van grote waarde geweest. Per 5 februari 2019 is Jan Sijbrand door de rvc benoemd als voorzitter van de CPB. Wij zijn Yvonne van Rooy zeer erkentelijk voor de zorgvuldige en gebalanceerde wijze waarop zij de voorzittersrol van de CPB ad-interim heeft vervuld.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben dit transparantieverlag 2018-2019 met ons besproken. Wij vinden de toonzetting van het verslag passend bij het beeld dat wij het afgelopen jaar hebben gekregen van de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. invulling geeft aan de borging van het publieke belang en de status van haar kwaliteitsbeheersingssysteem.

Commissie Publiek Belang,

Jan Sijbrand (*voorzitter*)
Naomi Ellemers
Carel van Eykelburg
Annemarie Jorritsma
Frits Oldenburg
Cees van Rijn
Yvonne van Rooy

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.

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit

- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

Colofon

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 verder gaat 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.

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) 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

Nederlands regelgevend kader voor de wettelijke accountantscontrole			
Wie	Wat	Normenkader op hoofdlijnen	Wet- en regelgeving
Accountantsorganisatie	Bedrijfsvoering	- Stelsel van kwaliteitsbeheersing - Beheerste en integere uitoefening van het bedrijf	Wta, Bta, EU-verordeningen
Externe accountants	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 kwaliteitsbeheersingssysteem**
 - Ons proces van kwaliteitsverbetering
 - Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

Colofon



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

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.*

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. Opdrachtuitvoering
7. Monitoring



Pijler	Belangrijkste bouwstenen	Pijler	Belangrijkste bouwstenen
Leiderschap	- PwC-purpose en -waarden - Stakeholderdialog - 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	- Firmaonafhankelijkheid - Authorisation for Services - Persoonlijke onafhankelijkheid - Personal Independence Compliance Testing - Nevenfunctiesdatabase - Jaarlijkse complianceconfirmatie - Independencetraining en -communicatie	Monitoring	- <i>Engagement compliance reviews</i> - Kwaliteitsindicatoren - Compliance Office - Internal Audit Dienst - Reviews door PwC Global - Oorzaakanalyses
Klant- en opdracht- acceptatie	- Klant- en opdrachtacceptatieproces - Selectiviteit - Partner/director- en QRP-allocatie - Acceptatie- en risicopanelen		

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- **Ons kwaliteitsbeheersingssysteem**
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

Colofon

In de tabel op de vorige pagina zijn de belangrijkste bouwstenen van het QMS voor elk van de zeven pijlers opgenomen. Op pagina 5-27 van de bijlage bij dit transparantieverlag 2018-2019 beschrijven we deze zeven met elkaar samenhangende pijlers en een aantal bouwstenen verder in detail. Op pagina 29-47 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 2018-2019*.

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* en *quality assurance partners* schriftelijk dat ze zich gecommitteerd hebben en uitvoering gegeven hebben aan het kwaliteitsbeleid van PwC.

Met ingang van boekjaar 2019-2020 is het herijkte kwaliteitsbeheersingssysteem, het Quality Management for Service Excellence (QMSE), in Nederland uitgerold. Dit wordt in het transparantieverlag van komend jaar beschreven. ■

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- **Ons proces van kwaliteitsverbetering**
- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

Verklaringen

Colofon

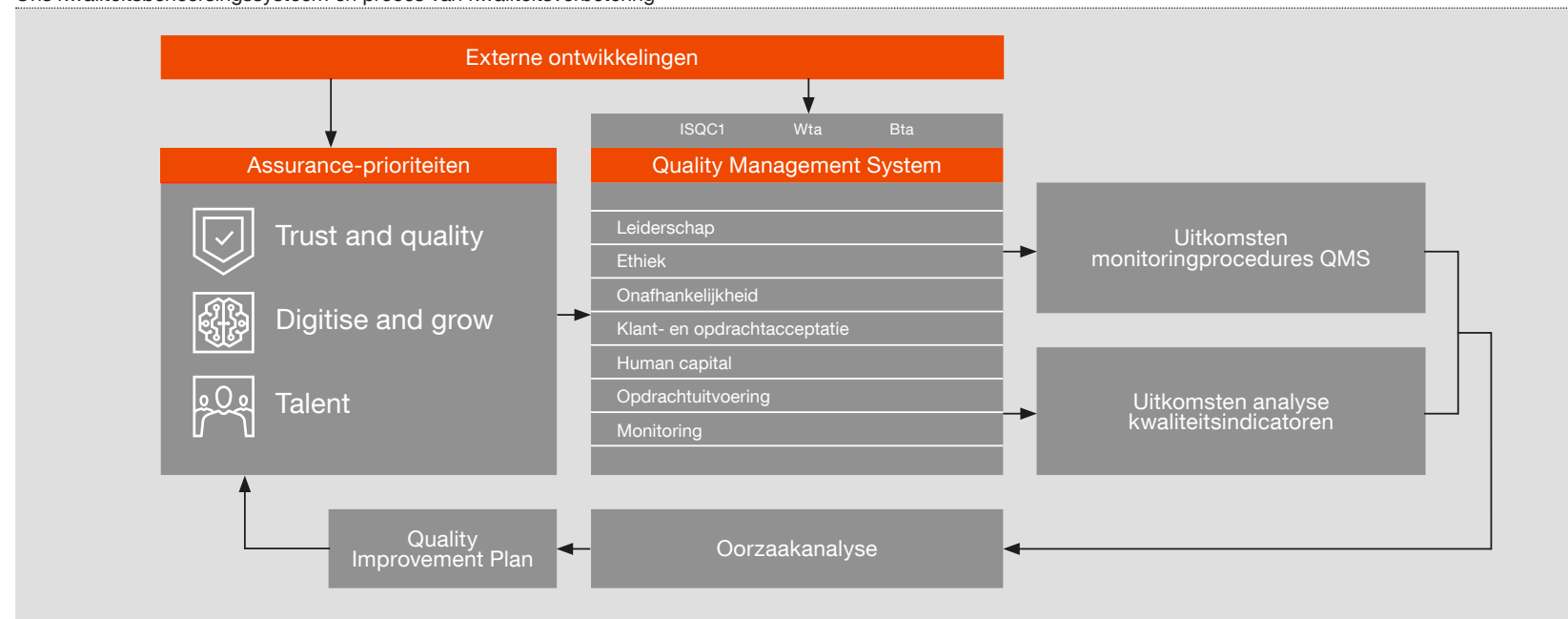
Kwaliteitsverbetering is een continu proces binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Externe en interne ontwikkelingen, zoals veranderingen in wet- en regelgeving en interne PwC-standaarden, maar ook technologische ontwikkelingen en innovaties zorgen voor aanpassingen in ons kwaliteitsbeleid en zijn 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 oorzaak analyses. Op basis van de oorzaak analyse 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.

Alle indicatoren met betrekking tot de kwaliteit en de cultuur en het gedrag binnen onze accountantsorganisatie zijn opgenomen in één geïntegreerde rapportage, het zogenoemde *integrated dashboard*. Dit stelt ons 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'.

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, zodat we kunnen vaststellen of we onze ambitie waarmaken. Dit inzicht is vervolgens weer input voor de oorzaak analyse en het *quality improvement plan*. ■

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem en proces van kwaliteitsverbetering



Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Leiderschap’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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*”.

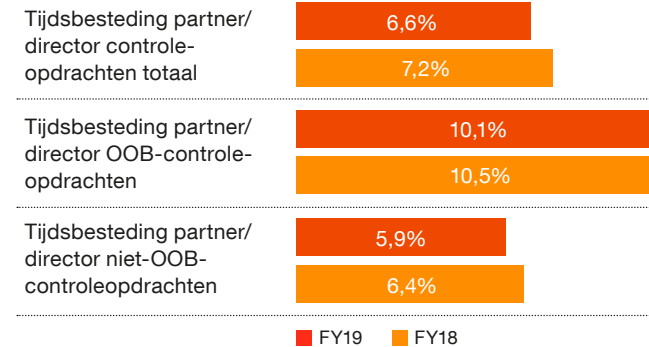
1.1 Met een gegroeide formatie meer uren aan klanten besteed

Afgelopen boekjaar zijn in onze Assurance-praktijk wederom meer uren besteed aan klantwerkzaamheden. De vaste formatie heeft bijna 148.000 directe uren meer gemaakt (+6,4%). Dit hebben we met gemiddeld 183 fte meer gedaan (+10%). Het gemiddeld aantal uren per persoon besteed aan klanten is over de gehele linie gedaald naar 1.226 uur per fte (FY18: 1.270). Wij zijn blij met deze ontwikkeling, omdat het thema werkdruk stelselmatig terugkomt uit onze oorzakenanalyses als een belemmering voor onze verdere kwaliteitsverbetering. Komend jaar zal nader onderzoek gedaan worden naar de dieperliggende oorzaken van ervaren werkdruk teneinde daarmee reeds genomen maatregelen aan te scherpen dan wel nieuwe maatregelen te nemen.

Gemiddeld aantal klanturen per fte	FY19	FY18
Partner/director	851	902
(Senior) manager	1.144	1.161
(Senior) associate	1.315	1.370
Totaal	1.226	1.270

1.2 Relatieve tijdsbesteding door partners/directors aan controleopdrachten gedaald

De tijdsbesteding door partners en directors in verhouding tot de totale tijdsbesteding aan controleopdrachten is gedaald naar 6,6% (FY18: 7,2%). Het percentage is in FY19 sterk beïnvloed door het toegenomen aantal uren dat wordt uitbesteed aan ons *delivery centre* (zie KPI 6.3), zodat leden van de controleteams meer tijd kunnen besteden aan die elementen van de controle waar professioneel-kritische oordeelsvorming bij komt kijken. Ook de oprichting van het *competence centre* in Nederland (per 1 september 2018) heeft ertoe geleid dat meer uren direct op de opdracht worden verantwoord, daar waar uren gemaakt in *delivery* en *competence centres* in het buitenland niet meegeteld worden. Overigens zullen wij komend jaar het aantal klanturen per partner/director nadrukkelijk adresseren.



Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Ethiek’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

Verklaringen

Colofon



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

2.1 Vertrouwenspersonen zestien keer benaderd, een klacht bij de Klachtencommissie

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.

Afgelopen boekjaar zijn onze vertrouwenspersonen zestien keer benaderd (FY18: elf keer) over aangelegenheden in de Assurance-praktijk. Wij vinden het een goede ontwikkeling dat onze mensen onze vertrouwenspersonen weer vaker hebben weten te vinden. Dit past in een cultuur van jezelf kwetsbaar durven opstellen, zaken aan de orde stellen, klankborden en het bespreekbaar maken van dilemma’s. In het afgelopen boekjaar heeft de Klachtencommissie een klacht met betrekking tot Assurance ontvangen. Er is in overleg met alle betrokkenen, waaronder de Klachtencommissie en de afdeling Human Capital, gekeken of een oplossing in de lijn mogelijk was. Dat bleek mogelijk, waarmee de klacht naar tevredenheid van alle betrokkenen is afgewikkeld. De BCC heeft geen melding van een vermoeden van een zakelijke misstand behandeld.

	FY19	FY18
Aantal keer dat een vertrouwenspersoon is benaderd	16	11
Aantal klachten behandeld door de Klachtencommissie	1	0
Aantal interne en externe meldingen aan de <i>Business Conduct Committee</i>	0	0

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Onafhankelijkheid’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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

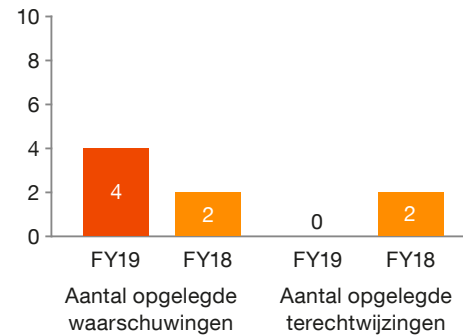
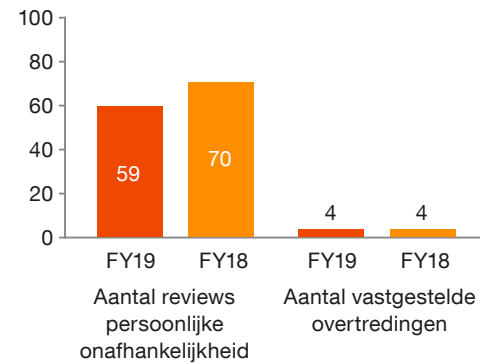


Lees voor meer informatie over de pijler ‘Onafhankelijkheid’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “*Transparantieverlag bijlagen*”.

3.1 Aantal persoonlijke onafhankelijkheidsovertredingen stabiel

In het afgelopen jaar zijn 59 reviews uitgevoerd naar de persoonlijke onafhankelijkheid van onze partners en (aankomende) directors. Naar aanleiding daarvan zijn vier schriftelijke waarschuwingen opgelegd. Er zijn geen 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.



Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Klant- en opdrachtacceptatie’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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 ‘Klant- en opdrachtacceptatie’ uit ons stelsel van kwaliteitsbeheersing in “Transparantieverlag bijlagen”.

4.1 Samenstelling omzet PwC Nederland 2018-2019 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 45	iii 0	6	0	0	51	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-kanten	32	1	2	0	2	37	4%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klanten	ii 149	4	5	1	31	190	21%
Overige jaarrekeningcontroleklanten		iv 19	1	0	3	23	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klanten			83	2	121	206	23%
Assurance-gerelateerde rapportages klanten				0	2	2	1%
Overige klanten					375	375	42%
Totaal	226	24	97	3	534	884	100%

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	0	0	56	7%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-kanten	30	1	1	0	1	33	4%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klanten	ii 140	4	4	1	34	183	22%
Overige jaarrekeningcontroleklanten		iv 18	1	0	3	22	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klanten			65	1	114	180	21%
Assurance-gerelateerde rapportages klanten				0	3	3	1%
Overige klanten					356	356	42%
Totaal	212	32	76	2	511	833	100%

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- **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

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 2018-2019 bedraagt 352 miljoen euro (2017-2018: 334 miljoen euro), waarvan 214 miljoen euro (2017-2018: 197 miljoen euro) betrekking had op wettelijke controles en 138 miljoen euro (2017-2018: 137 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 2018-2019, met de wettelijke controle van jaarlijkse (geconsolideerde) financiële overzichten, bedraagt circa 3,1 miljard euro (2017-2018: 3 miljard euro).

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Human capital’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

Verklaringen

Colofon



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

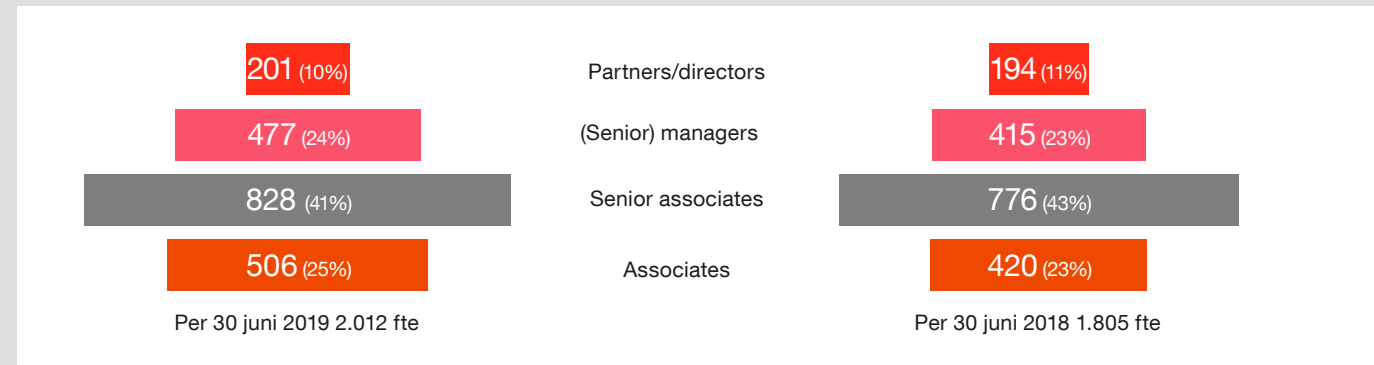
5.1 Onze formatie is verder gegroeid

In lijn met onze doelstelling is onze vaste formatie afgelopen jaar verder gegroeid. Per 30 juni 2019 bestond onze formatie uit 2.012 fte. Dit is een toename van 207 fte ten opzichte van vorig jaar (11,5%). De formatie bestond in FY19 gemiddeld uit 1.992 fte (FY18: 1.809 fte).

Steeds meer collega's met verschillende competenties werken samen aan opdrachten. Afgelopen jaar zijn dan ook de afdeling

Audit Support (onder andere via ons Bachelor Traineeship) en de businessunit Risk Assurance het meest uitgebreid.

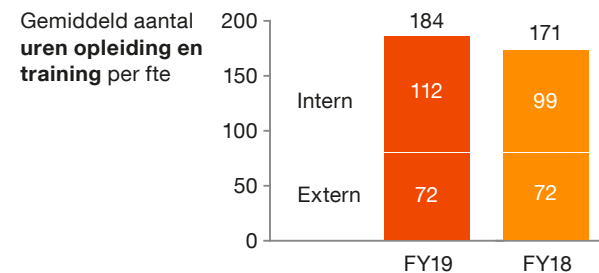
Formatiegroei was onder andere nodig om de werkdruk onder onze collega's te verlagen. Dit blijkt ook uit de productiviteit binnen de controlepraktijk (zie ook KPI 1.1).



5.2 Gemiddeld aantal opleidingsuren gestegen

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 18% gestegen naar 365.000 uur (FY18: 310.000 uur), het gemiddeld aantal opleidingsuren per persoon met 7,6% van 171 naar 184 uur. De urenbesteding aan externe opleidingen is gelijk aan FY18 (72 uur).

De toename van het aantal opleidingsuren is onder andere te verklaren doordat er meer tijd is besteed aan (de ontwikkeling van) interne opleidingen, zoals ons ‘digital upskilling’-programma waarmee we investeren in de ontwikkeling van de digitale competenties van onze collega's (zie ook pagina 14).



Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- **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

5.3 Positieve ontwikkelingen in het verloop

Het verloop binnen onze formatie is ten opzichte van vorig boekjaar afgenomen naar 10,5% (FY18: 12,3%). De ontwikkeling past bij onze doelstelling van afgelopen jaar om onze formatie te laten groeien. We zijn blij dat we ook beter in staat zijn geweest om – in een competitieve arbeidsmarkt – onze collega’s met een bovengemiddelde beoordeling (rating 1 of 2) langer aan ons te binden.

Naast dat een lager verloop bijdraagt aan de groei van onze formatie en het verlagen van de werkdruk (zie KPI 5.1 en 1.1), adresseert het ook een ander terugkerend thema uit onze oorzaakanalyses: teamstabiliteit. Het behoud van vakinhoudelijke kennis en ervaring binnen controleteams en het zorgdragen voor goede coaching en begeleiding van de meer junior collega’s helpen ons bij onze verdere kwaliteitsverbetering.

Het verloop onder mannelijke en vrouwelijke collega’s is nagenoeg gelijk. Alleen het verloop onder collega’s met een niet-westerse culturele achtergrond is hoger dan vorig jaar en hoger dan onder collega’s met een Nederlandse of westerse achtergrond. Vanuit het oogpunt van diversiteit en het streven naar een inclusieve cultuur – een cultuur waar iedereen zich thuis en gewaardeerd voelt – is dit een belangrijk aandachtspunt voor ons.

Verloop	FY19	FY18*
Totaal	10,5%	12,3%
Verloop collega’s met bovengemiddelde beoordeling	FY19	FY18
Totaal	11,9%	13,3%
Verloop man/vrouw	FY19	FY18
Man	10,5%	12,4%
Vrouw	10,4%	12,2%
Verloop culturele achtergrond	FY19	FY18
Nederlands	9,3%	11,9%
Westers	10,4%	15,0%
Niet-westers	13,1%	12,3%

*In verband met de implementatie van een nieuw HR-platform is de berekeningsmethodiek gewijzigd en zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

5.4 Minder internationale mobiliteit dan vorig jaar

Het aantal buitenlandse collega’s dat in het afgelopen boekjaar voor korte of lange duur bij PwC in Nederland kwam werken, is afgenomen in vergelijking met vorig jaar. Vorig jaar hebben veel ervaren collega’s (uit Zuid-Afrika en Europese *member firms*) ons voor een korte periode ondersteund in de piek van ons seizoen. Afgelopen boekjaar is onze eigen formatie verder gegroeid (zie KPI 5.1) en hebben wij minder internationale collega’s betrokken bij onze controleopdrachten.

Het aantal Nederlandse collega’s dat voor kortere of langere tijd in het buitenland heeft gewerkt is licht gedaald. We blijven collega’s motiveren een dergelijke ervaring aan te gaan.

Van buitenland naar Nederland	FY19	FY18
Korter dan één jaar	34	71
Langer dan één jaar	33	37
Van Nederland naar buitenland	FY19	FY18
Korter dan één jaar	15	19
Langer dan één jaar	11	13

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- 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

5.5 Medewerkerstevredenheid op een stabiel hoog niveau
Afgelopen boekjaar deed 81% (FY18: 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 net als vorig jaar 85%. Dit is één van de hoogste scores binnen ons 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 (90%). Zij vinden hun werk betekenisvol (81%) en vinden dat hun collega's integer handelen (87%). Tevens geven zij aan dat zij zich comfortabel voelen hun ideeën te uiten (80%), ook al komen deze niet overeen met die van hun collega's. Ook zijn ze tevreden over de geboden mogelijkheden om zich te ontwikkelen en persoonlijk te groeien (88%) en geven ze aan binnen PwC waardevolle gesprekken te hebben over hun ontwikkeling (88%).

We zien dat onze mensen minder in gesprek zijn over onze purpose en waarden, maar we merken dat ze in toenemende mate toegepast

worden in de dagelijkse praktijk en in de omgang met elkaar. Dit is een belangrijke volgende stap in onze cultuurverandering. Onze ontwikkeling naar een cultuur waarin je fouten mag maken wordt onderstreept doordat 82% van onze mensen vindt dat ze aangemoedigd worden te leren van fouten.

Onze mensen laten ook weten dat er meer tijd en aandacht voor elkaar is. Zo geeft 73% (FY18: 68%) aan dat er rekening gehouden wordt met hun leven buiten PwC. Een trend die we verder hopen door te zetten. Ook wordt moeite gedaan om elkaar en elkaars unieke eigenschappen te leren kennen (82%; +6%). Onze collega's laten weten dat we nieuwe manieren vinden om de talenten en expertise van onze mensen tot hun recht te laten komen in onze dienstverlening (66%; +13%). Verder erkennen onze mensen de acties die ondernomen zijn om een diverse en inclusieve werkomgeving te creëren (74%; +8%).

Onze mensen vinden dat – net als voorgaande jaren – talentmanagement meer aandacht verdient (42%; +4%) en dat ze in mindere mate de link tussen prestaties en beloning zien (42%; +2%). Ze vragen ons daar meer transparant over te zijn. Wij zijn ons hiervan bewust en stimuleren dan ook het echte gesprek; tijdens een beoordelingsgesprek, maar vooral ook tussentijds en *on the job*. De eerste resultaten daarvan zijn terug te zien in een stijging van 9% in de day-to-day feedback.

Het thema flexibiliteit in de dagelijkse praktijk laat een wisselend beeld zien in ons medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het is een thema dat onze nadrukkelijke aandacht heeft. Afgelopen jaar zijn we met een pilot gestart waarbij de werktijden, volgens een aantal overeengekomen spelregels, meer flexibel ingevuld kunnen worden. Door 85% (+5%) van onze mensen wordt aangegeven dat zij gebruik kunnen maken van de geboden flexibiliteitsopties zonder dat het de kwaliteit van hun werk beïnvloedt. Ook geeft 63% (-6%) van de collega's aan dat de kwaliteit van de technologie ze in staat stelt hun werk effectief uit te voeren. Met de ontwikkeling van een aantal nieuwe tools hopen we aan dit punt van aandacht tegemoet te komen.

Stellingen uit de People Survey	FY19	FY18
De <i>people engagement index</i> , die de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever aangeeft.	85%	85%
<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.	77%	83%
Ik word aangemoedigd nieuwe dingen te proberen en te leren van mijn fouten.	82%	74%
De mensen voor wie ik werk, stellen hoge eisen aan ethisch gedrag.	87%	86%
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.	81%	79%
Bij PwC kan ik mij openlijk uitspreken, ook als mijn ideeën niet overeenkomen met die van anderen.	80%	77%
<i>Vragen met betrekking tot kwaliteit</i>		
De leidinggevendenden 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.	60%	59%
De mensen uit mijn team nemen verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van hun werk.	76%	74%
<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.	82%	86%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen.	79%	72%
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.		

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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 reviewuitkomsten op geselecteerde opdrachten 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. 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	
					FY19	FY18
Opdrachtkwaliteit	- Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtrecuitspraken	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.	15 positief	11 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
			NC: negatief effect op beoordeling, bij herhaling groter negatief effect.	Tot -50% impact op totale beloning.	3 negatief	4 negatief
Kwaliteitsbeheersings-systeem PwC (QMS)	• Interne reviews • Interne audits • Externe reviews	Evaluatie uitkomsten QMS-reviews/audits Individuele bijdrage aan kwaliteit binnen PwC (rollen, projecten, etc.)	Onderscheidende bijdrage: positief effect op beoordeling. Effect op beoordeling van management.	Tot +8,33% impact op totale beloning. Tot -16,66% impact op totale beloning.	12 positief	22 positief
Persoonlijke onafhankelijkheid	• Interne reviews • Interne audits • Externe reviews	Uitspraak Independence Sanctions Committee: • Waarschuwing • Terechtwijzing	Waarschuwing: brief met mededeling, geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			Terechtwijzing: aantekening in dossier, maar bij verboden bezit aandelen of bij zwaardere terechtwijzing groter effect.	Geen effect op beloning tenzij zwaardere terechtwijzing: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Persoonlijk gedrag/ <i>business conduct</i>	• Klachten en meldingen	Besluit van de rvb op advies van het Business Conduct Committee of op advies van de Klachtencommissie	Brief met mededeling, geen effect op beoordeling.	Geen effect op beloning.	-	-
			Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Bij zwaardere maatregel: tot -50% impact op totale beloning.	0	0
Voldoen aan regels en standaarden (<i>baseline expectations</i>)	Specifieke doelstellingen: aantal trainingsuren, financieel beheer, etc.	Evaluatie <i>baseline expectations</i>	Bij onvoldoende evaluatie negatief effect op beoordeling.	Tot -50% impact op totale beloning.	0	0
People-component in beoordeling	• People kpi's (inclusief People Survey) • 360-gradenfeedback	• Evaluatie businessunit-uitkomsten People Survey³ • Evaluatie 360-gradenfeedback	Bij bovengemiddeld een positief,	Tot +8,33% impact op totale beloning.	22 positief	25 positief
			bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op beoordeling.	Tot -12,5% impact op totale beloning.	5 negatief	2 negatief

¹ In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. ² Daarnaast is er tevens een clawbackregeling; van deze regeling is in FY19 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 13 partners en directors.

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Opdrachtuitvoering’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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*”.

- 6.1 Samenwerking tussen verschillende disciplines neemt toe**
Het is cruciaal voor de kwaliteit en toegevoegde waarde van onze dienstverlening dat onze verschillende disciplines met elkaar samenwerken. Dat is bijvoorbeeld van belang bij de inzet van specialisten op controleopdrachten, uitwisseling van kennis en de ontwikkeling van nieuwe tools (zie ook KPI 6.12). We betrekken specialisten van zowel binnen als buiten onze Assurance-praktijk bij de controle.

IT-specialisten uit onze businessunit Risk Assurance maakten afgelopen boekjaar 6% van het totale aantal uren uit (FY18: 5,7%). In het OOB-segment is het percentage IT-specialistenbetrokkenheid 11,6% (FY18: 12,3%) en in het niet-OOB-segment 5,0% (FY18: 5,2%). Bij niet-OOB-klanten voeren we in verhouding meer gegevensgerichte werkzaamheden uit en steunen we minder op de IT-omgeving van de klant.

Ook door overige 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 licht gedaald naar 4,6%. Uren besteed aan coaching door forensische specialisten in het kader van de pilot (zie pagina 10) zijn centraal geadmistrateerd en komen niet tot uitdrukking in dit percentage.

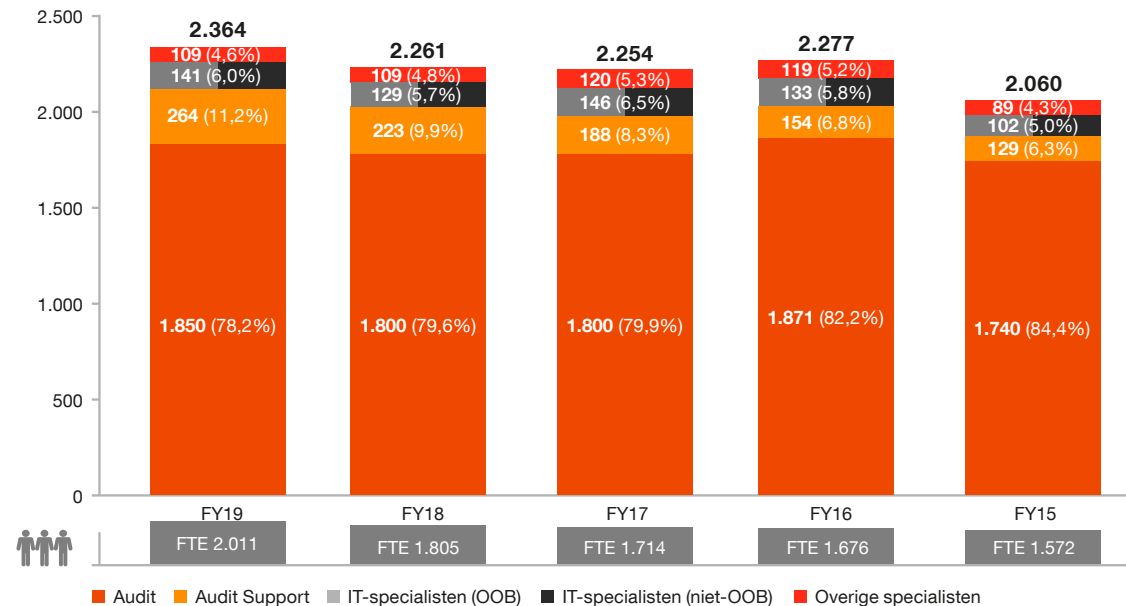
De inzet van bovengenoemde specialisten is overigens mede afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille en de mate waarin onze klanten te maken hebben met bijzondere situaties als overnames

en fusies, (des)investeringen, reorganisaties of continuïteitsvraagstukken (zie ook KPI 6.5).

Een ander middel om de kwaliteit van de controle verder te verhogen en om tot een meer efficiënte uitvoering van de controle te komen is het uitbesteden van gestandaardiseerde werkzaamheden aan specialistische

delivery en *competence centres*, in zowel binnen- als buitenland. Ook het in FY17 opgerichte Project Management Office (PMO) groeit. De afdeling Audit Support, waar deze collega’s werkzaam zijn, heeft afgelopen boekjaar 11,2% van de totale urenbesteding aan controleopdrachten voor haar rekening genomen (FY18: 9,9%).

Uren besteed aan controleopdrachten (x1.000) en fte's in dienst in de periode FY15-FY19



Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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

6.4 Tijdsbesteding door vaktechnische afdeling verder toegenomen

Afgelopen boekjaar heeft onze vaktechnische afdeling National Office wederom meer uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek. Ruim 13% meer dan vorig boekjaar. Collega's hebben – fulltime of op projectbasis – de praktijk op vaktechnisch vlak ondersteund. Praktische guidance en trainingsmaterialen worden onderhouden en ontwikkeld. De tijdsinvestering in het thema fraude van meer dan zeventuizend uur zijn hier een voorbeeld van (zie ook KPI 6.7). Uren besteed aan het uitvoeren van jaarrekeningreviews en het afwikkelen van consultaties zijn hierin niet inbegrepen. Deze worden op de betreffende opdrachten verantwoord.

	FY19	FY18
Aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek	71.662	63.251

6.6 Meer jaarrekeningreviews door National Office

Ter ondersteuning van de controleteams voeren verslaggevings-specialisten van National Office, in sommige gevallen ondersteund door sectorspecialisten uit de praktijk, reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voorafgaand aan de afgifte van de verklaring. Afgelopen jaar zijn er meer jaarrekeningreviews uitgevoerd dan in FY18, omdat een specifieke groep FS-klanten niet ieder jaar aan een jaarrekeningreview onderworpen wordt.

	Aantal uitgevoerde jaarrekeningreviews			
	FY19	119	FY18	92

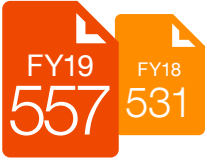
6.5 Aantal consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle toegenomen

Via de consultatieprocedure hebben controleteams toegang tot specialisten op verschillende vakgebieden, zoals methodologie en *accounting*. 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 gestegen. In FY19 zijn 557 consultaties afgehandeld door National Office (FY18: 531).

Naast fraude krijgt ook het thema continuïteit veel aandacht. Ten opzichte van FY18 is het aantal consultaties met betrekking tot dit onderwerp

toegenomen. De consultaties hebben een grote verscheidenheid aan achtergrond, maar de toename valt onder meer te verklaren door de in juni 2018 aangepaste consultatieprocedure met betrekking tot 'close calls' met betrekking tot continuïteit. Advisory-collega's worden in voorkomende gevallen ingeschakeld om auditsupport te leveren.

Aantal formele consultaties bij National Office



6.7 Veel aandacht voor het thema fraude in de controle

Eén van de kwaliteitswaarborgen die wij kennen is de verplichte consultatie bij het fraudepanel in het geval dat de omstandigheden daar aanleiding toe geven. Afgelopen boekjaar is het aantal fraudepanelconsultaties afgenomen van 133 in FY18 naar 121 in FY19, terwijl onze aandacht voor dit thema is toegenomen.

Afgelopen boekjaar is namelijk fors geïnvesteerd in ons fraudeteam. Dit team bestaat uit experts vanuit risicomanagement, methodologie, Forensic Audit Support (FAS), realtime-review (RTR), cultuur- en veranderingsmanagement en collega's uit de praktijk. In het boekjaar 2018-2019 heeft dit team meer dan

zeventuizend uur besteed aan kwaliteitsinitiatieven (ten opzichte van circa 2.700 uur in FY18), zie ook het verslag van de Assurance Board (pagina 10).

Door alle kwaliteitsinitiatieven rondom het thema fraude is het aantal aanknopingspunten om het gesprek over fraude en de frauderisicoanalyse toegenomen en zien we dat de kwaliteit van zowel het gesprek als de frauderisicoanalyse toeneemt door de inzet van forensische specialisten.

	FY19	FY18
Consultaties fraudepanel	121	133

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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

6.8 Meldingen ongebruikelijke transacties zijn toegenomen
We hebben afgelopen boekjaar 246 meldingen bij de Financial Intelligence Unit (FIU) gedaan uit hoofde van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) (FY18: 36 meldingen). Naast het effect van de extra aandacht die is besteed aan de Wwft en het melden van ongebruikelijke transacties, is het aantal ook significant toegenomen door een nieuwe objectieve indicator (die per 25 juli 2018 is ingevoerd). Op basis van de subjectieve indicator zijn 128 meldingen gedaan (FY18: 26 meldingen) en 118 op basis van de objectieve indicator (FY18: 10 meldingen). Op grond van de wet kunnen wij geen verdere informatie verstrekken over de inhoud van de meldingen.

	FY19	FY18
Meldingen ongebruikelijke transacties	246	36

6.9 Totaal aantal afgegeven wettelijke controleverklaringen stabiel
Afgelopen boekjaar hebben we ruim 2.550 controleverklaringen afgegeven in het kader van wettelijke controles. Van deze 2.550 controleverklaringen hebben we er 188 afgegeven aan OOB-controleklanten.

	FY19	FY18
Totaal aantal afgegeven controleverklaringen	Ruim 2.550	Ruim 2.600
waarvan bij OOB's	188	196

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- **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 **We continueren ons dossierscoachingsprogramma**
6.11 Het aantal wettelijke controles waarop een ‘standaard’ opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) heeft plaatsgevonden die op grond van de Bta of EU-verordening 537/2014 vereist is, is nagenoeg gelijk aan vorig jaar. Dit aantal OKB’s is afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille. Afgelopen boekjaar zijn 301 van dit type OKB’s afgerond (FY18: 305) door een OKB’er, in onze organisatie een *quality review partner* (QRP) genoemd.

Het RTR-team heeft bij 51 van de 301 ‘standaard’ OKB’s de QRP bij zijn/haar werkzaamheden ondersteund. Het zogenoemde OKB-team heeft in voorkomende gevallen een meer diepgaande OKB uitgevoerd. Naast deze ‘standaard’ OKB’s zijn nog 107 OKB’s uitgevoerd door een *concurring reviewing partner* (CRP), ondersteund door leden van het RTR-team, bij twaalf OKB’s zonder leden van het RTR-team. Het door de QRP’s en CRP’s aantal bestede uren als percentage van het totale aantal aan de opdracht bestede uren is 1,1% (FY18: 1,2%).

Het RTR-team helpt controleteams de kwaliteit van controleopdrachten te verbeteren 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, geeft het coaching aan het betreffende controleteam. Dossiercoaching is bedoeld als leerervaring. Daarom benoemt het RTR-team naast wat verbeterd kan worden ook wat goed gaat en deelt de geleerde lessen met de controlepraktijk.

Het is een leerervaring voor de controleteams, maar ook voor de QRP’s en CRP’s die ondersteund worden bij het uitvoeren van hun OKB. Zij maken ook deel uit van een gezamenlijk netwerk waar ze inhoudelijke en richtinggevende ondersteuning geboden krijgen van onder andere de Chief Auditor. Ervaringen en best practices worden gedeeld.

Bij elkaar hebben we in het afgelopen boekjaar 10.660 uur besteed aan de in totaal 158 RTR’s. Dat is een daling van circa 11% ten opzichte van vorig boekjaar (FY18: 11.950 uur). Naar aanleiding van een evaluatie

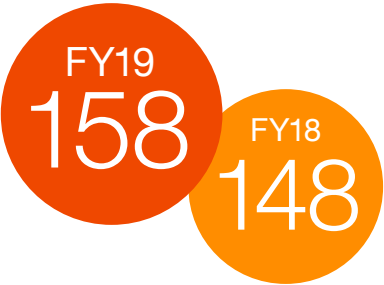
van het RTR-programma wordt sinds het begin van dit boekjaar een gedifferentieerde aanpak toegepast die ertoe leidt dat indien het RTR-team voldoende comfort heeft bij de kwaliteit van de planningsfase, zij geen coaching meer geven bij de executie- en afrondingsfase van de controle. Dit is bij 15% van de opdrachten in FY19 het geval geweest

Naast dat we alle wettelijk verplichte OKB’s uitvoeren, is net als vorig jaar bij iedere externe accountant (partners en directors) ten minste bij één dossier een OKB onder begeleiding van het RTR-team gestart. Daarnaast hebben we extra OKB’s ingezet om daarmee aan maatregel 5.3 te voldoen. Eerstejaars externe accountants en externe accountants met een verbeterplan zijn aan meer dan één OKB/RTR onderworpen.

	FY19	FY18
Het aantal in het verslagjaar afgeronde ‘standaard’ OKB’s door QRP’s	301	305
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	12%	12%

	FY19	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	1,1%	1,2%

Aantal uitgevoerde realtime-reviews



Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

Verklaringen

Colofon

6.12 Investerings in technologie nemen verder toe

Binnen het wereldwijde PwC-netwerk hebben we afgelopen jaar opnieuw geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van nieuwe technologie, waaronder in tools als Aura, GL.ai, Halo en Connect. De Nederlandse *member firm* draagt bij aan de kosten van deze wereldwijde investeringen die bijdragen aan het kwalitatief beter, efficiënter en makkelijker maken van onze werkzaamheden. Daarnaast investeren wij lokaal. Onder meer ondersteund door collega's uit de Advisory-praktijk ontwikkelden wij bijvoorbeeld een *management fraud risk self-assessment* (zie pagina 10), een *going concern predictive analytics tool* (zie pagina 15) en tools 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 FY19 zeven miljoen euro. Dit bedrag bevat de bijdrage van de Nederlandse Assurance-praktijk aan investeringen in de ontwikkeling van nieuwe technologie in netwerkverband. Interne uren en daarmee samenhangende kosten besteed aan de ontwikkeling van technologie zijn niet in deze uitgaven opgenomen.

	FY19	FY18
Investerings in technologie (in miljoenen euro's)	7	5

6.14 Nieuwe incidentmelding bij de AFM en lopend onderzoek afgewikkeld

Afgelopen boekjaar hebben wij één nieuwe incidentmelding gedaan bij de AFM (zie pagina 13).

	FY19	FY18
Het aantal incidenten gemeld aan de AFM	1	0

6.13 Meer geconstateerde fouten geïdentificeerd

Vorig jaar is de consultatieplicht bij National Office verder aangescherpt. De consultatieplicht is eveneens van toepassing geworden op alle materiële fouten in NL GAAP-jaarrekeningen. In FY19 heeft National Office 21 keer geconcludeerd dat er materiële fouten waren in NL GAAP-jaarrekeningen. Daarnaast zijn in FY19 vier materiële fouten in IFRS-jaarrekeningen van twee OOB- en twee niet-OOB-controleklanten geconstateerd (FY18: 0).

Afgelopen boekjaar hebben wij bij drie jaarrekeningen van niet-OOB-controleklanten (FY18: zes) geconstateerd dat de door ons in het voorgaand jaar gecontroleerde jaarrekening in ernstige mate tekortschoot op grond van artikel 2:362, lid 6, BW. Deze tekortkomingen hadden betrekking op een 2014-jaarrekening, een 2015-jaarrekening en een 2015/2016-jaarrekening.

In één geval had de ernstige tekortkoming betrekking op het ten onrechte toepassen van de consolidatievrijstelling op grond van artikel 2:408 BW door een tussenhoudster. In het verleden heeft dit veelvuldig tot fouten in jaarrekeningen geleid en in de afgelopen jaren is dit in publicaties, guidance en trainingen meerdere malen onder de aandacht gebracht. Een van de andere fouten had betrekking op het onvolledig verwerken van huurkosten van geleasede schepen (RJ 270). De derde fout had betrekking op de onjuiste verwerking van een *common control*-transactie en het ten onrechte niet consolideren van een meerderheidsbelang (RJ 214 en 217). Conform artikel 2:362, lid 6, BW moeten de betreffende klanten hierover een mededeling deponeren in het handelsregister.

Naar aanleiding van iedere geconstateerde fout wordt een oorzaakanalyse uitgevoerd en waar nodig (tussentijds) bijgestuurd. Uit de oorzaakanalyses is onder andere gebleken dat contracten niet altijd goed genoeg gelezen worden en dat bij teams met expats onvoldoende NL GAAP-kennis aanwezig kan zijn. Om dit laatste te adresseren heeft de Assurance Board begin 2019 een NL GAAP-training verplicht gesteld voor onze buitenlandse (tijdelijke) collega's.

	FY19	FY18
Het aantal geconstateerde artikel 362 lid 6 fouten (NL GAAP)	3	6
Het aantal geconstateerde materiële fouten (NL GAAP)	21	-
Het aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	4	0
Totaal	28	6
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	1,1%	0,2%

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- 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

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 en LCI Technology.

Fairfield-fondsen

In deze zaak liepen twee civiele procedures in Amsterdam. In de eerste zaak, die was aangespannen door een groep investeerders, heeft het hof op 2 oktober 2018 alle grieven afgewezen en daarmee de uitspraak van de rechtbank van 3 september 2014 waarin alle vorderingen integraal zijn afgewezen, bekrachtigd. Tegen de beslissing van het hof is geen cassatie aangetekend. Als gevolg hiervan zijn de procedures tot een einde gekomen.

In de tweede civiele zaak, die was aangespannen door de curatoren, heeft de rechtbank op 26 september 2018 alle vorderingen afgewezen. De curatoren hebben tegen deze uitspraak beroep ingesteld. Door in beroep te gaan zouden alle argumenten en vorderingen opnieuw moeten worden behandeld. Ter vermijding van verdere kosten en risico's die gepaard gaan met verdere juridische procedures, hebben we samen met een andere PwC member firm een buitengerechtelijke schikking getroffen met de curatoren. Als gevolg van deze schikking zijn ook in de tweede zaak alle procedures tot een einde gekomen.

Econcern

Het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) heeft het door de betrokken externe accountants aangetekende beroep tegen de uitspraak van de Accountantskamer op een klacht van een investeerder ongegrond verklaard. De civiele procedure tussen deze investeerder en PwC loopt. De mondelinge behandeling vindt in september 2019 plaats.

Juridische procedures uit hoofde van beroepsuitoefening	Civiele zaak	Tuchtzaak
Stand per 1 juli 2018	5	8
Nieuwe zaken	0	1
Afgehandelde zaken	2	3
Stand per 30 juni 2019	3	6

Phanos

De mondelinge behandeling van de tuchtklacht tegen de verantwoordelijke externe accountant van PwC wegens vermeende fouten in de jaarrekening van Phanos heeft op 9 november 2018 plaatsgevonden. Deze externe accountant is momenteel een van de beleidsbepalers van PwC. De Accountantskamer heeft nog geen uitspraak gedaan.

LCI Technology

PwC is met betrokkenen in een vergeworderd stadium om de zaak te schikken.

Verder zijn we betrokken bij de volgende juridische procedures:

Software Improvement Group

Op 1 december 2017 heeft een voormalige aandeelhouder en commissaris een tuchtklacht ingediend tegen een accountant van PwC en een voormalig 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 goedkeurende controleverklaring heeft afgegeven. 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. Het beroep dat zowel klaagster als de beide collega's tegen de uitspraak hebben ingesteld is op 12 juni 2019 door het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) behandeld. Het College van Beroep heeft nog geen uitspraak gedaan.

SHV/Eriks

In februari 2017 was er negatieve publiciteit rondom een vermeende omkopingsfraude bij Econosto, een dochterbedrijf van SHV/Eriks. Het Openbaar Ministerie doet onderzoek naar mogelijke onregelmatigheden. De AFM heeft haar onderzoek naar de wijze waarop PwC met deze kwestie is omgegaan inmiddels afgerond, en PwC een waarschuwing gegeven. De AFM is van oordeel dat PwC niet heeft voorkomen dat wettelijke controles niet op vakbekwame en integere wijze zijn uitgevoerd. Ook is de AFM van oordeel dat PwC destijds, alvorens zij een opdracht tot een wettelijke controle aanvaardde of continueerde, onvoldoende heeft beoordeeld of de opdracht voldoet aan de daaraan te stellen eisen, waaronder het onderzoek naar de integriteit van de controleklant. PwC heeft inmiddels diverse maatregelen genomen om haar interne procedures te verbeteren.

Lees verder op de volgende pagina

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- **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

Ook heeft de AFM op 12 april 2018 tegen twee externe accountants een tuchtklacht ingediend. De mondelinge behandeling heeft op 5 oktober 2018 plaatsgevonden. De Accountantskamer heeft nog geen uitspraak gedaan.

Van de oorspronkelijk door SOBI tegen negen externe accountants en bestuurders van PwC ingediende tuchtklachten worden die tegen de twee eerdergenoemde externe accountants tegelijkertijd met de klacht van de AFM behandeld. De klachten van SOBI tegen de zeven andere accountants en bestuurders zijn op 18 juli 2018 ongegrond verklaard.

PMLF

Op 29 juni 2018 heeft stichting PMLF een tuchtklacht ingediend tegen een externe accountant die een goedkeurende verklaring van onwaarde heeft verklaard aangaande een jaarrekening die diende ter vaststelling van de rechtmatigheid van kosten en daarmee samenhangende subsidie, zonder dat zich nieuwe omstandigheden zouden hebben voorgedaan. De Accountantskamer heeft de tuchtklacht op 8 februari 2019 ongegrond verklaard. De klaagster is tegen de uitspraak in beroep gegaan bij het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb). Als onderdeel van een tussen partijen gesloten vaststellingsovereenkomst, heeft klaagster dit beroep ingetrokken.

Brouwer Groep

Deze civiele procedure is 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 zijn aandelenpakket waardoor de voormalige aandeelhouder schade zou hebben geleden. Op 13 april 2019 heeft de rechtbank de vordering van de voormalig aandeelhouder afgewezen. De voormalig aandeelhouder heeft tegen deze beslissing beroep aangetekend.

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 onafhankelijkheidsregels. Op 17 mei 2019 heeft de mondelinge behandeling door de Accountantskamer plaatsgevonden. Op 20 september 2019 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan en de tuchtklacht ongegrond verklaard.

Swapschade B.V.

Op 14 juni 2019 vond de mondelinge behandeling door de Accountantskamer plaats van een klacht die de heer Lakeman namens Swapschade heeft ingediend tegen de voorzitter van de raad van bestuur van de Holding PwC Nederland. Hij zou tuchtrechtelijk verwijtbaar hebben gehandeld doordat hij niet, dan wel niet terstond binnen de daartoe door Swapschade aan PwC gestelde termijn, heeft voldaan aan het verzoek van Swapschade om aan haar de naam te verschaffen van de externe accountant die tuchtrechtelijk verantwoordelijk is voor het dossier van een cliënte van Swapschade. PwC is bij een aantal banken externe dossierbeoordelaar in het kader van het Uniform Herstelkader Rentederivaten (UHK). Het UHK is opgesteld door de minister van Financiën en in het leven geroepen om MKB-klanten van banken die rentederivatencontracten hebben afgesloten te compenseren. Op 15 juli 2019 heeft de Accountantskamer uitspraak gedaan en de tuchtklacht ongegrond verklaard.

Ten slotte heeft op 18 juni 2019 het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) het beroep van de AFM tegen de uitspraak van de Rechtbank Rotterdam, waarin de rechtbank concludeerde dat er geen grond was voor de bestuurlijke boete die de AFM aan PwC had opgelegd, verworpen (zie pagina 13).

Kwaliteitsindicatoren in relatie tot ‘Monitoring’

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- 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”.

7.1

We leren van onze interne reviews

Afgelopen boekjaar zijn 48 (FY18: 37) van onze assurance-opdrachten, als onderdeel van het jaarlijkse ECR-proces, beoordeeld. Deze 48 opdrachten betroffen 46 controleopdrachten met betrekking tot boekjaar 2018 en twee non-audit assurance-opdrachten (ISAE3402). Zesenvertig (FY18: 36) van de onderzochte opdrachten voldeden aan de gestelde eisen, zij het dat veertien (FY18: vijf) van deze 46 opdrachten opmerkingen kregen (*compliant with review matters*). Twee dossiers zijn als *non-compliant* beoordeeld (vorig jaar één). Dit betreffen de controle van een subsidieverantwoording en een jaarrekeningcontrole; beide in het niet-OOB-segment. Met betrekking tot deze dossiers hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, waar nodig herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de strekking van de afgegeven controleverklaringen juist is.

Bij het merendeel van de opdrachten die *compliant with review matters* zijn bevonden, zijn fouten in de controleverklaringen geconstateerd. Het betreffen geen fouten die van invloed zijn op het oordeel over de gecontroleerde jaarrekening of de strekking van de controleverklaring en daarmee niet misleidend zijn voor de gebruiker. Het betreft met name inconsistentie in verwijzingen en verbeterpunten in de accuratesse van bewoordingen.

De initiële evaluatie van de ECR-uitkomsten leert ons – net als vorig jaar – dat 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 terug te zien is in de resultaten van en bevindingen uit het ECR-proces.

We constateren ook dat er nog ruimte voor verbetering is. Zo zullen maatregelen worden genomen om nauwkeurigheidfouten in de controleverklaring in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen, door training en guidance aan individuele controleteams en door aanscherping van procedures binnen onze organisatie. Verdere verbetering is daarnaast mogelijk in de robuustheid van de documentatie in enkele dossiers en de consistentie van de ‘story of the audit’. Het tijdig starten met het uitvoeren en afronden van een robuuste planningsfase van de controle en hier de meer senior teamleden voldoende en tijdig bij betrekken blijft in dit kader een aandachtspunt, alsmede het blijven adresseren van het thema werkdruk. Kwaliteit en een professioneel-kritische instelling staan voorop.

Alle bevindingen en good practices uit het proces vormen input voor de jaarlijkse cyclus van oorzaakanalyses van PwC Assurance (de *root cause analyses*). 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 vijf en binnen de Risk Assurance-praktijk zeven dossierreviews uitgevoerd. Elf onderzochte opdrachten voldeden aan de gestelde eisen. Eén adviesopdracht uit onze Risk Assurance-praktijk is *non-compliant* bevonden (vorig jaar kregen zes CMAAS-dossiers de beoordeling *compliant with review matters*).

Aantal uitgevoerde ECR's

	<i>Compliant</i>	<i>Non-compliant</i>		Totaal
		OOB	niet-OOB	
FY19	46	0	2	48
FY18	36	0	1	37

Positieve beoordeling

kwaliteitsbeheersingssysteem

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.

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- **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

7.2

Positieve uitkomsten in dossieronderzoeken door externe toezichthouders

De Amerikaanse toezichthouder PCAOB heeft in het najaar van 2018 zijn reguliere, periodieke onderzoek uitgevoerd en daarbij gekeken naar drie dossiers uit 2017 van controleklanten met een beursnotering in de Verenigde Staten. Alle dossiers werden toereikend bevonden. Daarnaast heeft de PCAOB een aantal onderdelen van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing beoordeeld, waaronder ‘tone at the top’, onafhankelijkheid, partnerbenoemingen en -beloningen en consultatieprocedures. Aanbevelingen volgen wij op of zijn reeds opgevolgd.

Afgelopen boekjaar heeft de AFM geen regulier onderzoek naar de kwaliteit van wettelijke controledossiers of het stelsel van kwaliteitsbeheersing verricht. Wel hebben toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR) en de

Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) in het kader van hun reguliere toezicht afgelopen boekjaar achttien dossiers onderzocht (vorig jaar 24 dossiers). 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. Eén subsidiecontrole kreeg van de ADR het oordeel niet-toereikend (vorig jaar waren alle onderzochte dossiers toereikend).

In juni 2019 is de AFM gestart met haar onderzoek naar de voortgang en bereikte resultaten van ons verandertraject, waaronder de ontwikkeling van de kwaliteitsgerichte cultuur. Door een self-assessment, een analyse van aangeleverde stukken, deelwaarnemingen door de AFM van de kwaliteitswaarborgen en interviews vormt de AFM zich een beeld. Wij zijn in afwachting van de uitkomsten van dit onderzoek.

Toetsing door	Aantal gerapporteerde dossieronderzoeken		Aantal dossiers <i>non-compliant</i> bevonden	
	FY19	FY18	FY19	FY18
AFM	-	-	-	-
PCAOB	3	-	0	-
ADR	6	11	1	0
Inspectie van het Onderwijs	4	6	0	0
NZa	6	4	0	0
NOREA	-	-	-	-
Overige instanties	2	3	0	0
Totaal	21	24	1	0

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- Kwaliteitsindicatoren in relatie tot de pijlers

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

7. Monitoring

7.3 Geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM

In FY19 zijn geen geconstateerde materiële fouten gecorrigeerd op aangeven van de AFM in door ons gecontroleerde jaarrekeningen.

	FY19	FY18
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.

	FY19	FY18
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 door de beleidsbepalers

Voorwoord

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

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

Colofon

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 toezichhouders, 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, 20 september 2019

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, 20 september 2019

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Agnes Koops-Aukes
Michel Adriaansens
Joris van Meijel
Wytse van der Molen

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Colofon

Aan: het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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 transparantieverslag 2018-2019 (verder: 'de gerapporteerde data') van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te Amsterdam onderzocht.

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 43-44 van de bijlagen (hierna: 'de bijlagen') bij het transparantieverslag 2018-2019.

De informatie over de gerapporteerde data omvat de Kwaliteitsindicatoren 1.1 t/m 7.4 van het transparantieverslag 2018-2019.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder 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 sectie 'Onze

verantwoordelijkheden voor het onderzoek 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 relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast 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.

Van toepassing zijnde criteria

Voor deze opdracht zijn de criteria van toepassing zoals opgenomen in de bijlagen bij het transparantieverslag 2018-2019.

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de informatie over de gerapporteerde data

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de informatie over de gerapporteerde data in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers.



Voorwoord

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Colofon

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen, meten of evalueren 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. Het bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen van de van toepassing zijnde criteria.

Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek over 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 ons onderzoek niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico’s dat de informatie over de gerapporteerde data afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico’s bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor het onderzoek met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

Utrecht, 20 september 2019

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

Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2018-2019

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

'PwC' is ook het merk waaronder *member firms* van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen ruim 250.000 mensen in 158 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

© 2019 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.