



2019/2020

PwC Transparantieverslag

Inhoud



Voorwoord



Verslag van de
Assurance Board



Verslag van de
Commissie Publiek Belang



Kwaliteit onder controle



Verklaringen



Klik hier voor de bijlage
bij dit transparantieverlag.



Sommige browsers ondersteunen niet alle links in de pdf.
Download voor de beste gebruikerservaring de pdf en open deze
in uw Adobe Acrobat Reader. (<https://get.adobe.com/reader/>).

Voorwoord

Morgenmaakjesamen_



Het publiek belang vooropstellen en zekerheid geven in onzekere tijden. Het raakt de kern van het accountancyvak.

Het behoeft weinig toelichting dat we in een onzekere tijd leven. In de afgelopen maanden hebben we als samenleving noodgedwongen moeten ervaren wat 'social distancing' is. Met alle vragen die daarbij horen. Is het wel of niet verstandig om familie te bezoeken? En is het dan veiliger om binnen of buiten in de tuin af te spreken? En wat te doen als het ergens echt te druk is of als iemand te dichtbij komt? Het zijn slechts voorbeelden van de vele vragen waarop we inmiddels met elkaar antwoorden hebben geformuleerd, gebaseerd op de adviezen van verschillende experts.

In ons grote verlangen naar houvast, naar antwoorden op de vragen die we als samenleving hadden, keken we massaal naar de persconferentie van de minister-president en volgden we de adviezen op van virologen en andere experts. Omdat we er met elkaar op vertrouwen dat zij 'het goede doen'. Dat zij het publiek belang vooropstellen en oordelen en adviezen baseren op wat voor ons als maatschappij het beste is.

De Covid-19-pandemie heeft een ongekende impact op de samenleving, de wereldwijde en lokale economie, op onze mensen en onze klanten. En het leidt tot veel vragen bij bedrijven en instellingen. Vragen over het wegvallen

van omzet, leveringszekerheid van inkopen uit andere delen van de wereld, (on)mogelijkheden van thuiswerken, de gevolgen voor de liquiditeit, het wel of niet aanspraak kunnen en willen maken op steunmaatregelen van de overheid, zoals de NOW-regeling. Covid-19 raakte ons uiteraard ook als accountant. Behalve dat we sinds de corona-uitbraak vrijwel volledig thuiswerken, veranderden ook onze werkzaamheden. Zo pasten wij onze verplichte consultatie-procedures aan, werden risico's bij de door ons gecontroleerde organisaties in kaart gebracht, besproken en toegelicht in het jaarverslag en de jaarrekening en gaven wij in controleverklaringen, waar van toepassing, een toelichting over de impact van Covid-19 op de organisatie. Ook ondersteunden wij, waar gepast vanuit onze rol, bij het opstellen van scenario's, waardoor organisaties zich zo goed mogelijk kunnen voorbereiden op de onzekere toekomst. Allen voorbeelden van hoe wij als accountants invulling geven aan datzelfde 'het goede doen'.

Als voorzitter van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. spreek ik regelmatig met door ons gecontroleerde organisaties, hun toezichthouders en andere stakeholders. Zo had ik eind mei een mooi gesprek met een commissaris van een aantal grote ondernemingen. We spraken onder

andere over de impact van Covid-19 op de rol van de accountant. Zijn ervaring is dat de accountant in deze onzekere tijd een onmiskenbaar belangrijke rol heeft voor bestuurders, ondernemers en commissarissen. Door begrip te hebben voor de onzekere en complexe situatie waar zij zich soms in bevinden, maar vooral ook door het vanuit onze professioneel-kritische houding invulling geven aan de blik van buiten ten aanzien van risico's die zich voor kunnen doen. Hij daagde ons uit om die rol op te blijven pakken. Om zo samen naar oplossingen te zoeken en gezamenlijk, accountants, bestuurders en commissarissen, "het schip van de BV Nederland varende te houden".

Onze focus op het inzichtelijk maken en vervolgens adequaat toelichten van de impact van Covid-19 is illustratief voor dat het publiek belang in de uitoefening van ons werk onverminderd voorop staat. Het afgelopen jaar hebben wij met al onze collega's onverminderd hard gewerkt aan de door ons ingeslagen weg van het duurzaam verbeteren van de kwaliteit van onze controles. Omdat we beter willen en soms ook nog moeten.

In dit verslag nemen wij u mee in waar we staan op het gebied van kwaliteitsverbetering en cultuurverandering. Maar kwaliteit leveren is meer dan alleen een

goede jaarrekeningcontrole. Het gaat ook om het verder brengen van de door ons gecontroleerde organisaties. Bijvoorbeeld door hen uit te dagen op hun frauderisico's of het rapporteren over hun impact op het klimaat met niet-financiële informatie. Thema's die niet alleen relevant zijn voor hen, maar voor onze samenleving als geheel. Zo bouwen we samen aan een duurzame, betrouwbare en nieuwe morgen. Want morgen maak je samen.

Met grote dank aan alle collega's. Het was door Covid-19 op vele fronten geen gemakkelijk jaar en we hebben veel van hen en elkaar gevraagd. We maakten soms lange dagen, namen lastige besluiten, kenden moeilijke thuiswerk-situaties en we zagen helaas ook verdriet. Maar de wijze waarop we samen de schouders eronder hebben gezet, inclusief onze collega's uit de andere praktijkonderdelen binnen PwC, vervult ons met trots en dankbaarheid. Fysiek waren we weliswaar gescheiden, onze verbondenheid was groter dan ooit.

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

Verslag van de Assurance Board

Wij doen verslag van de ontwikkelingen in het afgelopen jaar en de vorderingen die zijn gemaakt om ons werk beter en relevanter te maken.

Continu in beweging

“Accountants leren niet van hun fouten, en dus zijn harde ingrepen nodig.” Het is de kop van een krantenartikel aan het begin van dit kalenderjaar naar aanleiding van de definitieve bevindingen van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) en Commissie Toekomst Accountancysector (CTA). Dezelfde krant kopte exact een half jaar later dat de sector van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) “een pluim ontving”, omdat, zo schrijft dezelfde journalist naar aanleiding van een nieuw rapport, de vier grote accountantskantoren “meer oog hebben voor kwaliteit tijdens hun controles”.

Ons gehele boekjaar maar vooral de eerste maanden van 2020, stonden sterk in het teken van de eindrapporten van de diverse commissies, en de aanbevelingen en maatregelen die daaruit volgden. Lees [hier](#) en [hier](#) een reactie op deze rapporten. Met de recente benoeming van twee kwartiermakers gaan we als sector een nieuwe fase in, met duurzame kwaliteitsverbetering als doel.

De positieve uitkomsten van het in 2019 uitgevoerde onderzoek van de AFM naar onze kwaliteitsgerichte cultuur, kwaliteitscirkel en enkele kwaliteitswaarborgen geeft daarbij het vertrouwen dat we op de juiste manier [in beweging zijn](#). En vanzelfsprekend hebben wij onze volledige medewerking en hulp toegezegd aan de kwartiermakers.

Vanaf maart volledig vanuit huis

De Covid-19-crisis had grote impact op ons werk als accountant. Niet alleen wij werkten volledig vanuit huis, onze klanten vaak ook. Samen met hen probeerden we in die nieuwe situatie grip te krijgen op de wijze van samenwerken, de risico's die zich aandienden, en de potentiële gevolgen hiervan voor de door ons gecontroleerde organisatie, de jaarrekening, en de controleverklaring. En om de kwaliteit in deze bijzondere tijd te kunnen waarborgen pasten we onze consultatieprocedure aan (zie kader). Juist in deze onzekere tijd met complexe vraagstukken kunnen wij onze waarde als accountant laten zien, door het publiek belang voorop te blijven stellen en kwaliteit te blijven leveren. Zeker in de begintijd van de Covid-19-pandemie, toen de mogelijke impact nog niet bij iedereen geland was, leverde

dit soms uitdagende momenten op met onze klanten: moeilijke gesprekken werden gevoerd, deadlines werden uitgesteld. Zie ook deze [vlog](#) en [vlog](#). Het is geen sinecure om zekerheid te geven in onzekere tijden, tegelijkertijd raakt het de kern van ons beroep.

Van volledige fysieke aanwezigheid bij de door ons gecontroleerde organisaties naar geheel werken vanuit huis met alleen contact via de telefoon en video. Het leverde een flink aantal uitdagingen op. Mede aan de hand van guidance vanuit ons PwC-netwerk, werden andere manieren gevonden om de benodigde controle-informatie te verkrijgen en controles

af te kunnen wikkelen. En van het face to face kunnen overleggen over onderwerpen als de controleaanpak en eventuele bevindingen schakelden we binnen de teams vrij snel over op 1-op-1 en groepsvideobellen. Voor de collega's met jonge kinderen of andere redenen waardoor een volledige werkdag thuiswerken niet haalbaar was stelde PwC een urenverantwoordingscode beschikbaar om zo de werkbelasting draagbaar te houden. Daarnaast werd een wekelijkse enquête uitgestuurd om het welzijn van onze collega's te meten. Als Assurance Board spraken we wekelijks met de [Young Assurance Board](#) om ook van hen signalen en/of input te vernemen en namen we actie waar nodig.

Onze consultatieprocedure

Juist in onzekere situaties en bij complexe vraagstukken is het belangrijk dat we hulp zoeken bij elkaar, elkaar scherp houden en kritische vragen stellen. Eén van de manieren waarop we dat vormgeven is via consultaties bij de vaktechnische specialisten van ons National Office. Direct nadat half maart de verregaande maatregelen in het kader van Covid-19 werden afgekondigd, was duidelijk dat dit belangrijke consequenties zou hebben voor de verslaggeving en controle van organisaties. Unieke en belangrijke vragen kwamen op waar we als organisatie robuuste en consistente antwoorden op zouden moeten vinden. Naast het uitbrengen van richtlijnen voor onze accountants, hebben we ook snel besloten om de procedures en consultatie met National

Office over de impact van Covid-19 op de continuïteit van de gecontroleerde organisatie en op onze controleverklaring te verplichten. Dat heeft in de periode maart - juni 2020 geresulteerd in 469 (afgeronde) consultaties op dit gebied, waarbij controleteams extra werden uitgedaagd op hun beoordeling van de continuïteitsrisico's, de mitigerende maatregelen en ook op de wijze waarop dit in de jaarrekening werd beschreven. Zie ook de [vlog](#) hierover.

1 Totaal aantal consultaties National Office	
888 FY20	557 FY19

Met blijvende focus op het verder verbeteren van onze kwaliteit

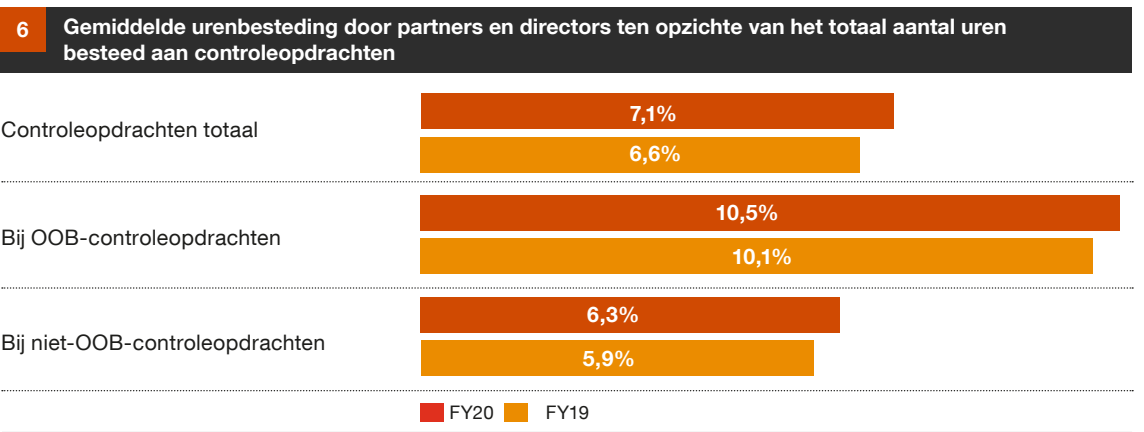
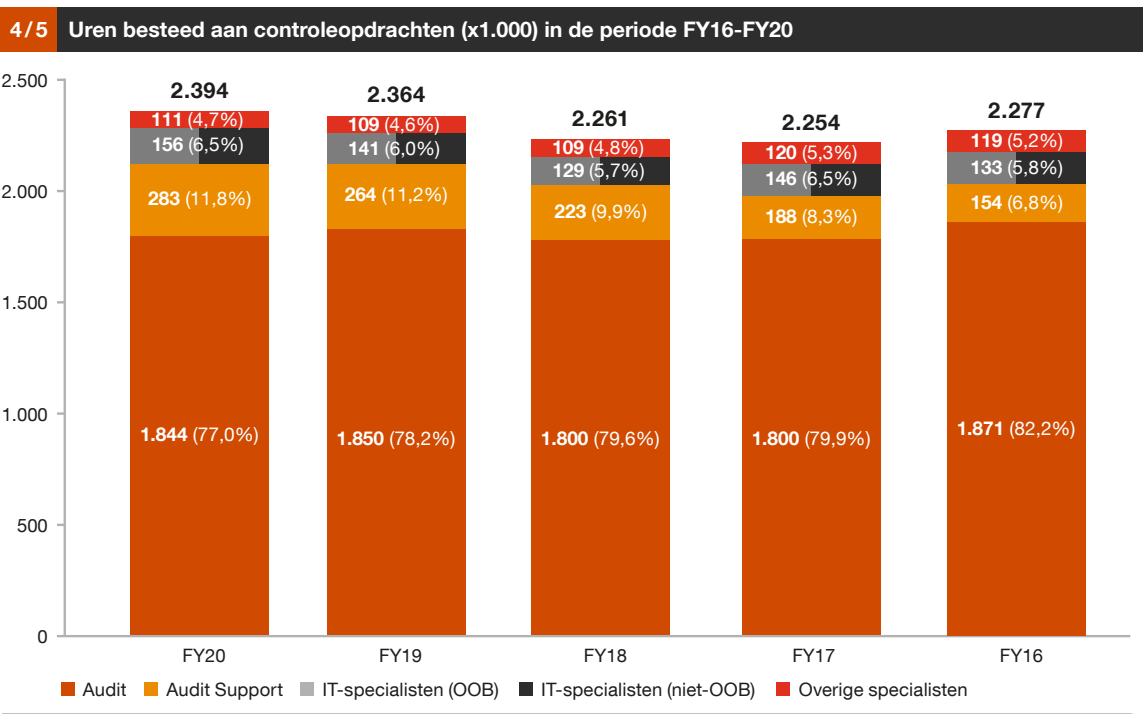
Een belangrijk uitgangspunt in onze focus op kwaliteit, is de betrokkenheid van onze partners en directors bij de controles. Vanuit de kwaliteitsreviews tijdens het proces (de zogenoemde *realtime reviews*) en na afloop (de zogenoemde *engagement compliance reviews*), komt nadrukkelijk het beeld naar voren dat de kwaliteit van de werkzaamheden toeneemt indien deze betrokkenheid groter is.

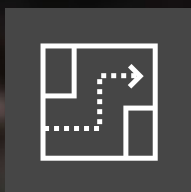


Wij roepen onze collega's dan ook op om voldoende tijd te besteden aan de onderneming die zij controleren, dit samen te doen met het controleteam en daarbij volledige aandacht voor het controledossier te hebben: "met het team, in het dossier". Afgelopen jaar is de gemiddelde urenbesteding van onze partners en directors aan controleopdrachten ten opzichte van het totaal aantal bestede uren toegenomen.

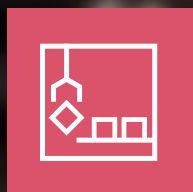
Ook zien we dat het aantal uren dat andere specialisten besteden aan controleopdrachten verder toeneemt. Zo nemen onze collega's van Audit Support, die afgelopen jaar 19.000 uur meer zijn gaan besteden aan controleopdrachten, gestandaardiseerde controlewerkzaamheden of projectmatige werkzaamheden uit handen van onze accountants. Hierdoor kunnen onze externe accountants zich nog meer richten op de complexere onderdelen van de controle.

Daarnaast zien we ook dat IT-specialisten, mede als gevolg van de toenemende complexiteit van de IT-omgeving bij onze klanten, meer uren besteden aan controleopdrachten ten opzichte van het jaar ervoor.





Standardise



Automate



Harness data



Upskill



Teneinde de onafhankelijkheid van de controleteams richting de door ons gecontroleerde organisatie te vergroten, hebben wij afgelopen jaar de verantwoordelijkheid voor het komen tot een realistische inschatting van de vergoeding voor onze controlewerkzaamheden nadrukkelijker belegd. Als de overeengekomen vergoeding niet aan onze criteria voldoet, wordt dit automatisch geëscaleerd naar een *business unit leader* en bij grotere opdrachten naar de Assurance Board. Zij worden betrokken om, gezamenlijk met het team, en (daar waar passend of noodzakelijk ook zelf) in overleg te treden met de gecontroleerde organisatie, om zo tot een passende vergoeding te komen.

Steeds digitaler

Digitalisering draagt bij aan kwaliteitsverbetering en het maakt onze controles relevanter en efficiënter. Bovendien geven collega's ons terug dat digitalisering het werk ook leuker maakt. Langs de vier lijnen van ons Your Tomorrow-programma, waarmee wij onze digitale transformatie vormgeven, hebben we het afgelopen jaar vooruitgang geboekt.

Zo gaan wij de Payment Analyse Tool, na een succesvolle pilot, breed uitrollen. Deze tool identificeert (mogelijke) frauderisico's in transacties. Ook implementeren wij de zogenoemde ALI-tool, die met behulp van intelligente algoritmes jaarrekeningen beoordeelt

op basis van verslaggevingsvereisten en op rekenkundige aspecten. En blijft realtime assurance, waar we het Continuous Monitoring Platform (CMP) en Audit Highway voor hebben ontwikkeld, een belangrijke ontwikkeling om gedurende het hele controleproces houvast te kunnen geven. Het zijn slechts een paar voorbeelden van digitale ontwikkelingen uit het afgelopen jaar die helpen onze werkzaamheden relevanter, consistent, efficiënter, leuker en daarmee beter te maken.

Een ander belangrijk onderdeel in het Your Tomorrow-programma is het zogeheten *upskillen* van onze collega's. Het afgelopen jaar zijn we gestart met het opleiden van 32 collega's tot *digital accelerator*. Zij bieden hulp aan de controleteams bij het toepassen van nieuwe technologieën en helpen collega's te innoveren op hun opdrachten en efficiënter te werken. De meest succesvolle toepassingen die ontwikkeld werden, zijn beschikbaar in het zogenoemde Digital Lab, zodat collega's deze kunnen downloaden en toepassen op andere klanten.

7 Investerings in technologie in euro's

8mln.
FY20

7mln.
FY19

Standardisation - Wij hebben de afgelopen jaren een deel van onze werkzaamheden verder gestandaardiseerd door auditsoftware (Aura Platinum) met daarin standaard werkprogramma's. Werkzaamheden met geen of beperkte oordeelsvorming besteden wij uit aan onze eigen *delivery* en *competence centres* in Nederland. *Delivery centres* doen werkzaamheden zonder oordeelsvorming (bijvoorbeeld doortellen jaarrekening) en *competence centres* bereiden de controle van minder complexe jaarrekeningposten voor (bijvoorbeeld liquide middelen). Het percentage uitbestede werkzaamheden is tussen FY15 en FY20 toegenomen van zes naar twaalf procent. 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 balansdossieraanlevering hebben, waarbij deze rechtstreeks gekoppeld kan worden aan ons controledossier.

Harness data - Het doel is om de voor de controle relevante data van klanten op onze platformen te krijgen, zodat we beter in staat zijn onze technologie daarop toe te passen. De afgelopen jaren hebben wij deze data-extractie geautomatiseerd voor de belangrijkste ERP-/ administratiepakketten, waardoor wij bij klanten die gebruikmaken van deze software inmiddels eenvoudiger meerdere malen per jaar 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. Hiervoor hebben wij een zogenoemd *digital upskilling* implementatieplan opgesteld. Afgelopen jaar is het *foundation level* door alle collega's uit de Assurance-praktijk doorlopen. Iedere collega heeft minimaal twaalf uur besteed aan trainingen over data-analyse en auditing.

Learn. Work. Share.

Verder bouwend aan ‘ROME’

Oorzaakanalyses nemen in ons proces van het continu willen verbeteren een belangrijke plaats in. Afgelopen jaar leerden we uit project ROME, waarin wij een breder en diepgaander onderzoek hebben gedaan naar factoren die de kwaliteit van de controlewerkzaamheden positief en negatief beïnvloeden, vooral het belang van het bespreekbaar maken van de, soms onbewuste, overtuigingen en veronderstellingen die soms leven bij onze collega’s. Deze mentale modellen hebben wij in FY20 op verschillende momenten intern onder de aandacht gebracht; onder andere via onze Summerschool, via verplichte self-assessments en interviewsessies met partners en directors, en door geregeld zelf voorbeelden te delen van eigen leermomenten. Voor de vijf thema’s uit ons project ROME, hebben wij het afgelopen jaar verschillende maatregelen getroffen, zoals hiernaast toegelicht.

In het afgelopen jaar is periodiek een rapportage door de Assurance Board, rvb en Commissie Publiek Belang (CPB) behandeld over de voortgang van de verschillende maatregelen. In het komend jaar verwachten wij de effecten te kunnen meten. Op basis daarvan zullen wij evalueren of met de maatregelen de beoogde doelstellingen zijn bereikt of dat bijsturing nodig is. Daarbij gaat het tevens om de samenhang van maatregelen en niet altijd om de effectiviteit van één specifieke maatregel te meten.

Project ROME

Thema	Wat wordt ermee bedoeld?	Voorbeelden van genomen maatregelen in FY20
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.	- Een dagdeel per week ruimte in de planning voor senior associates om achterstallig werk of lopende zaken af te ronden. - Oprichting van een <i>Special Projects Team</i> dat zich richt op bijzondere en eenmalige projecten bij bestaande controleklanten, ter voorkoming van disruptie in de planning. - Werkdruk bespreekbaar maken als onderdeel van de cultuurverandering tijdens interviewsessies met partners en directors.
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.	- Hernieuwde focus op aanwezigheid partner/director: <i>“met het team, in het dossier”</i>. - Inbouwen van reflectiemomenten in de audit. - Aanpassen van ons Recognition and Accountability Framework in het kader van het het leren van fouten. - Vergroten van een veilige leeromgeving binnen de controleteams. - Ontwikkelen van een ‘growth mindset’ bij onze collega’s.
Onvoldoende beheersing controleproces	Het controleproces 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 crucialer geworden, echter krijgt dit nog niet altijd de aandacht die nodig is om het controleproces van begin tot eind goed te laten verlopen.	- Aanscherping van ons reeds bestaande project Flow gericht op het naar voren halen van planningswerkzaamheden: een vooraf goed uitgedachte controle is kwalitatief beter, efficiënter en voorkomt meerwerk. - Intrekken van een aantal verplichte consultaties teneinde verantwoordelijkheid voor vaktechnisch oordeel in specifieke gevallen duidelijk terug te leggen bij het controleteam.
Te hoge mate van servicegerichtheid naar de door ons gecontroleerde organisaties	Vanuit persoonlijke basiswaarden (aardig gevonden willen worden, dienstbaarheid) of andere mentale overtuigingen kunnen collega’s terughoudend zijn naar de door ons gecontroleerde organisaties in het benoemen en scherpstellen van de verantwoordelijkheden in het controleproces.	- Interviewsessies met partners/directors over persoonlijke dilemma’s in de klantbediening. - In samenwerking met onze Young Assurance Board: questionnaire naar alle collega’s om feedback op te halen over de kwaliteit van de klant en daar opvolging aan geven. - Inzet van data uit onze tool Connect die informatie geeft per klant over de tijdigheid van de aanlevering van de voor de controle benodigde stukken.
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 één staat en financiële doelstellingen een ondergeschikte rol spelen.	Continue aandacht voor kwaliteit in de uitingen die we intern en extern doen. Zie bijvoorbeeld onze reactie op de interim-bevindingen van de CTA.

We leren van onszelf

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 tevens als doel verbeterpunten te identificeren. In het afgelopen boekjaar zijn 58 van onze Assurance-opdrachten via een ECR beoordeeld (vorig jaar 48). Twee dossiers zijn als *non-compliant* beoordeeld (vorig jaar ook twee). De *non-compliant* dossiers hebben betrekking op een jaarrekeningcontrole en een ISAE 3402-controleverklaring, beide in het niet-OOB-segment. Wij hebben de bevindingen en omstandigheden bij de twee *non-compliant* dossiers en de dossiers waarbij verbeteringen nodig waren inhoudelijk beoordeeld. Wij hebben gebruikgemaakt van de ruimte die het Recognition and Accountability Framework (RAF) sinds FY20 biedt om bij de beoordeling van de betrokken collega's de aard van de fout mee te wegen. Hiermee willen wij ook duidelijk het signaal afgeven dat wij een lerende organisatie zijn en een fout maken niet gelijk afgestraft wordt, maar dat er wel van geleerd dient te worden.

Wij vragen van alle collega's met een *non-compliant* dossier of een *compliant with improvement required*-dossier te reflecteren op de uitkomsten en dit mee te nemen in de persoonlijke doelstellingen voor komend jaar om herhaling te voorkomen. Ook worden de uitkomsten meegenomen in onze jaarlijkse oorzaakanalyse, op basis waarvan een quality improvement plan wordt opgesteld.

Ook voeren wij oorzaakanalyses uit naar (mogelijke) inbreuken op onze onafhankelijkheid. Afgelopen jaar deden zich vijf situaties voor met betrekking tot onze firmaonafhankelijkheid en één in relatie tot de persoonlijke onafhankelijkheid van een collega. Dit is een toename ten opzichte van voorgaand jaar. In alle gevallen voeren wij nader onderzoek uit om vast te stellen of dit geïsoleerde gebeurtenissen waren, of controles faalden of afwezig waren en of dit vaker zou kunnen voorkomen. De raad van bestuur heeft daarnaast met ingang van dit boekjaar een Assurance-partner aangesteld in de rol van *Partner Responsible for Independence*, om zo binnen de gehele firma extra gewicht aan het onderwerp te geven en de verbetering te stimuleren die nodig is. Om het bewustzijn verder te vergroten en het

relatief hoge aantal geconstateerde persoonlijke onafhankelijkheidsovertredingen te verminderen, is afgelopen jaar frequenter gecommuniceerd over dit thema en is het aantal collega's dat is onderworpen aan een review van de persoonlijke onafhankelijkheid met meer dan de helft toegenomen.

Afgelopen boekjaar leidden drie van de vijf genoemde situaties met betrekking tot onze firmaonafhankelijkheid tot een beëindiging van de controleopdracht. In twee gevallen konden wij de controleopdracht voor het nieuwe boekjaar niet continueren. Eén onafhankelijkheidsovertreding was van dien aard dat wij voor afronding van onze werkzaamheden de controleopdracht terug hebben moeten geven. Hierover hebben wij een incidentmelding bij de AFM gedaan.

De andere incidentmelding die wij in FY20 bij de AFM hebben gedaan, heeft betrekking op een tussentijdse beëindiging van een wettelijke controle naar aanleiding van berichtgeving in de media omtrent onder andere een beslaglegging op de bezittingen van de uiteindelijke aandeelhouder. Wij zijn een intern onderzoek gestart en informeren de AFM over de voortgang.

10 Aantal incidentmeldingen bij de AFM

2 FY20 | 1 FY19

9	FY20	FY19
Aantal afgeronde reviews persoonlijke onafhankelijkheid firmabreed	271	174
Aantal vastgestelde overtredingen firmabreed	20	14
- Aantal opgelegde waarschuwingen	18	14
- Aantal opgelegde terechtwijzingen	2	0
Aantal opgelegde financiële sancties	10	-*

* Financiële sancties naar aanleiding van vastgestelde overtredingen zijn in FY20 geïntroduceerd.

8	Aantal gereviewd			Compliant			Waarvan 'compliant with improvement required'			Non-compliant		
	FY20	FY19	FY18	FY20	FY19	FY18	FY20	FY19	FY18	FY20	FY19	FY18
Controleopdrachten	58	48	37	56	46	36	11	14	5	2	2	1
CMAAS opdrachten	7	5	10	7	5	10	0	0	6	0	0	0
Risk Assurance opdrachten	2	7	9	2	6	9	0	0	0	0	1	0
Totaal	67	60	56	65 (97%)	57 (95%)	55 (98%)	11	14	11	2 (3%)	3 (5%)	1 (2%)

En we leren van anderen

We zien dat de doorgevoerde maatregelen van de afgelopen jaren, stap voor stap leiden tot daadwerkelijke kwaliteitsverbetering en cultuurverandering. Dat merken we zelf en dat laten onze interne reviews ook steeds vaker zien. Ook externe rapporten die het afgelopen jaar verschenen erkennen de gemaakte stappen. Zo merkte de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) begin dit jaar op dat de sector er beter voorstaat dan in 2015. De CTA kwam eind januari met haar definitieve bevindingen en sprak over een positieve cultuurverandering. Tegelijkertijd zijn beide rapporten kritisch en is de duidelijke

boodschap dat we er als sector ‘nog niet zijn’. Dat herkennen wij; de cultuurverandering is gaande, maar een daadwerkelijke transformatie naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie vraagt om doorzettingsvermogen en discipline. En de kwaliteitsverbetering is door het ontbreken van een nieuwe dossiertoetsing door de AFM naar het oordeel van deze commissies nog onvoldoende aangetoond.

De AFM heeft het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar onze kwaliteitsgerichte cultuur, de kwaliteitscirkel (de zogenoemde ‘plan-do-check-act’ cyclus) en vier kwaliteitswaarborgen.

Op de laatste dag van ons boekjaar, 30 juni, ontvingen wij het definitieve rapport over de borging van deze drie onderdelen in onze kwaliteitsslag. Op alle drie de onderdelen werden wij als ‘licht positief’ beoordeeld, hetgeen in dit onderzoek betekent dat wij resultaten hebben bereikt en dat de AFM slechts een beperkt aantal aandachtspunten heeft geconstateerd. Vooral bij het onderdeel kwaliteitscirkel vinden wij dit, gezien de aandachtspunten in het

vorige onderzoeksrapport uit 2017, een goede stap voorwaarts. Tegelijkertijd zien wij ook aanknopingspunten voor verdere verbeteringen in de zogenoemde kwaliteitsslag. Enkele daarvan waren reeds geadresseerd (zoals blijvende aandacht voor werkdruk, leren van fouten en het belang van goede coaching en feedback), andere nemen wij mee in de verdere versterking van kwaliteitsinitiatieven zoals onze consultatieprocedure en OKB-proces.

Meer aandacht voor ons stelsel van kwaliteitsbeheersing

Afgelopen boekjaar hebben wij ons stelsel van kwaliteitsbeheersing herijkt. Waar het stelsel voorheen voornamelijk centraal onderhouden en uitgevoerd werd, zijn afgelopen boekjaar de collega’s betrokken bij het uitvoeren van diverse kwaliteitswaarborgen zich nu meer bewust van de impact van hun dagelijkse werkzaamheden op de kwaliteit van dienstverlening van onze accountantsorganisatie. Het startpunt is dat voor iedere kwaliteitsdoelstelling een risicoanalyse wordt opgesteld, waarna mitigerende beheersmaatregelen gedefinieerd worden. Monitoringactiviteiten vinden doorlopend plaats. Als sluitstuk zijn aan iedere kwaliteitsdoelstelling kwaliteitsindicatoren gekoppeld ten behoeve van de analyse of de doelstelling behaald wordt.

Een sprekend voorbeeld is dat onze recruitmentcollega’s zich nu meer bewust zijn van wat de invloed op de kwaliteit van onze dienstverlening is als een intake-doelstelling niet gerealiseerd wordt. Dit kan namelijk tot gevolg hebben dat wij onvoldoende collega’s in dienst hebben om de opdrachten met voldoende bezetting, en een evenredige verdeling van werkdruk, op het gewenste kwaliteitsniveau uit te voeren.

Door het expliciteren van de verantwoordelijkheid van de betrokken collega’s en het daar periodiek over laten rapporteren aan de Assurance Board hebben we een stap gezet in het doorleven van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Ook komend jaar verwachten we hier nog verder in te groeien.

11 Toetsing door	Aantal gerapporteerde dossieronderzoeken		Aantal dossiers non-compliant bevonden	
PwC-boekjaar	FY20	FY19	FY20	FY19
Getoetst boekjaar	2018	2017	2018	2017
AFM	-	-	-	-
PCAOB	-	3	-	0
NBA*	19**	-	0	-
ADR	11	6	0	1
Inspectie van het Onderwijs	4	4	0	0
NZa	5	6	0	0
Overige instanties	-	2	-	0
Totaal	39***	21	0	1

* In het kader van haar reguliere toezicht (eens in de zes jaar) heeft de NBA ook ons stelsel van kwaliteitsbeheersing onderzocht. Er zijn geen bevindingen geconstateerd door de NBA, wel is een aantal aanbevelingen gedaan.

** Drie van de negentien dossiers hadden betrekking op controlewerkzaamheden met betrekking tot boekjaar 2017 van de gecontroleerde organisatie.

*** Zeven van de 39 toereikende dossiers kregen aandachtspunten ter verbetering.

We blijven werken aan het verlagen van de werkdruk

Een van de belangrijkste thema’s in het verder verhogen van de kwaliteit is het verlagen van de werkdruk. Meer dan ooit begrijpen we heel goed dat er balans moet zijn tussen werken en ontspannen, tussen je werk afkrijgen maar ook voldoende tijd hebben voor thuis. Omdat je met die balans de kwaliteit van je werkzaamheden verhoogt. Hierover schreven we het afgelopen jaar [deze column](#).

Afgelopen jaar hebben we dan ook ingezet op een verlaging van de werkdruk.

De gerealiseerde verlaging van het aantal directe uren laat onverlet dat werkdruk vooral iets is wat ervaren wordt, en per persoon verschilt. Daarom kijken we niet alleen naar het aantal uren dat wordt gemaakt, maar doen we ook ons best in kaart te brengen wat leidt tot het gevoel van werkdruk en hoe we dit kunnen adresseren. In het transparantieverslag van vorig jaar deden wij verslag van de uitkomsten van het onderzoek van de Inspectie SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) naar de werkdruk binnen onze accountantspraktijk. Naar aanleiding van deze uitkomsten hebben wij de Arbo Unie het afgelopen jaar gevraagd onderzoek te doen naar de psychosociale arbeidsbelasting van onze collega’s. Hun observaties en aanbevelingen hebben als input gediend voor een oorzaakanalyse inzake werkdruk, waartoe wij ook zelf verdiepende sessies (pre-Covid-19) hebben gehouden. Onze oorzaakanalyse heeft inzicht gegeven in stressfactoren en energiebronnen.

Stressfactoren	
Thema	Wat wordt ermee bedoeld?
Wederzijdse verwachtingen voldoende uitspreken	In de audit werken we in verschillende teams samen waardoor collega’s regelmatig met (voor hen) nieuwe collega’s samenwerken. Dit vergroot de leerervaring van collega’s maar maakt het nog belangrijker om de tijd te nemen elkaar te leren kennen, te weten wie de ander is en expliciet te bespreken wat we van elkaar en de klant verwachten. Mensen kunnen onzekerheid ervaren in het zelf bespreekbaar maken (“ik zal het wel moeten weten of kunnen”). Goede voorbeelden die werden genoemd zijn om meer tijd te nemen in de voorbereiding om de verwachtingen over en weer te bespreken of tussentijdse reflectiemomenten in te plannen.
Individuele focus in de werksfeer	Bij PwC werken we altijd samen in teams, hetgeen een duidelijke energiebron is. Tegelijkertijd zien we dat collega’s geneigd zijn individuele keuzes te maken, onder andere door de hoge mate van zelfredzaamheid die wordt verwacht van medewerkers: “alles kan binnen PwC, maar je moet het wel zelf regelen” en de KPI-overzichten die in sommige businessunits rondgaan. Deze kunnen worden ervaren als een impliciete beoordeling en hiermee individueel gedrag stimuleren.
Werkdruk proactief bespreken	Het gesprek over werkdruk wordt niet altijd expliciet gevoerd binnen de teams en met de coach. Hierdoor is soms weinig inzicht in de ernst van de eventuele ervaren werkdruk, met uitzondering van de geluiden op de werkvloer en de verzuimcijfers. En door het alleen te bespreken met collega’s van gelijk niveau, kan dit ook weer tot verhoging van de (gepercipieerde) werkdruk leiden. Daarnaast hebben collega’s een hoog verantwoordelijkheidsgevoel waardoor zij niet snel proactief aan de bel trekken.
Klantgerichtheid belemmert nemen van acties	In het geval van een te hoge werkdruk wordt niet altijd of niet tijdig actie ondernomen, er bestaat soms een behoefte om te voldoen aan de verwachtingen van de klant.
Focus hebben	Communicatie verloopt via veel verschillende kanalen: via chats, telefoon, mails, enzovoort. Een dag kan meerdere afspraken over verschillende klanten en interne zaken bevatten. Die dynamiek geeft energie maar leidt ook af. Het team heeft soms weinig momenten waarop het hele team aanwezig en betrokken is, hetgeen ten koste kan gaan van de efficiency. Dit wordt vervolgens soms opgelost door meer en harder werken.

De oorzaakanalyse leerde ook dat wanneer twee thema’s aanwezig zijn in het dagelijks werk en in een goede balans voorkomen, dit leidt tot positieve energie bij onze collega’s.

Energiebronnen	
Thema	Wat wordt ermee bedoeld?
Samenwerken in teams	Daar waar meer in teamverband wordt gewerkt is de werkbeleving positiever dan waar dit niet gebeurt. Samen is alles beter: “overwerken is geen probleem, zolang we het maar samen doen”. Teams waarin collega’s elkaar goed kennen worden beter beoordeeld op beleving en werkdruk omdat collega’s weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en vaker open zijn naar elkaar over onzekerheden. Problemen komen sneller boven tafel en worden bij de juiste persoon belegd.
Presteren in een professionele omgeving	Medewerkers worden onder andere gedreven door het behalen van concrete resultaten en het kunnen presteren in een professionele omgeving. De samenwerking met klanten is daarbij ook een belangrijk facet.

Wij hebben gedurende dit boekjaar de hiervoor genoemde thema's besproken en vastgesteld of deze reeds geadresseerd zijn in bestaande maatregelen (zoals een trainingsprogramma voor onze coaches en ons cultuur-en-gedragplan naar aanleiding van ROME) of dat aanvullende maatregelen genomen dienden te worden.

Het recent gehouden medewerkerstevredenheids-onderzoek onder onze Assurance-collega's, leert ons dat de toegenomen mogelijkheden om je werk flexibeler in te vullen positief wordt gewaardeerd, maar ook dat door Covid-19 grotere individuele verschillen zijn ontstaan in de ervaren werkdruk. We zullen komend jaar dan ook meer tijd investeren in het individuele gesprek met collega's alsmede in het trainen van onze collega's om deze gesprekken goed te kunnen voeren.

En we werken aan de relevantie van ons beroep

Verslaggeving gaat allang niet meer alleen over cijfers. De behoefte vanuit de maatschappij aan zekerheid en houvast groeit. Informatiestromen nemen toe, fraude en continuïteit zijn een maatschappelijk onderwerp en niet-financiële informatie staat steeds meer in de belangstelling bij gebruikers van de jaarrekening.

Evenals voorgaand jaar hebben we in FY20 onze forensische collega's ingezet bij de controle van jaarrekeningen. Zij ondersteunden 138 controleteams (FY19: 104) bij het beoordelen van de frauderisico's bij de door ons gecontroleerde organisaties. Ook gingen zij samen met de controleteams in gesprek met de klant om ook daar het bewustzijn rondom frauderisico's te verhogen. Het aantal consultaties bij ons

fraudepanel is het afgelopen jaar stabiel met 117 dit jaar tegenover 121 voorgaand jaar. Het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties is afgenomen van 246 naar 153. De afschaffing van de objectieve indicator ligt ten grondslag aan deze daling. Het aantal meldingen op grond van de subjectieve indicator is toegenomen van 128 naar 140.

Indien wij bij controleklanten continuïteitrisico's signaleren, kennen wij in bepaalde gevallen naast een verplichte consultatie bij National Office tevens een verplichting tot inzet van specialisten op het gebied van bedrijfsherstructurering.

Afgelopen jaar hebben deze specialisten, mede door invloed van de impact van Covid-19, ruim 1.650 uur bijgedragen aan 47 controledossiers (FY19: ruim 800 uur aan 25 controledossiers).

Mede onder invloed van politiek, belangen-groeperingen en investeerders neemt de rapportage omtrent niet-financiële informatie verder toe. Steeds vaker wordt naast de jaarrekening ook een maatschappelijk verslag opgesteld, waarin bijvoorbeeld de bijdrage van de betreffende organisatie aan de Sustainable Development Goals (de SDG's) van de Verenigde

Naties nader wordt toegelicht. Internationale wet- en regelgeving op dit vlak groeit in een sterk tempo. Wij dragen bij waar gepast en wenselijk door bijvoorbeeld proactief te reageren op de consultatie omtrent de richtlijn niet-financiële rapportage door grote ondernemingen van de Europese Commissie. Bij een aantal van onze grotere klanten zien we reeds rapportages, welke veelal gestoeld op de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI), waar wij een beoordelings- of controleverklaring bij verstrekken. Het aantal uren dat hiermee gepaard gaat is afgelopen boekjaar gegroeid met iets meer dan 5%.

Maar tegelijkertijd zijn we er nog niet

We zijn enerzijds trots op de kwaliteits-verbeteringen die we zien in onze dossiers. Anderzijds zijn we nog volop in beweging. Verandering gaat nooit snel genoeg. Dat vinden wij zelf ook. En de verschillende rapporten uit het afgelopen jaar motiveren ons om daar onverminderd mee door te gaan. Een verandertraject vraagt immers om een lange adem en doorzettingsvermogen, maar de wil om alsmear beter te worden zit diepgeworteld in onze organisatie. Daarom blijven we ook het komend jaar in beweging en scherp op dat waar het nog beter kan.

Ook werkdruk blijft een belangrijk aandachtspunt. Ons werk kent nog altijd een seizoenspatroon. Daarom gaan wij het komend jaar onverminderd aan de slag met de reeds ingezette maatregelen om de ervaren werkdruk te verlagen.

12	Gemiddeld aantal klanturen door collega's uit de controlepraktijk per fte	FY20	FY19
	Partner/director	1.071	1.058
	(Senior) manager	1.337	1.374
	(Senior) associate	1.377	1.410
	Totaal	1.338	1.369

13	Totaal aantal meldingen ongebruikelijke transacties bij FIU*	153	246
----	--	-----	-----

* Meldingen op grond van de objectieve indicator hebben betrekking op transacties van of ten behoeve van een (rechts)persoon die woonachtig of gevestigd is of zijn zetel heeft in een staat met een hoger risico op witwassen of financieren van terrorisme. Deze objectieve indicator is per 18 oktober 2019 afgeschaft. Meldingen op grond van een subjectieve indicator hebben betrekking op transacties waarbij naar ons oordeel aanleiding is om te veronderstellen dat deze transacties verband kunnen houden met witwassen of financiering van terrorisme. Er is een leidraad beschikbaar met voorbeelden van omstandigheden die kunnen duiden op een ongebruikelijke transactie.



Verwachten we een uitdagend controlejaar

We bereiden ons voor op een uitdagend controlejaar. Een jaar waarin onze collega's naar alle waarschijnlijkheid grotendeels thuiswerken, op fysieke afstand van elkaar en van de organisaties die wij controleren. Behalve de praktische en soms ook vaktechnische uitdagingen die hiermee gepaard gaan, voorzien we vooral ook uitdagingen in de controle. Bij klanten die thuiswerken of anderszins veranderingen in hun interne organisatie hebben doorgevoerd kunnen frauderisico's toenemen en is het de vraag hoe zij deze geadresseerd hebben om daar vervolgens in de controle passend mee om te gaan. De Covid-19 crisis kan impact hebben op de financiële resultaten en liquiditeit van organisaties en daarmee op waardering van activa en continuïteitsveronderstellingen. En er is met ingang van boekjaar 2020 een nieuwe controlestandaard (COS 540) die ons noodzaakt meer werkzaamheden rondom schattingen uit te voeren.

Om in deze tijd van onzekerheid dezelfde zekerheid over de betrouwbaarheid van jaarrekeningen toe te blijven voegen wordt komend jaar dus veel gevraagd van ons als accountant. En daarmee ook van de gecontroleerde organisatie. Tegelijkertijd raakt het de kern van ons vak en geeft het ons energie om juist in deze tijd onze belofte van houvast waar te maken.

Bovenop onze reguliere jaarrekeningcontrole komt komend jaar ook de controle van de verantwoording van NOW-subsidies. Deze

bijzondere regeling kent specifieke risico's en de Nederlandse overheid doet een beroep op de accountancysector om een rol te spelen bij het mitigeren van deze risico's door zekerheid te verstrekken over de juistheid van de verantwoordingen. Hoewel ook wij niet alle risico's op onjuistheden in de verantwoordingen kunnen wegnemen, en dat vooraf ook hebben aangegeven, voelen en nemen wij onze verantwoordelijkheid om onze bijdrage te leveren.

In een snel veranderende en onzekere wereld zien wij dat organisaties hun maatschappelijke rol opnieuw onder de loep nemen. De roep om relevante, vergelijkbare, en betrouwbare niet-financiële informatie om zodoende breder verantwoording te kunnen afleggen, wordt daarbij steeds luider. Het is ons streven om niet alleen de klanten die reeds actief zijn met het integreren van financiële en niet-financiële informatie hierbij te ondersteunen, maar vooral ook om dit thema breder bij onze klanten onder de aandacht te brengen. Ook dat zien wij als onze rol in de maatschappij.

Staan we soms voor lastige dilemma's

Het najagen van onze ambitie brengt geregeld dilemma's met zich mee. De weg naar betere en duurzame controles en een groter maatschappelijk vertrouwen is niet van de een op de andere dag afgelegd. Daardoor komen wij soms voor lastige besluiten te staan, zoals bijvoorbeeld:

Kritisch zijn op welke ondernemingen we controleren versus onze maatschappelijke verantwoordelijkheid

De afgelopen jaren hebben wij volop ingezet om het aantal klanten per partner en director te verlagen, om meer tijd en aandacht per klant te kunnen besteden. Onze oorzaakanalyses tonen aan dat meer betrokkenheid van onze partners en directors tot een hogere kwaliteit leidt. Naast dat we zowel bij de continuering als bij de acceptatie van controle opdrachten kijken naar onze beschikbare capaciteit, letten wij scherper op de kwaliteit van de te controleren organisatie, tijdige oplevering van de voor de controle benodigde informatie en de samenwerking tussen de gecontroleerde organisatie en het controleteam. Wij vinden het voor de kwaliteit van de controle cruciaal dat deze samenwerking is gebaseerd op respect en begrip voor elkaars verantwoordelijkheden.

Deze kritische toetsing leidt naast het voeren van indringende gesprekken over die samenwerking soms ook tot nee-zeggen tegen bestaande en nieuwe klanten waarvan wij vinden dat hun kwaliteit ontoereikend is of de samenwerking te moeizaam verloopt. Deze besluiten nemen wij niet licht, vanuit onze verantwoordelijkheid richting de maatschappij en de te controleren organisatie.

Open en transparante communicatie versus onze geheimhoudingsplicht

Open en transparant communiceren is voor een organisatie met een publieke taak een voorwaarde om het maatschappelijk vertrouwen te vergroten. Dit doen we door steeds vaker in media en in vlogs uit te leggen wat we doen,

waarom en hoe we dat doen. Wanneer het vraagstukken rondom onze klanten betreft is dit echter moeilijk. Dan speelt de wettelijk vastgelegde geheimhoudingsplicht tussen de externe accountant en de gecontroleerde organisatie een belangrijke rol en voelen wij ons gehouden die te respecteren. Zeker indien de gecontroleerde organisatie ons geen toestemming geeft die geheimhouding op te heffen.

De geheimhouding tussen de accountant en de gecontroleerde organisatie is een van de vijf grondbeginselen waaraan een accountant zich dient te houden, teneinde invulling te geven aan zijn verantwoordelijkheid om te handelen in het publiek belang. Hij moet over alle informatie kunnen beschikken om tot een gefundeerd oordeel te kunnen komen. Daarmee is geheimhouding een belangrijke kwaliteitswaarborg, een randvoorwaarde voor het uit kunnen voeren van een kwalitatief goede controle. Als gevolg hiervan zijn wij dan ook zeer terughoudend met het schenden van deze waarborg.

Desalniettemin ervaren wij het respecteren van de geheimhoudingsplicht regelmatig als een dilemma. Omdat we beseffen dat openheid over wat we hebben gedaan en waarom, soms juist bij kan dragen aan het vergroten van het maatschappelijk vertrouwen.



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.

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.

En kunnen we niet alles alleen

Vernieuwende denkers, andersdenkenden met een kritische blik: wij onderkennen het belang van een grotere diversiteit aan collega's op alle vlakken. Niet alleen voor de kwaliteit van ons werk, maar ook voor het - in alle lagen - worden van een betere organisatie. Daarom streven wij een inclusieve en veilige cultuur na, waarin iedereen zichzelf mag en kan zijn. En daarvoor gewaardeerd wordt. De *Black Lives Matter*-beweging en de gesprekken die wij in onze organisatie hierover met elkaar voeren leren ons dat we weliswaar vooruitgang boeken, maar dat dit nog onvoldoende snel gaat. Ook voor komend jaar blijft dit derhalve een belangrijk speerpunt waar wij extra energie op zetten.

Samenwerking is cruciaal in ons streven de maatschappij houvast te geven. Niet alleen met specialisten binnen andere onderdelen van onze eigen organisatie, ook met de door ons gecontroleerde organisaties, hun interne toezichthouders en andere stakeholders. Kwaliteitsverbetering en vertrouwensherstel is immers niet iets wat wij alleen kunnen realiseren, de gehele financiële keten heeft een rol: externe accountants, ondernemingen en hun bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en externe toezichthouders. Wij kijken dan ook uit naar onze samenwerking met hen om zo samen invulling te geven aan het duurzaam verbeteren van de kwaliteit van de wettelijke controle.

Tot slot

Het voor u liggende verslag vat het afgelopen jaar in hoofdlijnen samen. We werkten vanaf maart vrijwel volledig vanuit huis, maar hielden een onverminderde focus op het verder verbeteren van onze kwaliteit. Door steeds digitaler te worden, verder te blijven bouwen aan ons project ROME en het verlagen van de werkdruk. We leren daarbij van onszelf én van anderen. Maar tegelijkertijd zijn we er nog niet, staan we soms voor lastige dilemma's en weten we dat we het niet alleen kunnen. Daarom zullen we het komend jaar, wat naar verwachting een uitdagend jaar wordt, nauw met elkaar in verbinding moeten blijven. Want morgen maak je samen.

Amsterdam, 21 september 2020

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

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



Het afgelopen verslagjaar zullen we ons nog lang herinneren als het jaar waarin het coronavirus ons leven en werk verregaand ontwrichtte. Een persoonlijk drama voor velen, vooral voor hen die dierbaren verloren. Voor hen die hebben geleden onder de sociale isolatie. Voor de mensen wier ontslag of faillissement nog altijd leidt tot onzekerheid over hun toekomst. Het zal nog lang duren voordat we in maatschappij en economie de gevolgen te boven zijn.

Voor een accountantsorganisatie brengt een dergelijk ontwrichtende gebeurtenis een geheel eigen dynamiek. Zelden was de onzekerheid over de toekomst van gecontroleerde organisaties zo groot, als op het moment dat veel accountants op het punt stonden de jaarlijkse controleverklaringen te ondertekenen. Toch is deze uitdaging goed geadresseerd, terwijl zowel door de gecontroleerde organisaties als de accountants grote inspanningen moesten worden verricht om risico's in kaart te brengen en daarover te concluderen. De Commissie Publiek Belang (CPB) is dan ook onder de indruk van het vakmanschap en de veerkracht van de accountantsorganisatie en spreekt haar waardering uit voor de grote inspanning die geleverd is.

Als subcommissie van de raad van commissarissen van PwC in Nederland doet de CPB hierbij verslag van haar bevindingen in het afgelopen verslagjaar 2019-2020.

De CPB stelt vast dat door de loop der jaren grote stappen zijn gezet om de kwaliteit van de controles te verbeteren. In het gevoerde beleid staat kwaliteit centraal en in het afgelopen verslagjaar is gewerkt aan verankering van de randvoorwaarden om te komen tot kwalitatief goede wettelijke controles. Werkdruk blijft een punt van aandacht.

Daarnaast is gewerkt aan kwaliteitsbeheersing, waarbij de CPB van mening is dat het kwaliteitsbeheersingssysteem ruimte moet laten voor professioneel kritische afwegingen van de accountants. Tegelijkertijd blijven incidenten zich voordoen. Dat baart zorgen. Wij onderschrijven dan ook de door de accountantsorganisatie ingezette weg om deze systematisch te analyseren middels oorzaakanalyses. De CPB verwacht in het komende jaar verdere vorderingen bij het bereiken van de gewenste cultuur.

Een belangrijk moment voor de Nederlandse accountancysector werd gemarkeerd door de verschijning van het eindrapport van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) in januari 2020. De commissie heeft op basis van feiten en wetenschappelijke inzichten een groot aantal aanbevelingen gedaan. Naar inschatting van de CPB heeft de CTA een zorgvuldig en weloverwogen rapport afgeleverd, hoewel moet worden gewaakt voor al te hoge verwachtingen van de door de CTA voorgestelde Audit Quality Indicators (AQI's). De door de CTA geïntroduceerde drie niveaus van kwaliteit vinden wij goed bruikbaar en ook het verbreden van de blik naar de gehele financiële keten is van belang.

Tot slot stelt de CPB vast dat maatschappelijke verwachtingen nog altijd hoog zijn. Bijvoorbeeld waar het gaat over (dis)continuïteit, fraude, corruptie, witwassen en terrorismefinanciering. De accountant zal moeten proberen aan die verwachtingen te voldoen. Tegelijkertijd moet deze daarvoor kunnen steunen op het door wet- en regelgeving geboden kader dat de maatschappelijke verwachtingen reflecteert. Daarbij merkt de CPB op dat PwC al enige jaren door stakeholders wordt uitgedaagd een grotere maatschappelijke rol te vervullen. Zij spoort PwC aan meer te doen om aan die verwachting tegemoet te komen.

Kwaliteit is verbeterd, maar incidenten blijven zich voordoen

Kwaliteit is al jarenlang het thema dat bij PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. bovenaan de agenda staat. Over kwaliteit werd dan ook in het afgelopen verslagjaar bij elke vergadering uitgebreid door de CPB gesproken. In de afgelopen jaren moest veel gebeuren. En veel is gebeurd. Kwaliteit is geworden tot de centrale toetssteen van het door PwC gevoerde beleid. Natuurlijk gaan dergelijke veranderingen nooit snel genoeg, en ze zijn nog niet voltooid. Wel kan de CPB concluderen dat inmiddels grote vooruitgang is geboekt. Die conclusie onderbouwen we met een drietal bevindingen, opgedaan tijdens de periodieke vergaderingen met de beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en tijdens onze gesprekken met 62 partners en 14 directors uit alle geledingen van de PwC-organisatie. De gesprekken met partners en directors vonden plaats in afwezigheid van de beleidsbepalers.

In de eerste plaats zien we dat is gewerkt aan verankering van de noodzakelijke basisvoorwaarden om te komen tot kwalitatief goede wettelijke controles. Dat gaat over voldoende tijd en bezetting, voldoende managementaandacht, leren van fouten, bewustwording van cultuur en een verbeterde systematiek voor beloningen. Onder meer heeft de CPB uitgebreid gesproken over de werkdruk binnen de accountantspraktijk; een onderwerp waarover de CPB zich al langer zorgen maakt. Ook in het relatief drukke controleseizoen moet de werkdruk beheersbaar blijven. De CPB stelt

daarbij vast dat PwC een oorzaakanalyse heeft uitgevoerd naar werkdruk en heeft geïnvesteerd in verlichting van de werkdruk, bijvoorbeeld door medewerkers ruimer in te plannen en pieken beter te spreiden gedurende het jaar. Ondanks de positieve resultaten van het afgelopen jaar blijft echter het risico bestaan dat wordt vervallen in oude patronen; binnen de organisatie is het nog altijd de gewoonte hard te werken. De thuiswerksituatie brengt een extra uitdaging met zich mee.

Daarnaast is gewerkt aan kwaliteitsbeheersing, middels checks, coaching, consultaties, rapportages en reviews. Zo had het in het vorig verslagjaar geïnitieerde ROME-programma tot doel de ingezette kwaliteitsverbeteringen te versnellen en verdiepen. En de cyclus van plan-do-check-act is verbeterd. We zien het recente AFM-rapport als bevestiging daarvan. Ook is gewerkt aan verbetering van het kwaliteitsbeheersingssysteem door de transitie van QMS naar QMSE (de implementatie startte op 1 juli 2019). De CPB weet dat ook de toezichthouder verwachtingen heeft van het kwaliteitsbeheersingssysteem. De CPB ziet het risico dat het in algemene zin steeds meer rigide organiseren van het kwaliteitsbeheersingssysteem opnieuw kan leiden tot een cultuur van afvinken. Dat kan een belemmering worden voor het professioneel kritische oordeelsvermogen van de controlerend accountants en daarmee voor het uitvoeren van kwalitatief goede controles. Derhalve betreft het een kwestie van het bereiken van de juiste balans tussen procedurele aspecten en indringende analyse.

Tegelijkertijd, en als derde bevinding, ziet de CPB dat het voldoen aan randvoorwaarden en het hebben van een goed systeem van kwaliteitsbeheersing nog niet voldoende zijn. Nog altijd komen incidenten voor. Het zijn uitzonderingen, maar daardoor niet minder pijnlijk. In de sector als geheel – ook buiten onze landsgrenzen – zien we zelfs adembenemende missers. Het is van belang diepgaande oorzaakanalyses uit te voeren om de onderliggende oorzaken te achterhalen om zo systematisch en gericht de kwaliteitsbeheersing aan te scherpen. Vaak dateren de tekortkomingen van voor het begin van het recente kwaliteitstraject. Dat kan een gevolg zijn van een organisatiecultuur waarin het kwaliteitsstreven nog onvoldoende was verankerd en waaraan in de afgelopen jaren hard is gewerkt, zoals hierboven reeds aangeduid. Maar soms ook moet de verklaring worden gezocht in een gebrek aan besluitvaardigheid en doortastendheid bij de accountant in kwestie. Dan gaat het over feiten en vermoedens die vroegen om nader onderzoek maar dat niet hebben gekregen. Het zijn vaak situaties waarin de accountant een onderbouwd gevoel heeft ‘dat er iets fout zit’, maar onvoldoende actie onderneemt. Op dit punt ziet de CPB een aanvullende mogelijkheid tot verbetering in de cultuur van de organisatie.

Cultuurverandering is uiteindelijk de meest duurzame waarborg van kwaliteit, al is het mogelijk het meest weerbarstige facet van de in recente jaren ingezette kwaliteitsverbetering. Daarbij is van belang dat de cultuur van de accountantsorganisatie in nauwe verbinding staat met de andere geledingen binnen de organisatie.

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 verantwoordelijke 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. Jan 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. Zij richt zich op de thema's integriteit en diversiteit in organisatiegedrag. Zij is onder andere lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en Corresponding Fellow van de British Academy for the Humanities and Social Sciences (FBA). In 2010 ontving Naomi de KNAW Merianprijs voor excellente vrouwelijke wetenschappers en de Spinozapremie van NWO. Naomi Ellemers is lid van de raad van commissarissen en van de Commissie Publiek Belang van PwC sinds 1 mei 2015.

Prof. Dr. N. Ellemers is als universiteitshoogleraar van de Universiteit Utrecht betrokken bij een samenwerkingsverband tussen de Universiteit Utrecht en de AFM. Binnen dit samenwerkingsverband wordt onder meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar psychologische processen bij toezicht, is een bijzondere leerstoel ingesteld en worden promotietrajecten uitgevoerd. Vanwege haar nevenfunctie als commissaris bij PwC zal zij op geen enkele wijze betrokken zijn bij onderzoeken naar accountancykantoren.



Carel van Eykelburg (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), hoofddirecteur Informatie Beheer Groep, plaatsvervangend hoofddirecteur Informatiseringsbank en hoofd Bureau Secretaris-Generaal bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Carel van Eykelburg 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. Carel van Eykelburg is op 12 november 2018 toegetreden tot de raad van commissarissen van PwC en sinds 1 juli 2019 voorzitter.



Annemarie Jorritsma (1950) is sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds november van dat jaar ook fractievoorzitter. Sinds 1 september 2015 is zij voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). Zij is daarnaast onder meer voorzitter van de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij, president-commissaris van Alliander en voorzitter van de jury voor zakenvrouw van het jaar. 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. Annemarie 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 hij partner bij NautaDutilh. Als notaris was hij gespecialiseerd in vennootschapsrecht. Daarnaast was hij onder meer lid van het bestuur van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie. Frits Oldenburg is sinds 1 mei 2015 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, Stichting Astma Bestrijding en Stichting Behoud Rotterdams Erfgoed.



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 Bankiva en Erasmus Q-Intelligence en voorzitter van de raad van commissarissen van de Detailresult Groep en Plukon Nederland. Cees 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 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, voorzitter Stichting Beschermers Nationaal Monument Kamp Vught, lid raad van toezicht Fonds Nationaal Kunstbezit, lid raad van advies Nexus Instituut en lid raad van toezicht Kunstmuseum Den Haag. Yvonne van Rooy is sinds 2013 lid van de Commissie Publiek Belang van PwC en sinds 2015 lid van de raad van commissarissen.

De cultuurverandering moet zich in de toekomst door de hele organisatie in gelijke mate en richting voltrekken.

Toekomst van de accountancysector

In januari 2020 publiceerde de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA) haar eindrapport. Daarin wordt gesteld dat binnen de sector sprake is van een positieve cultuurverandering. Toch moet er nog veel gebeuren. Dat is echter niet eenvoudig. In het debat veelgenoemde en vergaande maatregelen zijn soms proportioneel noch effectief, aldus de CTA. Wel verdienen ze nader onderzoek. De CTA ziet oplossingen in onder meer het opstellen van uniforme Audit Quality Indicators (AQI's), meer aandacht voor fraude en (dis)continuïteit in de controles en het versterken van de financiële keten waarin de accountant opereert.

Naar inschatting van de CPB heeft de CTA een zorgvuldig en weloverwogen rapport opgeleverd. We constateren dat de aanbevelingen zijn gebaseerd op feiten en wetenschappelijke inzichten. Daarmee heeft de commissie zich onderscheiden van het maatschappelijk debat waarin vaak de nuance ontbreekt. Terecht is het kwaliteitsbegrip centraal gesteld en is een goede analyse gemaakt van de maatschappelijke verwachtingen van de accountantssector. Wel heeft de CPB enige zorg over de maakbaarheid van een sluitend stelsel van AQI's. De accountantscontrole is een product waarvan de kwaliteit in sommige aspecten moeilijk meetbaar is. Kwaliteit blijkt voor een belangrijk deel uit de wijze waarop de controle is uitgevoerd. Dat gaat onder andere over doortastendheid,

reflectie en de bereidheid tot het voeren van een moeilijk gesprek. Het zijn zaken die zich niet altijd op meetbare wijze manifesteren en zich vermoedelijk enkel bij benadering laten vangen in een (objectieve) indicator. Daarin kunnen de AQI's tekortschieten. Het risico dreigt dat met de totstandkoming van AQI's vooral gestuurd gaat worden op de wel goed meetbare aspecten en de controlekwaliteit lijdt onder precies die tekortkoming. Daarom is naast zorgvuldigheid bij het opstellen van AQI's ook voorzichtigheid geboden. Het initiatief te komen tot meer inzicht in en betere onderlinge vergelijkbaarheid van kwaliteit tussen kantoren is welkom, maar geen panacee.

Zeer bruikbaar vindt de CPB het onderscheid dat de CTA introduceert ten aanzien van kwaliteit naar drie niveaus. De drie bevindingen die wij hiervoor al noemden in de paragraaf "Kwaliteit" sluiten hierbij aan.

Tot slot vindt de CPB het van belang dat met het rapport van de CTA meer oog komt voor de relevantie van de financiële keten. Een keten die, zoals te doen gebruikelijk, zo sterk is als de zwakste schakel. Het is belangrijk dat de aandacht voor het werk van de accountant zich verbreedt naar de andere schakels, zoals de gecontroleerde ondernemingen, de interne auditors en bestuurders van die ondernemingen, de auditcommissie en raad van commissarissen, de aandeelhouders en tenslotte de externe toezichthouders. Het eindproduct van de accountantscontrole reflecteert het werk van een aantal van de schakels in deze keten en de accountant is afhankelijk van de kwaliteit van

dat werk. De keten moet worden versterkt op de punten waar de schakels zwak zijn. Dat kan niet enkel worden gerealiseerd door al dan niet wettelijke druk te zetten op de accountant.

Om de aanbevelingen van de CTA ten uitvoer te brengen zijn door de minister van Financiën twee kwartiermakers benoemd voor een periode van ruim drie jaar. Dat is een welkome ontwikkeling. Echter zou de CPB de kwartiermakers een ruimere hoeveelheid tijd en middelen toewensen om hun opdracht ten uitvoer te brengen, gegeven de complexiteit en het belang ervan.

Maatschappelijke verwachtingen blijven hoog

Vast staat dat de maatschappij hoge verwachtingen heeft van het werk van de accountant. Het zijn bovendien verwachtingen die veranderen met de tijd. Dat is een realiteit die noopt tot sensitiviteit en wendbaarheid. Het publiek belang is het best gediend met een accountant die de verwachtingen kent en ernaar handelt. Bijvoorbeeld waar het gaat over financiële (dis)continuïteit, fraude, corruptie, witwassen en terrorismefinanciering. Ook als die verwachtingen verder reiken dan waartoe de accountant op basis van regelgeving is verplicht, zolang de accountant daar praktisch toe in staat is. Van accountants mag in het publiek belang worden verwacht dat zij de grenzen opzoeken van hun mandaat en technisch kunnen. Want zelden zijn de regels eerder vastgelegd dan dat de verwachtingen zich hebben gevormd. Vaak zijn standaarden niet toereikend. Dat is een ongemakkelijk gegeven voor een beroepsgroep die graag dicht bij het kader van wet- en

regelgeving blijft. Hetgeen niet wegneemt dat ondersteuning van deze maatschappelijke verwachtingen door solide wet- en regelgeving noodzakelijk is. Het houvast dat de accountant biedt moet deze kunnen ontleenen aan zekerheid over maatschappelijke verwachtingen en een bijbehorende wettelijke basis.

Derhalve heeft de CPB in het afgelopen verslagjaar uitgebreid gesproken over de verwachtingen van stakeholders. Deze verwachtingen werden door PwC opgehaald tijdens een stakeholderdialoog die in het afgelopen verslagjaar in omvang is verviervoudigd ten opzichte van het jaar ervoor. Soms waren leden van de CPB zelf bij de gesprekken aanwezig. Uit de stakeholderdialoog blijkt voor de CPB bovenal dat stakeholders van PwC een actievere opstelling verwachten waar het gaat om het delen van kennis, het doorleven van de purpose en het leveren van een bijdrage aan de toekomst van de accountantscontrole. PwC wordt uitgedaagd meer de samenwerking te zoeken met stakeholders over actuele onderwerpen zoals duurzaamheid, AQL's en de betrouwbaarheid van bedrijfsmodellen na de coronacrisis. Ook wordt PwC door stakeholders aangemoedigd zich daarover vaker publiekelijk uit te spreken. Daarnaast wordt duidelijk dat het debat over de toekomst van de accountantscontrole voortduurt. Stakeholders verschillen duidelijk van mening over de rol van de accountant bij de controle van de toekomst, bijvoorbeeld waar het gaat over de controle van niet-financiële informatie.

Een opvallende constante in de stakeholderboodschappen van de afgelopen jaren, is dat PwC telkens wordt aangemoedigd een grotere

en meer geprofileerde bijdrage te leveren aan de maatschappij waarvan zij onderdeel is. Zij het als kennisinstituut waar het gaat over het werk van de adviseur, als hoeder van het publiek belang waar het gaat over het werk van de accountant of als moreel actor op zichzelf, consequent handelend naar de waarden en gedragingen die zij zegt belangrijk te vinden.

De CPB heeft begrip voor het feit dat het voldoen aan deze verwachtingen een nieuwe focus vereist, maar moedigt PwC aan hiervan meer werk te maken. In het afgelopen verslagjaar zijn op dit vlak betekenisvolle stappen gezet, maar meer is nodig om het maatschappelijk potentieel van de organisatie volledig te benutten en zoveel als mogelijk te voldoen aan de verwachtingen van haar stakeholders.

Uitbreiding werkingsgebied van de CPB

In lijn met de verantwoordelijkheid van de rvc voor alle geledingen van de PwC-organisatie, is besloten de verantwoordelijkheid van de CPB, die tot dusver bestond uit het adviseren van de rvc of het voorbereiden van diens besluitvorming waar het gaat over het borgen van het publieke belang van de accountantscontrole, vanaf het verslagjaar 2020-2021 te verruimen tot andere onderwerpen die het publiek belang raken. Daarmee wordt het werkingsgebied van de CPB uitgebreid van de accountantspraktijk naar ook de belastingadvies- en consultingpraktijken van PwC in Nederland.

Toezicht

De CPB ziet toe op de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

het publieke belang van de kwaliteit van de accountantscontroles waarborgt. Met dit schriftelijke verslag legt de commissie verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichhoudende rol heeft ingevuld in het verslagjaar 2019-2020 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 één van de commissies van de rvc van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (hierna: Holding) De leden van de rvc zijn allen onafhankelijke derden. De commissie bestaat uit alle leden van de rvc. Gedurende het verslagjaar 2019-2020 heeft de CPB vijf keer vergaderd, waarvan twee keer digitaal. Alle vergaderingen vonden plaats in een open en constructieve sfeer. De leden van de commissie hebben de ruimte gezocht en gekregen voor een kritische toets van het gevoerde beleid. In aanvulling op de leden van de commissie waren bij de vergaderingen aanwezig: de voorzitter van de raad van bestuur (rvb) van de Holding, de voorzitter van de Assurance Board, de portefeuillehouder risk & quality in de Assurance Board evenals de compliance officer, zijn plaatsvervanger en de public policy & regulatory affairs officer. Bij drie van de vijf vergaderingen waren tevens aanwezig de in de rvb verantwoordelijke voor *risk & quality* en de voorzitter van de Tax Board. De behandeling van specifieke onderwerpen – zoals juridische procedures of toelichting op technische zaken ter verbetering van de controlekwaliteit – vond veelal plaats in aanwezigheid van de desbetreffende direct verantwoordelijke binnen de organisatie.



Een terugkerend agendapunt betrof de ontwikkelingen rondom het accountantsberoep en rondom PwC in relatie tot de accountantsorganisatie, waaronder werden besproken de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA), de monitoringcommissie accountancy (MCA) en later in het verslagjaar de impact van Covid-19 op de assurance werkzaamheden. Een belangrijk deel van de agenda was ook dit jaar gewijd aan kwaliteit, waaronder de voortgang van de kwaliteitsagenda en kwaliteitsbeheersingssysteem QMSE en het project ROME. De kwaliteitsdiscussie betrof ook de ontwikkelingen in de relatie met de AFM, de rapportages van de toezichthouders, interne onderzoeken naar incidenten, de aanpak van frauderisico, de ervaren werkdruk en de beoordeling en beloning van assurance partners en directors in relatie tot kwaliteit. De compliance officer verzorgde updates o.a. ten aanzien van

onafhankelijkheidsissues en kwesties rond Ultimate Beneficial Owners. Geregeld ontving de CPB updates over de stakeholderdialogoog. Verder is gesproken over onder andere actuele casuïstiek, verschuivende verwachtingen over (belasting)adviseurs en zijn de gedachten verkend over het optimale werkingsgebied van de CPB.

In aanvulling op overleg in commissieverband tijdens de reguliere vergaderingen is, samenhangend met actualiteiten, van tijd tot tijd ad-hoc overleg gevoerd tussen de voorzitter van de CPB en de voorzitters van de accountantsorganisatie, de rvb en/of de rvc. 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 2019-2020](#) van de Holding.

Transparantieverlag

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben dit transparantieverlag 2019-2020 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 Eykelenburg
Annemarie Jorritsma
Frits Oldenburg
Cees van Rijn
Yvonne van Rooy

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht



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

Onze definitie van kwaliteit

Kwaliteit van dienstverlening door de accountantsorganisatie begint bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Daarbij staan de fundamentele beginselen professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid voorop, teneinde invulling te geven aan de verantwoordelijkheid om te handelen in het publiek belang. Maar er is meer nodig om onze purpose waar te maken. Bij kwaliteit in brede zin gaat het 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 en borgt het continu leveren van kwaliteit en verbeteren van de kwaliteit van onze assuredienstverlening.

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 de -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 (zie tabel hieronder).

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, professionaliteit en vertrouwelijkheid. 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).

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

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Deze standaard definieert het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing als volgt: *The objective of the firm is to establish and maintain a system of quality control to provide it with reasonable assurance that:*

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

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing voor onze accountantsorganisatie en de uitwerking daarvan in ons *quality management for service excellence* (QMSE) framework is gericht op dit doel. Afgelopen boekjaar hebben wij ons stelsel van kwaliteitsbeheersing herijkt. Dit bereidt ons voor op de aankomende transitie van ISQC1 naar ISQM1 (International Standards on Quality Management 1). Ons QMSE is uitgewerkt langs vijftien zogenoemde *objectives*:

1. Leadership and quality management approach
2. Ethical requirements and values
3. Objectivity and independence
4. Client selectivity
5. New solutions
6. Engagement acceptance and continuance
7. Recruit, develop and retain
8. Learning and education
9. Assignment of people to engagements
10. Evaluation and compensation
11. IT systems and tools
12. Support for engagement performance
13. Direction, coaching and supervision
14. Expert knowledge
15. Quality controls in performing engagements

Voor ieder *objective* is een collega verantwoordelijk voor het behalen van onderliggende kwaliteitsdoelstellingen. Deze zogenoemde *functional area leader* stelt een risicoanalyse op, definieert mitigerende procedures en controls en voert doorlopende monitoringactiviteiten uit. Als sluitstuk zijn aan iedere *objective* kwaliteitsindicatoren gekoppeld ten behoeve van de analyse of de kwaliteitsdoelstelling behaald wordt. Over de belangrijkste kwaliteitsindicatoren behorend bij de verschillende *objectives* is in het verslag van de Assurance Board gerapporteerd.

Over de operationele executie van de procedures en controls, en eventuele bevindingen daaruit, wordt periodiek verslag uitgebracht aan het centrale team dat verantwoordelijk is voor de coördinatie coördinatie en bewaking van de samenhang van dit herijkte stelsel van kwaliteitsbeheersing. De Assurance Board ontvangt eveneens periodiek een rapportage over de belangrijkste bevindingen, uitgevoerde oorzaak analyses en eventuele mitigerende maatregelen.

Door het expliciteren van de functionele verantwoordelijkheid aan de *functional area leaders*, hebben we een stap gezet in het doorleven van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Waar het stelsel voorheen voornamelijk centraal onderhouden werd, zijn de proceseigenaren en collega's betrokken bij het uitvoeren van kwaliteitswaarborgen zich nu meer bewust van de impact van hun dagelijkse werkzaamheden op de kwaliteit van dienstverlening van onze accountantsorganisatie.

Ook komend jaar verwachten we hier nog verder in te groeien.

Op pagina 7-27 van de bijlage bij dit transparantieverlag 2019-2020 beschrijven we ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en de samenhang tussen de verschillende elementen verder in detail.

Verantwoording afleggen over het stelsel van kwaliteitsbeheersing

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 wordenesignaleerd, treedt een herstelprocedure in werking om onze praktijk te corrigeren, of onze systemen aan te passen.

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 Wta-vereisten en de PwC-netwerkstandaarden voldoet. De jaarlijkse verklaring van de beleidsbepalers over het doeltreffend functioneren van het kwaliteitsbeheersingssysteem is opgenomen in dit transparantieverlag.

Binnen het QMSE is ook een aantal procedures en controls gedelegeerd aan de *business unit leaders* en hun managementteam (bestaande uit een *quality assurance partner*, *change partner*, *human capital partner* en *operations partner*). Zij geven uitvoering aan het kwaliteitsbeleid in hun businessunit. Jaarlijks bevestigen de *business unit leaders* schriftelijk dat zij uitvoering hebben gegeven aan het kwaliteitsbeleid van PwC. De *functional area leaders* betrekken de uitvoering van het beleid door de businessunit managementteams in hun beoordeling over de operationele effectiviteit van het stelsel met betrekking tot hun *objective*. Ook de *functional area leaders* bevestigen jaarlijks dat zij hun verantwoordelijkheid hebben genomen en opvolging hebben gegeven aan eventuele bevindingen.

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.

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Kwaliteitsverbetering is een continu proces binnen het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Externe en interne ontwikkelingen, zoals veranderingen in wet- en regelgeving en interne PwC-standaarden, maar ook technologische ontwikkelingen en innovaties zorgen voor aanpassingen in ons kwaliteitsbeleid en zijn daarmee van invloed op de strategische prioriteiten van Assurance en ons QMSE.

Om de werking van QMSE en de kwaliteitsverbetering te monitoren, maken wij gebruik van de uitkomsten van de procedures en

controls uit QMSE alsmede van de uitkomsten van de analyse van de ontwikkeling van kwaliteitsindicatoren in relatie tot gestelde doelen.

De uitkomsten worden ingebracht in de jaarlijkse cyclus van oorzaakanalyses. Voorbeelden zijn de uitkomsten van interne en externe reviews (zie kpi 8 en 11). Ook worden gedurende het jaar thematische oorzaakanalyses uitgevoerd.

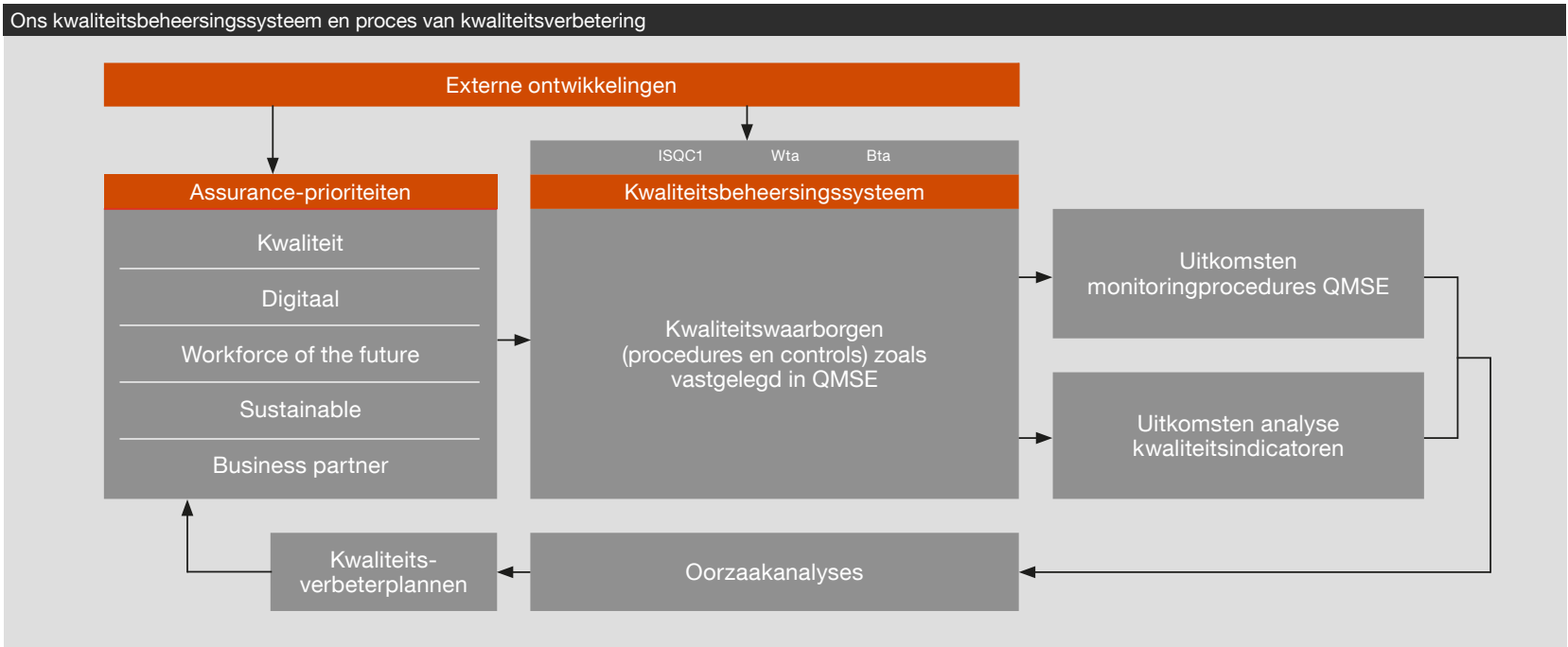
Afgelopen boekjaar zijn oorzaakanalyse uitgevoerd met betrekking tot:

- het thema werkdruk (zie pagina 11);
- project Flow (zie pagina 8);
- het uitbesteden van gestandaardiseerde werkzaamheden aan de afdeling Audit Support (zie pagina 6);
- geconstateerde fouten (zie kpi 20);
- onze controlewerkzaamheden op subsidieverantwoordingen (naar aanleiding van interne en externe review uitkomsten van vorig jaar); en
- het gebruik van de app Count bij voorraadinventarisaties.

Op basis van de oorzaakanalyses wordt vervolgens de agenda bepaald met maatregelen en acties gericht op kwaliteitsverbetering. Het proces van kwaliteitsverbetering wordt in het schema hieronder op hoofdlijnen weergegeven.

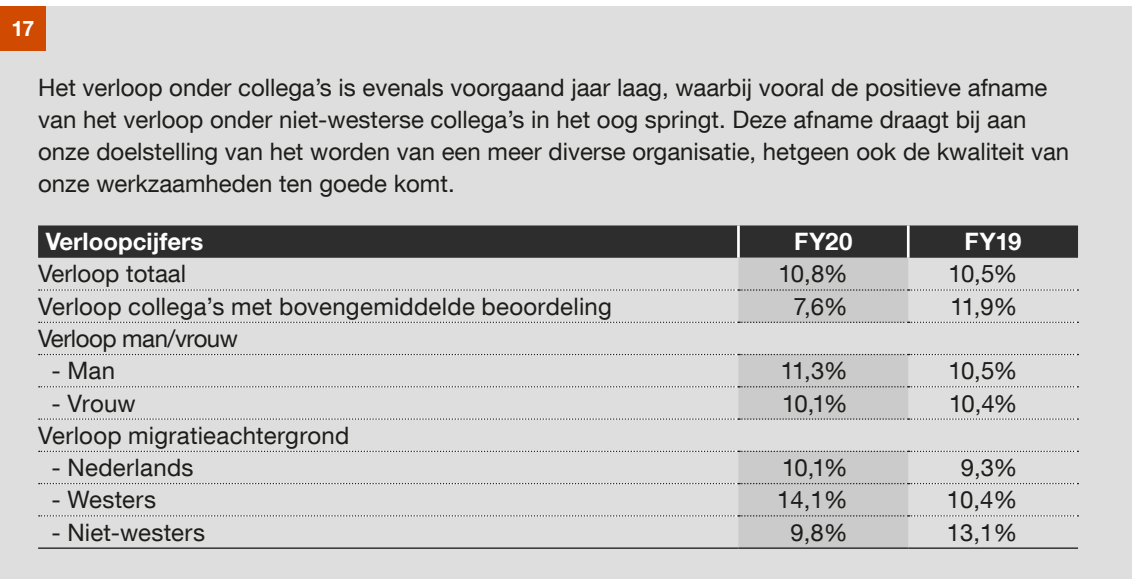
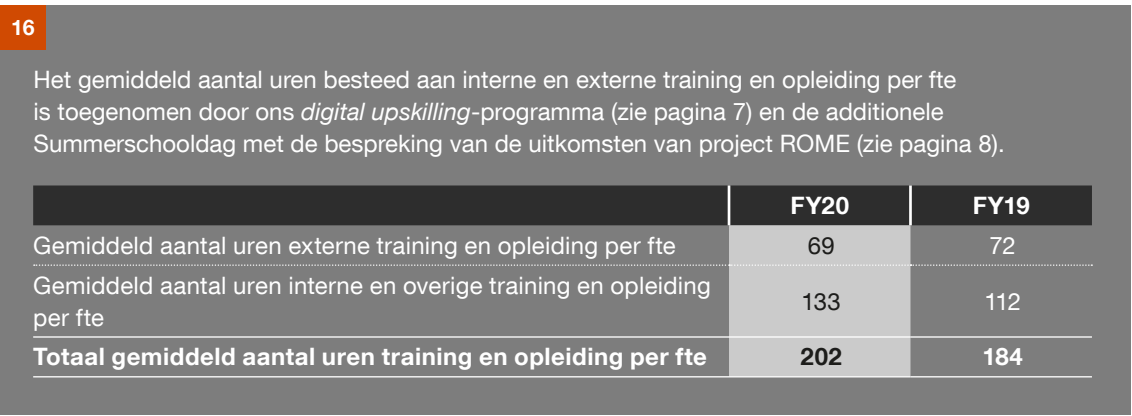
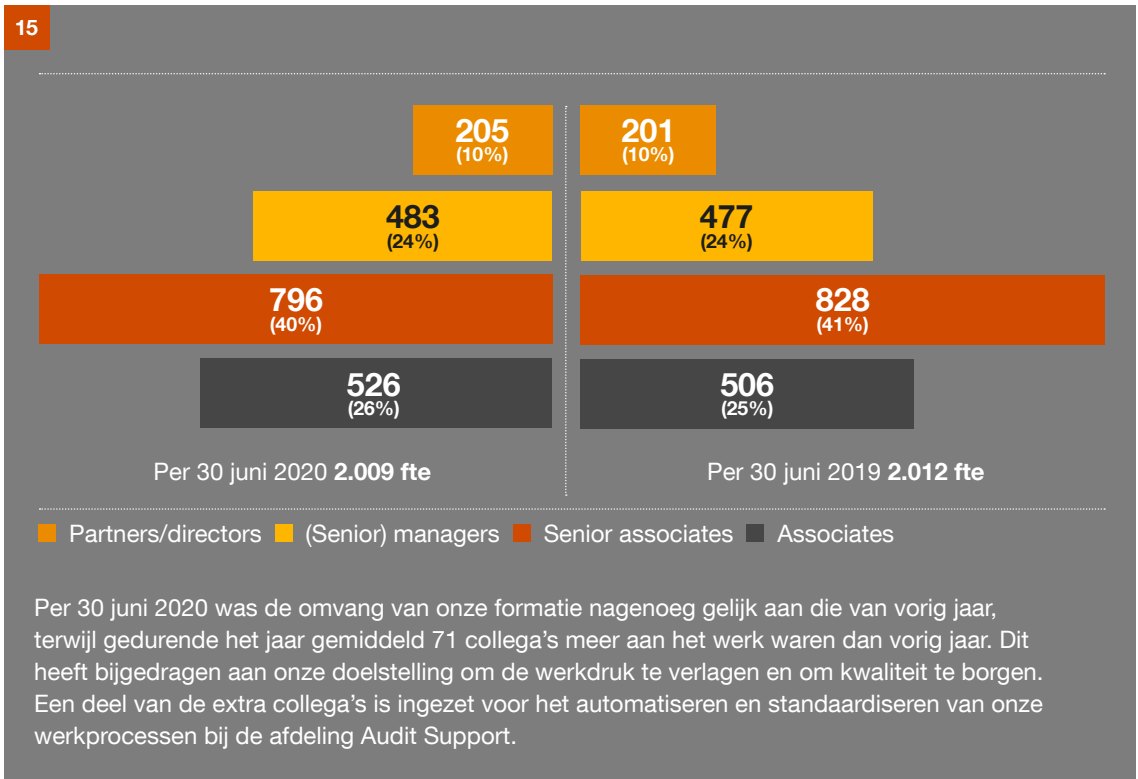
Alle indicatoren met betrekking tot de kwaliteit binnen onze accountantsorganisatie zijn opgenomen in één geïntegreerde rapportage, het zogenoemde *integrated dashboard*. Dit stelt ons in staat op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen. Het *integrated dashboard* bevat 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 (per *objective* en integraal) 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 oorzaakanalyse en het *quality improvement plan*.



Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Over de belangrijkste kwaliteitsindicatoren behorend bij de verschillende *objectives* is in het verslag van Assurance Board gerapporteerd. De resterende indicatoren vanuit NBA-handreiking 1135 zijn hierna opgenomen.



Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

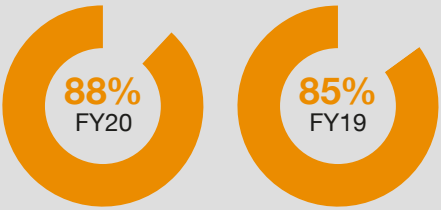
Colofon

18

Ook dit jaar hebben we binnen de Assurance-praktijk het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit geeft ons inzicht in hoe onze collega's aankijken tegen thema's die onze kwaliteit en kwaliteitsgerichte cultuur raken. We zien dat onze *people engagement* (de mate waarin onze mensen trots zijn op het werken bij PwC, verwachten over twaalf maanden nog werkzaam te zijn bij PwC, of ze tevreden zijn over PwC en of ze PwC bij anderen zouden aanbevelen) verder stijgt van 85% naar 88%; onze hoogste score ooit.

Uit de resultaten leiden we af dat onze medewerkers meer tevreden zijn over de aandacht voor wellbeing en flexibiliteit, en innovatie en change. Op de voor ons belangrijke thema's kwaliteit en integriteit blijft de medewerkerstevredenheid nagenoeg gelijk. De daling op de vraag rondom opleiding en training zien we vooral terug in het niet-auditdeel (CMAAS en Risk Assurance) van onze Assurance-praktijk en valt te verklaren door de toenemende diversiteit aan kennis, opleiding en achtergrond van de collega's binnen deze afdelingen. Onze collega's geven ook terug dat minder met hen wordt gesproken over de waarden van PwC. Daarentegen neemt de mate waarin we daadwerkelijk waardengedreven gedrag laten zien toe. De gemiddelde scores op de vraag *How consistently do leaders you work with demonstrate the value?* zijn hiernaast per waarde weergegeven.

De people engagement index – die de aantrekkelijkheid van PwC Assurance als werkgever aangeeft.



Stellingen uit de People Survey	FY20	FY19
Vragen met betrekking tot purpose en integriteit		
Ik heb een gesprek gehad over de waarden van PwC en hoe deze van invloed zijn op mijn werk.	58%	77%
Ik word aangemoedigd nieuwe dingen te proberen en te leren van mijn fouten.	83%	82%
De mensen voor wie ik werk, stellen hoge eisen aan ethisch gedrag.	90%	87%
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.	77%	81%
Bij PwC kan ik mij openlijk uitspreken, ook als mijn ideeën niet overeenkomen met die van anderen.	81%	80%
Vragen met betrekking tot kwaliteit		
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%	60%
De mensen uit mijn team nemen verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van hun werk.	82%	76%
Vragen met betrekking tot coaching en begeleiding		
De opleiding en training die ik bij PwC heb gevolgd, hebben mij goed voorbereid op het werk dat ik doe.	76%	82%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen.	79%	79%



Act with integrity

83% 81%
FY20 FY19



Make a difference

67% 65%
FY20 FY19



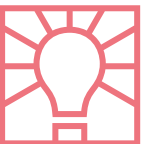
Care

71% 64%
FY20 FY19



Work together

79% 68%
FY20 FY19



Reimagine the possible

53% 55%
FY20 FY19

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Colofon

19

Jaarrekeningreviews door National Office

Verslaggevingsspecialisten van National Office, in sommige gevallen ondersteund door sectorspecialisten uit de praktijk, voeren reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voorafgaand aan de afgifte van de verklaring, met als doel de kwaliteit van deze jaarrekeningen te vergroten en de betrokken teams een leereffect te bieden. Het aantal fluctueert mede aan de hand van de selectie en de criteria die daarvoor zijn gesteld. Deze reviews hadden geen betrekking op de impact van Covid-19 op de jaarrekeningen.

FY20
110

FY19
119

20

Geconstateerde fouten

Als een fout wordt geconstateerd in een door ons gecontroleerde jaarrekening, wordt geconsulteerd bij National Office. Sinds het uitbreiden van de consultatieverplichting voorgaand jaar voor materiële fouten in jaarrekeningen gebaseerd op Nederlandse verslaggevingsregels is de bewustwording in de praktijk vergroot en zijn dit jaar minder veelvoorkomende fouten geconstateerd. Naar aanleiding van iedere geconstateerde fout wordt een oorzaakanalyse uitgevoerd en waar nodig (tussentijds) bijgestuurd. De uitkomsten worden eveneens meegenomen in ons jaarlijkse oorzaakanalyseproces.

	FY20	FY19
Aantal geconstateerde fouten op basis van art.362, lid 6 (NL GAAP)	2	3
Aantal geconstateerde materiële fouten (NL GAAP)	11	21
Aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	1	4
Totaal	14	28
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,6%	1,1%

21

Onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen

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 licht gestegen. Dit aantal OKB's is afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille. Naast deze wettelijk verplichte OKB's zijn nog 142 OKB's (FY19: 107) uitgevoerd door een *concurring reviewing partner* (CRP).

Net als vorig jaar is bij iedere externe accountant (partners en directors) ten minste bij één dossier een OKB onder begeleiding van het RTR-team gestart. 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.

	FY20	FY19
Aantal uitgevoerde onafhankelijke kwaliteitsbeoordelingen (wettelijk verplichte OKB's) door QRP's	315	301
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	14%	12%
Aantal uren besteed door QRP's aan OKB's	4.404	4.382
Gemiddeld aantal uren besteed door QRP's aan standaard OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles	0,6%	0,7%
Aantal uren besteed door CRP's aan OKB's	3.288	2.790
Totaal aantal uren besteed door QRP's en CRP's aan OKB's	7.692	7.172

22

Urenbesteding National Office

Afgelopen boekjaar heeft onze vaktechnische afdeling National Office meer uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek, mede door de implementatie van QMSE, de focus op kwaliteitsverbetering middels oorzaakanalyses en Covid-19. Naast de uren die hieraan besteed zijn door collega's van National Office, zijn ook diverse collega's uit de praktijk betrokken. De door hen gemaakte uren zijn niet voor alle projecten meegenomen in dit overzicht.

FY20
82.329 uur

FY19
71.662 uur

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Colofon

23

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.

Beoordelingselementen	Toetsing	Interne evaluatie	Beoordeling ³	Impact op totale beloning ¹	Beloningsconsequenties	
					FY20	FY19
Opdrachtkwaliteit	- Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtrechtspraken	Niveaus in evaluatie: 1. <i>Compliant</i> , 'best-in-class' 2. <i>Compliant</i> 3. <i>Compliant with review matters</i> (CWRM) 4. <i>Non-compliant</i> (NC)	Onderscheidend optreden in opdracht-kwaliteit/beste-van-de-klas-dossier: positief effect op beoordeling.	Tot +16,66% impact op totale beloning.	10 positief	15 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.	0 negatief	3 negatief
Kwaliteitsbeheersingssysteem PwC	• Interne reviews • Interne audits • Externe reviews	Evaluatie uitkomsten reviews/audits Individuele bijdrage aan kwaliteit binnen PwC (rollen, projecten, etc.)	Onderscheidende bijdrage: positief effect op beoordeling.	Tot +8,33% impact op totale beloning.	15 positief	12 positief
			Effect op beoordeling van management.	Tot -16,66% impact op totale beloning.	4 negatief	2 negatief
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 Survey⁴ • Evaluatie 360-gradenfeedback	Bij bovengemiddeld een positief,	Tot +8,33% impact op totale beloning.	8 positief	22 positief
			bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op beoordeling.	Tot -12,5% impact op totale beloning.	0 negatief	5 negatief

1 In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. 2 Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld. 3 Aanvullend kan een partner of director zowel een positieve als negatieve opmerking krijgen op het gebied van kwaliteit op een van de onderdelen *clients*, *people*, *firm*. Deze opmerking heeft geen direct effect op de performancerating, 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 28 partners en directors.

Kwaliteit onder controle

- Onze definitie van kwaliteit
- Ons kwaliteitsbeheersingssysteem
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Colofon

24

Samenstelling omzet PwC Nederland 2019-2020 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-klienten	i 56	iii 0	4	0	0	60	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-klienten	21	0	2	0	2	25	3%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klienten	ii 156	5	7	1	24	193	20%
Overige jaarrekeningcontroleklienten		iv 20	2	0	5	27	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klienten			51	1	121	173	18%
Assurance-gerelateerde rapportages klienten				1	1	2	1%
Overige klienten					470	470	49%
Totaal	233	25	66	3	623	950	100%

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-klienten	i 45	iii 0	6	0	0	51	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-klienten	32	1	2	0	2	37	4%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klienten	ii 149	4	5	1	31	190	21%
Overige jaarrekeningcontroleklienten		iv 19	1	0	3	23	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klienten			83	2	121	206	23%
Assurance-gerelateerde rapportages klienten				0	2	2	1%
Overige klienten					375	375	42%
Totaal	226	24	97	3	534	884	100%

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)klienten 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 2019-2020 bedraagt 386 miljoen euro (2018-2019: 405 miljoen euro), waarvan 244 miljoen euro (2018-2019: 253 miljoen euro) betrekking had op wettelijke controles en 142 miljoen euro (2018-2019: 152 miljoen euro) op overige dienstverlening. De vergelijkende cijfers over 2018-2019 zijn aangepast, in lijn met de correctie in de 2018-2019 jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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 3,2 miljard euro (2018-2019: 3,1 miljard euro). Dit is de omzet van het meest recent afgesloten boekjaar van elke member firm omgerekend naar euro's tegen de wisselkoers die geldt op 30 juni 2020.

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

Verklaringen

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

Verklaringen door de beleidsbepalers

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

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

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

Verklaring beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 21 september 2020

Beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.

Leden raad van bestuur Holding
PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.
Ad van Gils (voorzitter)
Agnes Koops-Aukes (tevens voorzitter van
de directie 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, 21 september 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Ons oordeel

Wij hebben de informatie over de bijgevoegde, door ons gewaarmerkte, cijfers en percentages over het boekjaar 2020 in de tabellen Kwaliteitsindicatoren 1 t/m 24 van het transparantieverslag 2019-2020 (verder: 'de gerapporteerde data') van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te Amsterdam onderzocht.

Naar ons oordeel is de informatie over de gerapporteerde data van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 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 2019-2020.

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 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 bijlage Tabel wettelijk kader en bijlage Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren bij het transparantieverslag 2019-2020.

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de gerapporteerde data

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van 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.

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 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 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 zoals opgenomen in de bijlage Tabel wettelijk kader en bijlage Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren.

Utrecht, 21 september 2020

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

R.W.A. Eradus RA

Colofon

Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2019-2020

Directie PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Voor meer informatie

Aram Goudsmit
Woordvoerder / persvoorlichter
+31 (0)6 45 132 741
E-mail: aram.goudsmit@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 276.000 mensen in 157 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

© 2020 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.