

2020/2021

PwC Transparantie- verslag



Voorwoord

Van relatief veel bewegingsvrijheid naar een nieuwe (en lange) lockdown om daarna een nieuw normaal met elkaar te creëren; het was (en is) een bijzondere tijd. Met veel onzekerheden, en dus een grote behoefte aan houvast.

De coronapandemie had grote impact op ons allen: we werkten zoveel mogelijk vanuit huis, raakten bedreven met videobellen, zochten ontspanning in de nabije omgeving, en met naasten. Bovenal probeerden we niet besmet te voorkomen. Samen met de door ons gecontroleerde organisaties hebben we het afgelopen jaar hard gewerkt om dezelfde mate van zekerheid te kunnen verstrekken bij de jaarrekeningen van het afgelopen boekjaar. We bespraken de impact van de Covid-19-situatie met bestuurders en commissarissen, en met aandeelhouders. We pasten onze werkzaamheden aan om op andere manieren toch voldoende onderbouwing te verkrijgen. En indien we dat relevant vonden gaven we een reflectie op de impact van het thuiswerken in de uitgebreide controleverklaring.

Hierbij hebben wij een groot beroep gedaan op de door ons gecontroleerde en geadviseerde organisaties om ons tijdig van goede informatie te voorzien terwijl ook zij vanuit huis werkten en op onze eigen collega's. Want naast de intensieve wijze van werken vanuit huis, met soms uitdagende privé-omstandigheden en een veelal minder positieve werkbeleving vergeleken met het fysiek bij elkaar zijn, vroegen wij hen ook werkzaamheden te verrichten voor de afrekeningen inzake de NOW-regeling. Een maatschappelijk belangrijke taak. Behalve dat dit boven op onze al drukke planning kwam, worden deze afrekeningen vergezeld met onduidelijkheden in de regeling en een hoge mate van detail in de door de accountant uit te voeren werkzaamheden. Wij pleiten dan ook, samen met de NBA, reeds langer voor meer duidelijkheid omtrent enkele pijnpunten in de regeling, en voor een versimpeling van het controleprotocol.

Aangezwengeld door Covid-19, recente klimaatrapporten en nieuwe EU-regelgeving, zien we een grote versnelling op het gebied van niet-financiële informatie. Meer dan ooit beseffen we als maatschappij welke impact organisaties hebben op de wereld waarin we leven. En daardoor neemt de interesse bij gebruikers van jaarverslagen om juist hier kennis van

te nemen toe. We zien dat organisaties erop aangesproken worden als hun ambities om te verduurzamen ontoereikend worden geacht, soms zelfs ondersteund door rechterlijke uitspraken.

Het afgelopen voorjaar kondigde de Europese Commissie een nieuwe richtlijn aan, de zogenoemde *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, die grote organisaties vanaf 2023 verplicht om te rapporteren over de impact die zij hebben op de samenleving. De richtlijn draagt bij aan de toekomstbestendigheid van Europese ondernemingen door de focus veel meer te leggen op duurzame waardecreatie en moet leiden tot regelgeving die – op termijn – duurzaamheidsrapportage op één lijn zal brengen met de financiële rapportage. En om de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsverslaggeving te vergroten, moeten de ondernemingen die binnen de regelgeving vallen (in Nederland alleen al meer dan 1.000) een beperkte mate van zekerheid laten verstrekken bij de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, wat in een later stadium kan overgaan in een redelijke mate van zekerheid.

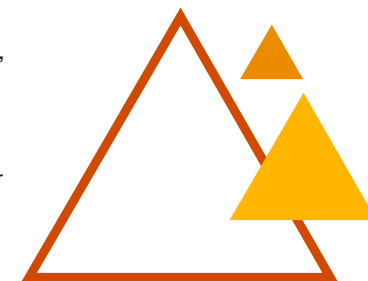
Terwijl we een onverminderde focus houden op het verder verbeteren van de kwaliteit van onze wettelijke controles, is het onze ambitie een belangrijke rol te

spelen bij de verdere ontwikkeling van duurzaamheidsinformatie. Door hierover in gesprek te gaan met bestuurders en commissarissen, en organisaties voor te bereiden op dat wat komen gaat. Door internationaal mee te werken aan het creëren van één duidelijke verslaggevingsstandaard. Maar ook door alert te zijn op het meenemen van bijvoorbeeld klimaatrisico's in onze controlewerkzaamheden. Het hangt immers allemaal samen. Wij staan klaar om deze ambitie te realiseren.

Maar dat alles kunnen we niet vormgeven zonder de tomeloze inzet van al onze collega's. Wij zijn hen enorm dankbaar voor het afgelopen jaar, het was echt niet gemakkelijk, en soms gewoon zwaar. Wij hebben diep respect voor hun veerkracht, energie en drive om 'gewoon' te blijven doen waarvoor we staan opgesteld: kwaliteit leveren. Samen, met oog voor elkaar. Wij kijken ernaar uit hen allen weer fysiek te kunnen begroeten en vooral: te ontmoeten.

Agnes Koops-Aukes

Voorzitter directie
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



Onze highlights 2020/2021

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

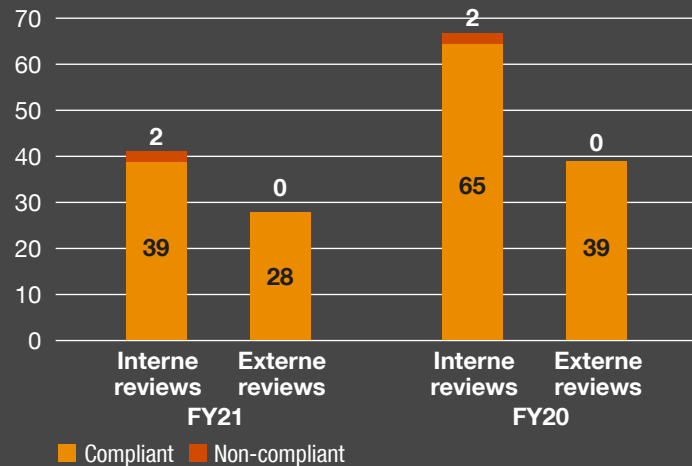
Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

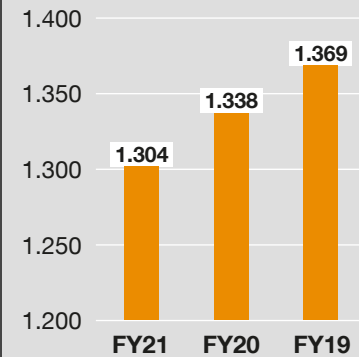
Verklaringen

Bijlagen

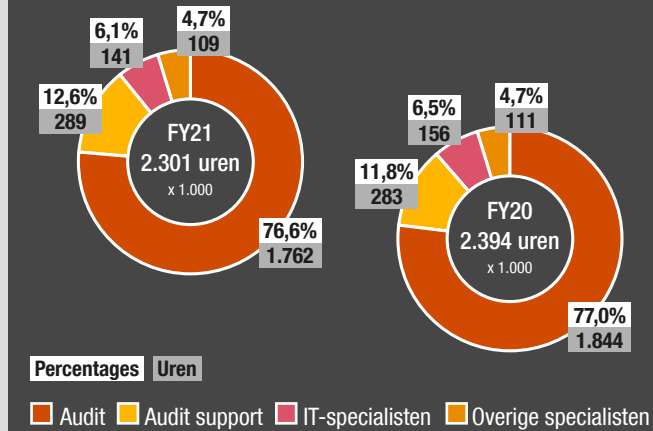
Interne en externe reviews: kwaliteit is op peil gebleven



Afnemend aantal klanturen per FTE in de controlepraktijk



Onverminderde inzet van specialisten op onze opdrachten



Hoger ziekteverzuim

FY21 **4,8%** FY20 **4,2%**

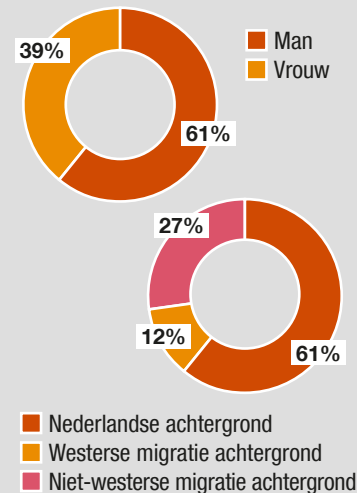
Hoger langdurig ziekteverzuim

FY21 **3,6%** FY20 **3,1%**

Aantal verklaringen afgegeven op ESG en duurzaamheidsinformatie

FY21
21

Diversiteit in onze praktijk



Afnemend aantal fraudepanel-consultaties

FY21 **69**
FY20 **117**

Het aantal afgeronde realtime-reviews
FY21 **189** reviews
FY20 **178** reviews



Minder meldingen ongebruikelijke transacties bij de FIU

FY21 **83**
FY20 **153**

Het aantal opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's)
FY21 **514** FY20 **457**

Het aantal uren hieraan besteed
FY21 **7.548** FY20 **7.692**



Toegenomen inzet forensische collega's bij aantal controles

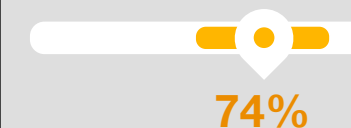
FY21 **170**
FY20 **142**

Onverminderde hoge betrokkenheid van onze collega's

People Engagement Index



Hoge participatie in de People Survey



Afgewikkelde NOW1-controles tot en met 30 juni 2021

28

Aantal te controleren NOW1

139

Daarmee gepaard gaande voorschotsubsidies

circa
€170 miljoen



Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

**Verslag van de
Assurance Board**

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

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.

Verslag van de Assurance Board

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

In een wereld van technologische ontwrichting, verharding van geopolitieke verhoudingen, klimaatverandering en blijvende gevolgen van de coronapandemie zijn organisaties en overheden op zoek naar vertrouwen en duurzame oplossingen om relevant en succesvol te kunnen blijven. Dat is waar wij voor staan.

Helaas hebben wij het afgelopen jaar ook te maken gekregen met het overlijden van Carel van Eykelenburg, de voorzitter van onze raad van commissarissen. Wij zullen zijn kennis, ervaring en scherpe inzichten vanuit zijn rol als lid van de commissie publiek belang missen.

Door het combineren van talent en creativiteit en de kwaliteit om vraagstukken te bekijken vanuit verschillende perspectieven brengen wij nieuwe en duurzame oplossingen. Vertrouwen bieden kan echter alleen als je zelf wordt vertrouwd. En daarmee is de kwaliteit van onze (controle) werkzaamheden onverminderd relevant. Het is het fundament onder het maatschappelijk vertrouwen in onze maatschappelijke bijdrage. Kwaliteit geeft houvast. Houvast biedt vertrouwen.

Ook dit jaar werkten we vanuit huis

Onze werkzaamheden werden het afgelopen jaar verricht vanuit bijna 2.000 werkkamers, hobbyzolders, woonkamers en andere plekken thuis. We zagen meer van elkaars leefomgeving dan we gewend waren. Verbonden, maar toch op afstand van elkaar en van de organisaties die we controleren. In bepaalde kritieke situaties, bijvoorbeeld bij het tellen van voorraden indien dit virtueel niet mogelijk was, werd een uitzondering gemaakt. En ook voor kantoor, wanneer collega's door hun thuissituatie niet in staat waren om thuis te werken.

Ons voorjaar is druk en de natuurlijke energie die vrijkomt bij het samenwerken bij een klant ontbrak grotendeels. Hoewel we de voordelen zagen van het niet hoeven reizen en meer tijd te hebben voor 'thuis', misten we ook de leuke momenten met onze klanten en onze collega's. Collega's Isis Bindels, Omar Tegarti en Diana van Halm Braam vertelden in [Het Financieele Dagblad](#) van 7 februari jl. hoe zij het thuiswerken ervaren; wat er positief aan is, en wat minder. En ook collega's Jelmer Frankena en Bryan Doorten vertelden

in [dit filmpje](#) hoe zij hun energie gedurende een werkdag thuis behouden.

Ook in het afgelopen jaar boden we ruimte aan collega's die door Covid-19 geen volledige werkdagen konden werken, bijvoorbeeld vanwege de zorg voor kinderen of ouders. Daarnaast werd tijdens de sluiting van basisscholen en kinderdagverblijven een oppasservice beschikbaar gesteld voor collega's met kinderen. Als Assurance Board bespraken we frequent de uitkomsten van een periodieke wellbeing-survey onder onze collega's, en met onze [Young Assurance Board](#), en namen we actie waar nodig. Zij vertellen daar over in hun eigen verslag (zie pagina 18).

Werkend aan het bieden van houvast

In ons vorige transparantieverslag gaven we aan ons op te maken voor een "uitdagend controlejaar". Risico's bij klanten veranderden, onze wijze van werken was anders en er kwamen werkzaamheden bij zoals de NOW-controle. Tegelijkertijd vragen onzekere tijden om meer houvast en dat is precies wat wij als accountants doen: het geven van zekerheid, het bijdragen aan vertrouwen in de maatschappij.

Om als organisatie robuuste en consistente antwoorden te geven stimuleren wij onze collega's om bij nieuwe, onduidelijke of complexe situaties te consulteren met ons National Office (zie kpi 1).

Uit Het Financieele Dagblad van 7 februari 2021:

"Thuis werk je wel heel erg gefocust. Je wordt nauwelijks afgeleid, dus ik zit soms uren achter elkaar achter mijn laptop terwijl de tijd voorbij vliegt."

– Diana van Halm Braam, associate

- Voorwoord
- Onze highlights 2020/2021
- Verslag van de Assurance Board
- Verslag van de Commissie Publiek Belang
- Verslag van de Young Assurance Board
- Kwaliteit onder controle
- Verklaringen
- Bijlagen

Met inzet van onze herstructureringspecialisten
 We betrekken, waar nodig, specialisten op het gebied van *business recovery services* (BRS) uit onze Advisory-praktijk bij onze controles. Afgelopen jaar hielpen deze specialisten met 595 uur bij 42 controledossiers tegenover 1.650 uur bij 47 controledossiers in FY20. Een afname qua uren die in lijn ligt met de belangrijkste constatering uit onze *Bijzonder Beheer Barometer* van deze zomer, namelijk dat de piek aan instroom bij de bijzonder-beheerafdelingen van de banken voorlopig uitblijft. Ook zetten we in toenemende mate digitale oplossingen in. Zo hebben onze vaktechnische specialisten in samenwerking met collega’s uit het Advisory *data analytics*-team een zogenoemde *going-concern analytics tool* ontwikkeld die het afgelopen jaar 139 keer is ingezet. Op basis van publiekelijk beschikbare jaarrekeningdata geeft deze tool inzicht in de ontwikkeling van financiële kengetallen die van belang zijn voor de controle van de continuïteitsveronderstelling van de gecontroleerde organisatie en ten opzichte van de relevante sector. Daarnaast geeft de tool op basis van een samengestelde score een indicatie

voor een mogelijk hoger continuïteitsrisico, wat relevant is voor de risico inschatting door het controleteam alsmede de inzet van specifieke kwaliteitsborgen.

Afname van aantal fraudeconsultaties
 Fraude blijft een belangrijk thema in onze controle. Zo wordt al langer in ons *learning and development*-programma uitgebreid aandacht besteed aan dit onderwerp. Ook tijdens de opdrachtuitvoering worden collega’s getraind, onder andere via ons realtime-reviewprogramma (RTR) en via *forensic audit support*. Het afgelopen jaar hebben wij in dat kader bij 170 controles forensische collega’s ingezet (FY20: 142). Zij helpen niet alleen bij het verhogen van de kwaliteit van de beoordeling van de frauderisico’s, maar ook bij het meer *streetsmart* maken van onze collega’s die mogelijk nog nooit met een fraudecasus te maken hebben gehad.

In FY21 zagen wij het aantal fraudeconsultaties bijna halveren, van 117 in FY20 tot 69 in FY21. Deze afname wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van het aantal fraudeconstateringen

Uit Het Financieele Dagblad van 7 februari 2021:

“Ik hou mezelf voor dat deze crisis tijdelijk is, dat er licht is aan het einde van de tunnel. Ik probeer mijn ontspanning nu uit kleine dingen te halen en daar meer van te genieten” – Omar Tegarti, manager

door onze klanten zelf (van 60 in FY20 naar 26 in FY21). Eenzelfde afname is waar te nemen bij het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties bij de Financial Intelligence Unit (FIU). Een opvallende ontwikkeling, wellicht een gevolg van het thuiswerken, die wij reeds eind 2020 *in de openbaarheid* brachten. PwC zet onverminderd in op het nog verder verbeteren van het omgaan met mogelijke fraudes bij de controlewerkzaamheden getuige de inzet van onze forensische experts bij de controleteams, onze *learning and development*-activiteiten en onze betrokkenheid bij NBA-werkgroepen op dit onderwerp.

NOW plaatst ons voor dilemma’s
 De overheid steunde tijdens de coronacrisis het bedrijfsleven onder andere met NOW-subsidies. Een subsidie die omwille van de snelheid redelijk grofmazig tot stand is gekomen. Vanuit de overheid kwam het verzoek om deze regeling achteraf door accountants te laten controleren. Van de NOW1-regeling hebben 139 ondernemingen die wij controleren gebruikgemaakt, voor circa €170 miljoen

voorschotsubsidie. De controleteams die deze klanten bedienen werden onder andere met richtlijnen, informatie en trainingen ondersteund door onze vaktechnische collega’s. Daarnaast hebben we een multidisciplinair, specialistisch team opgezet met onder andere juridische en forensische expertise, om daar waar nodig deze teams met raad en daad bij te staan.

De fijnmazigheid van het controleprotocol voor de NOW-afrekeningen, aangevuld met specifiek af te dekken frauderisico’s, leidt tot een hoge mate van detail en complexiteit van de door ons uit te voeren werkzaamheden en daarmee tot een hoog aantal door ons te besteden uren. Dit wringt qua kosten bij de door ons gecontroleerde organisaties, zij zitten immers in zwaar weer, en qua werkdruk bij onze teams.

Zoveel mogelijk proberen we onze kosten te beheersen door bijvoorbeeld gestandaardiseerd werk uit te besteden aan *delivery centers*. Desalniettemin zien we dat door de nog steeds bestaande onduidelijkheden en complexiteit in de

1	Fraude & continuïteit	FY21	FY20
	Totaal aantal consultaties National Office en het fraudepanel	964	1.005
	Waarvan over continuïteit	115	99
	Waarvan over fraude	69	117
	Aantal klanten waarbij BRS-specialisten betrokken zijn	42	47
	Aantal klanten waarbij forensische specialisten betrokken zijn	170	142
	Totaal aantal meldingen ongebruikelijke transacties bij FIU	83	153

2 NOW-controles**FY21**

Afgewikkelde NOW1-controles tot en met 30 juni 2021	28
Aantal te controleren NOW1	139
Daarmee gepaard gaande voorschotsubsidies	Circa € 170 miljoen

Verbinding met de samenleving

Om op de lange termijn relevant te blijven, is verbinding met de wereld om je heen belangrijk. In dat kader bieden we in onze Assurance-praktijk sinds 2017 ieder jaar tussen de tien en twintig statushouders een werkervaringsplaats aan. Hoogopgeleide collega's die andere kennis, beelden en achtergronden met zich meebrengen en zo kwaliteit en waarde toevoegen. Iedere statushouder wordt gekoppeld aan een collega die hen, als buddy, wegwijs maakt in onze organisatie. Een programma waar beiden veel van leren, vertelden collega's Steven Boekhoudt en Abraham Foto *in een interview*.

Sinds dit jaar zijn wij ook actief betrokken bij het uitwisselingsprogramma Cross-mentoring, een initiatief van de Algemene Vereniging Schoolleiders en NL2025 waarbinnen schoolleiders uit het basisonderwijs gekoppeld worden aan directieleden uit het bedrijfsleven. Het doel hiervan is om meer verbinding te creëren tussen het onderwijs en het bedrijfsleven, zodat over en weer van elkaar kan worden geleerd. Het afgelopen jaar was Agnes Koops in de pilot van dit programma gekoppeld aan *Anneke Zantboer*, directrice van basisschool Aeresteijn in Langerhaar. Vanaf komend jaar zal PwC strategisch partner zijn van dit initiatief.

regeling de werkzaamheden forser zijn dan initieel gedacht, en we moeilijk tot afronding kunnen komen. Zo hebben wij per 30 juni 2021 28 NOW1-regelingen af kunnen ronden met een controleverklaring. Hoewel wij begrijpen dat de maatschappij terecht verwacht dat kritisch gekeken wordt naar welke bedrijven welke subsidies ontvangen en of dit klopt met de regelgeving, hebben wij op meerdere momenten aandacht gevraagd voor de omvang van de werkzaamheden die de accountant moet verrichten (zie bijvoorbeeld *deze vlog*). En vooral de vraag gesteld of hetzelfde doel niet bereikt kan worden op vereenvoudigde wijze, die tijd en kosten van accountants bespaart, en daar suggesties voor gedaan in *Het Financieele Dagblad* en via *columns*.

Met oog voor de maatschappij

Wij leggen, net als onze stakeholders, meer en meer de focus op onze maatschappelijke rol. Onze purpose, 'een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en helpen belangrijke problemen op te lossen', is daarbij nog steeds het uitgangspunt. Daar blijven we ons onverminderd voor inzetten, maar onze stakeholders verwachten ook dat wij onze kennis over maatschappelijke thema's, zoals

niet-financiële informatie en transparantie over onze rol als accountant, meer delen en ons laten horen in het publieke debat. Ook onze raad van commissarissen daagt ons hierop uit.

Steeds vaker gaan wij het gesprek aan, ook als het vragen over door ons gecontroleerde organisaties betreft. We vragen collega's ons te challengen bij dilemma's die wij ervaren rondom het geven van transparantie. En we betrachten

Uit Het Parool van 23 januari 2021:

“Ik was een van de eersten die hun hand opstaken toen PwC vroeg om buddy's voor dit project. Ik vind het zo cool dat PwC dit doet. Uiteindelijk is dit natuurlijk waar het in het leven om gaat, om mensen helpen.”

– Steven Boekhoudt, manager

openheid over uitkomsten van oorzaakanalyses. Ook zoeken we nadrukkelijker de media op om ons te laten horen over maatschappelijke thema's, zoals bij de NOW.

Ontegenzeggelijk staat de accountant nog immer midden in de spotlights. Afgelopen juli werden vier documenten door de minister van Financiën aan de Tweede Kamer verzonden, te weten de openbare consultatie over de aanpassingen aan de Wet toekomst accountancysector, de openbare consultatie omtrent de Audit Quality Indicators van de Kwartiermakers, de tweede halfjaarrapportage van de Kwartiermakers en de uitkomsten van het wetenschappelijk onderzoek door de Universiteit van Leiden naar de vraag of het beter tot uitdrukking brengen van de verantwoordelijkheid van de gecontroleerde entiteit een kwaliteitsverhogend effect kan hebben. Wij hebben inmiddels gereageerd op beide openbare consultaties, zie reactie op de *Wet* en de *AQI's*.

En de wereld waarin we leven

Gedreven door grote zorg in de maatschappij over de ontwikkeling van ons klimaat, alsook de uitdagingen op sociaal terrein, ondersteund door toenemende regelgeving op het gebied van ESG, zien we momenteel een grote versnelling in het rapporteren over niet-financiële informatie. Bij PwC heeft zich binnen de businessunit Risk Assurance, en in toenemende mate ook binnen de businessunit CMAAS (Capital Markets Accounting Advisory Services), een groep collega's bekwaamd in de controle van niet-financiële informatie en advisering op dit gebied. In de regelgeving zijn al standaarden opgenomen voor opdrachten op ESG-gebied (NV COS 3000,

3 Assuranceverklaringen (beperkte en redelijke mate van zekerheid) afgegeven op duurzaamheidsinformatie	FY21	FY20
Duurzaamheidsinformatie in (geïntegreerde) jaarverslaggeving	19	17
Duurzaamheidsinformatie in duurzaamheidsverslaggeving	1	1
CO ₂ -statement op website	1	1
Totaal	21	19

3410 en 3810N). Daarnaast is sinds 2020 de EU *sustainable finance*-taxonomie van kracht, die rapportagevereisten voorschrijft voor OOB's met meer dan 500 werknemers vanaf 2022.

Met de nieuwe EU-richtlijn, de zogenoemde *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, worden alle grote bedrijven vanaf 2023 verplicht om te rapporteren over de impact die zij hebben op de samenleving. Een onderneming moet vanaf dan niet alleen uitleggen hoe duurzaamheidsontwikkelingen de onderneming raken, bijvoorbeeld via extra heffingen of grondstoftekorten, maar ook wat de impact van de onderneming op de samenleving is, zoals milieu-impact of mensenrechten in de toeleveringsketen. Deze uitleg moet langs de lijnen van strategie, risico's, beleid en concrete indicatoren met targets en resultaten worden gegeven. Dit betekent dat meer dan duizend bedrijven in Nederland de gedetailleerde EU-normen voor duurzaamheidsverslaggeving moeten volgen.

Terwijl *de roep* om wereldwijde standaarden op dit vlak steeds luider wordt, moet ook de nieuwe, aangekondigde EU-richtlijn ervoor zorgen dat

ESG-informatie beter vergelijkbaar, relevanter en betrouwbaarder wordt. Om de betrouwbaarheid van ESG-informatie te verhogen zet de EU in op verplicht onderzoek hiervan door een onafhankelijke derde. Die moet bij de informatie in eerste instantie een beperkte mate van zekerheid geven en in de toekomst mogelijk zelfs een redelijke mate van zekerheid, het zekerheidsniveau dat accountants over het algemeen geven bij de jaarrekening. Een eerste schatting laat zien dat enkele honderden van de door ons gecontroleerde organisaties om enige mate van zekerheid bij de ESG-informatie zullen vragen, een factor 15 tot 25 van het huidige aantal verklaringen dat wij afgeven bij duurzaamheidsinformatie.

De toename van dit aantal stelt dan ook eisen aan de training van onze collega's, de opleiding van accountants en aan de samenstelling van controleteams waarin de verschillende expertises samenkomen. Bij PwC investeren we daar fors in. Zo hebben wij ons team dat zich richt op het rapporteren over en het controleren van ESG-informatie uitgebreid met partners en collega's uit de verslaggevings- en controlepraktijk en verwachten we verdere

groei. Dit is niet alleen een investering in kennis over regelgeving, verslaggeving en controlemethodologie, maar ook in kennis op het gebied van duurzaamheidsstrategie, biodiversiteit en technologie. Door deze specialismen te bundelen, kunnen we de kwaliteit leveren die de maatschappij van ons verlangt.

Een onverminderde focus op het verhogen van onze kwaliteit

Ook dit jaar bleef het verder verhogen van onze kwaliteit, en een blijvende focus op onze transformatie naar een kwaliteitsgerichte cultuur, de voornaamste prioriteit van onze hele praktijk.

Dit doen wij onder andere met behulp van ons Quality Improvement Team (QIT). Een divers team, bestaande uit accountants uit de praktijk, maar ook psychologen, filosofen en wiskundigen, dat met elkaar samenwerkt aan verschillende initiatieven die bijdragen aan kwaliteitsverbetering:

- Coaching van controleteams: door zowel ons realtime-reviewteam (RTR) als op basis van beschikbare data uit de dossiers (*business intelligence*). Wij analyseren jaarlijks waar het volgens dit team nog beter kan en geven dit vervolgens extra aandacht. Zo heeft het team zich het afgelopen boekjaar onder andere gericht op de frauderisicoanalyse door het controleteam en de toepassing van de herziene

Uit de oorzaakanalyses op de interne reviews van voorgaand jaar (FY20) bleken drie onderwerpen waar we specifiek maatregelen op hebben genomen:

1. Fouten in controleverklaringen
2. Nieuwe directors die uitdagingen ervaren in hun nieuwe rol als tekenend accountant
3. Onvoldoende toegankelijkheid en begrijpelijkheid van *guidance* voor de praktijk

controlestandaard over schattingen (ISA540R). Ook zetten we steeds meer data in als selectiemiddel voor de dossiers waar het RTR-team op coacht.

- Uitvoeren van oorzaakanalyses: een nieuw opgericht team voert doorlopend oorzaakanalyses uit, zowel op individuele controledossiers als op thema's. In FY21 heeft het team in totaal 34 oorzaakanalyses uitgevoerd waarvan de uitkomsten verwerkt zullen worden in de plannen voor FY22. Zo is recent een thematische oorzaakanalyse uitgevoerd op de samenwerking tussen Audit Support en de controleteams met als doel de kwantiteit en kwaliteit van de *sourcing* en daarmee de kwaliteit van de wettelijke controles verder te verhogen. Ook hier worden maatregelen voor genomen in FY22.
- Cultuur en gedrag: uit onze oorzaakanalyses blijkt onverminderd het belang van het tonen van gedrag waarin kwaliteit centraal staat en dat in lijn is met onze waarden. Om de kwaliteitsgerichte cultuur elk jaar een stap verder te brengen - cultuurverandering is

4	Aantal afgeronde realtime-reviews	
	FY21 189	FY20 178

immers een kwestie van lange adem - werkt een subteam met verschillende competenties aan de uitrol van een meerjarenplan waarin a) het creëren van een veilige leeromgeving, b) het hebben van een *growth mindset* (gericht op leren) en c) *accountability* en weerbaarheid centraal staan. Zo hebben we het afgelopen jaar de intervisiesessies tussen partners en directors gecontinueerd en verdiept, en zijn we gestart met de groep managers en senior managers. In deze intervisiesessies bespreken we individuele dilemma's en *mental models*.

- Effectmeting: een team dat de effectiviteit van de genomen kwaliteitsverbetermaatregelen meet. Hun input gebruiken we voor de aanscherping van ons doorlopende kwaliteitsverbeterprogramma en ons cultuur- en gedragplan.
- Het team dat zich bezighoudt met ons stelsel van kwaliteitsbeheersing (zie bijlagen pagina's 37-71) is met ingang van FY22 eveneens toegevoegd aan het QIT. Hierdoor zijn de drie niveaus van kwaliteitsverbetering (op dossierniveau, cultuur- en gedrag en het stelsel van kwaliteitsbeheersing) samengebracht binnen één team. Het afgelopen jaar hebben wij wederom veel aandacht besteed aan het verder brengen van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, het zogenoemde QMSE. In tegenstelling tot QMS, ons voorgaande stelsel, is QMSE 'van' de business en daardoor ingebed in de dagelijkse praktijk. Wij zijn tevreden met de ontwikkeling van QMSE in FY21, zoals ook bevestigd werd door de positieve evaluatie vanuit de jaarlijkse internationale toetsing. De aanbevelingen uit deze toetsing evenals van het onafhankelijke testingteam zullen wij komend jaar verwerken in ons stelsel.

Het continu verhogen van de kwaliteit van onze werkzaamheden kan alleen in een cultuur waarin leren centraal staat. Leren van wat goed gaat, maar vooral ook van wat niet goed gaat. Uit ons recent uitgevoerde Values-onderzoek, waarin we onder andere meten hoe onze collega's onze huidige cultuur ervaren, hoe zij de gewenste cultuur voor zich zien en welke waarden zij persoonlijk belangrijk vinden, blijkt duidelijk dat continu leren en ontwikkelen kernwaarden zijn in onze huidige cultuur en dat onze collega's daar zowel persoonlijk als in de gewenste cultuur veel waarde aan hechten. Continu leren, ontwikkelen, coaching en mentoring, kwaliteit en innovatie zijn vijf van de top tien waarden in onze huidige cultuur die we ook één-op-één terug zien komen in de gewenste cultuur. Een andere positieve ontwikkeling is dat de potentieel limiterende waarden, die een negatief effect hebben op de doorontwikkeling naar een purpose-geleide en waardegedreven organisatie met een kwaliteitsgerichte cultuur, zijn afgenomen en dat ook 'lange dagen' niet meer voorkomt in de top tien van waarden die volgens onze collega's de huidige cultuur het meest omschrijven. Beide ontwikkelingen waar we hard aan gewerkt hebben en waar we trots op zijn. Ook al realiseren we ons dat we onverminderd de 'voet op het gaspedaal moeten houden'.

Leren gaat veelal ook via de lijn van voorvallen en incidenten. Omdat daar juist besluiten en afslagen zijn genomen die ons iets zeggen over de inrichting van onze systemen, maar ook over de denkwijzen van onze collega's, hun gedrag, en onze cultuur. Eind december 2019 werd het PwC-netwerk in verband gebracht met dienstverlening aan Isabel



dos Santos, die beschuldigd wordt van misbruik van overheidsmiddelen en van belastingontduiking. In deze context is een intern onderzoek gestart naar deze kwestie. In het afgelopen jaar is dit interne onderzoek afgerond en is het onderzoeksrapport gedeeld met de AFM. De belangrijkste les uit deze casus betreft het versterken van onze *dare to challenge*-mentaliteit onder andere door het tijdig verbinden van datapunten en signalen, vertrouwen op de professionele intuïtie en het verbinden van de verschillende functies zoals *risk management*, de *know your customer*-functie (KYC) en de controleteams. In FY21 hebben wij op diverse momenten de uitkomsten en de lessen die wij vanuit dit onderzoek hebben geleerd, gedeeld met de praktijk; dit continueren wij in FY22. Verder verwerken we de cultuur- en gedragselementen uit dit onderzoek in ons cultuur- en gedragplan en investeren we firmabreed in ons KYC-Office, in lijn met de ontwikkelingen breed in de financiële sector.

“Als accountant werk je in verschillende teams, met verschillende typen persoonlijkheden.”

Tineke de Jong, senior associate en in haar vrije tijd ook [lifeguard bij de KNRM](#)

We blijven leren van onze interne en externe reviews

Een belangrijke toetsing van de kwaliteit van onze dienstverlening is de *engagement compliance review* (ECR). Deze interne toetsing wordt uitgevoerd door van het controleteam onafhankelijke partners, directors en managers, deels afkomstig uit onze wereldwijde netwerkorganisatie. De ECR's hebben ook als doel verbeterpunten te identificeren.

In het afgelopen boekjaar zijn 41 van onze opdrachten via een ECR beoordeeld (vorig jaar 67). Er zijn minder reviews uitgevoerd, omdat er minder partner/directors in het promotietraject zaten in het afgelopen jaar (op basis van ons beleid een verplichting voorafgaand aan benoeming).

Eén controledossier en één adviesopdracht zijn als *non-compliant* beoordeeld (vorig jaar twee controledossiers). Het *non-compliant*-controledossier heeft betrekking op een subsidiecontrole. Wij hebben de bevindingen en omstandigheden bij de *non-compliant*-dossiers en de dossiers waarbij verbeteringen nodig waren inhoudelijk beoordeeld en de betreffende collega's gevraagd hierop te reflecteren.

De dossierreviews laten zien dat we ondanks het thuiswerken de kwaliteit van onze werkzaamheden op peil hebben weten te houden.

5	Interne reviews (ECR's)	Aantal gereviewd				Compliant			
		FY21	FY20	FY19	FY18	FY21	FY20	FY19	FY18
	Controleopdrachten	33	58	48	37	32	56	46	36
	CMAAS-opdrachten	2	7	5	10	2	7	5	10
	Risk Assurance-opdrachten	6	2	7	9	5	2	6	9
	Totaal	41	67	60	56	39 (95%)	65 (97%)	57 (95%)	55 (98%)

5	Interne reviews (ECR's)	Waarvan compliant with improvement required				Non-compliant			
		FY21	FY20	FY19	FY18	FY21	FY20	FY19	FY18
	Controleopdrachten	9	11	14	5	1	2	2	1
	CMAAS-opdrachten	0	0	0	6	0	0	0	0
	Risk Assurance-opdrachten	2	0	0	0	1	0	1	0
	Totaal	11	11	14	11	2 (5%)	2 (3%)	3 (5%)	1 (2%)

Toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en NOREA (de beroepsorganisatie voor IT-auditors) hebben in het kader van hun reguliere toezicht afgelopen boekjaar 28 dossiers onderzocht (vorig jaar 39 dossiers). Alle onderzochte dossiers waren toereikend. Vier van de 28 toereikende dossiers kregen aandachtspunten ter verbetering.

Afgelopen jaar heeft ook de AFM onderzoek gedaan naar ons intern toezicht (de rol van onze raad van commissarissen), ons interne kwaliteitsonderzoek (ECR) en drie controledossiers over boekjaar 2019. De drie geselecteerde dossiers waren reeds onderworpen aan een ECR. Wij zijn in afwachting van de finale rapportages, welke eind 2021 wordt verwacht.

6	Toetsing door	Aantal gerapporteerde dossieronderzoeken			Aantal dossiers <i>non-compliant</i> bevonden		
		FY21	FY20	FY19	FY21	FY20	FY19
	PwC-boekjaar						
	Getoetst boekjaar	2019	2018	2017	2019	2018	2017
	AFM	-	-	-	-	-	-
	PCAOB	-	-	3	-	-	0
	NBA	-	19*	-	-	0	-
	ADR	10	11	6	0	0	1
	Inspectie van het Onderwijs	4	4	4	0	0	0
	NZa	5	5	6	0	0	0
	NOREA	8			0		
	Overige instanties	1	-	2	0	-	0
	Totaal	28**	39	21	0	0	1

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

** 4 van de 28 toereikende dossiers kregen aandachtspunten ter verbetering (vorig jaar zeven).

Dit jaar hebben zich geen situaties met betrekking tot onze firma-onafhankelijkheid voorgedaan. Ten aanzien van onze *personal independence* hebben we naast de vorig jaar reeds genomen maatregelen zoals de aanstelling van een Assurance-partner in de rol van *partner responsible for independence* en frequente communicatie over het thema, dit jaar het aantal reviews van de persoonlijke onafhankelijkheid binnen de gehele firma verder verhoogd. Wij zijn tevreden met de uitkomsten hiervan en verwachten dat de genomen maatregelen tot een verdere afname zullen leiden.

Nadrukkelijke aandacht voor werkdruk

Het verlagen van de door onze collega's beleefde werkdruk heeft reeds langere tijd onze nadrukkelijke aandacht. Zoals we vorig jaar in het transparantieverlag toe hebben gelicht voeren we hier oorzakenanalyses op uit en treffen we maatregelen om deze oorzaken te adresseren. Zo letten we scherp op onze capaciteit in relatie tot het aantal klanten dat we kunnen bedienen en stellen

we ook eisen aan de kwaliteit van de samenwerking tussen de gecontroleerde organisatie en het controleteam. Afgelopen jaar hebben we daarnaast in een vroegtijdig stadium buitenlandse collega's virtueel ingeleend om de werkdruk het hoofd te kunnen bieden. Tegelijkertijd ervaren we meer vraag naar onze diensten bij de door ons gecontroleerde organisaties, bijvoorbeeld als gevolg van overnames, *carve-outs* of door NOW-aanvragen, en hebben we een hoger ziekteverzuim dan we in eerdere jaren zagen.

Daardoor bleef de beleefde werkdruk, ondanks de afname van het aantal klanturen per persoon, hoog.

Het hogere ziekteverzuim baart ons zorgen. Het is hoger dan het gemiddelde van PwC Nederland (3,8%) en ten opzichte van vorig jaar is het aandeel langdurig verzuim toegenomen ten opzichte van kortdurig verzuim. Wij hechten belang aan de wellbeing van onze collega's (mentaal, emotioneel, fysiek en spiritueel). Om de

Uren besteed aan controleopdrachten (x1.000) in de periode FY17-FY21

8	FY21		FY20		FY19		FY18		FY17	
	Uren	%	Uren	%	Uren	%	Uren	%	Uren	%
Audit	1.762	76,6%	1.844	77,0%	1.850	78,2%	1.800	79,6%	1.800	79,9%
Audit support	289	12,6%	283	11,8%	264	11,2%	223	9,9%	188	8,3%
IT-specialisten	141	6,1%	156	6,5%	141	6,0%	129	5,7%	146	6,5%
Overige specialisten	109	4,7%	111	4,7%	109	4,6%	109	4,8%	120	5,3%
Totaal	2.301		2.394		2.364		2.261		2.254	

balans te bewaken of hervinden, stellen wij sinds vorig jaar een wellbeing-budget beschikbaar aan al onze collega's, waar dit jaar beperkter gebruik van is gemaakt dan het jaar ervoor (43% in FY21 tegenover 85% in FY20). Het verlagen van het ziekteverzuim is één van onze prioriteiten voor de komende jaren.

Samen

De snelheid van verandering is hoog, de mate van complexiteit van de vraagstukken bij onze klanten neemt toe. Goede antwoorden daarop vinden kan alleen maar samen. Samen in het controleteam, samen met experts én vanuit onze onafhankelijke rol in goede samenwerking met de door ons gecontroleerde organisaties. Samenwerking binnen het team stimuleerden we het afgelopen jaar wegens het thuiswerken via zogenoemde *virtual audit rooms*, waarin onze collega's de mogelijkheid hadden om gedurende de werkdag met elkaar in contact te staan (zie ook [deze vlog](#)).

De samenwerking met specialisten van buiten de controle gaat langs de lijnen van hun kennisgebied. Collega's met specifieke kennis over onder andere IT, cyber, forensische vraagstukken, herstructureringen, taxaties, fiscaliteit of kapitaalmarkten worden betrokken door de controleteams. Ieder met zijn of haar eigen ervaring, achtergrond en kennis, altijd onafhankelijk van de door ons gecontroleerde organisatie. Bij onze werkzaamheden voor duurzaamheidsrapportages zetten we onder andere ook biologen en klimaatdeskundigen in uit onze organisatie, vanuit binnen- of buitenland.

In de gesprekken die wij met de door ons gecontroleerde klanten voeren hebben wij naast de controlebevindingen ook aandacht voor de maatschappelijke thema's die bij hen kunnen spelen. Deze vijf thema's, binnen PwC gedefinieerd als ESG, *future of work*, *risk & regulation*, *future of finance* en *value creation*, bepalen voor een groot deel de strategische agenda van veel klanten en weerspiegelen tegelijkertijd een belangrijk

7 Werkdruk	FY21	FY20	FY19
Gemiddeld aantal klanturen door collega's uit de controlepraktijk per fte			
Partner/director	1.041	1.071	1.058
(Senior) manager	1.330	1.337	1.374
(Senior) associate	1.335	1.377	1.410
Totaal	1.304	1.338	1.369
Ziekteverzuim			
Ziekteverzuim	4,8%	4,2%	3,7%
Langdurig ziekteverzuim	3,6%	3,1%	2,3%

- Voorwoord
- Onze highlights 2020/2021
- Verslag van de Assurance Board
- Verslag van de Commissie Publiek Belang
- Verslag van de Young Assurance Board
- Kwaliteit onder controle
- Verklaringen
- Bijlagen

maatschappelijk vraagstuk. Naast het bespreekbaar en inzichtelijk maken van deze thema's bij onze controleklanten, brengen onze collega's van CMAAS en Risk Assurance samen met andere afdelingen uit onze firma geïntegreerde proposities rond deze thema's naar de markt. Zo bundelen we expertise en kunnen we een eenduidige visie met onze klanten en de maatschappij delen en hierover het gesprek aangaan.

Samen betekent ook inclusief. Vernieuwende denkers, andersdenkenden met een kritische blik: wij onderkennen het belang van een grotere diversiteit aan collega's op alle vlakken. Het gaat hierbij niet alleen over de samenstelling van de formatie, maar ook over de ontwikkeling van onze talentvolle collega's. Dit is niet alleen

relevant 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. Ongeacht achtergrond, kleur, gender of anderszins. Ook het afgelopen jaar zijn wij als organisatie tijdens verschillende bijeenkomsten het gesprek met elkaar aangegaan over onderwerpen als discriminatie en 'anders' zijn of voelen, als onderdeel van onze transformatie naar een inclusieve en veilige cultuur.

En met de sector

In Nederland kennen wij een unieke wijze van samenwerking in de sector. Via de StuurGroep Publiek Belang (SGPB) werken sinds enkele jaren

zowel OOB- als niet-OOB-kantoren en de NBA samen om initiatieven te ontplooiën die bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van de wettelijke controles en de toekomst van ons beroep. 26 van onze collega's zijn actief betrokken bij zowel de SGPB en onderliggende initiatieven, als vele andere werkgroepen van de NBA. Zo participeren we in de werkgroepen fraude en continuïteit van de SGPB en in de projectgroep Audit Quality Indicators van de Kwartiermakers. Wij vinden het belangrijk hieraan bij te dragen, vanuit een intrinsieke motivatie ons beroep continu te verbeteren.

Steeds digitaler

Het afgelopen jaar heeft ons geleerd digitale oplossingen versneld te omarmen. We pasten technologie massaal toe om te kunnen thuiswerken en om onze werkzaamheden op afstand te kunnen verrichten. We zien eenzelfde ontwikkeling als het gaat om onze controles. Ook daar zetten we stappen om verder te digitaliseren. Ondertussen worden onze collega's ook steeds digitaler. In onze businessunits Risk Assurance en CMAAS hebben we digitale teams met verschillende collega's met een STEM-profiel. Ook trainen en coachen wij al onze collega's uit de Assurance-praktijk op hun digitale vaardigheden.

Een aantal van onze talenten leiden we op tot zogenoemde *digital accelerators* (inmiddels zijn dat er 35) en hebben we een *Digital Academy* binnen de controlepraktijk waarin we jaarlijks collega's met een accountancy-achtergrond aannemen die zich naast hun RA-opleiding ook op digitaal vlak willen ontwikkelen. Dit zijn inmiddels 28 collega's. Zowel de *digital accelerators* als de *digital academy* collega's helpen de controleteams

The Innovation App

Sinds het afgelopen jaar is Marc Julianus een van onze *digital accelerators*. Voor Marc was dit "de beste training uit mijn carrière." Dit programma gaf hem de vaardigheden en kennis om ideeën daadwerkelijk om te zetten in digitale oplossingen.

Digitale oplossingen verhogen de consistentie en efficiëntie, creëren tegelijkertijd inzicht en versnellen de controle. Allemaal factoren die bijdragen aan de kwaliteit van onze controle. Marc constateerde echter dat, hoewel er al veel digitale oplossingen beschikbaar zijn binnen PwC, maar weinigen binnen de controlepraktijk wisten waar ze deze konden vinden of gebruiken. Dus Marc zette een en twee bij elkaar en creëerde de Innovation App.

De Innovation App is in feite een reeks vragen over de opdracht, zoals hoe deze eruit ziet, wat voor soort onderneming het is, in welke branche en welke activiteiten moeten worden uitgevoerd. Op basis van de antwoorden genereert de app een lijst met beschikbare en bruikbare digitale oplossingen die relevant zijn voor die betrokkenheid, inclusief aanwijzingen waar deze te vinden zijn. De app ging april jl. live en alleen al in de eerste twee weken downloadden bijna 173 collega's de app uit het *Digital Lab*.

om tijdrovende handmatige werkzaamheden te digitaliseren. De meest slimme oplossingen worden vervolgens in ons zogenaamde *Digital Lab* neergezet. Via dit *Digital Lab* zijn deze oplossingen voor al onze collega's toegankelijk en toepasbaar. Alleen al het afgelopen jaar heeft dit geresulteerd in de digitalisering van 14.000 uren voor handmatige handelingen op controleopdrachten.

9 Diversiteit en inclusiviteit	FY21	FY20
Diversiteit in onze formatie		
Mannen	60,7%	61,4%
Vrouwen	39,3%	38,6%
Nederlandse achtergrond	60,9%	59,0%
Westerse migratieachtergrond	11,8%	12,9%
Niet-westerse migratieachtergrond	27,3%	28,1%
Diversiteit in promoties		
Mannen	19,3%	19,9%
Vrouwen	22,0%	19,5%
Nederlandse achtergrond	21,2%	21,2%
Westerse migratie achtergrond	17,9%	17,2%
Niet-westerse migratieachtergrond	21,1%	18,9%



Aan de businesskant slagen we er ook steeds beter in een digitale aansluiting te bouwen op de systemen van onze klanten. Hiermee zijn we in staat om eenvoudiger, beter, sneller en soms zelfs realtime onze controle te kunnen uitvoeren. Bij meer dan 800 van de organisaties die wij controleren hebben we inmiddels een zogenaamde *smart connector* aangesloten waarmee de klantdata grotendeels geautomatiseerd wordt opgehaald. Het afgelopen jaar hebben we ook nieuwe toepassingen toegevoegd waardoor we geautomatiseerd en *realtime controls* (CMP) en transactiestromen (Audit Highway) kunnen testen en kunnen uitvoeren. Daarbij zetten we technologiepartners in als [ServiceHeroes](#). Zo blijven we bouwen aan onze digitale controle.

Voor het standaardiseren en automatiseren van onze werkprocessen besteden wij steeds meer werk uit aan de collega's van de afdeling Audit Support (12,6% in FY21 ten opzichte van 11,8% in FY20). Binnen Audit Support zijn er verschillende *centers* met een specifieke focus. Zo voeren *delivery centers* werkzaamheden uit zonder oordeelsvorming (bijvoorbeeld het aansluiten van de jaarrekening met wet- en regelgeving), bereiden collega's van het *competence center* de controle van minder complexe jaarrekeningposten voor (bijvoorbeeld liquide middelen) en zijn *center of excellence*-collega's onderdeel van het controleteam. Zij zijn gespecialiseerd in specifieke onderdelen van de controle, zoals subsidiecontroles. Dit alles met als doel om verder te standaardiseren en vervolgens waar mogelijk te automatiseren.

Tegelijkertijd toont het maatschappelijke debat aan dat vertrouwen in digitale technologie geen vanzelfsprekendheid is. Het belang van digitale ethiek is groter dan ooit. Dat vraagt van organisaties dat zij meten, sturen en rapporteren over de naleving van principes en waarden tijdens en na de implementatie van digitale oplossingen. Onze Risk Assurance-collega's Mona de Boer en David van de Merwe schreven hier recent [een artikel](#) over.

Vooruitkijkend naar komend jaar

Het komend jaar zullen we een nieuwe balans moeten gaan vinden in het deels vanuit huis, deels bij de klant en deels op kantoor werken. Voor ons als accountants is het cruciaal aanwezig te zijn bij de door ons gecontroleerde organisaties, gesprekken met hen te voeren, en te zien én te ervaren hoe de cultuur is. Tegelijkertijd willen wij ook het goede behouden van de afgelopen periode en streven naar minder reistijd en meer tijd voor de controle en het team. In dialoog met elkaar en onze klanten zullen we daar de komende tijd onze weg in moeten vinden.

Onverminderd blijft onze focus op het verder verhogen van onze kwaliteit. We leren via de werking van ons kwaliteitsbeheersingssysteem, incidenten (kleinere en grotere), reviews vanuit de diverse toezichthoudende instanties, de samenwerking met onze collega's en de feedback van de door ons gecontroleerde organisaties. We maken kwaliteit ook steeds vaker een onderwerp van gesprek met de door ons gecontroleerde organisatie en hun interne toezichthouders. Door te bespreken wat kwaliteit voor hen betekent en hoe we dat in indicatoren zouden kunnen vatten. Indicatoren die hen iets zeggen over hoe wij onze



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

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.

Raneesh Jagbandhan*/** (1977) trad in 2000 in dienst bij PwC en werd in 2016 tot partner benoemd. Sinds 1 januari 2021 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Hij is verantwoordelijk voor Human Capital 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.

** Raneesh Jagbandhan heeft per 1 januari 2021 de portefeuilles van Michel Adriaansens overgenomen.

rol invullen en hoe de gecontroleerde organisatie daaraan bijdraagt. Zie ook bijgaand [interview](#).

Eind 2020 heeft het bestuur van de NBA besloten op korte termijn toelichtingen omtrent fraude en continuïteit in de controleverklaring verplicht te gaan stellen. Komend jaar participeren wij in de pilot hieromtrent, met als doel om dit vanaf boekjaar 2022 in elke controleverklaring die wij afgeven op te nemen. Voor OOB-organisaties geldt deze verplichting voor het onderwerp fraude al met ingang van 2021, het komende boekjaar.

Met onder andere deze pilot die wij op grote schaal uit willen voeren, de NOW-subsidies en Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL), en de dynamiek op de kapitaalmarkten verwachten wij ook voor FY22 'alle hens aan dek' qua werkdruk en werkbeleving. Daar komt de nieuwe regelgeving voor ESG vanaf 2023, en de impact daarvan op de door ons gecontroleerde organisaties, nog eens bovenop. Tegelijkertijd zien en ervaren wij dat het als accountant bij kunnen dragen aan maatschappelijke vraagstukken zoals ESG ons energie geeft. Zowel bij de ervaren collega's, als ook bij onze jonge collega's. Wij kijken er dan ook naar uit om daar onze bijdrage aan te leveren.

Tot slot

Ons verslag vat het afgelopen jaar in hoofdlijnen samen. We werkten met al onze collega's het hele jaar vanuit huis. We hadden oog voor de maatschappij en de wereld om ons heen. Tegelijkertijd hielden we een onverminderde focus op het verder verbeteren van de kwaliteit van onze werkzaamheden. Dat deden we samen, met elkaar, binnen en buiten PwC. En steeds digitaler. Komend jaar zullen we een nieuwe balans gaan vinden in hoe, waar en wanneer we werken, in de verwachting dat onze klanten een onverminderd groot beroep op ons zullen doen. Met nieuwe onderwerpen zoals de impact van ESG op hun organisatie.

Wij hebben er zin in!

Amsterdam, september 2021

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



Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

Verslag van de Commissie Publiek Belang

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

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

De Commissie Publiek Belang (CPB) is onder andere verantwoordelijk voor het adviseren van de raad van commissarissen (rvc) en het voorbereiden van diens besluitvorming ter zake van de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. het publieke belang van de kwaliteit van de accountantscontroles waarborgt. De CPB is één van de commissies van de rvc van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Alle leden van de rvc zijn onafhankelijke derden. De CPB bestaat uit alle leden van de rvc. Hieronder legt de CPB verantwoording af over de wijze waarop zij haar rol met betrekking tot de accountantsorganisatie heeft ingevuld in het verslagjaar 2020/2021 en doet zij verslag van haar bevindingen over de stand van zaken met betrekking tot de waarborging van het publieke belang door PwC.

Grotere transparantie is een voorwaarde voor verbinding

Gedurende het afgelopen verslagjaar voerde het coronavirus de boventoon. Zijn ontwrichtende werking bereikte iedereen, waaronder PwC'ers. In een tweegesprek blikken commissarissen Yvonne van Rooy en Jan Sijbrand terug op een bijzonder jaar, respectievelijk als waarnemend voorzitter en lid van de CPB, waarnemend voorzitter van de rvc.

Waardering voor de veerkracht van PwC'ers

We kunnen er niet omheen. Het coronavirus heeft ons allemaal geraakt. Tegelijkertijd heeft PwC een naar omstandigheden goed jaar gehad. Hoe is dat te verklaren? Yvonne van Rooy: "Het jaar was voor veel PwC'ers buitengewoon zwaar. Voor ieder bracht het coronavirus beperkingen met zich mee. In het bijzonder voor collega's die zelf ziek werden of mensen verloren in hun

omgeving, voor ouders die hun kinderen thuis opvingen, jonge mensen die het sociale contact misten en voor nieuwkomers die moeite hadden hun draai te vinden." Jan Sijbrand vult aan: "Mede daardoor is het indrukwekkend te zien hoe knap PwC'ers zich hier doorheen hebben geslagen. Als commissarissen hebben we grote waardering voor hun veerkracht, inzet en professionaliteit." Maar met het coronavirus op zijn retour, is de druk op mensen nog niet verdwenen. Yvonne van Rooy waarschuwt: "Het is belangrijk dat we de menselijke factor goed in het oog houden, ook nu we weer vaker naar kantoor gaan. Digitaal staat het werk zelden stil. Op een gegeven moment kan het lijntje dan breken."

Toezicht op heel PwC

Ook de commissarissen werkten vanuit huis. Vergaderingen, bijpraatmomenten en stakeholdergesprekken verliepen digitaal. Tegelijkertijd heeft de CPB in het afgelopen

verslagjaar haar werkgebied uitgebreid. Niet alleen de accountantsorganisatie werd onder de loep genomen, maar ook de belasting- en adviespraktijken. Jan Sijbrand: "Steeds meer zien we dat het publieke belang niet alleen relevant is voor de accountantsorganisatie, maar ook voor de rest van PwC. Denk aan het debat over belastingontwijking of de kritiek bij de afwikkeling van faillissementen. We vonden het passend onze blik te verbreden."

En dat is de moeite waard gebleken, bevestigen zowel Jan Sijbrand als Yvonne van Rooy. Het maatschappelijk besef dringt door tot in de hele organisatie. "We zien dat het maatschappelijk perspectief inmiddels een nadrukkelijke plaats heeft bij het geven van belastingadvies. PwC wil daarin vooroplopen in Nederland. Bijvoorbeeld met een strenge gedragscode voor belastingadviseurs", aldus Yvonne van Rooy. Maar vanzelfsprekend is het nog niet. Binnen het internationale netwerk van PwC is het maatschappelijk denken nog niet overal gemeengoed, ondanks de Nederlandse inspanningen daartoe. Jan Sijbrand: "Als commissarissen houden we daarom vinger aan de pols. Zo ben ik recent benoemd als onafhankelijk lid van de zogenoemde Global Oversight Board van PwC."

Ook de adviseurs waren onderwerp van gesprek. Bijvoorbeeld in het kader van de Deals-praktijk, waarbij de CPB wilde weten hoe wordt omgegaan met potentiële belangenconflicten. Denk daarbij aan een situatie waarin PwC bij dezelfde deal meerdere partijen ondersteunt. Jan Sijbrand: "Met het bestuur van de adviespraktijk

hebben we een goed gesprek gevoerd over de waarborgen van onafhankelijkheid. De uitleg was overtuigend."

Tot slot heeft de CPB zich gericht op een vraagstuk dat zich breed in de samenleving manifesteert. Het betrof de zogenoemde 'dubbele petten': is het mogelijk als PwC'er in een commerciële functie tegelijkertijd een onafhankelijke wetenschapper te zijn? Yvonne van Rooy: "Een gevoelige discussie over integriteit, waarbij professionals ook persoonlijk worden aangesproken. Duidelijk is dat de combinatie van functies tot nuttige kruisbestuiving leidt. Maar het kan ook leiden tot zelfcensuur." De CPB zal ook in het komend verslagjaar aandacht besteden aan dit thema.

Het samenspel tussen transparantie en verbinding

Als Yvonne van Rooy en Jan Sijbrand gevraagd wordt naar het thema dat hen het meest is bijgebleven, staat transparantie bovenaan. Bijvoorbeeld als het gaat over zaken met grote maatschappelijke impact, zoals gevallen van fraude en discontinuïteit. Juist daar waar de maatschappij vragen stelt over de rol van de accountant, zal de accountant in verbinding moeten treden. Het gesprek aangaan, zo zeggen beiden. Toelichten hoe een controle is verlopen en daarop kunnen reflecteren.

Concreet is bijvoorbeeld informatie verstrekt bij een raadsenquête naar aanleiding van operationele problemen bij een gecontroleerde organisatie. Na eerdere terughoudendheid heeft PwC daarover binnen het kader van de

beroepsregels meer openheid kunnen betrachten richting de enquêtecommissie. Jan Sijbrand verwoordt het als volgt: “Stakeholders geven duidelijk aan dat ze verwachten dat bedrijven zoals PwC verantwoording afleggen over hun eigen handelen. Dat draagt bij aan vertrouwen. En net als kwaliteit is transparantie continu in ontwikkeling. Het vraagt moed van een organisatie om het maatschappelijk belang nadrukkelijk onderdeel te maken van wat voorheen een veelal juridische afweging was.” Maar er zijn duidelijke grenzen. Yvonne van Rooy onderstreept dat openheid voor accountants altijd een dilemma zal zijn: “openheid zal nooit mogen leiden tot een schending van vertrouwen.” Eensgezind zijn de twee commissarissen over de ambitie voor de komende jaren. Die moet omhoog. Yvonne Van Rooy: “Steeds meer wordt transparantie een voorwaarde voor succes.

“PwC is reeds onlosmakelijk verbonden met de samenleving. De roep om dat nog meer te laten zien, is ronduit een compliment.”

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben dit transparantieverlag 2020/2021 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 zijn kwaliteitsbeheersingssysteem.

Commissie Publiek Belang

We moedigen PwC aan hierin een volgende stap te zetten.”

Kwaliteit binnen een lerende organisatie

Ten aanzien van kwaliteit is de transparantie al vergevorderd. Niet verwonderlijk, gegeven de grote maatschappelijke druk van de afgelopen jaren. Yvonne van Rooy: “Sinds onze start als CPB zes jaar geleden, staan we bij al onze vergaderingen uitgebreid stil bij de kwaliteit binnen de accountantsorganisatie. Wij constateren dat kwaliteit de nadrukkelijke aandacht houdt van het bestuur.” Inzicht in kwaliteit verkrijgen de commissarissen bijvoorbeeld aan de hand van de uitkomsten van dossier-evaluaties, de laatste ontwikkelingen van het kwaliteitsbeleid- en beheersingssysteem en de cultuur binnen de organisatie. Daarbij leunen zij niet alleen op informatie van het bestuur, maar gaan ze ook zelf met PwC’ers in gesprek. Bijvoorbeeld tijdens zogenoemde oriëntatiegesprekken met bijna 80 partners en directors uit alle geledingen van de organisatie, zonder aanwezigheid van leden van de raad van bestuur. “Door het voeren van deze gesprekken kunnen wij uit de eerste hand

vernemen hoe bijvoorbeeld gedacht wordt over de cultuurverandering die PwC doormaakt. Die blijkt breed te worden gedragen. En natuurlijk zijn er barrières te beslechten, zoals de interne samenwerking die nog weleens tekortschiet. Maar dat type uitdagingen past bij de fase waarin PwC verkeert”, aldus Jan Sijbrand.

Daarnaast sluiten individuele commissarissen gedurende het jaar aan bij een groot aantal seminars en gesprekken van PwC met externe stakeholders. Yvonne van Rooy: “Ook daar doen wij waardevolle informatie op. Zo voelen we wat er leeft. We zien hoe PwC daarop reageert. Zo kunnen wij als commissaris onze rol vervullen als kritische adviseur. Onafhankelijk, reflectief en opbouwend. Het gaat er niet alleen om dat je de organisatie een spiegel voorhoudt, maar ook dat de organisatie daadwerkelijk verbetert. Dan helpt het om goed te weten wat er speelt.” Voor de CPB-leden zal de tijd moeten uitwijzen of de inspanningen van de afgelopen jaren voldoende zijn geweest om de kwaliteit naar het gewenste niveau te krijgen. Perfect zal het nooit zijn. “Ook als alles op orde is zullen incidenten zich blijven voordoen. Dat hoort erbij. De vraag is niet alleen

of, maar ook hoe snel een organisatie daarvan leert. Daar kijken wij kritisch naar”, aldus Yvonne van Rooy.

PwC als onderdeel van de samenleving

Stakeholders gaven PwC in het afgelopen jaar een opdracht tot verbinding. Van PwC wordt verwacht dat het zijn klanten ondersteunt bij het bereiken van vooruitgang die bijdraagt aan de wereld om hen heen. Ook vragen stakeholders dat PwC zijn kennis deelt en een grotere rol inneemt in het maatschappelijke debat. Voor Jan Sijbrand en Yvonne van Rooy zijn de boodschappen herkenbaar. “Niet-financiële informatie is typisch zo’n onderwerp waarop PwC zich nadrukkelijker mag manifesteren. Investeerders zijn dat met ons eens, maar niet iedereen. De accountant voegt daar echt iets toe en kan op het duurzaamheidsthema het vertrouwen bieden van neutraliteit”, aldus Jan Sijbrand. Ten aanzien van de wens van stakeholders om PwC een grotere rol te laten spelen in het debat, zegt Yvonne van Rooy: “PwC is al onlosmakelijk verbonden met de samenleving. De roep om dat nog meer te laten zien, is ronduit een compliment.”

Commissie Publiek Belang,

Yvonne van Rooy (wnd. voorzitter)
Naomi Ellemers
Annemarie Jorritsma
Frits Oldenburg
Cees van Rijn
Jan Sijbrand

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

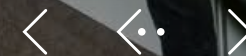
Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

De Young Assurance Board doet vanuit haar klankbordrol voor de Assurance Board verslag over haar beelden en ervaringen afgelopen jaar.

Verslag van de Young Assurance Board



Verslag van de Young Assurance Board

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

Sinds december 2018 kent PwC een Young Assurance Board. Een afspiegeling van jonge collega's uit de gehele Assurance-praktijk om zo als Assurance Board de verbinding te houden met en te leren van onze jonge collega's. Het afgelopen jaar maakten negen jonge collega's deel uit van deze Young Assurance Board. Allen zijn vertegenwoordiger van een specifieke groep of businessunit binnen Assurance. Gezamenlijk dienen zij als klankbord voor de Assurance Board en delen zij driewekelijks hun beelden en ervaringen. Daarnaast werken zij in werkgroepen op een aantal thema's nauw samen met de Assurance Board. Voor het eerst doen zij dit jaar verslag over datgene waar zij zich het afgelopen jaar voor hebben ingezet.

Aandacht voor de aantrekkelijkheid van ons vak

De aantrekkelijkheid van ons beroep raakt ons allemaal. Tegelijkertijd ervaren we bij veel mensen onduidelijkheid over wat we nu precies doen. Vrienden vragen op verjaardagen bijvoorbeeld of wij hen kunnen helpen met hun belastingaangifte. Dat doen accountants dus niet. Veel van onze tijd hebben wij het afgelopen jaar dan ook besteed aan het vertellen over ons vak. Want door vaker gepassioneerd over ons vak te vertellen, bouwen we aan de aantrekkelijkheid van ons beroep.

Zo zijn we samen met de Assurance Board gesprekken aangegaan met verschillende studieverenigingen om beter uit te leggen wat wij doen. In samenwerking met deze studieverenigingen hebben wij in mei jl. ook een [podcast](#) opgenomen, waarin we samen uitleggen

wat een accountant nu eigenlijk doet. Deze podcast zal in het najaar worden verspreid onder accountancystudenten.

Een vast onderdeel van de opleiding is de praktijkstage. Wij ervaren tijdens die stage veel tijd kwijt te zijn aan het invullen van documenten en formulieren. Om het voor studenten eenvoudiger en aantrekkelijker te maken zijn we samen met ons stagebureau aan de slag gegaan om de administratieve last te reduceren.

Tot slot hebben wij in onze vergaderingen veel met elkaar gesproken over diversiteit en inclusiviteit, een actueel onderwerp dat ons allemaal raakt. In onze eigen *young board* streven we, op verschillende terreinen, naar een zo divers mogelijke afspiegeling van onze Assurance-praktijk.

Blijvende aandacht voor werkdruk

Eind 2020 brachten de NBA Young Profs een rapport uit over werkdruk. Een thema dat ons als jonge accountants erg bezighoudt en ook van invloed is op de aantrekkelijkheid van ons vak. Na de publicatie van het NBA Young Profs-rapport zijn wij in gesprek gegaan met verschillende van onze collega's en leden van de Assurance Board. Daarin is gesproken over onze ervaringen en de maatregelen die bij PwC zijn genomen. Ook hebben wij contact gezocht met de Young Prof Boards van de andere grote accountancykantoren, om zo van elkaar te kunnen leren.

In december en in april jl. maakten we kennis met de Kwartiermakers. Door hen waren wij, samen met collega's van andere *young boards*, uitgenodigd om in gesprek te gaan over thema's die bij jonge accountants leven. Zo spraken we ook met hen over werkdruk en delen wij met elkaar de opvatting dat werkdruk een blijvende uitdaging is in ons vak. Tegelijkertijd herkennen wij ons niet in het aantal uren dat accountants, volgens het rapport van de NBA Young Profs, gemiddeld werken.

Onderzoek naar onze planning

Twee jaar geleden is een diepgaande oorzaakanalyse uitgevoerd waarom wij in onze wettelijke controles nog niet altijd de kwaliteit leveren die we willen leveren. De uitkomsten uit die oorzaakanalyse zijn samengevat in vijf thema's (project ROME). Eén van de thema's – te weinig tijd en capaciteit – ziet toe op een realistische planning. In FY20 zijn diverse maatregelen geïnitieerd om de geïdentificeerde oorzaken aan te pakken, zoals een vier-uur regeling voor onze senior associates. Dit is de tijd per week die zij flexibel kunnen besteden, bijvoorbeeld aan andere klanten of indirecte uren. Via een (vrijwillige) survey hebben we het afgelopen jaar onderzocht of collega's daadwerkelijk gebruikmaken van deze maatregel. Ook meten we jaarlijks wat het effect is van de maatregelen. Bereiken we met deze maatregel wat we aanvankelijk voor ogen hadden?

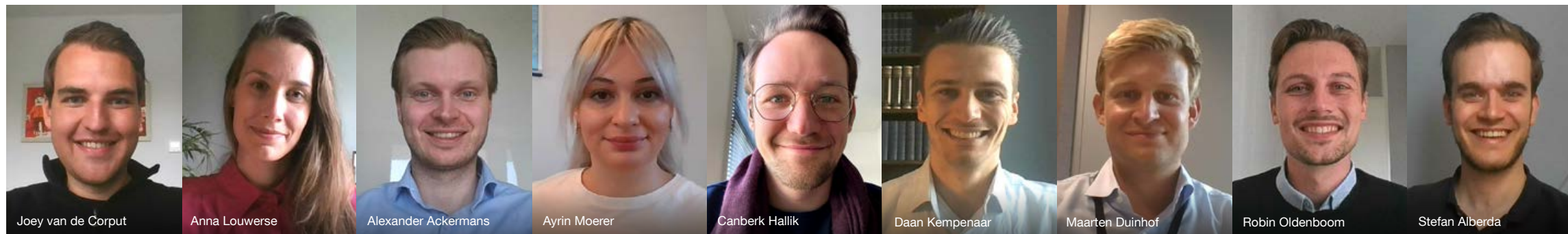
Het feit dat het thema 'planning' leeft werd duidelijk door het grote aantal responses (609) en de hoeveelheid tekst in de open velden. Uiteindelijk blijkt dat men over het algemeen tevreden is over de planning, maar dat er een aantal aandachtsgebieden zijn. Een voorbeeld

Initiatieven van onze jonge collega's

Hakan Kocak, manager uit de businessunit Risk Assurance, heeft in het afgelopen jaar samen met een collega van KPMG wekelijks een 'talkshow' georganiseerd op het sociale medium Clubhouse. Verschillende onderwerpen en ontwikkelingen uit het accountantsberoep werden met andere (aanstaande) vakgenoten besproken. Deze talkshow trok al gauw

ruim honderd luisteraars en sprekers. In [een artikel](#) vertelden zij over hun initiatief en ambities om op deze manier het beroep 'toffer' te maken.

Wendy Groot, manager uit de businessunit National Office, ontving het afgelopen jaar een 'loftrompet' van de NBA voor haar "verdienste voor het accountantsberoep".



hiervan is dat bij sommige collega's het gevoel heerst dat er niet altijd gelijke kansen in de planning zijn, qua toekenning op nieuwe klanten. Ook zijn sommige collega's minder positief over hun planning. Onze observaties en aanbevelingen hebben wij aan de hand van een memo gepresenteerd aan de Assurance Board, waarna er diverse werkgroepen zijn opgezet om proactief aan oplossingen te werken.

Feedback over onze klanten

Om de kwaliteit van onze dienstverlening continu te verbeteren vragen wij geregeld feedback aan onze klanten. In een professionele relatie past echter wederzijdse feedback, dus waarom ook geen feedback van ons naar hen? Feedback helpt, zeker in een tijd waarin we fysiek op afstand van elkaar werken, om de samenwerking te optimaliseren. Sinds FY19 vragen wij door middel van een survey nadrukkelijk aan onze collega's hoe ze de samenwerking met hun klanten ervaren, zodat onze verantwoordelijke partners en directors eventuele kritische punten met onze klanten kunnen bespreken.

Afgelopen juni stuurden we de hele Assurance-praktijk deze survey, waarbij we de uitkomsten langs de meetlat van onze eigen waarden leggen. Dit jaar hebben wij specifieke vragen aan de survey toegevoegd die betrekking hebben op het ervaren van een veilige cultuur ('Durf jij open je feedback te bespreken?') en of opvolging is gegeven aan de feedback van het afgelopen jaar. Uit deze lijst volgt per klant een score.

In totaal hebben 246 collega's (FY19: 233) de survey ingevuld, waarvan 74% (FY19: 70%) positief is over de samenwerking met de klant. Alle uitkomsten worden, naast met de Assurance Board, ook per businessunit gedeeld met de verantwoordelijke partners en directors. Bij de klanten met kritische opmerkingen vindt er vervolgens specifieke opvolging plaats, door het gesprek aan te gaan met het team en de klant. Hieruit volgen vervolgens gerichte acties die de samenwerking moeten verbeteren. Wij monitoren de voortgang op deze resultaten en rapporteren hierover aan de *business unit leaders* en de Assurance Board. Zij zijn verantwoordelijk voor de opvolging hiervan.

Het is mooi om te zien dat zij de input zeer serieus nemen en ook rechtstreeks met de verantwoordelijke partner in gesprek gaan. Soms kan dit zelfs leiden tot het nemen van afscheid van klanten.

Tot slot

De genoemde projecten beschrijven slechts enkele van onze aandachtspunten waar wij ons het afgelopen jaar voor hebben ingezet. Als Young Assurance Board zijn we continu bezig met de ontwikkelingen in ons vak, binnen en buiten PwC.

Ook het afgelopen jaar haalden wij ervaringen op, deelden en bespraken wij deze actief met de Assurance Board en onze naaste collega's. Want alleen als we samen de schouders eronder zetten komen we verder. Dat gevoel bekroopte ons iedere keer als we met de Assurance Board over een onderwerp spraken. Al schuurt het soms op bepaalde onderwerpen, onze signalen worden altijd serieus genomen en met elkaar omgezet in daden. Om naast de diversiteit binnen de Young Assurance Board ook de gelijke kansen en frisse

kritische blik te blijven waarborgen hanteren wij een roulatietermijn van twee jaar. De Young Assurance Board wil graag Timo Blom, Lamyae Lamtalssi, Vera van Reeuwijk, Michael Tang en Zhen Zhang bedanken voor hun inzet.

We zijn trots op wat wij het afgelopen jaar, met al onze jonge collega's uit de Assurance-praktijk, hebben bereikt en kijken dan ook vol enthousiasme vooruit.

Namens de gehele Young Assurance Board,

Joey van de Corput (voorzitter, BU Zuid)
Anna Louwerse (secretaris, Risk Assurance)
Alexander Ackermans (Audit Support)
Ayrin Moerer (BU Zuid-Holland)
Canberk Hallik (CMAAS)
Daan Kempenaar (Risk Assurance)
Maarten Duinhof (BU Amsterdam)
Robin Oldenboom (BU FS)
Stefan Alberda (BU Noord-Centrum)

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

- Kwaliteit onder controle
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Bijlagen

Kwaliteit onder controle

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

Kwaliteit onder controle

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

- Kwaliteit onder controle

- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Bijlagen

Focus op kwaliteit

Het leveren van kwaliteit heeft onze hoogste prioriteit omdat het raakt aan ons bestaansrecht. Het verbeteren van de kwaliteit van onze controles, vanuit een cultuur waarin het dienen van het publiek belang centraal staat, is essentieel. We investeren dan ook voortdurend en in veel verschillende gebieden, waaronder in opleidingen (met betrekking tot vaktechnische, gedrags- en ethische onderwerpen) en de ontwikkeling van methodologieën en technologieën. Het is belangrijk dat we transparant zijn over zowel de inspanningen die we leveren om de kwaliteit te verbeteren en onze cultuur te veranderen, als over de resultaten en de impact die deze inspanningen hebben.

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

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

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 moet beschikken over een stelsel van kwaliteitsbeheersing. Ook moeten waarborgen bestaan voor een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf.

De externe accountant

In zijn of haar beroepsuitoefening moet de externe accountant 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), de Verordening accountantsorganisaties en 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.



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 building trust in society and solving important problems* waar te maken. Bij kwaliteit in brede zin gaat het ook om waardecreatie voor onze stakeholders die verder gaat dan *compliance* en waarmee we ons als organisatie onderscheiden. 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 rapportage interim-bevindingen 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.

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

Wij hebben met ingang van dit jaar bij de beschrijving van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing de indeling in vijftien *quality objectives* hier links gevolgd. In de bijlagen (zie pagina's 37-71) bij dit transparantieverlag is per *quality objective* beschreven hoe wij ons stelsel hebben vormgegeven om aan de betreffende doelstelling te voldoen.

Een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing moet voldoen aan dit normenkader en aan het internationale raamwerk International Standard on Quality Control 1 (ISQC1), '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) dat per 15 december 2022 vervangen wordt door ISQM1 (International Standard on Quality Management (ISQM) 1, 'Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements'). De ISQC1-standaard definieert het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing als volgt:

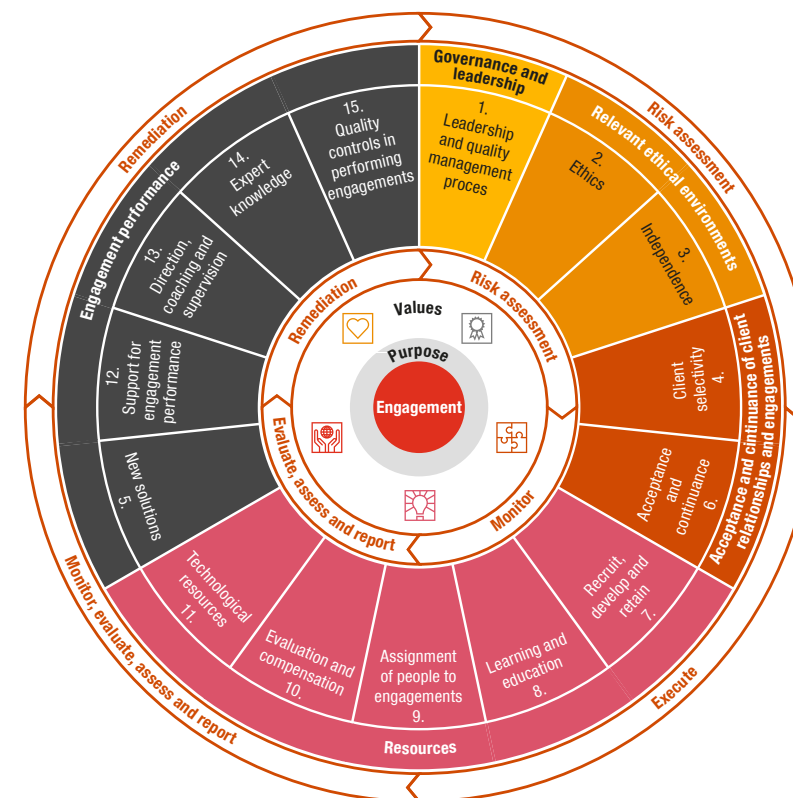
The objective of the firm is to establish and maintain a system of quality control to provide it with reasonable assurance that:

- the firm and its personnel comply with professional standards and applicable legal and regulatory requirements; and*
- 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-framework (QMSE) framework is gericht op dit doel. Ons QMSE-framework is uitgesplitst in vijftien zogenoemde *quality objectives* met betrekking tot:

- Leadership and quality management process
- Ethical requirements and values
- Objectivity and independence
- Client selectivity
- New solutions
- Engagement acceptance and continuance
- Recruit, develop and retain
- Learning and education
- Assignment of people to engagements
- Evaluation and compensation
- Technological resources
- Support for engagement performance
- Direction, coaching and supervision
- Expert knowledge
- Quality controls in performing engagements

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing



Voor ieder *quality objective* is een collega verantwoordelijk voor het behalen van de onderliggende kwaliteitsdoelstellingen. Deze zogenoemde *functional area leader* stelt een bottom-up risicoanalyse op. Daaraan worden de voor het *quality objective* relevante risico's toegevoegd die naar boven zijn gekomen bij het jaarlijkse top-down *audit quality risk assessment* (AQRA). Vervolgens definieert de *functional area leader* risicobeperkende procedures en *controls* en worden doorlopende monitoringactiviteiten uitgevoerd om vast te stellen of blijvend aan het betreffende *quality objective* voldaan kan worden. Als sluitstuk zijn aan ieder *quality objective* kwaliteitsindicatoren gekoppeld ten behoeve van de analyse of de kwaliteitsdoelstelling behaald wordt. Over de belangrijkste kwaliteitsindicatoren behorend bij de verschillende *quality objectives* is in het verslag van de Assurance Board gerapporteerd.

Over de operationele executie van de procedures en *controls*, en eventuele bevindingen daaruit, wordt ieder kwartaal verslag uitgebracht aan het centrale team dat verantwoordelijk is voor de coördinatie en bewaking van de samenhang van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De Assurance Board ontvangt eveneens ieder kwartaal een rapportage over de belangrijkste bevindingen, uitgevoerde oorzaak analyses en eventuele risicobeperkende maatregelen. Ook wordt de operationele effectiviteit getoetst door een onafhankelijk team (zie kader verantwoording afleggen over het stelsel van kwaliteitsbeheersing).

Door het expliciteren van de functionele verantwoordelijkheid van de *functional area leaders*, is een stap gezet in het doorleven van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Waar het stelsel in het verleden 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.

“Het verbeteren van de kwaliteit van onze controles, vanuit een cultuur waarin het dienen van het publiek belang centraal staat, is essentieel.”



Strategische kwaliteitsinitiatieven

Binnen onze wereldwijde netwerkorganisatie zijn vier strategische kwaliteitsinitiatieven gedefinieerd die bijdragen aan de continue monitoring van de operationele effectiviteit van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en het proces van kwaliteitsverbetering.

Aim to predict: assurance quality indicators

We hebben kwaliteitsindicatoren (ook wel de *assurance quality indicators* (AQI's)) geïdentificeerd die ons helpen bij het vroegtijdig identificeren van potentiële kwaliteitsrisico's. Deze kwaliteitsrisicoanalyse is een essentieel onderdeel van ons QMSE -framework en de kwaliteitsindicatoren zijn een belangrijk hulpmiddel als onderdeel van de doorlopende monitoringactiviteiten ter verbetering van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Aim to prevent: real time assurance

We hebben een Real Time Quality Assurance-programma (RTA) ontwikkeld waarbinnen preventieve monitoring plaatsvindt en controleteams gecoacht en ondersteund worden om het juiste te doen. Het RTA-programma bestaat uit realtime-reviews (RTR's) en coaching door onze zogenoemde BI-oplossingen (*business intelligence*) (zie ook pagina 69). Zowel RTR's als BI helpen controleteams gedurende de uitvoering van hun controlewerkzaamheden de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen. Als wordt geconstateerd dat een controle of dossiervorming beter kan of moet, ontvangt het betreffende controleteam coaching en heeft het de gelegenheid dit op te volgen voor afronding van de controle.

Learn: root cause analyses

We voeren doorlopend oorzaak analyses uit om kwaliteitsbelemmerende en kwaliteitsverhogende factoren voor de controlekwaliteit te identificeren (zie ook pagina 43). Zodat we vervolgens maatregelen kunnen nemen om de kwaliteit verder te verbeteren.

Reinforce: recognition and accountability framework

Ons *recognition and accountability framework* (RAF) is ondersteunend aan de kwaliteit van de dienstverlening door onze partners en directeurs en motiveert hen gedrag te tonen in lijn met onze kwaliteitsgerichte cultuur. Binnen het RAF worden kwaliteitsresultaten en gedragingen gewogen, wordt de op kwaliteit gerichte cultuur gestimuleerd en zijn de lijnen uitgezet waarlangs de beoordeling en het gevolg voor de beloning bepaald worden (zie ook pagina 60).

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 stelsel van kwaliteitsbeheersing. Jaarlijks beoordeelt de Assurance Board de adequate opzet, het bestaan en de effectieve werking van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. Als tekortkomingen worden gesignaleerd, treedt een herstelprocedure in werking om onze praktijk te corrigeren, of onze systemen aan te passen. De jaarlijkse verklaring van de beleidsbepalers over het doeltreffend functioneren van het kwaliteitsbeheersingssysteem is opgenomen in dit transparantieverslag.

Om deze beoordeling uit te kunnen voeren, ontvangt de Assurance Board ieder kwartaal een rapportage over de uitkomsten van de doorlopende monitoringactiviteiten door de *functional area leaders*. Deze rapportage bevat de belangrijkste ontwikkelingen en bevindingen per *quality objective*, uitgevoerde oorzaakanalyses, eventuele risicobeperkende maatregelen en een analyse van de aan de *quality objectives* gerelateerde kwaliteitsindicatoren.

De opzet, het bestaan en de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt ook getoetst door een onafhankelijk team. Het team heeft naar aanleiding van zijn jaarlijkse onderzoek 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.

Voorts worden jaarlijks vanuit het internationale PwC-netwerk ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en de aanpassingen daarin beoordeeld, de zogenoemde *quality management (system) review* (QMR). Deze review wordt uitgevoerd aan de hand van het PwC Network Global Assurance Quality Review Program (GAQR).

Dit programma is gebaseerd op professionele normen met betrekking tot het kwaliteitsbeheersingssysteem (waaronder ISQC1). Het bevat het beleid, de procedures, de instrumenten en de richtlijnen met betrekking tot het stelsel van kwaliteitsbeheersing die zijn afgesproken tussen *member firms* in het PwC-netwerk.

Het reviewprogramma wordt aangestuurd door een centraal team van *international team leaders* (ITL), dat bestaat uit senior partners. Het houden van toezicht door de leden van het ITL en hun voortdurende betrokkenheid en ondersteuning borgen een consistente en effectieve uitvoering van de reviews binnen het PwC-netwerk.

Binnen het QMSE-framework 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* namens hun managementteam schriftelijk dat zij uitvoering hebben gegeven aan het kwaliteitsbeleid van PwC. De *functional area leaders* betrekken de uitvoering van het beleid door de businessunitmanagementteams in hun beoordeling over de operationele effectiviteit van het stelsel met betrekking tot hun *objective*. Ook de *functional area leaders* bevestigen jaarlijks schriftelijk dat zij hun verantwoordelijkheid hebben genomen en opvolging hebben gegeven aan eventuele bevindingen.

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

- Kwaliteit onder controle

- Ons proces van kwaliteitsverbetering

- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Bijlagen

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 stelsel van kwaliteitsbeheersing: QMSE.

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

de uitkomsten van de procedures en *controls* uit QMSE en van de uitkomsten van de analyse van de ontwikkeling van kwaliteitsindicatoren in relatie tot de gestelde doelen.

De uitkomsten worden ingebracht in het doorlopende proces van oorzaakanalyses. Voorbeelden zijn de uitkomsten van interne en externe reviews (zie kpi 5 en 6). Ook worden gedurende het jaar thematische oorzaakanalyses uitgevoerd.

Het afgelopen boekjaar zijn oorzaakanalyses uitgevoerd met betrekking tot:

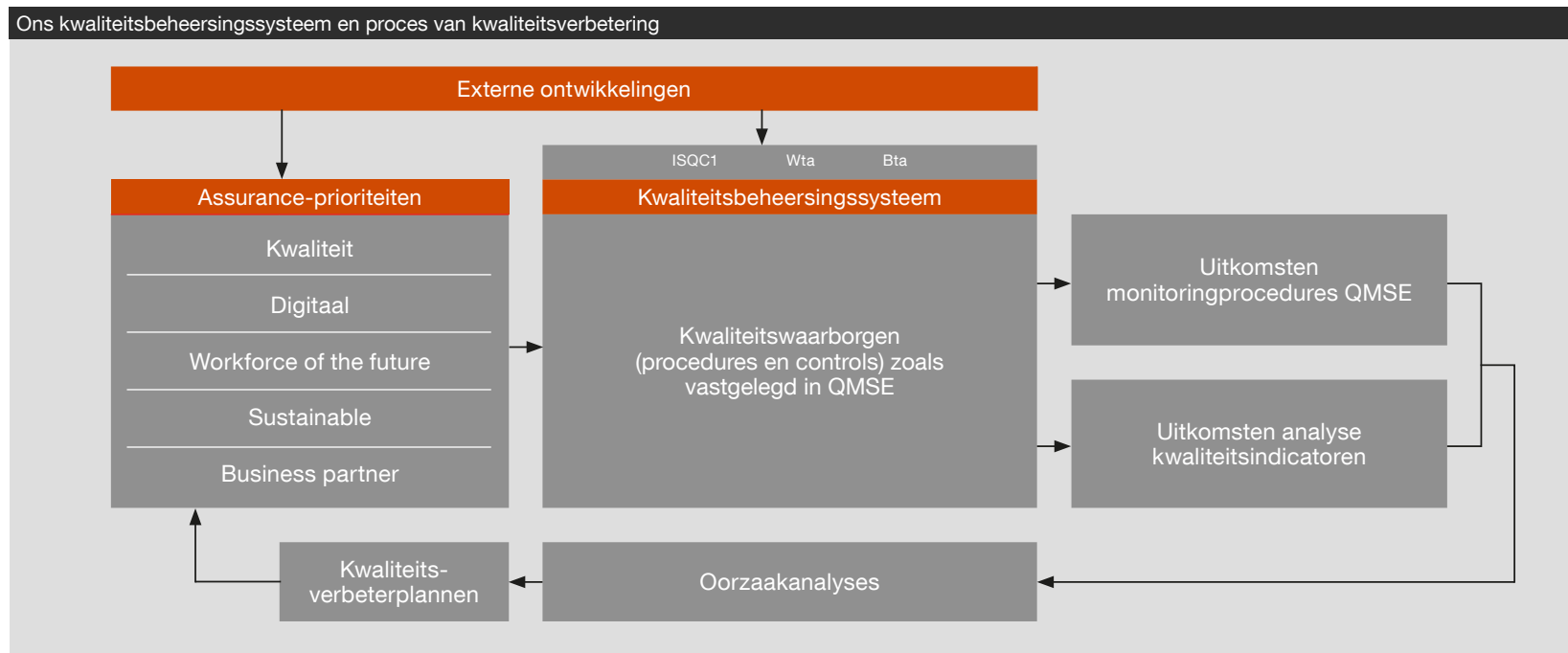
- het uitbesteden van gestandaardiseerde werkzaamheden aan de afdeling Audit Support (zie kpi 8); en
- geconstateerde fouten (zie kpi 19).

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 worden door de *functional area leaders* betrokken in hun evaluatie van de *quality objectives*. Dit stelt ons in staat op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen.

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 *quality objectives* is in het verslag van de Assurance Board gerapporteerd. Onder andere de resterende indicatoren vanuit NBA-handreiking 1135 zijn hierna opgenomen.



Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

- Kwaliteit onder controle
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Verklaringen

Bijlagen

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.

10 Aantal incidentmeldingen bij de AFM

FY21
0

FY20
2

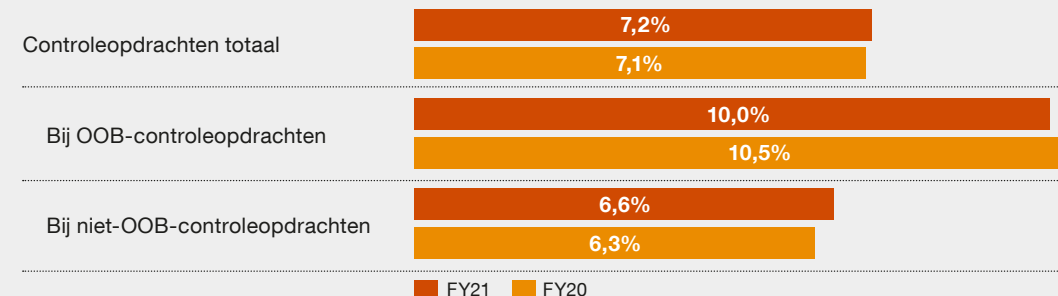
Afgelopen jaar is er geen incident gemeld bij de AFM. De interne onderzoeken naar incidenten in het vorig boekjaar zijn afgerond en over de uitkomsten is gerapporteerd aan de AFM. Onder andere zijn naar aanleiding van het interne onderzoek in verband met dienstverlening aan Isabel dos Santos diverse maatregelen genomen, zowel gericht op cultuur- en gedragselementen als KYC (zie ook pagina 9).

11 Reviews persoonlijke onafhankelijkheid en vastgestelde overtredingen

	FY20	FY19
Aantal afgeronde reviews persoonlijke onafhankelijkheid firmabreed	503	271
Aantal vastgestelde overtredingen firmabreed	39	20
- Aantal opgelegde waarschuwingen	37	18
- Aantal opgelegde terechthijzingen	2	2
Aantal opgelegde financiële sancties	32	10

Om het bewustzijn verder te vergroten en het relatief hoge aantal geconstateerde persoonlijke onafhankelijkheidsovertredingen te verminderen, is het afgelopen jaar frequenter gecommuniceerd over dit thema en is het aantal collega's dat is onderworpen aan een review verder toegenomen (in FY19 waren dat er nog 174). Naar aanleiding van de reviews zijn twee terechthijzingen opgelegd. Firmabreed zijn in totaal 32 financiële sancties opgelegd. Het afgelopen boekjaar hebben zich geen situaties voorgedaan naar aanleiding van opdrachten die een inbreuk op onze firmaonafhankelijkheid tot gevolg hadden.

12 Gemiddelde urenbesteding door partners en directors ten opzichte van het totaal aantal uren besteed aan controleopdrachten



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 en na afloop, komt nadrukkelijk het beeld naar voren dat de kwaliteit van de werkzaamheden toeneemt indien deze betrokkenheid groter is. De gemiddelde urenbesteding van onze partners en directors is stabiel.

13 Investerings in technologie in euro's

FY21
6mln.

FY20
8mln.

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, boeken we vooruitgang. De ontwikkeling van en investering in technologie 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 35 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.

14 Vaste formatie (fte)

	FY21	FY21 %	FY20	FY20 %
Partners/directors	204	11%	205	10%
(Senior) managers	469	25%	483	24%
Senior associates	761	40%	796	40%
Associates	458	24%	526	26%
Totaal	1.892		2.010	

Hoewel de gemiddelde verhouding per functieniveau ongeveer gelijk is aan voorgaande jaren, is de omvang van onze formatie per 30 juni 2021 6% kleiner dan vorig jaar. Bij een enkele businessunit bleek gedurende het jaar de beschikbare formatie groter dan de benodigde capaciteit. Bij andere businessunits was juist sprake van een tekort aan collega's. We proberen collega's te enthousiasmeren om hun horizon binnen PwC te verbreden en zich binnen een andere businessunit – soms gepaard met andere werkzaamheden – verder te ontwikkelen. Om de beleefde werkdruk beter onder controle te krijgen, zetten we ons in om met name nieuwe ervaren collega's aan ons te binden en werkzaamheden uit te besteden aan de afdeling Audit Support.

15 Trainingsuren

	FY21	FY20
Gemiddeld aantal uren externe training en opleiding per fte	60	69
Gemiddeld aantal uren interne en overige training en opleiding per fte	121	133
Totaal gemiddeld aantal uren training en opleiding per fte	181	202

Het gemiddeld aantal uren besteed aan interne en externe training en opleiding per fte is in FY21 gedaald, maar in lijn met FY19 (184 uur). De afname wordt voor een groot deel verklaard door Covid-19. Het gehele opleidingscurriculum werd afgelopen jaar digitaal aangeboden en een deel van de trainingen is aangepast om een virtuele training mogelijk te maken. De voortzetting van het Digital Accelerator-programma en de lancering van 'badging' bij PwC hebben bijgedragen aan een stijging van de digitale bijscholingstrainingsuren. Waar veel van de aangeboden trainingen op afstand net zo impactvol kunnen zijn als een live training, zien we dat bij programma's waar netwerken en van elkaar leren centraal staan virtuele training grenzen kent. Technologie zal een belangrijke rol spelen in de verdere ontwikkeling van virtuele en *blended* leerervaring in een post-Covid-wereld.

16 Verloop

	FY21	FY20
Verloop totaal	14,6%	10,8%
Verloop collega's met bovengemiddelde beoordeling	16,8%	7,6%
Verloop man/vrouw		
- Man	15,1%	11,3%
- Vrouw	13,9%	10,1%
Verloop migratieachtergrond		
- Nederlands	12,7%	10,1%
- Westers	19,7%	14,1%
- Niet-westers	18,1%	9,8%

Het verloop onder collega's is hoger dan verwacht en hoger dan voorgaande jaren. We merken dat er in de markt veel vraag is naar onze collega's. Het voelen van verbinding met PwC als organisatie, maar ook met de collega's in het team, is cruciaal voor het behouden van onze collega's. Gezien de thuiswerksituatie van het afgelopen jaar stond dit onder druk en heeft dit nadrukkelijk onze aandacht voor komend jaar. Verder zien we dat het verloop onder collega's met een niet-Nederlandse migratieachtergrond hoog is. Dit vertraagt de verdere ontwikkeling van een meer diverse organisatie, die juist ook de kwaliteit van onze werkzaamheden ten goede komt. Wij hebben een aantal collega's gevraagd hier onderzoek naar te doen met als doel aanvullende maatregelen te treffen.

17 Jaarrekeningreviews door National Office

FY21
117

FY20
110

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. De fluctuatie in aantallen komt door de selectie en de criteria die daarvoor zijn gesteld. Het betroffen geen reviews omtrent de impact van Covid-19 op de jaarrekeningen.

18 Uitkomsten GPS			
Uitkomsten GPS		FY21	FY20
De People Engagement Index – die de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever aangeeft*		82%	86%
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.		68%	58%
Ik word aangemoedigd nieuwe dingen te proberen en te leren van mijn fouten.		81%	83%
De mensen voor wie ik werk, stellen hoge eisen aan ethisch gedrag.		89%	90%
Bij PwC voel ik me vrij om onderwerpen of zorgen op het gebied van ethiek ter discussie te stellen of te rapporteren en ik hoef daarbij niet bang te zijn voor negatieve consequenties.		79%	77%
Bij PwC kan ik mij openlijk uitspreken, ook als mijn ideeën niet overeenkomen met die van anderen.		79%	81%
Vragen met betrekking tot kwaliteit			
De leidinggevenden met wie ik werk bespreken met mijn team de manieren waarop wij beter een bijdrage kunnen leveren aan het vertrouwen en het oplossen van belangrijke problemen.		60%	60%
De mensen uit mijn team nemen verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van hun werk.		79%	82%
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.		72%	76%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen.		69%	79%
* In FY21 zijn we onze People Engagement Index (PEI) gaan meten aan de hand van andere vragen. De nieuwe PEI is een gemiddelde score van de mate waarin onze mensen met plezier werken bij PwC, de mate waarin hun persoonlijke waarden aansluiten met de waarden van PwC, of ze PwC bij anderen zouden aanbevelen, of ze trots zijn op het werken bij PwC en of ze het gevoel hebben dat ze thuishoren bij PwC. Tot FY21 was de PEI een gemiddelde score van 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. Deze gemiddelde score was voor FY21 79% (FY20: 88%).			
Binnen de Assurance-praktijk is dit jaar wederom een medewerkerstevredenheidsonderzoek (GPS) uitgevoerd. Wij hechten belang aan de betrokkenheid van onze collega's bij onze organisatie en zijn dan ook tevreden dat 74% van onze collega's heeft deelgenomen. We hebben inzichten opgehaald over hoe onze collega's bepaalde thema's in onze organisatie terug zien komen, gerelateerd aan onze kwaliteit en op kwaliteit gerichte cultuur. De komende periode gaan onze businessunit-managementteams en medewerkers met elkaar in gesprek over de GPS-resultaten. Gebaseerd op deze gesprekken worden gezamenlijk verbeteracties gedefinieerd en hoe we van elkaar kunnen leren. De <i>people engagement index</i>* is gedaald ten opzichte van vorig jaar, maar nog steeds hoog (82%). Wij zijn blij met deze hoge score, maar zien ook dat door Covid-19 een aantal zaken onder druk zijn komen te staan, zoals de sociale cohesie, coaching en feedback en de wellbeing van onze collega's. De gezamenlijke acties zullen dan ook gericht zijn op deze thema's. De gemiddelde scores op de vraag <i>How consistently do leaders you work with demonstrate the value?</i> Zijn hiernaast per waarde weergegeven.** ** Vorig jaar noemden we hier de gemiddelde scores op de vraag <i>“How consistently do leaders you work with demonstrate the value?”</i>. Dit jaar is dit vervangen door voor iedere waarde de gemiddelde scores van een aantal aan deze waardegerelateerde vragen te berekenen. Deze berekening is ook toegepast op de resultaten van vorig jaar.		Act with integrity FY21 82% FY20 82% Make a difference FY21 58% FY20 63% Care FY21 65% FY20 70% Work together FY21 60% FY20 70% Reimagine the possible FY21 69% FY20 79%	

Voorwoord
Onze highlights 2020/2021
Verslag van de Assurance Board
Verslag van de Commissie Publiek Belang
Verslag van de Young Assurance Board
Kwaliteit onder controle
- Kwaliteit onder controle
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht
Verklaringen
Bijlagen

19 Geconstateerde fouten		
	FY21	FY20
Aantal geconstateerde fouten op basis van art. 362, lid 6 (NL GAAP)	1	2
Aantal geconstateerde materiële fouten (NL GAAP)	12	11
Aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	5	1
Totaal	18	14
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	0,8%	0,6%
Er zijn iets meer fouten geconstateerd in door ons gecontroleerde jaarrekeningen ten opzichte van vorig jaar. Wanneer er een mogelijke fout geconstateerd wordt tijdens een jaarrekeningcontrole, wordt geconsulteerd bij collega's van National Office. Specialisten kijken vervolgens mee en stellen vast of er daadwerkelijke sprake is van een fout. Er worden bij iedere geconstateerde fout (waar nodig) herstelwerkzaamheden verricht en een oorzaakanalyse uitgevoerd. De uitkomsten worden ook meegenomen in het jaarlijkse oorzaakanalyseproces.		

20 Urenbesteding National Office		
Onze vaktechnische afdeling National Office heeft het afgelopen boekjaar onder andere aandacht besteed aan de impact van Covid-19 op de jaarrekening en -controle, aan de versterking van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing (QMSE) en aan het Quality Improvement Team. Het Quality Improvement Team voert oorzaakanalyses uit, ontwikkelt het cultuur- en gedragprogramma, rolt dit uit in de praktijk, en meet de effecten van kwaliteitsverbetermaatregelen. De controleteams worden gecoacht door het realtime-reviewteam en een team dat inzichten deelt op basis van data uit onze dossiers en systemen (<i>business intelligence</i>). Naast de uren die hieraan besteed zijn door collega's van National Office, zijn ook diverse collega's uit de praktijk betrokken. De door de laatste groep gemaakte uren zijn niet voor alle projecten meegenomen in dit overzicht.	FY21 113.096	FY20 101.484
* De definitie is gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren, waarbij de uren besteed door National Office aan vaktechniek en (het stelsel van) kwaliteitsbeheersing ook meegenomen worden in de uren. Daarom is er een wijziging in uren van FY20 opgenomen in dit verslag.		

21 Aantal uitgevoerde OKB's door QRP's en CRP's en urenbesteding		
	FY21	FY20
Aantal uitgevoerde wettelijk verplichte OKB's door QRP's	374	315
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	16%	14%
Aantal uitgevoerde vrijwillige OKB's door CRP's	140	142
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	6%	6%
Totaal aantal uitgevoerde OKB's door QRP's en CRP's	514	457
Aantal uren besteed door QRP's aan OKB's	5.483	4.404
Gemiddeld aantal uren besteed door QRP's aan standaard OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles	0,7%	0,6%
Aantal uren besteed door CRP's aan OKB's	2.636	3.288
Gemiddeld aantal uren besteed door CRP's aan OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze controles	0,9%	1,0%
Totaal aantal uren besteed door QRP's en CRP's aan OKB's	8.119	7.692
Gemiddeld aantal uren besteed door QRP's en CRP's aan OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze controles	0,8%	0,7%
Het aantal wettelijke controles waarop een 'standaard' opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) door een <i>quality reviewing partner</i> (QRP) heeft plaatsgevonden die op grond van de Bta of EU-verordening 537/2014 vereist is, is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het aantal OKB's dat wordt uitgevoerd is afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille. Aanvullend zijn 140 OKB's uitgevoerd door <i>concurring reviewing partners</i> (CRP). Het afgelopen jaar is bij iedere externe accountant (partners en directors) bij ten minste één dossier een OKB onder begeleiding van het RTR-team gestart. Zo helpt het RTR-team de controleteams om de kwaliteit van de controleopdracht te verbeteren en ondersteunen ze de QRP's en CRP's bij de uitvoering van de OKB. Als het RTR-team constateert dat een controle of dossiervorming beter kan, geeft het coaching aan het betreffende controleteam.		

Voorwoord
Onze highlights 2020/2021
Verslag van de Assurance Board
Verslag van de Commissie Publiek Belang
Verslag van de Young Assurance Board
Kwaliteit onder controle
- Kwaliteit onder controle
- Ons proces van kwaliteitsverbetering
- Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht
Verklaringen
Bijlagen

22

Beoordeling en beloning van onze partners en directors

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 ²	Impact op totale beloning ¹	Beloningsconsequenties	
					FY21	FY20
Opdrachtkwaliteit	- Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtrechtspraken	Niveaus in evaluatie: 1. <i>Compliant</i> , beste-van-de-klas 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 de beoordeling. <i>Compliant</i> : geen effect op de beoordeling. CWRM: geen effect op de beoordeling, tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of indien daar bij recidive aanleiding voor is. NC: negatief effect op de beoordeling, bij herhaling groter negatief effect.	Tot +16,66% impact op de totale beloning. Geen effect op de beloning. Geen effect op de beloning tenzij gecombineerd met andere kwaliteits-indicatoren of indien daar bij recidive aanleiding voor is: tot -50% impact op de totale beloning. Tot -50% impact op de totale beloning.	6 positief - 0 2 negatief	10 positief - 0 0 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. Effect op de beoordeling van het management.	Tot +8,33% impact op de totale beloning. Tot -16,66% impact op de totale beloning.	23 positief 3 negatief	15 positief 4 negatief
Persoonlijke onafhankelijkheid	• Interne reviews • Interne audits • Externe reviews	Uitspraak Independence Sanctions Committee ³ : • Waarschuwing • Terechtwijzing	Waarschuwing: brief met mededeling, geen effect op de beoordeling. Terechtwijzing: aantekening in dossier, maar bij verboden bezit aandelen of bij zwaardere terechtwijzing groter effect.	Geen effect op de beloning. Geen effect op de beloning tenzij zwaardere terechtwijzing: tot -50% impact op de 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 de beoordeling. Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Geen effect op de beloning. Bij zwaardere maatregel: tot -50% impact op de 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 de beoordeling.	Tot -50% impact op de totale beloning.	0	0
People-component in de beoordeling	• People-kpi's (inclusief People Survey) • 360 gradenfeedback	• Evaluatie businessunit-uitkomsten People Survey⁴ • Evaluatie 360 gradenfeedback	Bij bovengemiddeld een positief, bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op de beoordeling.	Tot +8,33% impact op de totale beloning. Tot -12,5% impact op de totale beloning.	4 positief 8 negatief	8 positief 0 negatief

1 In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. 2 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 24 partners en directors (vorig jaar 28).

3 Het Independence Sanctions Committee heeft de bevoegdheid tevens een financiële sanctie op te leggen naast een waarschuwing of een terechtwijzing. Deze sanctie staat los van de eventuele impact op de beoordeling/beloning van een partner/director of medewerker op grond van besluitvorming van de LoS-Board. Het sanctiebeleid is firmabreed van toepassing (zie kpi 11). 4 Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld.

23 Samenstelling omzet PwC Nederland 2020/2021

Samenstelling omzet PwC Nederland 2020/2021 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-klanten	i 59	iii 0	5	1	0	65	7%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-klanten	21	0	2	0	0	23	2%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klanten	ii 147	5	9	1	23	185	20%
Overige jaarrekeningcontroleklanten		iv 19	1	0	5	25	3%
Overige verklaringen en assuranceraapportages klanten			40	0	110	150	16%
Assurance-gerelateerde rapportages klanten				0	2	2	0%
Overige klanten					486	486	52%
Totaal	227	24	57	2	626	936	100%

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-klanten	i 56	iii 0	4	0	0	60	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-klanten	21	0	2	0	2	25	3%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klanten	ii 156	5	7	1	24	193	20%
Overige jaarrekeningcontroleklanten		iv 20	2	0	5	27	3%
Overige verklaringen en assuranceraapportages klanten			51	1	121	173	18%
Assurance-gerelateerde rapportages klanten				1	1	2	1%
Overige klanten					470	470	49%
Totaal	233	25	66	3	623	950	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)klanten zijn niet opgenomen in deze tabel.

De groepering van omzet sluit aan bij artikel 13, lid 2, onder k (i-iv) EU-verordening 537/2014:

- i) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;
- ii) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
- iii) inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
- iv) inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.

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

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

De in de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gerapporteerde geconsolideerde omzet over het boekjaar 2020/2021 bedraagt 368 miljoen euro (2019/2020: 386 miljoen euro), waarvan 227 miljoen euro (2019/2020: 244 miljoen euro) betrekking had op wettelijke controles en 141 miljoen euro (2019/2020: 142 miljoen euro) op overige dienstverlening.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. behoort tot een internationaal netwerk van onafhankelijke *member firms*. De totale omzet die auditkantoren (gevestigd in EU-/EEA-lidstaten) die tot het netwerk van onafhankelijke *member firms* behoren (zie bijlage), hebben behaald in 2019/2020, met de wettelijke controle van jaarlijkse (geconsolideerde) financiële overzichten, wordt ingeschat op 2,4 miljard euro (2019/2020: 3,2 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 2021.

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

- Verklaringen door de
beleidsbepalers
- Assurancerapport van de
onafhankelijke accountant

Bijlagen

Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Verklaringen door de beleidsbepalers

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers

- Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

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, de onderzoeken van onze toezichthouders en de maatschappelijke verwachtingen over accountants hebben we de in dit transparantieverlag beschreven maatregelen genomen.

Verklaring beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 20 september 2021

Beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Leden raad van bestuur Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Ad van Gils (voorzitter)
Agnes Koops-Aukes (ook 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.

Raneesh Jagbandhan
Joris van Meijel
Wytse van der Molen

Verklaring directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 20 september 2021

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Agnes Koops-Aukes
Raneesh Jagbandhan
Joris van Meijel
Wytse van der Molen



Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Bijlagen

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 2021 op pagina 3 'Onze highlights 2020/2021' en in de tabellen Kwaliteits-indicatoren 1 t/m 23 van het transparantieverlag 2020-2021 (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 82-84 van het transparantieverlag 2020-2021.

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 transparantieverlag 2020-2021.

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, 20 september 2021

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

drs. J.F. van Erve RA

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Bijlagen

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Focus op kwaliteit

Het leveren van kwaliteit heeft onze hoogste prioriteit omdat het raakt aan ons bestaansrecht. Het verbeteren van de kwaliteit van onze controles, vanuit een cultuur waarin het dienen van het publiek belang centraal staat, is essentieel. We investeren dan ook voortdurend en in veel verschillende gebieden, waaronder in opleidingen (met betrekking tot vaktechnische, gedrag- en ethische onderwerpen) en de ontwikkeling van methodologieën en technologieën. Het is belangrijk dat we transparant zijn over zowel de inspanningen die we leveren om de kwaliteit te verbeteren en onze cultuur te veranderen, als over de resultaten en de impact die deze inspanningen hebben.

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 *building trust in society and solving important problems* waar te maken. Bij kwaliteit in brede zin gaat het ook om waardecreatie voor onze stakeholders die verder gaat dan *compliance* en waarmee we ons als organisatie onderscheiden. 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 rapportage interim-bevindingen 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 het verbeteren van de kwaliteit van onze assuredienstverlening.

Ons kwaliteitsbeheersingssysteem

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

via Assurance Assist, 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 moet beschikken over een stelsel van kwaliteitsbeheersing. Ook moeten waarborgen bestaan voor een beheerste en integere uitoefening van het bedrijf.

De externe accountant

In zijn of haar beroepsuitoefening moet de externe accountant voldoen aan de gedrags- en beroepsregels van vakbekwaamheid (inclusief

permanente educatie), objectiviteit, integriteit, professionaliteit en vertrouwelijkheid.

De Wet op het accountantsberoep (Wab) geeft de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (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), de Verordening accountantsorganisaties en 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

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

dienstverlening door accountants.

Een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing moet voldoen aan dit normenkader en aan het internationale raamwerk International Standard on Quality Control 1 (ISQC1) 'Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of the Financial Statements, and Other Assurance and Related Services Engagements' van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Deze standaard definieert het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing als volgt:

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

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

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing voor onze accountantsorganisatie en de uitwerking daarvan in ons Quality Management for Service Excellence-framework (QMSE) is gericht op dit doel. Vorig 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 *quality objectives*:

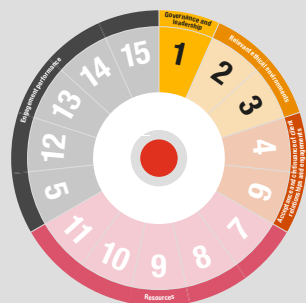
- 1) Leadership and quality management process
- 2) Ethical requirements and values
- 3) Objectivity and independence
- 4) Client selectivity
- 5) New solutions
- 6) Engagement acceptance and continuance
- 7) Recruit, develop and retain
- 8) Learning and education
- 9) Assignment of people to engagements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

Wij hebben met ingang van dit jaar bij de beschrijving van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing de bovenstaande indeling in vijftien *quality objectives* gevolgd. Op de hiernavolgende pagina's is per *quality objective* beschreven wat de daaraan gerelateerde risico's zijn en hoe wij ons stelsel hebben vormgegeven om aan de betreffende doelstelling te voldoen.



Governance and leadership

1. Leadership and quality management process



Objective: Leadership maintains effective assurance quality management which forms part of the business and operations of the firm.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Een onvoldoende duidelijke *tone from the top* waardoor de focus op kwaliteit en het centraal stellen van het publiek belang niet strak genoeg worden neergezet en beleefd door onze collega's.
- Het risico van onvoldoende aansluiting van de Assurance-strategie op de firmabrede strategie van PwC NL met betrekking tot kwaliteit en groei.
- Onvoldoende (duidelijke) kwaliteitsdoelstellingen als onderdeel van het beoordelingssysteem voor partners, directors en medewerkers (inclusief het toepassen van het *recognition and accountability framework* (RAF)).
- Inadequate review en monitoring van kwaliteit, tekortkomingen in de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en/of de daaraan gegeven opvolging.
- Daarnaast bestaan potentiële risico's als niet in voldoende mate inhoud wordt gegeven aan regelmatige communicatie met en inhoudelijke betrokkenheid bij onze belangrijkste stakeholders (onze collega's, de maatschappij, de wetgever, de toezichthouder, de sector en onze klanten).

Onze cultuur

Onze *tone from the top* sluit aan bij onze purpose, strategie en waarden (zie pagina 46), en voedt daarmee het gedrag van onze medewerkers dat past bij een op kwaliteit gerichte cultuur, een lerende organisatie en het vooropstellen van het maatschappelijk belang.

Onze purpose is te bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Onze waarden helpen ons dat doel te bereiken. Ons doel weerspiegelt 'waarom' we doen wat we doen en onze strategie geeft richting aan 'wat' we doen. 'Hoe' we ons doel en onze strategie realiseren, wordt bepaald door onze cultuur, waarden en gedragingen. Dit vormt de basis van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing.

'Tone from the top'

In de communicatie naar de praktijk stelt de Assurance Board de PwC-purpose, onze waarden en de Assurance-strategie centraal. Die communicatie verloopt onder meer via digitale nieuwsbrieven, speciale intranetpagina's, blogs, videoboodschappen en e-mailberichten met *lessons learnt* uit onze realtime-reviews. Maar ook via publieke optredens, opiniebijdragen en via dit transparantieverlag. Onze vaktechnische afdeling (National Office) communiceert daarnaast via onze wekelijkse Assurance-brede nieuwsbrief over vaktechnische zaken. Verder is de Assurance Board nauw betrokken bij de opzet van de Summer School – een meerdaagse, jaarlijks terugkerende, interne training – en het audittransformatieprogramma.

Ook is de Assurance Board continu in dialoog met onze jonge medewerkers, onder andere via de zogenoemde Young Assurance Board. Negen jonge collega's maken deel uit van de Young Assurance Board. Allen zijn vertegenwoordiger van een businessunit of bijvoorbeeld de OR. Eens in de zes weken schuiven zij aan bij een vergadering van de Assurance Board en wordt gesproken over thema's als werkdruk, kwaliteit, de toekomst van het accountantsberoep of over maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van onze sector. Vanaf vorig voorjaar, na de Covid-19-uitbraak, vond dit overleg wekelijks dan wel tweewekelijks plaats. Daarnaast sparren zij eens per zes weken met de individuele leden van de Assurance Board over de ontwikkelingen in hun portefeuille.

Voorbeeldgedrag door onze partners en directors

Naast de Assurance Board spelen partners, directors en (senior) managers een grote rol bij het uitdragen van onze normen en waarden, waaronder een professioneel-kritische houding. Onze partners en directors zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van elke afzonderlijke opdracht die ze met een team uitvoeren. Daarbij is nadrukkelijk ruimte voor professionele oordeelsvorming, maar er zijn ook duidelijke kaders en grenzen gesteld waarbinnen onze mensen moeten opereren. Partners en directors geven het voorbeeld aan hun teamleden. In de beoordelings- en beloningsmethodiek voor partners en directors kijken we nadrukkelijk naar de invloed van hun gedrag op onze strategische doelstellingen, met kwaliteit als belangrijkste driver.

Stakeholderdialoog en sectorbetrokkenheid

We leggen regelmatig ons oor te luisteren bij onze belangrijkste stakeholders om te horen wat hun voornaamste verwachtingen zijn en om een klankbord voor onze eigen ideeën te hebben. Dit gebeurt onder meer via een programma van stakeholderdialogen (zie het PwC NL Annual Report 2020/2021). Door middel van de People Survey, ons jaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, ontvangen wij onder meer informatie over hoe onze medewerkers aspecten als cultuur, gedrag en leiderschap binnen de organisatie ervaren. Ook de Commissie Publiek Belang houdt ons scherp op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (zie hoofdstuk 'Verslag van de CPB' in het hoofddocument van dit transparantieverlag).

Wij participeren in het publieke debat over de rol van de externe accountant en dragen bij aan de sectorbrede ontwikkeling van het beroep. We leveren een actieve bijdrage aan diverse gremia die hierop zijn gericht, zoals NBA-organen, de Raad voor de Jaarverslaggeving, de Commissie Jaarverslaggeving van de NBA en universiteiten. PwC participeert ook actief in de Stuurgroep Publiek Belang en de daaraan gerelateerde werkgroepen. Deze stuurgroep is in januari 2017 opgericht door de grote en middelgrote kantoren samen met de SRA en de NBA en moet een verdere impuls geven aan de duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole. Ook spreken we met de politiek over ontwikkelingen in het beroep en ook concreet over wetsvoorstellen.

Verandervisie met focus op cultuur en gedrag

Om te voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders en bij te dragen aan het vertrouwen in de maatschappij (onze purpose), staan kwaliteit en continu leren en innoveren centraal. Ook zorgt de snel veranderende wereld ervoor dat we voortdurend de bakens verzetten om onze organisatie klaar te maken voor de toekomst. Wij transformeren naar een purposegeleide en waardengedreven organisatie.

Het veranderprogramma binnen onze Assurance-praktijk wordt door een centraal team aangestuurd, bestaande uit een Assurance Board-lid, *change partners* uit iedere businessunit, een programmamanager, projectmanagers en communicatie- en veranderexperts. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de uitrol binnen Assurance van de initiatieven die door het transformatieteam

van PwC Nederland worden ontwikkeld. Dat team geeft onder leiding van de rvb invulling aan het veranderprogramma voor heel PwC Nederland. Deze integrale aansturing van het programma bewaakt de synergie tussen de initiatieven en geeft sturing aan een gedegen implementatie en borging van nieuwe werkwijzen en gedrag. Belangrijk is dat wij concepten als purpose, waarden en strategie naar de dagelijkse praktijk vertalen en een verandering in mindset bewerkstelligen.

Monitoring en opvolging

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

Interne monitoring

Interne monitoring kent diverse vormen. De hele set aan instrumenten geeft ons voortdurend inzicht in de manier waarop wij grip hebben op onze kwaliteit en op welke gebieden wij kunnen leren en verbeteren.

Stelsel van kwaliteitsbeheersing

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing is uitgewerkt langs vijftien zogenoemde *quality objectives*. Voor ieder *quality objective* is een collega verantwoordelijk voor het behalen van de onderliggende kwaliteitsdoelstellingen. Deze zogenoemde *functional area leader* stelt een bottom-up risicoanalyse op. Daaraan worden

de voor het *quality objective* relevante risico's toegevoegd die naar boven zijn gekomen bij het jaarlijkse top-down *audit quality risk assessment* (AQRA). Vervolgens definieert de *functional area leader* risicobeperkende procedures en *controls* en worden doorlopende monitoringactiviteiten uitgevoerd om vast te stellen of blijvend aan het betreffende *quality objective* voldaan kan worden. Als sluitstuk zijn aan ieder *quality objective* kwaliteitsindicatoren gekoppeld ten behoeve van de analyse of de kwaliteitsdoelstelling behaald wordt.

Over de operationele executie van de procedures en *controls*, en eventuele bevindingen daaruit, wordt ieder kwartaal verslag uitgebracht aan het centrale team dat verantwoordelijk is voor de coördinatie en bewaking van de samenhang van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. De Assurance Board ontvangt eveneens ieder kwartaal een rapportage over de belangrijkste bevindingen, uitgevoerde oorzaakanalyses en eventuele risicobeperkende maatregelen en een analyse van de aan de *quality objectives* gerelateerde kwaliteitsindicatoren. Ook wordt de operationele effectiviteit getoetst door een onafhankelijk team.

Binnen het QMSE-framework 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* namens hun managementteam schriftelijk

dat zij uitvoering hebben gegeven aan het kwaliteitsbeleid van PwC. De *functional area leaders* betrekken de uitvoering van het beleid door de businessunitmanagementteams 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.

Door het expliciteren van de functionele verantwoordelijkheid van de *functional area leaders*, is een stap gezet in het doorleven van het stelsel van kwaliteitsbeheersing. Waar het stelsel in het verleden 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 de dienstverlening van onze accountantsorganisatie.

Enterprise Risk Management

In aanvulling op de risicoanalyses die worden uitgevoerd als onderdeel van ons QMSE-framework, voeren we voor de risico's rondom de controlekwaliteit specifieke verdiepende risicoanalyses uit. Als onderdeel van onze reguliere planning-en-controlcyclus inventariseren we voorts regelmatig onze voornaamste risico's en mogelijkheden op strategisch, operationeel, financieel en compliancegebied, inclusief de manier waarop wij deze risico's tegemoet treden gegeven onze risicohouding. Als dat nodig is, bepalen we welke (aanvullende) acties we nemen.



Strategische kwaliteitsinitiatieven

Binnen onze wereldwijde netwerkorganisatie zijn vier strategische kwaliteitsinitiatieven gedefinieerd die bijdragen aan de continue monitoring van de operationele effectiviteit van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en het proces van kwaliteitsverbetering.

Aim to predict: assurance quality indicators

We hebben kwaliteitsindicatoren (ook wel de *assurance quality indicators* (AQI's)) geïdentificeerd die ons helpen bij het vroegtijdig identificeren van potentiële kwaliteitsrisico's. Deze kwaliteitsrisicoanalyse is een essentieel onderdeel van ons QMSE-framework en de kwaliteitsindicatoren zijn een belangrijk hulpmiddel als onderdeel van de doorlopende monitoringactiviteiten ter verbetering van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Aim to prevent: real time assurance

We hebben een RTA-programma (Real Time Quality Assurance) ontwikkeld waarbinnen preventieve monitoring plaatsvindt en controleteams gecoacht en ondersteund worden om het juiste te doen. Het RTA-programma bestaat uit realtime-reviews (RTR's) en coaching door onze zogenoemde BI-oplossingen (*business intelligence*) (zie ook pagina 69). Zowel RTR's als BI helpen controleteams gedurende de uitvoering van hun controlewerkzaamheden de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen. Als wordt geconstateerd dat een controle of dossiervorming beter kan of moet, ontvangt het betreffende controleteam coaching en heeft het de gelegenheid dit op te volgen voor afronding van de controle.

Learn: root cause analyses

We voeren doorlopend oorzaak analyses uit om kwaliteitsbelemmerende en kwaliteitsverhogende factoren voor de controlekwaliteit te identificeren (zie ook pagina 43). Zodat we vervolgens maatregelen kunnen nemen om de kwaliteit verder te verbeteren.

Reinforce: recognition and accountability framework

Ons *recognition and accountability framework* (RAF) is ondersteunend aan de kwaliteit van de dienstverlening door onze partners en directors en motiveert hen gedrag te tonen in lijn met onze kwaliteitsgerichte cultuur. Binnen het RAF worden kwaliteitsresultaten en gedragingen gewogen, wordt de op kwaliteit gerichte cultuur gestimuleerd en zijn de lijnen uitgezet waarlangs de beoordeling en het gevolg voor de beloning bepaald worden (zie ook pagina 60).

We monitoren die acties als onderdeel van ons aansturingsmodel. Deze methodiek – *enterprise risk management* – vloeit voort uit de PwC-netwerkstandaard voor risico en kwaliteit, waarin de aanpak voor *enterprise risk management* is opgenomen. De uitkomsten van deze assessments bespreken we in de Assurance Board, de raad van bestuur, de Commissie Publiek Belang en de raad van commissarissen. We delen de uitkomsten ook binnen ons internationale netwerk. De voornaamste risico's in relatie tot de aandachtsgebieden in onze strategie beschrijven we in ons PwC NL Annual Report 2020/2021.

Monitoring via kwaliteitsindicatoren

De Assurance Board, National Office en de *business unit leader* (samen met zijn team bestaande uit de *quality assurance partner*, *human capital partner*, *operations partner* en *change partner*) monitoren de ontwikkeling van kwaliteit binnen onze accountantsorganisatie aan de hand van diverse indicatoren. Via verschillende rapportages wordt zowel strategische en beleidsmatige stuurinformatie als operationele verantwoordingsinformatie gedeeld.

Indicatoren (kpi's) met betrekking tot de kwaliteit, de cultuur en het gedrag binnen onze accountantsorganisatie zijn opgenomen in één geïntegreerde rapportage (het zogenoemde *integrated dashboard*). Periodiek bespreekt de Assurance Board de ontwikkeling van de belangrijkste kpi's, die ook de indicatoren omvatten zoals genoemd in de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. Het *integrated dashboard* stelt ons in staat om op

geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Om de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en de mate van effectiviteit van genomen maatregelen en ingezette acties te bepalen, worden de uitkomsten van kwaliteitsindicatoren afgezet tegen geformuleerde doelstellingen, zodat we kunnen vaststellen of we onze ambitie waarmaken.

Ook onze partners, directors en (senior) managers hebben toegang tot een dashboard. In tegenstelling tot de statische informatie in het *integrated dashboard*, bevat hun dashboard realtime-inzicht in de voor hen relevante managementinformatie en kpi's. Informatie over hun performance ten opzichte van onze kwaliteitsdoelstellingen, bijvoorbeeld met betrekking tot de tijdigheid van het doorlopen van het klant- en opdrachtacceptatieproces of het uitbesteden van gestandaardiseerde werkzaamheden, maar ook met betrekking tot (financieel) portefeuillebeheer. Onze collega's zijn voorzien van informatie waarop zij actie kunnen nemen en hiermee *in control* zijn en blijven over hun eigen portefeuille. Deze indicatoren zijn individueel beïnvloedbaar en door de hele (accountants)organisatie op consistente wijze gemeten.

Review op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden

Jaarlijks wordt vanuit het internationale PwC-netwerk ons selfassessment op de naleving van de PwC-netwerkstandaarden beoordeeld.

Reviews op ons kwaliteitsbeheersingssysteem vanuit het internationale PwC-netwerk

Vanuit het internationale PwC-netwerk wordt jaarlijks ons kwaliteitsbeheersingssysteem en de aanpassingen daarin beoordeeld, de zogenoemde *quality management (system) review* (QMR). Deze review wordt uitgevoerd aan de hand van het PwC Network Global Assurance Quality Review Program (GAQR). Dit programma is gebaseerd op professionele normen met betrekking tot het kwaliteitsbeheersingssysteem (waaronder ISQC1). Het bevat het beleid, de procedures, de instrumenten en de richtlijnen met betrekking tot het stelsel van kwaliteitsbeheersing die zijn afgesproken tussen *member firms* in het PwC-netwerk.

Het reviewprogramma wordt aangestuurd door een centraal team van *international team leaders* (ITL), dat bestaat uit senior partners. Het houden van toezicht door de leden van het ITL en hun voortdurende betrokkenheid en ondersteuning borgen een consistente en effectieve uitvoering van de reviews binnen het PwC-netwerk.

Reviews door onafhankelijk testing team

Ook een onafhankelijk testingteam voert jaarlijks testwerkzaamheden uit met betrekking tot de opzet, het bestaan en de werking van het kwaliteitsbeheersingssysteem.

Reviews van opdracht kwaliteit (ECR's)

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

Als sprake is van een *non-compliant* reviewuitkomst kan dit effect hebben op de beoordeling van de verantwoordelijke partner of director en kan dit leiden tot een (financiële) maatregel. Een *compliant with improvement required* reviewuitkomst leidt niet direct tot een effect op de beoordeling van de betreffende partner of director, tenzij sprake is van recidive of in combinatie met andere kwaliteitsissues. De richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in ons *recognition and accountability framework* (RAF).

Naast de ECR's die worden uitgevoerd door onze internationale organisatie, voeren we ook andere, aanvullende interne dossierreviews uit. Deze

reviews kunnen plaatsvinden op basis van een specifieke aanleiding, zoals bij een *non-compliant* reviewuitkomst van een externe toezichthouder of een geconstateerde fout op grond van artikel 2:362, lid 6, BW of een materiële fout in een jaarrekening na afgifte van de controleverklaring. Ook de uitkomsten van deze aanvullende reviews betrekken we bij het beoordelings- en beloningsproces van de partners en directors.

Monitoring door Compliance Office

De compliance officer ziet namens de (mede) beleidsbepalers toe op de naleving van het kwaliteitsbeleid binnen PwC. Hij wordt ondersteund door het Compliance Office, dat zich bezighoudt met taken voortvloeiend uit de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving.

Het Compliance Office rapporteert drie keer per jaar zijn bevindingen aan de beleidsbepalers, de Commissie Publiek Belang en de raad van commissarissen. Het Compliance Office doet daarin verslag van eventuele bevindingen in het interne kwaliteitsbeheersingssysteem, komt met aanbevelingen en monitort de opvolging hiervan. Ook verzorgt het Compliance Office de meldingen aan de AFM en het aan- of afmelden van externe accountants en/of leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. in het register van de AFM.

Verslag van schendingen

Dit transparantieverlag vervult ook de functie van het wettelijk verplichte verslag van 'schendingen' op hoofdlijnen.

Externe monitoring

De AFM en andere toezichthoudende organen dragen met hun (dossier)onderzoeken bij aan de continue kwaliteitsverbetering. Als de AFM of een andere toezichthoudende organisatie een onvolkomenheid rapporteert in een controledossier, stellen we vast wat nog hersteld kan of moet worden, voeren we een analyse uit waarom het is misgegaan en onderzoeken we of de strekking van de afgegeven controleverklaring juist is. Ook beoordelen wij externe dossierreviewuitkomsten langs de lijnen van onze ECR-methodiek. Hiermee bereiken we een consistente beoordeling en eventuele (financiële) sanctionering van de betreffende externe accountant.

AFM-onderzoeken

Elk kwartaal overleggen we met de AFM. We informeren de toezichthouder over actuele ontwikkelingen en beantwoorden vragen. In de gevallen waarin de AFM ons (op basis van publiek beschikbaar gekomen informatie) vragen stelt over door ons verrichte wettelijke controles, doen wij waar nodig en voor zover we dat niet al zelf in gang hadden gezet, specifiek aanvullend onderzoek. De AFM voert naast haar periodieke reguliere onderzoek naar controledossiers en ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, ook themaonderzoeken uit.

Overige externe toetsing

Naast de AFM voeren ook andere toezichthoudende organisaties regelmatig reviews uit. Eens in de zes jaar voert de NBA reviews uit op controle- en overige assuranceopdrachten in het niet-wettelijke domein. De Auditdienst Rijk (ADR) doet onderzoek naar onze dossiers

van controles van lokale overheden en gerapporteerde informatie met betrekking tot de WNT (Wet normering topinkomens). De Inspectie van het Onderwijs voert reviews uit bij onderwijsinstellingen, waarbij ze bijvoorbeeld per onderwijsinstelling de bekostiging en de controle van de jaarrekening onderzoekt. De NZa (Nederlandse Zorgautoriteit) houdt toezicht op de uitvoering van de Zvw en de AWBZ door de zorgverzekeraars. Hierbij maakt de NZa soms gebruik van de mogelijkheid om controledossiers van de accountant te onderzoeken. Daarnaast vinden ook ad-hocreviews plaats door of namens de overheid. Die betreffen veelal onderzoeken door de ADR naar de controle van subsidieverantwoordingen.

Ook de Amerikaanse toezichthouder, de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), doet periodiek regulier onderzoek naar dossiers van controleklanten die een beursnotering in de Verenigde Staten hebben. De PCAOB beoordeelt ook periodiek een aantal onderdelen van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing.

Oorzaakanalyses

Naast dat wij gedurende het jaar thematische oorzaakanalyses uitvoeren, hanteert PwC een jaarcyclus om de *PwC Assurance root cause analysis* (de oorzaakanalyse) op te stellen. Dit proces wordt grotendeels uitgevoerd volgens een door het internationale PwC-netwerk bepaalde methodiek en richtlijnen, de zogenoemde Global Root Cause Analysis Framework. Wij hebben deze methodiek uitgebreid met soundingssessies met functiegroepen onder begeleiding van een gedragswetenschapper.

Input voor de integrale oorzaakanalyse is onder andere de uitkomsten van de interne (ECR's) en externe reviews. Zowel *compliant* als *non-compliant* dossiers worden in de analyse betrokken.

In het oorzaakanalyseproces vinden analyses plaats op verschillende niveaus en lagen binnen PwC. Zowel op het niveau van de externe accountant en onze medewerkers, als op het niveau van de accountantsorganisatie. In de oorzaakanalyse wordt ook de huidige staat van de op kwaliteit gerichte cultuur binnen PwC meegewogen, evenals transparantie over kwaliteit en het lerend vermogen vis-à-vis het wettelijk vereiste kwaliteitsniveau. Met name de soundingssessies met collega's uit de praktijk en de gesprekken met *engagement leaders* en *engagement managers* dragen bij aan het naar boven halen van de dieperliggende oorzaken.

De stappen in het proces van de oorzaakanalyse met betrekking tot dossiers zijn de volgende:

1. Controlestandaardenanalyses

Het analyseren van alle reviewuitkomsten naar controlestandaarden, het identificeren of bevindingen zich eventueel concentreren rondom bepaalde standaarden en het identificeren van potentiële oorzaken.

2. Audit-engagementanalyses

Het identificeren van potentiële oorzaken door gesprekken met teamleden en andere professionals met *non-compliant* dossiers. In deze gesprekken analyseren we gezamenlijk wat er is gebeurd, welke omstandigheden er waren en wat de mogelijke oorzaken zijn.



Wij hanteren bij deze sessies de ‘5 x why’-methode. Dat wil zeggen dat we continu de waarom-vraag herhalen, totdat de dieperliggende oorzaak naar boven komt. Ook vragen we welke leerpunten er zijn voor de *engagement leader* en welke leerpunten er zijn voor de gehele of delen van de praktijk. De potentiële *root cause*-factoren worden geclassificeerd naar onder andere vaktechnische kennis, supervisie, review van de controlewerkzaamheden en een professioneel-kritische houding. Niet alleen gaan we in gesprekken dieper in op het naleven van controlestandaarden, maar ook worden organisatiebrede thema’s en knelpunten besproken en onderzocht. Ook houden wij gesprekken met teamleden met *compliant* dossiers. We identificeren *potential drivers* voor kwaliteit op deze dossiers en overwegen of de afwezigheid van deze *drivers* op *non-compliant* dossiers de mogelijke oorzaak is voor het *non-compliant* oordeel.

3. Analyse van dossierspecifieke data

Het analyseren van objectieve data zoals verantwoorde uren per functieniveau, ervaringsjaren van de teamleden en QRP-betrokkenheid. Er wordt nagegaan of het een doorlopende controleopdracht of een eerstejaarscontrole betreft, wat de aard en reikwijdte van de opdracht is en of het om een bepaalde sector gaat. Dit alles om te bepalen of er een mogelijke correlatie bestaat tussen de geselecteerde objectieve data en de kwaliteit van de opdracht.

4. Soundingssessies

De knelpunten en veelvoorkomende bevindingen uit voorgaande analyses zijn input voor de soundingssessies met functiegroepen. Met verschillende functieniveaus worden, onder begeleiding van gedragsdeskundigen, via de ‘5 x why’-methode diverse thema’s geanalyseerd. De thema’s worden besproken langs verschillende assen, waaronder onze mensen, methodologie en IT-systemen.

De uitkomsten van de oorzaakanalyses worden in een rapport vastgelegd, besproken met en vastgesteld door de Assurance Board. Op basis van dit rapport identificeert de Chief Auditor verbetermaatregelen die als integraal onderdeel worden opgenomen in het *quality improvement plan*.

Quality improvement plan

Leerpunten en verbeterpunten uit de interne en externe monitoring (zoals onder andere vastgesteld in de oorzaakanalyses) vertalen we in actieplannen. National Office bewaakt de voortgang van de implementatie van die acties en rapporteert via het zogenoemde *quality improvement plan* aan de Assurance Board. Die statusupdate wordt besproken door de Assurance Board en daar waar nodig nemen we gepaste aanvullende acties.

Verbeterplan van de externe accountant

Als een externe accountant bij een ECR of specifieke interne review (in lijn met de ECR-aanpak) een *non-compliant* oordeel over zijn/haar dossier krijgt, kan besloten worden dat hij/zij een individueel verbeterplan moet schrijven.

Het individuele verbeterplan bespreekt de externe accountant met de *quality assurance partner* van de betreffende businessunit en met het Assurance Board-lid verantwoordelijk voor de *risk & quality*-portefeuille. Vervolgens wordt het plan ter goedkeuring voorgelegd aan de Assurance Board.

Het verbeterplan bevat de feitelijke bevindingen, een oorzaakanalyse en verbeteracties. Een goede zelfreflectie van de externe accountant en het tonen van de wil om te verbeteren, staan hierbij voorop. De realisatie van het verbeterplan wordt gedurende twee jaar gevolgd. Ook krijgt de partner of director intensievere begeleiding door een CRP en RTR-team. De partner of director doet jaarlijks verslag over de voortgang van de acties uit het verbeterplan en bespreekt dit in zijn/haar jaarlijkse evaluatiegesprek (BMG&D-gesprek). Na twee jaar vindt een evaluatie plaats door het Assurance Board-lid verantwoordelijk voor de *risk & quality*-portefeuille, de *business unit leader* van de betreffende externe accountant en de compliance officer. De uitkomsten hiervan worden gerapporteerd aan de Assurance Board, met een voorstel voor het al dan niet handhaven van de tekenbevoegdheid van de betreffende externe accountant. Het gemotiveerde besluit wordt door de raad van commissarissen goedgekeurd.

Als een dossier in een ECR wordt aangemerkt als *compliant with improvement required* (CWIR), voldoet het dossier aan de vereisten maar had het controleteam bepaalde werkzaamheden wel beter kunnen uitvoeren. Een CWIR-oordeel wordt besproken in het jaarlijkse evaluatiegesprek met

de betrokken accountant (BMG&D-gesprek). Hij/zij kan op verzoek extra ondersteuning krijgen in de vorm van een intensievere begeleiding door een CRP en/of meer betrokkenheid van een RTR-team.

Interactie met onze stakeholders

Rapporteren over onze werkzaamheden

Rapportage aan het maatschappelijk verkeer

Wij willen dat de externe accountants van PwC transparant zijn over de controle die zij hebben uitgevoerd en de bijzonderheden die zij daarbij hebben aangetroffen. Deze transparantie komt naar voren in de uitgebreide controleverklaring, die wij afgeven bij de jaarrekening van al onze OOB-controleklanten en onder andere de grote onderwijsinstellingen. In de uitgebreide controleverklaring staat meer informatie over onder andere de reikwijdte, de toegepaste materialiteit, de *key audit matters* en de controleaanpak. Wij proberen in de door onze accountants afgegeven verklaringen zowel met de inhoud als met de lay-out een optimale transparantie en informatieoverdracht te realiseren.

We vinden het belangrijk dat onze accountants bij beursgenoteerde ondernemingen niet alleen aanwezig zijn in de algemene vergaderingen van aandeelhouders (AvA’s) en vragen beantwoorden, maar ook een toelichting geven op de verrichte werkzaamheden en op de controleverklaring.

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Rapportage aan de controleklant

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

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

Informatieverstrekking over de rapportage interim-bevindingen

Wij staan positief tegenover het openbaar maken van informatie over de rapportage interim-bevindingen of het accountantsverslag door de gecontroleerde (beursgenoteerde) onderneming. Het is dan aan de voorzitter van de rvc om de hoofdpunten uit de rapportage interim-bevindingen of het accountantsverslag te benoemen tijdens de AvA. De externe accountant die aanwezig is bij de AvA ziet er in dat geval op toe dat deze informatie juist en evenwichtig is. We zijn er voorstander van dat in de verslagen van de auditcommissies van de rvc's van onze controleklanten de hoofdpunten van onze rapportages interim-bevindingen en de voornaamste door de externe accountant benoemde risico's voor de jaarrekening worden opgenomen.

Juridische procedures en tuchtrechtprocedures

Wij worden van tijd tot tijd geconfronteerd met (potentiële en feitelijke) aansprakelijkstellingen en juridische procedures (inclusief tuchtklachten) die betrekking hebben op de beroepsuitoefening bij onze (huidige of voormalige) klanten. Voor zover deze acties een civielrechtelijk karakter hebben, kunnen ze zowel betrekking hebben op PwC als op de aan hem verbonden (ex-)partners en (ex-) medewerkers. Tuchtrechtprocedures richten zich altijd op individuele beroepsbeoefenaars. Wij zijn verplicht tuchtrechtprocedures te melden aan onze externe toezichthouder. In het PwC NL Annual Report 2020/2021 wordt verslag gedaan over de lopende juridische procedures en tuchtrechtprocedures.

Meldingen aan toezichthouders

Tuchtrechtprocedures tegen externe accountants en tussentijdse beëindiging van wettelijke controleopdrachten moeten worden gemeld bij de AFM. Voor OOB-controleopdrachten geldt eveneens een meldingsplicht. Deze meldingsplicht geldt voor geconstateerde zogenoemde 'materiële inbreuken' op de bedrijfsactiviteiten van de OOB, bedreigingen voor of twijfel over de continuïteit van de OOB, het afgeven van een afkeurende verklaring, een verklaring met beperking of het niet afgeven van een controleverklaring.

Daarnaast zijn wij verplicht onze toezichthouders op de hoogte te houden van incidenten binnen onze organisatie. Als een gebeurtenis mogelijk ernstige gevolgen heeft voor de integere uitoefening van ons bedrijf, is er sprake van een incident en melden we dit aan de AFM. Ook zijn er specifiek omschreven gebeurtenissen die wij moeten melden aan de PCAOB.

Naast dat wij formele meldingen doen bij onze toezichthouders, onderhouden wij ook op informele wijze contact met de AFM. Tijdens regulier kwartaaloverleg, maar ook wanneer daar aanleiding toe is.



Ethisch denken en handelen

Ethisch denken en handelen vormt de basis voor het gedrag van onze partners en medewerkers. Daarmee valt of staat onze reputatie. De PwC-gedragscode (Code of Conduct) biedt onze partners en medewerkers houvast om ervoor te zorgen dat ze het juiste doen. Daarnaast hebben we een klachtenregeling en meldings- en klokkenluidersregeling voor als het toch mis gaat of dreigt mis te gaan. We hebben ook een *Code of Conduct partner* aangesteld.

Standaarden

Wij houden ons aan de fundamentele beginselen van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), zoals ze zijn verwoord in de Code of Ethics for Professional Accountants. De beginselen omvatten de volgende uitgangspunten:

- **Integriteit** – Wij zijn rechtdoorzee en eerlijk in alle zakelijke relaties.
- **Objectiviteit** – Wij staan niet toe dat onze professionele oordeelsvorming wordt aangetast door vooroordelen, belangenconflicten of ongepaste beïnvloeding door derden.
- **Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid** – Wij zorgen ervoor dat onze professionele kennis en kunde op een zodanig niveau is dat we onze

klanten kunnen adviseren op basis van de huidige stand van de wetgeving, wetenschap en techniek, en in overeenstemming met de geldende technische en professionele normen.

- **Vertrouwelijkheid** – Wij gaan vertrouwelijk om met de informatie die we hebben verkregen in het kader van onze professionele dienstverlening. We delen die informatie niet met derden, tenzij we daartoe verplicht zijn op basis van een wettelijke verplichting. Wij gebruiken de informatie in ieder geval niet in ons eigen voordeel.
- **Professioneel gedrag** – Wij voldoen aan relevante wet- en regelgeving en vermijden activiteiten die de beroepsgroep in diskrediet kunnen brengen.

Daarnaast houden wij ons aan de standaarden en beleidsregels zoals die binnen het internationale netwerk van PwC *member firms* gelden. Deze standaarden bestrijken een groot aantal gebieden, waaronder ethiek en zakelijk gedrag, onafhankelijkheid, het witwassen van geld, antitrust/mededinging, anticorruptie,

Onze waarden en gedragingen

Act with integrity

- Speak up for what is right, especially when it feels difficult
- Expect and deliver the highest quality outcomes
- Make decisions and act as if our personal reputation were at stake

Make a difference

- Stay informed and ask questions about the future of the world we live in
- Create impact with our colleagues, our clients and society through our actions
- Respond with agility to the ever changing environment in which we operate

Care

- Make the effort to understand every individual and what matters to them
- Recognise the value that each person contributes
- Support others to grow and work in the ways that bring out their best

Work together

- Collaborate and share relationships, ideas and knowledge beyond boundaries
- Seek and integrate a diverse range of perspectives, people and ideas
- Give and ask for feedback to improve ourselves and others

Reimagine the possible

- Dare to challenge the status quo and try new things
- Innovate, test and learn from failure
- Have an open mind to the possibilities in every idea

de bescherming van (persoons)gegevens, belastingbetalingen door de firma en onze partners, sancties, interne audit en handel met voorkennis. Sinds boekjaar 2020/2021 hebben wij de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA) toegepast op basis van de door de AFM verstrekte handvatten.

We streven ernaar om niet alleen naar de letter van deze ethische eisen, maar ook naar de geest ervan te werken. Alle partners en medewerkers zijn verplicht regelmatig trainingen en assessments (waaronder het indienen van jaarlijkse bevestigingen) te ondergaan op onderdelen van de netwerkrichtlijnen, zodat hiermee een juist begrip van de ethische eisen levend wordt gehouden.

Onze waarden

De principes en handvatten hoe medewerkers en partners van PwC zich behoren te gedragen en moeten handelen in uiteenlopende omstandigheden en situaties zijn vastgelegd in onze wereldwijde gedragscode. De gedragscode wordt gedragen door onze waarden (zie kader op vorige pagina). In de praktijk betekent dit dat wij verwachten dat iedere PwC'er zich in lijn met deze waarden gedraagt.

Periodiek wordt firmabreed onderzoek gedaan naar de persoonlijke waarden van onze collega's, in hoeverre deze in lijn liggen met onze huidige bedrijfscultuur en hoe deze zich verhouden tot de door ons geambieerde cultuur. Dit betreft de *Barrett-values survey*. De uitkomsten geven richting aan ons cultuur- en gedragprogramma.

Gedragscode

Onze purpose en de waarden zoals opgenomen in onze gedragscode en de PwC Professional geven inhoud aan het gedrag van onze partners en medewerkers. De gedragscode maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst en de aansluitingsovereenkomst van partners en is via die weg door alle partners en medewerkers ondertekend. Centraal in de gedragscode staan professioneel gedrag, anderen respecteren, bijdragen aan de maatschappij en reputatie hooghouden. Ook onze klanten geven bij ondertekening van een opdracht via de leveringsvoorwaarden aan dat zij op ethische wijze zakendoen. De binnen het hele internationale PwC-netwerk van *member firms* geldende gedragscode is te raadplegen op onze externe website.

De gedragscode is een verplicht onderdeel van ons opleidings- en ontwikkelingsprogramma. In een verplichte digitale training ligt de nadruk op het omgaan met dilemma's. Al onze medewerkers hebben deze training gevolgd en ook alle nieuwe medewerkers moeten deze training afronden voor ze hun werkzaamheden starten.

Om dit tastbaar te maken hebben we de waarden verankerd in onze feedbackprocessen. Medewerkers wordt gevraagd onze partners en directors 360-gradenfeedback te geven. Op hun beurt ontvangen onze medewerkers feedback of hun gedrag waardegedreven is. We vragen ook onze opdrachtgevers en klanten om feedback. Expliciet vragen wij of zij ervaren dat wij bij onze werkzaamheden onze purpose en waarden voorstellen en of we, en zo ja in welke mate, het

publiek belang dienen met onze dienstverlening. Op deze manier creëren we een omgeving waarin onze mensen bekend zijn met onze waarden en waarin gewenst gedrag aangemoedigd en beloond wordt.

Bescherming en geheimhouding van informatie

Wij borgen de geheimhouding en de bescherming van informatie die is verkregen tijdens de dagelijkse werkzaamheden, door onder meer beveiliging van (digitale) in- en externe informatiedragers en archieven. Op 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. Het internationale netwerk van PwC *member firms* heeft het Network Data Protection Programme (NDPP) ontwikkeld om de General Data Protection Regulation (GDPR) te implementeren in de landen waar dat van toepassing is (en daarmee de AVG in Nederland). Het NDPP waarborgt dat de GDPR in het dagelijks werk wordt nageleefd.

In het klant- en opdrachtacceptatieproces moeten teams onder andere vragen over de GDPR beantwoorden om te borgen dat de juiste werkwijze ten aanzien van persoonsgegevens wordt gebruikt. Er zijn specialisten aangesteld die de teams hierbij kunnen ondersteunen. 'Privacy by design/default' is verwerkt in de procedure om nieuwe systemen en tools te ontwikkelen en/of installeren. Het Information Protection Committee (IPC) is uitgebreid met het Data Protection Committee (DPC). Onder voorzitterschap van de data protection officer bespreekt het DPC onderwerpen met betrekking tot persoonsgegevens. Het NDPP bestaat voort

als werkgroep met vertegenwoordigers uit het internationale netwerk van PwC *member firms* om de naleving van de GDPR te borgen.

Onze ICT-gedragscode bepaalt hoe PwC omgaat met beveiliging van gegevens. Het juiste gebruik van informatie en van apparatuur en faciliteiten die PwC verstrekt en de beveiliging daarvan, zijn cruciaal in onze organisatie. Als we daarmee niet zorgvuldig omgaan, kan dat onze reputatie schaden. De ICT-gedragscode is een vertaling daarvan naar do's-and-don'ts voor medewerkers en partners in de omgang met IT, het internet en social media. Deze gedragscode maakt deel uit van de arbeidsvoorwaarden en jaarlijks moeten partners en medewerkers bevestigen dat gedurende de gehele confirmatieperiode volgens deze code is gehandeld.

Beroepseed accountants

In lijn met de Verordening op de beroepseed voor accountants moeten alle registeraccountants binnen de Assurance-praktijk de beroepseed afleggen. Nieuwe registeraccountants leggen de eed af bij het afstuderen.

Voorwoord
Onze highlights 2020/2021
Verslag van de Assurance Board
Verslag van de Commissie Publiek Belang
Verslag van de Young Assurance Board
Kwaliteit onder controle
Verklaringen
Bijlagen
- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Klachtenregeling en meldings- en klokkenluidersregeling

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

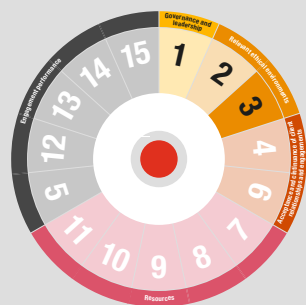
Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren hebben in de persoonlijke sfeer of die vermoedens hebben van zakelijke misstanden of incidenten, kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. In onze hele organisatie is een aantal vertrouwenspersonen actief. Een externe (derde) persoon met een vermoeden van een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

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



Relevant ethical requirements

3. Objectivity and independence



Objective: Require and reinforce that people act in accordance with the PwC values and ethical requirements including applicable laws and regulations.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het niet tijdig en adequaat uitvoeren van de vereiste onafhankelijkheidsbeoordeling bij het accepteren van nieuwe assuranceklanten of -opdrachten en/of bij het samenstellen van het team.
- Naast adequate communicatie en verplichte opleidingen, zijn datakwaliteit, de beschikbaarheid van adequate ondersteunende systemen en het toepassen van effectieve procedures cruciaal ter voorkoming van onafhankelijkheidsinbreuken. Risico's op deze gebieden zouden kunnen leiden tot overtredingen van de op de betreffende klant van toepassing zijnde onafhankelijkheidsregels. Het kan hierbij gaan om de vereiste onafhankelijkheid van de bij de controleklant betrokken personen of om de onafhankelijkheid van PwC als firma. Bijvoorbeeld vanwege het bestaan van een (commerciële) relatie met de betreffende klant, die niet is toegestaan als de klant een controle-/assurancerelatie met PwC wil aangaan of het bestaan van een *conflict of interest* als PwC door meerdere klanten met tegenstrijdige belangen gevraagd zou worden diensten te verlenen die betrekking hebben op deze conflicterende belangen. Daarnaast zijn er onder de diverse onafhankelijkheidsregimes substantiële beperkingen gesteld aan de soorten diensten die PwC mag aanbieden aan controleklanten. Daarom is het van zeer groot belang dat – voordat met de opdracht wordt begonnen – exact duidelijk is welke dienstverlening PwC gevraagd is te leveren en dat deze is goedgekeurd door de externe accountant en in veel gevallen ook door de raad van commissarissen van de klant.
- Daarnaast bestaat een risico dat de oorspronkelijk overeengekomen dienst gedurende de opdracht wijzigt, waarbij de kans bestaat dat deze gewijzigde dienst een niet toegestane dienst wordt (*scope creep*).

Objectiviteit en onafhankelijkheid

Er wordt van ons verwacht dat wij ons houden aan de fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit en professioneel gedrag. In relatie tot dienstverlening aan onze assuranceklanten is onafhankelijkheid ondersteunend aan deze principes. Het naleven van onafhankelijkheidsvoorschriften is van fundamenteel belang voor onze dienstverlening. Onafhankelijk zijn, en ook als onafhankelijk gezien worden, is een belangrijke uitwerking van het objectiviteitsbeginsel bij het afgeven van controleverklaringen bij jaarrekeningen of bij andere vormen van *assurance* waar derden op vertrouwen. Voor de acceptatie van klanten en continuering van opdrachten bevatten onze procedures daarom verplichte stappen rondom

zowel de persoonlijke onafhankelijkheid als de onafhankelijkheid van PwC als organisatie.

Onafhankelijkheidsrichtlijnen en -procedures

Gebaseerd op de IESBA Code of Ethics for Professional Accountants zijn deze procedures vastgelegd in de PwC Global Independence Policy (GIP). In de GIP zijn alle voorgeschreven processen, minimumprocedures en activiteiten opgenomen waaraan iedere PwC *member firm* zich moet houden, waaronder specifieke processen die moeten worden gevolgd om de onafhankelijkheid van onze klanten te waarborgen indien de aard van de dienstverlening daar aanleiding toe geeft. Naast de specifieke onafhankelijkheidsvereisten van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) en

de PCAOB, zijn ook de Nederlandse en EU-onafhankelijkheidsregelgeving opgenomen in de GIP.

In de GIP zijn richtlijnen en procedures opgenomen over onder andere de volgende thema's:

- De persoonlijke onafhankelijkheid van onze partners en medewerkers en de onafhankelijkheid van PwC als organisatie. Er is een beleid en er zijn richtlijnen opgesteld voor het houden van financiële belangen en andere financiële producten, zoals bankrekeningen, leningen, verzekeringsproducten en pensioenregelingen.
- Niet-controlediensten en honorariumregelingen. De GIP bevat Statements of Permitted Services

(SOPS) waarin het beleid met betrekking tot niet-controlediensten aan assuranceklanten op een praktische manier is uitgewerkt.

- Zakelijke relaties. De voorwaarden voor het aangaan van *joint business relationships* en de aankoop van goederen en diensten door PwC bij assuranceklanten.
- Klantacceptatie en -continuatie. Om te borgen dat we voldoen aan wet- en regelgeving zijn richtlijnen opgesteld met betrekking tot de acceptatie en continuatie van controleklanten en assuranceklanten en de daaropvolgende opdrachtacceptatie voor niet-assurancedienstverlening bij deze klanten.

Systemen ter waarborging van onze onafhankelijkheid

Als *member firm* van het wereldwijde PwC-netwerk maken wij gebruik van een aantal systemen die ons als *member firm* en onze partners en medewerkers ondersteunen bij het uitvoeren en voldoen aan ons onafhankelijkheidsbeleid en -procedures. Dit zijn onder andere de volgende systemen:

- De Central Entity Service (CES) bevat de juridische structuren van al onze assurance-klienten, SEC-klienten en indien van toepassing daaraan gekoppelde aandelen en obligaties. CES helpt bij het bepalen van de onafhankelijkheidsstatus van klienten voordat een *member firm* van het wereldwijde PwC-netwerk diensten aanbiedt aan een klient. CES heeft een interface met Checkpoint en AFS (Authorisation for Services).
- Alle partners, directors en managers leggen hun persoonlijke beleggingen in aandelen en andere waardepapieren vast in Checkpoint. Voorgenomen aankopen kunnen vooraf worden gevalideerd. Mede op basis van de informatie in CES signaleert Checkpoint financiële belangen die *restricted* zijn of zijn geworden. Collega's met *restricted* financiële belangen ontvangen automatisch een bericht waarin staat dat het belang verkocht moet worden om te blijven voldoen aan de onafhankelijkheidsregels.
- De wereldwijde AFS-procedure voorziet in verplichte voorafgaande goedkeuring van niet-controlediensten aan assuranceklienten ter voorkoming van onafhankelijkheidsrisico's. De externe accountant die verantwoordelijk is voor een klient, moet vooraf goedkeuring geven voor alle voorgenomen diensten aan zijn/haar klient.

Zonder goedkeuring mag het werk aan een opdracht niet beginnen en kunnen geen uren worden geschreven op de opdracht.

- In het Global Breaches Reporting System worden alle onafhankelijkheidsovertredingen vastgelegd die een grensoverschrijdende impact kunnen hebben.

In aanvulling op deze systemen hebben wij ook een database waarin alle nevenfuncties van partners en medewerkers vastgelegd worden. Alle mogelijk te aanvaarden nevenfuncties moeten vooraf goedgekeurd worden. Het Independence Office geeft (bindend) advies over eventuele onafhankelijkheidsbeperkingen, voordat de *business unit leader* (voor medewerkers) of de rvb (voor partners en directors) goedkeuring verleent.

Roulatie senior teamleden en kantoorroulatie

De Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) schrijft onder meer voor dat er ten aanzien van de belangrijkste partner(s), director(s) en andere senior teamleden van een controleteam die zeven jaar bij een klient zijn betrokken, een maatregel moet worden genomen, tenzij er geen sprake is van een onaanvaardbaar risico van vertrouwdschap of eigenbelang. Ons interne roulatiebeleid schrijft voor dat bij alle assuranceklienten de partners, directors en senior teamleden die een 'senior engagementrol' vervullen bij de betreffende klient, na maximaal zeven jaar betrokkenheid moeten rouleren. Voor organisaties van openbaar belang (OOB's) geldt dat de verantwoordelijke partner op een opdracht (*key audit partner*) moet rouleren na vijf jaar.



Wettelijk is voorgeschreven dat OOB's na maximaal tien jaar moeten wisselen van accountantsorganisatie. Onze interne procedures zorgen ervoor dat wij tijdig voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten bij nieuwe controleklanten en dat onze onafhankelijkheid geborgd blijft tot aan de datum van de afgifte van de laatste controleverklaring bij de jaarrekening van OOB's die gaan wisselen van accountantsorganisatie.

Conflicts of interest

Bij een reëel tegenstrijdig belang tussen meerdere PwC-klanten zal – in overeenstemming met de daarvoor bestaande PwC Network Risks Management Policy – het risico met betrekking tot de objectiviteit en de onafhankelijkheid worden beoordeeld en of het risico afgedekt kan worden door het verkrijgen van expliciete instemming van de betrokken klanten of het treffen van aanvullende maatregelen (bijvoorbeeld door het instellen van *ethical walls* tussen de betrokken teams).

Onafhankelijkheidsconfirmatie

Jaarlijks moeten alle partners en medewerkers hun naleving van onder andere de regels op het gebied van beleggingen, nevenfuncties, persoonlijke relaties en ICT-gebruik bevestigen in de Annual Compliance Confirmation (ACC). Daarnaast bevestigen alle partners en directors dat alle niet-controlediensten en zakelijke relaties waarvoor zij verantwoordelijk zijn, voldoen aan de vereisten uit de GIP en daarin uitgewerkte SOPs. Ook bevestigen zij dat de vereiste processen zijn gevolgd bij het accepteren van deze opdrachten en relaties. In aanvulling op deze jaarlijkse

confirmatie moeten alle partners en medewerkers bij het schrijven van hun uren op klantopdrachten hun onafhankelijkheid (her)bevestigen.

Independence Office

PwC heeft een *partner responsible for independence* (PRI) aangewezen die verantwoordelijk is voor de implementatie van de GIP en het onderhouden van de systemen, processen en procedures die zijn ingericht om de praktijk te ondersteunen. Deze functionaris wordt bijgestaan door een team om als onafhankelijke specialist onze medewerkers te ondersteunen bij en adviseren over zaken die gaan over de vraag of we een bepaalde klant kunnen bedienen en of de dienstverlening is toegestaan. De PRI rapporteert aan de *risk & quality leader* in de raad van bestuur.

Training en communicatie over onafhankelijkheid

Wij bieden alle partners en medewerkers relevante training en communicatie over onafhankelijkheidsonderwerpen. Het afgelopen boekjaar is voornamelijk aandacht besteed aan de persoonlijke onafhankelijkheid en het actualiseren van CES. Nieuwe collega's moeten voordat ze aan de slag gaan een digitale training over de hoofdlijnen van de onafhankelijkheidsregelgeving, zoals opgenomen in de GIP, voltooien.

Reviews persoonlijke onafhankelijkheid

In aanvulling op de hierboven beschreven confirmaties voert het Independence Office diverse reviews uit om vast te stellen of onze medewerkers en de accountantsorganisatie voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten.

Onder andere wordt jaarlijks door een steekproef de persoonlijke onafhankelijkheid van alle partners en directors getoetst. Nieuwe rvc- en rvb-leden, partners en directors worden voorafgaand aan hun benoeming getoetst. Als een partner of director in het voorgaande jaar een terechtwijzing heeft ontvangen, wordt hij of zij in het volgende jaar opnieuw aan een controle onderworpen. Overtredingen worden gerapporteerd aan het Independence Sanctions Committee, dat op basis van het sanctiebeleid een voorstel doet aan de rvb over de op te leggen (financiële) sancties.

Beleggingsbeleid partners

Het binnen de kaders van onze gedragscode geldende beleggingsbeleid inzake privébeleggingen door partners is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het beleggingsbeleid hebben we gepubliceerd op onze externe [website](#).

Opvolging van overtredingen

Onze procedures zijn erop gericht dat onze medewerkers de onafhankelijkheidsrichtlijnen naleven. Indien een regel wordt overtreden, wordt verwacht dat onze medewerkers dit melden bij het Independence Office. De externe accountant van de betreffende klant moet de onafhankelijkheidsovertreding bespreken met de auditcommissie. Er wordt gesproken over de aard van de overtreding, een evaluatie van de impact op de onafhankelijkheid van onze accountantsorganisatie en/of onze partners of medewerkers en het nemen van eventuele risicobeperkende maatregelen om de objectiviteit ten opzichte van de gecontroleerde organisatie

te behouden. Hoewel het merendeel van de overtredingen geen tot geringe impact heeft, wordt iedere overtreding nader onderzocht. Uitkomsten van de oorzaakanalyse worden gebruikt om onze processen en procedures verder aan te scherpen en onze medewerkers gerichte training en *guidance* te verstrekken.

Acceptance and continuance of client relationships and engagements

4. Client selectivity



Objective: Enter into and continue with client relationships only when PwC wants to be associated with the client and when potential conflicts of interest and sensitive situations can be appropriately managed.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat de systemen en het informatieproces onvoldoende toereikend zijn om potentiële business- en kwaliteitstekortkomingen te identificeren met betrekking tot nieuwe en bestaande klanten.
- Het risico dat de acceptatieprocessen niet of alleen formeel worden doorlopen. Het risico dat het selectiviteitsproces onvoldoende toereikend is om te kunnen bepalen of PwC bestaande relaties met klanten wil voortzetten.
- Het risico dat klanten niet (meer) passen bij de waarden en standaarden van PwC met betrekking tot integriteit.
- Het risico dat Assurance leadership onvoldoende informatie heeft om vast te stellen dat het klantselectiviteitsproces adequaat wordt uitgevoerd en om geëigende maatregelen te nemen om het portefeuillerisico goed te managen.

Klantonderzoek

Een succesvolle klantrelatie begint met vertrouwen tussen de klant, zijn stakeholders en ons als accountant. Om dat vertrouwen vanaf het begin te bevorderen, hebben we gedegen klantacceptatieprocessen en -systemen ontwikkeld. Dit omvat onder andere een onafhankelijkheidsbeoordeling, waarbij alle eventueel bestaande relaties tussen de klant en PwC worden geïdentificeerd en de in de afgelopen periode voor deze klant (en de met de klant verbonden ondernemingen) verrichte en lopende opdrachten worden beoordeeld. Ook wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het identificeren van de (uiteindelijke) eigenaren van onze klanten in het kader van het KYC-proces (*know your client*).

Via die processen en systemen krijgen we de risico's van klanten duidelijk in beeld en zorgen we ervoor dat we die begrijpen. Die informatie stelt ons in staat alleen klanten te accepteren waarvan wij vinden dat ze bij ons passen en waarbij wij verwachten te kunnen voldoen aan de fundamentele beginselen van objectiviteit, integriteit en professioneel gedrag, met inbegrip van onafhankelijkheid.

Acceptatie- en risicopanelen

Daarnaast houden we acceptatie- en risicopanelen voor potentiële klanten en opdrachten waarvan wij vinden – op basis van onze risico- of omvangscriteria – dat een bredere beoordeling nodig is. Afhankelijk van de aard van de opdracht nemen naast de beoogde eindverantwoordelijke partner of director, de *risk management partner* van Assurance, de *business unit leader*, de

industry of regional leader en/of een Assurance Board-lid deel. Dit panel vullen we afhankelijk van de omstandigheden aan met andere specialisten. Het panel kan besluiten tot aanvullende maatregelen met het oog op mogelijke risico's, zoals een extra 'vierogenprincipe' door het benoemen van een tweede partner op de opdracht of het toevoegen van een expert aan het opdrachtteam.

Selectiviteit

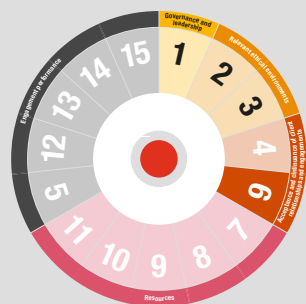
De afgelopen jaren is er veel veranderd in ons beroep. We besteden meer tijd aan de controles en onze controledossiers. Mede vanwege de zorgvuldige inzet van juist gekwalificeerde medewerkers en het willen leveren van hoge kwaliteit, kijken we nog meer dan in het verleden of wij opdrachten wel of niet willen continueren of aannemen. Ook stellen we hogere eisen

aan de door ons gecontroleerde organisaties met betrekking tot de kwaliteit van hun interne beheersing en de mate waarin ze ons in staat stellen een controle uit te voeren. 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. Als voor een mogelijk nieuwe (controle)opdracht de daarvoor benodigde capaciteit niet beschikbaar is, doen wij niet mee aan die tender. We doen geen concessies aan kwaliteit.

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Acceptance and continuance of client relationships and engagements

6. Acceptance and continuance



Objective: Enter into and continue with client relationships only when PwC wants to be associated with the client and when potential conflicts of interest and sensitive situations can be appropriately managed.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat de criteria voor acceptatie van opdrachten onduidelijk of onvoldoende zijn.
- Het risico dat opdrachten worden geaccepteerd zonder goedkeuring op het juiste niveau of dat opdrachten met een hoger risico worden geaccepteerd zonder de nodige geachte extra kwaliteitsmaatregelen te implementeren om de geïdentificeerde risico's voldoende te reduceren.
- Het risico dat opdrachten worden geaccepteerd zonder tijdig over de juiste collega's en middelen te beschikken om de opdracht kwalitatief goed uit te kunnen voeren.

met het uitvoeren van de wettelijke controle. Als we inschatten dat er hogere risico's dan normaal aan de klant of de opdracht zitten, is vooraf goedkeuring van de *quality assurance partner* van de businessunit en/of de *risk management partner* van Assurance en in voorkomende gevallen van de Assurance Board nodig. Het kan betekenen dat we klanten en opdrachten op grond van deze risico-inschatting niet accepteren. Als we vanwege het maatschappelijk belang opdrachten met een hoger risicoprofiel accepteren, nemen we aanvullende maatregelen om het risico af te dekken. We benoemen dan bijvoorbeeld een *quality review partner* (QRP) of een *concurring review partner* (CRP) op de opdracht. Een tweede partner beoordeelt dan onder andere de uitgevoerde werkzaamheden in relatie tot het verhoogde risico.

Ons klant- en opdrachtacceptatieproces en de bijbehorende database ondersteunen:

onze teams in de praktijk om:

- hun overwegingen te documenteren met betrekking tot de verplichte elementen in het acceptatie- en continueringsproces;
- knelpunten of risicofactoren en risicobeperkende maatregelen te identificeren en te documenteren; en
- de evaluatie van de risico's die verbonden zijn aan het aanvaarden of continueren van een klant of opdracht gestructureerd uit te voeren.

leadership om:

- de evaluatie van risico's die verbonden zijn aan het aanvaarden of continueren van een klant of opdracht uit te voeren;
- een overzicht te verkrijgen van alle risico's binnen de klantenportefeuille; en
- begrip te krijgen van de methodologie die binnen het wereldwijde netwerk van *member firms* wordt toegepast.

Procedure voor acceptatie van klanten en opdrachten

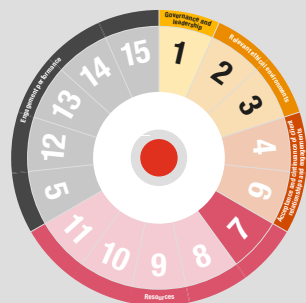
Onze opdrachtacceptatieprocedure borgt dat wij voldoende tijd, capaciteit en competenties beschikbaar hebben om bij elke opdracht de kwaliteit te leveren die stakeholders van ons mogen verwachten. Ook stellen we eisen aan onze klanten met betrekking tot de kwaliteit van hun interne beheersing en de mate waarin ze ons in staat stellen een controle uit te voeren.

Het aannemen van controleopdrachten bij nieuwe klanten gebeurt alleen als wij geen twijfels hebben over de integriteit van de potentiële nieuwe klant en als wij voldoende mensen en technische kennis

kunnen inzetten om een hoog kwaliteitsniveau te waarborgen. Als onderdeel van onze acceptatie- en continueringsprocedures (A&C) maken we een inschatting van het risicoprofiel van de klant en de opdracht voor PwC. Aspecten die daarin meewegen zijn integriteit, continuïteit en eerdere ervaringen met de klant. Voor controleopdrachten en nieuwe opdrachten bij bestaande klanten kijken we ook welke onafhankelijkheidsvereisten voor de betreffende klant gelden en of de dienst een 'toegestane dienst' is onder de van toepassing zijnde (inter)nationale wet- en regelgeving. Zo schrijft de Nederlandse wet – in aanvulling op de geldende EU-verordening 537/2014 – voor dat advieswerkzaamheden aan OOB's niet samengaan

Resources

7. Recruit, develop and retain



Objective: Recruit, develop and retain a workforce which is able to support the Assurance strategy and business plan.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat we niet in staat zijn – gegeven de krapte op de arbeidsmarkt en het zich wijzigende profiel van jongeren – voldoende, voldoende gekwalificeerde en 'diverse' collega's aan te trekken en bestaande collega's te behouden, die nodig zijn om de Assurance-strategie te kunnen verwezenlijken.
- Het risico dat kwaliteitscriteria niet in voldoende mate zijn opgenomen of worden toegepast bij promoties en partner-/directorbenoemingen.
- Het risico dat PwC als werkgever minder aantrekkelijk wordt.

Onze collega's

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

PwC Professional

De competenties en vaardigheden die onze mensen nodig hebben om onze purpose waar te maken, bij te dragen aan de uitvoering van onze strategie, in te spelen op de veranderingen en zich op zowel persoonlijk als vaktechnisch vlak te ontwikkelen, hebben we beschreven



in het overkoepelende raamwerk The PwC Professional. Het zijn niet alleen vaktechnische competenties en vaardigheden, maar ook zaken als een professioneel-kritische houding, focus op kwaliteit, innovatief vermogen, authenticiteit, zelfkennis en het vermogen om samen te werken, ongeacht culturele verschillen of fysieke grenzen. Niet voor niets is *whole leadership* het hart van de PwC Professional.

Dit raamwerk maakt duidelijk wat wij van onze mensen verwachten op elk functieniveau. In Nederland hebben we extra richtsnoeren toegevoegd over de manier van denken die essentieel is in een op kwaliteit gerichte en lerende organisatie. Ook hebben we het raamwerk aangevuld met de door de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) voorgeschreven criteria voor accountants in opleiding.

De PwC Professional is verankerd in onze recruitmentprocessen, opleidingsprogramma's en beoordelingssystematiek. Onze mensen kunnen bijvoorbeeld een selfassessment doen langs de lijnen van het model om te ontdekken waar hun sterktes en uitdagingen liggen. Dat kan de agenda vormen voor een gesprek met leidinggevend en richting geven aan de keuze in opleidingen, trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden.

Recruitment

Wij willen de beste mensen aantrekken en die aan ons binden. Bij het aannemen van nieuwe medewerkers stellen wij dan ook hoge eisen. De procedure voor starters bestaat uit verschillende stappen. Na elke stap bekijken wij of de sollicitant verder mag met de volgende stap. In alle

procedures vinden een assessment, een breedte-interview en/of diepte-interview plaats. Tijdens dit interview komen onder andere ethische aspecten en onze gedragscode aan de orde.

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

Formatie- en talentmanagement

In een snel veranderende wereld is het van belang dat onze formatie hierin kan meebewegen. Onze formatie moet kunnen voldoen aan de vraag die ontstaat door de verscheidenheid aan opdrachten die wij van onze opdrachtgevers ontvangen. We sturen niet alleen op de omvang, maar ook op de diversiteit binnen onze formatie. We zijn op zoek naar collega's die beschikken over verschillende competenties. Van starters binnen The Associate Academy tot collega's met kennis van IT-processen. En van collega's die vanuit ons *delivery centre* werkzaamheden uitvoeren tot collega's die als projectmanager op klantopdrachten aan de slag gaan. In het bijzonder vrouwen en collega's met een migratieachtergrond dragen bij aan een diverse en inclusieve formatie en de kwaliteit van ons werk. Het is niet altijd eenvoudig om gekwalificeerde collega's te vinden in een concurrerende arbeidsmarkt, daarom is het behoud van talenten voor ons van groot belang. Door het bieden van uitdagende projecten, *cycles of experience* en een

vaktechnisch en persoonlijk ontwikkelingstraject stimuleren we collega's om zich maximaal te ontwikkelen.

Cycles of experience

Mobiliteit draagt in belangrijke mate bij aan het flexibel en wendbaar maken van onze organisatie. Via zogeheten *cycles of experience* brengen wij het belang van een brede ontwikkeling en het daarmee opdoen van ervaringen buiten je comfortzone nadrukkelijk onder de aandacht van onze professionals. We bespreken individuele wensen en ambities en we kijken welke nieuwe ervaringen van toegevoegde waarde zijn voor zowel de medewerker als PwC. Een *cycle of experience* kan groot of klein zijn: een overstap naar een ander klantenpakket of een andere sector, een bijdrage aan een activiteit op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen of National Office, een overstap naar een andere businessunit of tak van dienstverlening, of een kort- of langdurig secondment binnen het PwC Europe-samenwerkingsverband of het wereldwijde PwC-netwerk van *member firms*.

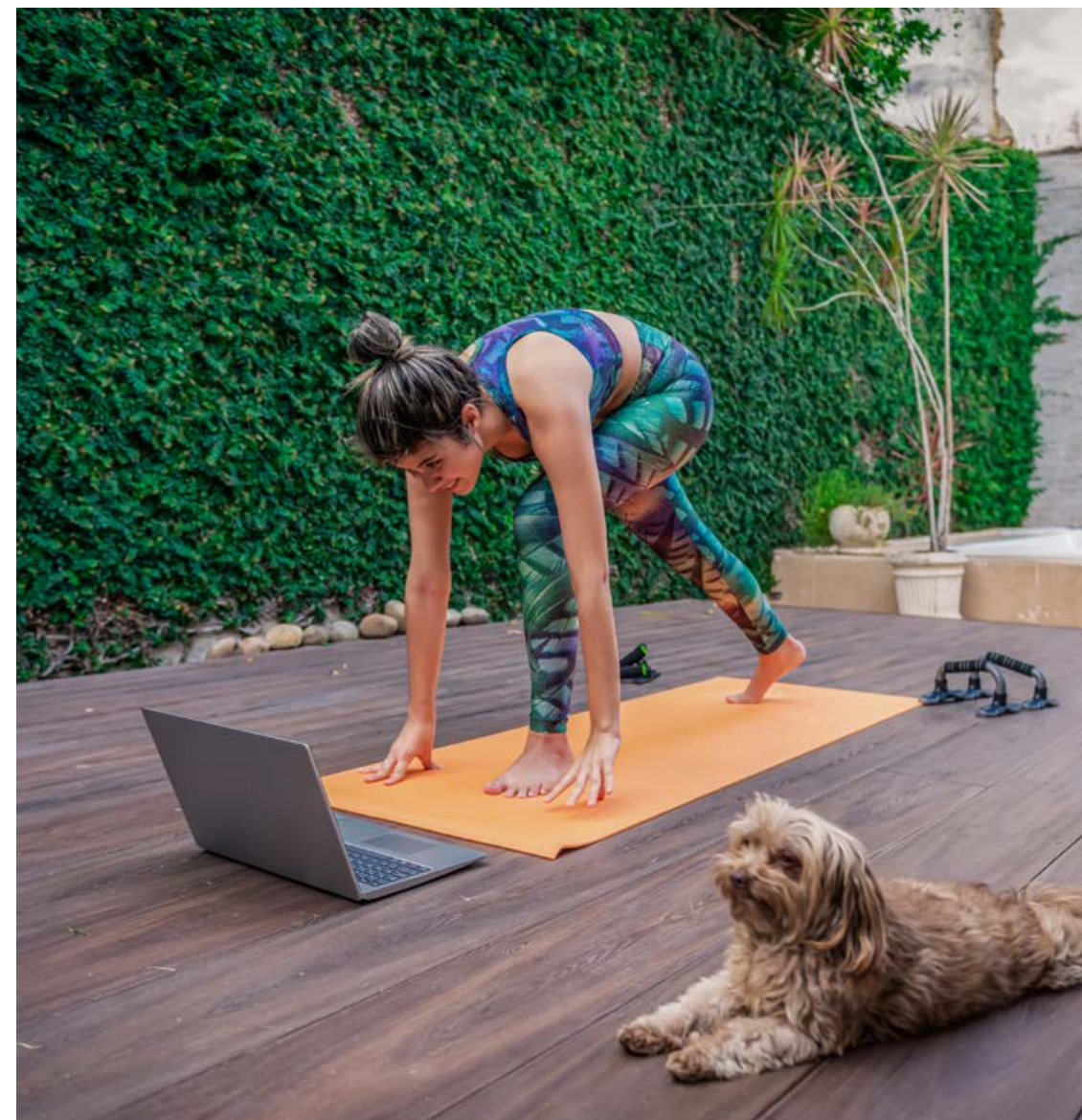
Diversiteit en inclusie

Bij PwC streven we een diverse en inclusieve cultuur na waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn en gehoord en gewaardeerd wordt. We weten dat wanneer collega's met verschillende achtergronden en met verschillende perspectieven met elkaar samenwerken, we de meeste waarde creëren voor onze klanten, onze organisatie en onze samenleving. Onze kernwaarden *care* en *working together* helpen ons om een omgeving te creëren met een veelvoud

aan mensen, perspectieven en ideeën en de bijdragen van ieder individu te erkennen.

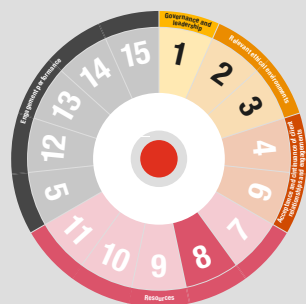
Wellbeing

Om het lichaam en de geest van onze collega's gezond te houden bieden wij diverse wellbeing-activiteiten en -programma's aan. Er is aandacht voor de fysieke, mentale, emotionele en spirituele gesteldheid. We bieden uiteenlopende mogelijkheden waaruit onze collega's de voor hen meest geschikte activiteit kunnen kiezen. Iedere collega met een vaste arbeidsovereenkomst heeft een persoonlijk jaarbudget.



Resources

8. Learning and education



Objective: Provide people with the technical and interpersonal skills and competencies necessary to perform engagements in an effective and efficient way.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat niet alle trainingsbehoeften worden geïdentificeerd of voldoende worden opgenomen in het L&D-plan.
- Het risico dat onze collega's niet tijdig voldoen aan de voor hen geldende verplichtingen op het gebied van permanente educatie, dan wel speciale accreditatieverplichtingen.

Trainingsprogramma

Om consistentie binnen het PwC-netwerk te maximaliseren, is op netwerkniveau een opleidingsprogramma ontwikkeld. Dat curriculum bevat onder meer cursussen over onze controleaanpak, updates over controlestandaarden en de gevolgen daarvan en de wijze waarop we digitale vaardigheden kunnen toepassen in de controle. Deze opleiding ondersteunt onze focus op de kwaliteit van de wettelijke controle en biedt onze medewerkers de kans om hun professionele oordeel, scepticisme en technische en professionele vaardigheden verder aan te scherpen.

Tijdens hun hele carrière ontwikkelen onze mensen (inclusief partners) hun kennis en vaardigheden via een combinatie van coaching, *review on the job* en verschillende trainingen. Coaching en *review on the job* zijn belangrijke onderdelen van de werkwijze binnen onze controleteams. Onze

mensen krijgen dan ook training in het geven van deze coaching en feedback. Daarnaast hebben het realtime-reviewteam (RTR-team) en de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars (QRP's en CRP's) een belangrijke rol in het vaktechnisch coachen van onze mensen (zie *objectives* 13 en 15).

PwC kent een uitgebreid trainingsprogramma dat gericht is op de brede ontwikkeling van competenties en vaardigheden. Voor hun vaktechnische ontwikkeling volgen associates en senior associates een vierjarig trainingsprogramma, waarin ze vertrouwd raken met de verschillende aspecten van de PwC Audit en met auditsoftware zoals Aura. Parallel hieraan volgen ze in de eerste jaren van hun carrière ook hun postmasteropleiding voor het behalen van bijvoorbeeld de RA- of RE-titel. Ook moeten ze binnen een aantal jaren een Dutch GAAP- en/of IFRS-curriculum doorlopen.

Senior associates, met (over het algemeen) vijf jaar werkervaring, tot en met partners volgen jaarlijks een vooraf vastgesteld programma. Dat programma bestaat uit meerdere digitale trainingen en onze Summer School. Hierin krijgen ze training op het gebied van auditmethodologie, auditsoftware, risicomangement en externe verslaggeving. De inhoud wordt bepaald door relevante ontwikkelingen en leerbehoeften die we uit oorzakenanalyses en diverse andere bronnen (zoals consultaties bij National Office) destilleren. Het volgen van het curriculum is verplicht. Als een medewerker daarin verzuimt, kunnen sancties volgen. Zowel de digitale trainingen als de Summer School sluiten we af met testen waarin de deelnemers moeten aantonen de aangeboden inhoud te begrijpen en te beheersen.

Ook dragen we kennis over via periodieke webcasts en workshops binnen de businessunits. Naast technische trainingsprogramma's hebben wij voor alle functieniveaus trainingen die gericht zijn op het ontwikkelen van coachings-, gespreks-, rapportage- en managementvaardigheden.

Permanente educatie (PE)

Het is de persoonlijke verantwoordelijkheid van alle registeraccountants om jaarlijks aan de geldende permanente educatieverplichting (PE) van de NBA te voldoen. Met ingang van 2020 heeft de NBA de opzet van de PE aangepast. Iedere registeraccountant moet een PE-portefeuille bijhouden, een educatieplan met concrete leerdoelstellingen opstellen – toegespitst op de reguliere werkzaamheden van de betreffende registeraccountant – en zorg dragen voor de realisatie daarvan. De NBA heeft voor 2021 het

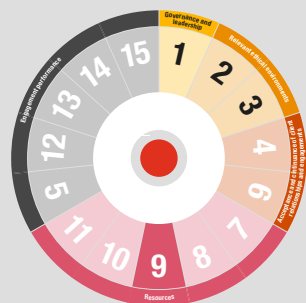
thema continuïteit als verplicht onderdeel voor alle registeraccountants vastgesteld.

Monitoring accreditatieverplichtingen

Voor bepaalde klanten moeten de betreffende teamleden geaccrediteerd zijn om de werkzaamheden uit te voeren. Dit geldt onder andere voor PCAOB-audits en NV COS 3402-opdrachten. Hierop vindt vooraf expliciete monitoring plaats.

Resources

9. Assignment of people to engagements



Objective: Assign appropriate people to each engagement.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat er geen goede planningsprocedure, dan wel planners zijn.
- Het risico dat er (geen) geschikte *engagement leaders* zijn voor opdrachten.
- Het risico dat er opdrachten zijn waarvoor niet voldoende collega's (kwalitatief en kwantitatief) beschikbaar zijn in de periode dat het werk gepland staat (daaronder valt ook het risico dat mensen onverwacht langer nodig zijn voor de uitvoering van de opdracht dan gepland om de benodigde werkzaamheden uit te voeren).
- Het risico dat de werkbelasting van onze collega's op de verschillende functieniveaus niet adequaat gemanaged wordt.
- Het risico dat professionals meer uren maken dan wettelijk toegestaan.

binnen de kaders van de daarvoor geldende regelgeving blijft (Arbeidstijdenwet). Als een overtreding wordt vastgesteld, wordt dit door de careercoach besproken met de betreffende collega en opgevolgd in samenwerking met de planningsafdeling.

Benoeming van engagement leaders

Voor elke klantopdracht wordt een *engagement leader* benoemd. De benoeming wordt gebaseerd op het (risico)profiel van de klant en de competenties, mogelijkheden en de werkbelasting van de betreffende collega. In relevante gevallen wordt overlegd met de betreffende *industry leader*. Een *engagement leader* is altijd een partner of een director. *Engagement leaders* – evenals de *quality review partners* – op organisaties van openbaar belang en andere hoger-risicoklanten worden op voorstel van de *risk management partner* van Assurance benoemd door de Assurance Board. Voor alle andere klanten wordt de *engagement leader* benoemd door de *business unit leader*.

Planningsprocedures

De verantwoordelijkheid voor het tijdig beschikbaar stellen van de benodigde resources voor het uitvoeren van geaccepteerde controle- en andere

assuranceopdrachten (mensen en middelen) ligt uiteindelijk bij de Assurance Board. In elke businessunit functioneert een planningsmanager, die ondersteund wordt door een of meerdere planners. Hij/zij werkt onder verantwoordelijkheid van de *operations partner* van de businessunit, die lid is van het betreffende managementteam. De *operations partners* dragen onder leiding van de landelijke partner verantwoordelijk voor de planning zorg voor het oplossen van mogelijke te verwachten of geconstateerde resource-knelpunten. In dit kader is er frequent overleg tussen de landelijke partner verantwoordelijk voor de planning en het verantwoordelijke Assurance Board-lid.

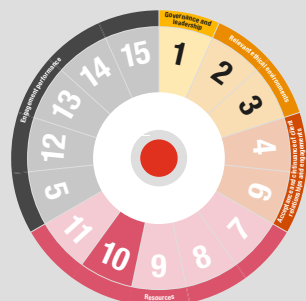
De *engagement leader* bepaalt welke resources hij/zij nodig heeft om een kwalitatief goede controle conform de daarvoor geldende eisen uit te kunnen voeren. Dit geldt ook voor overige

opdrachten uitgevoerd door bijvoorbeeld collega's van de businessunits CMAAS en Risk Assurance. Afhankelijk van de grootte van de opdracht wordt conform de regels van het planningsproces een opdrachtteam samengesteld, waarbij ervaring, competentie, sectorkennis, beschikbaarheid en onafhankelijkheid van de diverse teamleden in de gewenste mix aanwezig zijn. Voor sommige type opdrachten moet aan specifieke opleidingskwalificaties zijn voldaan (zie *objective 8*).

In het kader van planning- en resourcemanagement en om te voorkomen dat onze collega's een te zware klantenportefeuille en/of werkbelasting krijgen, wordt veel aandacht besteed aan een evenwichtige verdeling van klanten en opdrachten over de individuele klantportefeuilles. Ook wordt continu nagegaan of de geplande en werkelijke urenbesteding

Resources

10. Evaluation and compensation



Objective: Evaluate, compensate and promote people in a fair and transparent manner for their performance in fulfilling their responsibilities.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat kwaliteits- en businessdoelstellingen niet voldoende worden opgenomen in het persoonlijke jaarplan van partners/directors.
- Het risico dat de taken en verantwoordelijkheden van onze collega's, dan wel de bij de beoordeling gebruikte criteria, niet voldoende duidelijk gedefinieerd of gecommuniceerd zijn om een faire beoordeling mogelijk te maken.
- Het risico dat onze collega's hun beoordeling niet fair en transparant vinden.
- Het risico dat beloningsbeslissingen niet voldoende het werkelijke functioneren van onze collega's weerspiegelen.

Ontwikkeling en promotie

Bij de verdere ontwikkeling van onze mensen besteden we niet alleen uitgebreid aandacht aan technische vaardigheden, maar ook aan digitale vaardigheden, managementvaardigheden en persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden. Het profiel van de PwC Professional en het gedrag in lijn met onze waarden zijn hierbij de uitgangspunten.

Nieuwe medewerkers binnen Assurance starten hun ontwikkeltraject in The Associate Academy. Hierin beginnen de mensen die we rechtstreeks vanaf een universiteit of hogeschool aannemen. Binnen The Associate Academy krijgen onze associates een intensieve en brede opleiding (zowel theorie als praktijk), coaching en begeleiding door geaccrediteerde interne coaches. Ook monitoren we de (brede) ontwikkeling van de associates door middel

van een op de PwC Professional gebaseerd competentiepaspoort en sturen we waar nodig bij. Via The Associate Academy verhogen we de mobiliteit en flexibiliteit van onze mensen op de langere termijn. Na twee jaar beoordelen we of de associate klaar is om als senior associate in te stromen in een businessunit.

Promotiebeleid

Een medewerker komt pas in aanmerking voor promotie als hij of zij voldoet aan de vaktechnische vereisten van een volgend functieniveau. Naast het consistent tonen van deze competenties speelt de manier waarop de medewerker dat doet – dus zijn/haar gedrag in de dagelijkse praktijk – een zeker zo belangrijke rol. Tot slot zijn natuurlijk ook de voortgang die de medewerker maakt in zijn/haar studie en hoe hij/zij zich ontwikkelt als persoon van belang. Binnen de controlepraktijk is een voorwaarde

voor promotie tot manager dat de opleiding tot registeraccountant (zowel theorie als praktijk) succesvol is afgerond. Collega's afkomstig uit het buitenland kunnen promoveren als ze een buitenlands equivalent van deze opleiding hebben afgerond.

Voor de benoeming tot senior manager kennen wij een nominatieproces, waarbij de *business unit leader* de kandidaten voordraagt. Historische prestaties en potentieel wegen ook mee. Na akkoord door de Assurance Board geeft de kandidaat een presentatie voor een landelijk panel met daarin een mix van Assurance Board- en CAD-leden, *business unit leaders* of HC-partners, bijgestaan door medewerkers van de Human Capital-afdeling. Op basis van het advies van dit panel maakt de kandidaat – na goedkeuring door de Assurance Board – promotie naar de functie van senior manager. Het panel kijkt onder

andere naar het vaktechnische functioneren, de ontwikkeling die is doorgemaakt als manager en de geleverde bijdrage aan op kwaliteit gerichte functies.

De promotie van senior manager naar director verloopt via een nominaal tweearig proces, waarvoor men jaarlijks kan worden genomineerd door de *business unit leader*. Nadat de Assurance Board de nominaties vanuit de businessunit heeft geaccordeerd, starten alle kandidaten met zogenoemde *development days*.

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

- Een door National Office afgenomen schriftelijke en mondelinge toets op controle-, risicomanagement- en verslaggevingsgebied die met succes moet worden afgelegd voordat benoeming mogelijk is.
- De *director leadership dialogues*, waarin de kandidaat-director zijn of haar visie uiteenzet op onder andere zijn/haar bijdrage aan het realiseren van de PwC-purposen, de relatie van PwC met de maatschappij, kwaliteit, human capital en de ontwikkeling van medewerkers.
- Een selfassessment dat de kandidaat met betrekking tot diverse aan kwaliteit gerelateerde aspecten (zoals consultatiegedrag, trainingcompliance en kennis van controle- en accountingstandaarden) moet opstellen.
- Een positief oordeel bij minimaal één ECR in de twee jaar voorafgaand aan de benoeming tot director. Voor de benoeming tot partner moet bij minimaal drie ECR's een positief oordeel in

de vijf voorafgaande jaren behaald zijn.

- Voor aankomende directors minimaal 700 uur en voor aankomend senior directors en partners minimaal 1.400 uur aantoonbare ervaring (via een zogenaamde *quality experience*) in een kwaliteitsfunctie of -rol.

Benoemingsproces nieuwe partners en directors

Voor de benoeming van nieuwe partners en directors hebben wij een uitvoerig proces en is een Country Admissions Committee (CAD) ingesteld. Dit is een adviesorgaan van de rvb en de boards van de drie Lines of Service van PwC Nederland, waaronder de Assurance Board. De CAD kent een subcommissie per Line of Service, met een onafhankelijk voorzittersduo. De voorzitters van de CAD zijn benoemd door de rvb. De leden worden benoemd door de boards voor maximaal twee termijnen van vier jaar. De voorzitters en de leden hebben geen bestuursfuncties. De CAD richt zich vooral op de persoonlijke ontwikkeling van de professional in relatie tot het normprofiel voor partners en directors van PwC.

Op voorstel van de Assurance Board en op advies van de CAD besluit de rvb, onder voorbehoud van goedkeuring door de algemene vergadering (AV), tot het aangaan van aansluitingsovereenkomsten met de bv's van nieuwe partners. De rvb heeft hiervoor goedkeuring van de rvc nodig als de betreffende beroepsbeoefenaar wordt aangesteld als externe accountant binnen de controlepraktijk. Het voorstel van de rvb aan de AV om zijn besluit goed te keuren is voorzien van een preadvies van de ledenraad en – met

betrekking tot degenen die als externe accountant in de accountantsorganisatie functioneren – van de goedkeuring van de rvc. Ook het besluit van de rvb om de aansluitingsovereenkomst van een partner die als externe accountant functioneert in de accountantsorganisatie te beëindigen, moet worden goedgekeurd door de rvc.

De Assurance Board benoemt nieuwe directors na advies van de CAD. De rvb bekrachtigt deze benoeming. Alle besluiten van de Assurance Board omtrent de benoeming, schorsing en het ontslag van directors werkzaam als externe accountant in de controlepraktijk zijn ook onderworpen aan goedkeuring door de rvc.

People Survey

De People Survey, ons jaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid, levert ons onder meer informatie over hoe medewerkers aspecten als cultuur, gedrag en leiderschap binnen de organisatie ervaren. Onze partners, directors en medewerkers kunnen aangeven wat zij goed vinden aan PwC en waar zij ruimte zien voor verbetering. Ook worden vragen gesteld over onze purpose en waarden. Op basis van de uitkomsten van de People Survey nemen we specifieke acties op zowel nationaal niveau als binnen businessunits. Ook komen de uitkomsten van de People Survey in de businessunit aan bod tijdens het BMG&D-gesprek dat we met partners en directors voeren.

Beoordeling en beloning van medewerkers

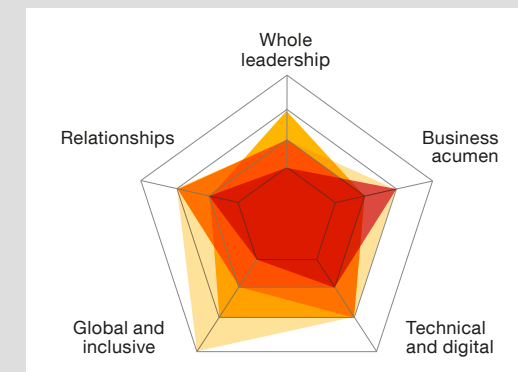
Vanaf het niveau senior associate kijken we naast het ontwikkelen van competenties ook naar

In de Snapshot-tool houden onze mensen hun progressie bij op alle elementen van de PwC Professional. Dat gebeurt door op minstens vijf tot tien opdrachten per jaar feedback van een meer ervaren collega te vragen aan de hand van de online Snapshot-tool. In deze tool kan men met een slider aangeven in welke mate iemand het PwC Professional-element heeft laten zien in zijn/haar werk, met daarbij een tekstuele toelichting. Of iemand conform, boven of onder verwachting ten opzichte van zijn/haar functieniveau functioneert wordt ingeschat door zijn/haar collega en wordt per element van de PwC Professional zichtbaar in het spinnenweb. De afzonderlijk verkregen spinnenwebben komen op elkaar te liggen en vormen de uiteindelijke Snapshot. Hoe groter het spinnenweb op alle elementen, hoe meer iemand klaar is voor een volgend functieniveau.

Uitgangspunt bij Snapshot is dat het huidige functieniveau van de feedbackontvanger wordt vergeleken met zijn/haar volgende functieniveau. Iemand die nieuw is in zijn/haar functie (zoals een eerstejaars senior associate), is dus logischerwijs nog niet klaar om in dat jaar al naar het volgende functieniveau (in dat geval manager) door te groeien. Het spinnenweb zal dan niet groot zijn op alle elementen van de PwC Professional.

Een klein spinnenweb is dus niet negatief. Ook is het geen conclusie of score over het functioneren in het betreffende jaar. De Snapshot geeft alleen weer op welke elementen iemand zich verder moet ontwikkelen om uiteindelijk de volgende stap in zijn/haar carrière te maken.

Upward en peerfeedback kunnen medewerkers opvragen via de feedbacktool in Workday, ons wereldwijde HR-platform. Hierin geeft de collega aan waar iemand mee door moet gaan, mee moet starten en mee moet stoppen om zich verder te kunnen ontwikkelen.



geleverde prestaties, hetgeen in de jaarlijkse beoordelingscyclus tot uiting komt in het toekennen van een *progression* en een *impact tier*.

In de *progression tier* brengen we de ontwikkeling tot uitdrukking: gaat de ontwikkeling conform verwachting of niet en is de medewerker klaar voor promotie naar het volgende functieniveau? In de *impact tier* kennen we een schaal van

1 (uitmuntend) tot 5 (onvoldoende) een jaarlijks oordeel over het functioneren van de medewerker. Voor het beoordelen van de ontwikkeling van competenties langs de lijnen van de PwC Professional is feedback een belangrijk element. Hiervoor wordt onder andere de Snapshot-tool gebruikt, zie kader. De *progression tier* is richtinggevend voor de salarisbepaling en mogelijke promotie. De *impact tier* wordt

bepaald op basis van de individuele bijdrage aan de kwaliteit van onze dienstverlening aan stakeholders en de maatschappij langs vier pijlers, te weten: *client, people, firm/society* en overig. Hierbij wordt gekeken naar wat een medewerker heeft gedaan, maar ook hoe en of dit in lijn met onze purpose en waarden is. De *impact tier* is bepalend voor de toekenning van de individuele bonus.

Jaarlijks houden we per businessunit sounding- en benchmarksessies (zogenoemde *career round tables*), waarin de leidinggevendenden (teamleiders en careercoaches) de collega's individueel bespreken op basis van de verkregen Snapshots over hun functioneren. Op die manier proberen we per medewerker een breed gedragen en objectief oordeel te vormen over de *progression* en de *impact tier* van het afgelopen jaar en de ontwikkelpunten. De uitkomsten van deze sessies nemen we mee in de zogenoemde *career outlook conversation*. Verder kijken we of de mix van de *progression* en *impact tier* past binnen de door ons gewenste landelijke verdeling.

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

Daarnaast kunnen medewerkers een variabele beloning krijgen. De omvang van deze variabele beloning varieert van maximaal één maandsalaris voor associates tot maximaal vijf maandsalarissen voor senior managers. De prestaties op het gebied van kwaliteit hebben impact op de hoogte van deze variabele beloning.

Beoordeling en beloning van onze externe accountants en onze bestuurders

Voor de partners en directors geldt een specifieke beoordelings- en beloningssystematiek. Het proces rondom beoordeling en beloning van de partners hebben we weergegeven in de figuur op de volgende pagina. De remuneratiecommissie van de rvc beoordeelt jaarlijks dit beoordelings- en beloningsproces. De ledenraad kan op verzoek van de remuneratiecommissie input geven. Voor de leden van de rvc en de leden van de Assurance Board – die allen als beleidsbepalers van de accountantsorganisatie kwalificeren – geldt dat zij worden beoordeeld door de rvc. Deze heeft de voorzitters van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie namens de rvc aangewezen als gesprekspartners bij de beoordeling.

De voorzitter van de rvc is bij de beoordeling van de leden van de rvc als *primary reviewing partner* betrokken en bij de beoordeling van de leden van de Assurance Board als *secondary reviewing partner*. De voorzitter van de Assurance Board is *primary reviewing partner* bij de beoordeling van de leden van de Assurance Board. De remuneratiecommissie en specifiek de Commissie Publiek Belang houden verder toezicht op de juiste

afweging van kwaliteit en kwaliteitsverbetering bij de bepaling van de vergoeding van de partner. Onze regeling is niet alleen in overeenstemming met het rapport 'In het publiek belang', maar ook volledig met onze doelstelling dat kwaliteit zowel positief als negatief een belangrijke invloed heeft op de beloning van partners.

Het proces rondom beoordeling en beloning van directors is identiek aan dat van partners, met als verschil dat de diverse rollen verschillend zijn. Voor directors doet de *business unit leader* een voorstel aan de Assurance Board over de rol van de director. De Assurance Board bepaalt de rol/verantwoordelijkheid. De *business unit leader* heeft de rol van *primary reviewing partner*.

De rvc stelt jaarlijks op voorstel van de LoS-Boards/*markets leader* de *mapping* en de performanceratings van elke individuele partner vast. Het kwaliteitsaspect heeft een impact op de beloning. Dit is samengevat in de tabel 'beoordelen en belonen', op pagina 28 van het hoofddocument van dit transparantieverlag. De rvc meent, mede naar aanleiding van de terugkoppeling door de remuneratiecommissie, dat de vaststelling van de beloning van de beleidsbepalers van de accountantsorganisatie is gericht op kwaliteit en past binnen de gestelde langetermijndoelstellingen.

De vaststelling van de beloning van de rvc-leden is een taak van de rvc. De beloningsregeling voor de rvc is in lijn met de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Sinds 1 juli 2015 ontvangen rvc-leden een vaste beloning die geen directe relatie heeft met de winstgevendheid

van de organisatie in het betreffende jaar. Voor nadere informatie daarover verwijzen wij naar het PwC NL Annual Report 2020/2021 en het daarin opgenomen remuneratierapport. De beloningsregeling voor de rvc is eveneens van toepassing op de Assurance Board. Dit betekent dat de leden van de Assurance Board eveneens een vaste beloning ontvangen die geen directe relatie heeft met de winstgevendheid van PwC Nederland. In lijn met het bepaalde in de Bta stelt de rvc voor elk lid van de Assurance Board een brutobedrag in euro's vast vóór belastingen, sociale verzekeringen, pensioen en dergelijke. Dit bedrag is in principe de jaarlijkse vaste beloning gedurende de zittingstermijn in de Assurance Board en wordt conform de aansluitingsovereenkomst uitgekeerd aan de partner-bv die verantwoordelijk is voor afdracht van belastingen, voor eventuele pensioenregelingen en verzekeringen. Naast de vaste vergoeding, ontvangen de leden van de Assurance Board vergoedingen die gelijk zijn aan de vergoedingen aan alle andere partners voor onkosten en een rentevergoeding op het verstrekte kapitaal.

Naast de vaste beloning kan de rvc besluiten tot een bonus. Deze bonus bedraagt maximaal 20% van de vaste beloning en is gebaseerd op het behalen van door de rvc vastgestelde langetermijndoelen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie. Deze bonus kan alleen worden toegekend indien de gestelde doelstellingen worden overtroffen. Ook is sprake van de mogelijkheid om naast de vaste beloning met betrekking tot een lid van de Assurance Board een malus toe te kennen van maximaal 20% wanneer kwaliteitsaspecten in

de rol van beroepsbeoefenaar daar aanleiding toe geven. Er is met betrekking tot het boekjaar 2020/2021 geen bonus of malus toegekend.

Bij aanvang van boekjaar 2020/2021 heeft de rvc de hoogte van de vaste beloning voor de rvb en de leden van de Assurance Board halverwege de termijn gereviewd. Geconcludeerd is de beloningen ongewijzigd te laten met uitzondering van enige ingroei voor het Assurance Board lid dat indertijd als nieuw lid toetrad. Bij deze review heeft de rvc de regeling getoetst aan diverse benchmarks ter zake van beloningen van bestuurders, partners en medewerkers (ceo's, vergelijking van de verhouding van gemiddelde partnerinkomens met inkomens bij vergelijkbare organisaties en andere PwC *member firms*, en beloningsverhoudingen binnen PwC en andere ondernemingen). De rvc evalueert jaarlijks de vaste beloning ten opzichte van de

verantwoordelijkheden en het takenpakket van elk lid van de Assurance Board. Halverwege dit boekjaar heeft de rvc, op advies van zijn remuneratiecommissie en met inachtneming van het beloningsbeleid, een vaste beloning ingesteld voor een nieuw lid van de Assurance Board in verband met diens benoeming per 1 januari 2021.

Beloning afhankelijk van prestaties

De totale beloning van de partners en directors fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC Nederland. De beloning van de partners is gebaseerd op een puntensysteem, waarbij we de eurowaarde per punt aan het eind van het jaar vaststellen door de beschikbare winst te delen door het totaal aantal toebedeelde punten. Aan het begin van het jaar krijgt een partner punten toebedeeld die voor 50% gebaseerd zijn op de rol en verantwoordelijkheden (*mapping*) en voor 50% gebaseerd zijn op het functioneren gedurende

het jaar. Bij 'at target performance' krijgt hij/zij dit variabele deel. Een positieve of een negatieve beoordeling leidt tot een aanpassing van het variabele percentage. Het variabele deel kennen we toe op basis van de individuele prestaties van de partner op de onderdelen *clients* (weging: 50%), *people* (weging: 25%) en *firm/strategy* (weging: 25%).

Directors krijgen een vast salaris en een variabele beloning die afhankelijk is van de eigen prestaties en de resultaten. De rvb stelt jaarlijks de salarisrange voor directors vast. Hun salaris is afhankelijk van de rol en de verantwoordelijkheid van de director. Verder kennen we een director jaarlijks een variabele beloning over het verstreken boekjaar toe. De hoogte van deze variabele beloning stellen we vast volgens een systematiek die vergelijkbaar is met die van de partners. Bij normaal goed functioneren bedraagt die variabele beloning circa een derde van de totale beloning.

Kwaliteit doet ertoe

Goede kwaliteit beoordelen en belonen we zeker ook. Een 'beste van de klas'-score op het gebied van opdracht kwaliteit (in ECR's) heeft een positieve invloed op het onderdeel *clients* en kan extra worden beloond. Naast ECR-uitkomsten laten wij nadrukkelijk ook andere prestaties en gedrag op opdracht kwaliteitsgebied meewegen in de beoordeling en beloning. Ook bij het tonen van een rechte rug, het afscheid nemen van klanten die niet passen bij onze kwaliteitseisen of het uitstellen van deadlines waar nodig om voldoende kwaliteit te kunnen waarborgen, ondersteunen wij onze partners en directors expliciet en tonen we op gepaste wijze waardering hiervoor in hun beoordeling en beloning. Een bovengemiddelde prestatie op opdracht kwaliteit resulteert automatisch in een positieve beoordeling op het onderdeel *clients*, wat resulteert in een van een zesde tot een derde hogere variabele

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

Start of the financial year		End of the financial year		
Mapping	Goalsetting	Evaluation	Rating	Remuneration
Based on proposals by the different Lines of Service Boards or the Markets Leader, the Board of Management defines the role and responsibilities of individual partners at the start of the financial year. In this process, partners are placed in categories, and on a specific position within the category. The Remuneration Committee reviews the outcome of this process.	In consultation with the primary reviewing partner, individual partners set personal goals related to quality, the strategy and the transformation of PwC NL.	At the end of the financial year a development and evaluation review takes place in which the personal goals are assessed within the components Clients, People and Firm/Strategy. In preparation, partners evaluate amongst others the extent to which their contribution is in line with PwC's transformation to a purpose-led and values-driven organisation.	The outcome of the assessment is expressed in a performance rating on a scale of 1 to 5 for each of the three components (Clients, People and Firm/Strategy). The Lines of Service Boards or the Markets Leader submit the proposed ratings to the Board of Management. The Board of Management decides on the individual performance ratings, after having obtained the assessment of the Remuneration Committee regarding the quality and correct execution of the remuneration process.	As a result of this process, partners receive a profit share that reflects the role/responsibilities of the individual partner (50% fixed) and that is performance based (50% variable). Partners receive their profit shares in the partner BVs through which they operate under an association agreement with PwC NL. These partner BVs bear the costs of pension provisioning, insurances and taxation.

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

beloning (oftewel een 8,3 tot 16,7% hogere totale beloning), op voorwaarde dat het gedrag van de partner voldoet aan wat van een PwC-partner verwacht mag worden. Ook een bovengemiddelde bijdrage aan ons kwaliteitsbeheersingssysteem of onderscheidende prestaties op het onderdeel *people* waarden we op het onderdeel *firm/strategy* respectievelijk *people* en dit resulteert in een van een zesde tot een derde hogere variabele beloning (oftewel een 4,2 tot 8,3% hogere totale beloning).

Als het kwaliteitsniveau – in termen van opdracht kwaliteit, management-verantwoordelijkheid voor het kwaliteitsbeheersingssysteem, onafhankelijkheid, *business conduct*, *people* en *baseline expectations* (zie hierna) – niet voldoet aan de gestelde norm, kan dit effect hebben op de beoordeling en beloning van de partner/director. Een onvoldoende score op het gebied van opdracht kwaliteit (bijvoorbeeld een *non-compliant* dossier) kan resulteren in een negatieve beoordeling op het onderdeel *clients* dan wel op *baseline expectations* en daarmee in een 25 tot 100% lagere variabele beloning van de betreffende partner (oftewel een 12,5 tot 50% lagere totale beloning). Commerciële of andere prestaties kunnen deze beoordeling op het element *clients* niet compenseren. We belonen Assurance-partners en -directors niet voor *cross selling* bij controleklanten.

In lijn met het rapport ‘In het publiek belang’ is sinds 1 juli 2015 een zogenoemde clawbackregeling van kracht voor de controlepartners (niet voor directors binnen Assurance).

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

‘Vanzelfsprekend’ gedrag belonen we niet

Wij beoordelen de manier waarop onze partners en directors zich gedragen in de relatie met klanten, maar ook met collega’s en andere stakeholders. We hebben het dan over gedrag dat zo vanzelfsprekend is dat het niet extra beloond hoeft te worden en waarvan verwacht mag worden dat iedereen daaraan voldoet. Wij noemen dit *baseline expectations*. De *baseline expectations* slaan op gedrag in lijn met onze gedragscode, het voldoen aan interne en relevante externe regelgeving en de participatie in PwC. Het niet-naleven van *baseline expectations* heeft een negatief effect op de beoordeling en beloning tot 50% van de totale beloning.

Sanctiebeleid

Als onze mensen (externe en interne) regels overtreden of ongewenst gedrag vertonen, kan de rvb sancties opleggen. Dit varieert van een schriftelijke waarschuwing en een terechtwijzing tot schorsing of ontslag. In de beschrijving van *objective 2* ‘Ethical requirements and values’ hebben we een overzicht gegeven van de gremia waar overtredingen kunnen worden gemeld.

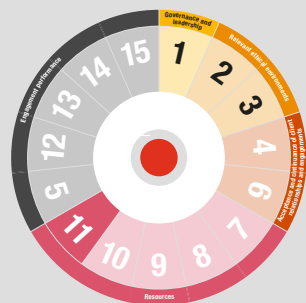
Financiële situatie controlepartners

In het rapport ‘In het publiek belang’ uit 2014 gaf de toenmalige werkgroep aan belang te hechten aan een onderzoek door de sector naar het invoeren van een pensioenregeling voor controlepartners teneinde winstmaximalisatie in de laatste jaren van hun carrière te voorkomen. Een dergelijke pensioenregeling zou naar de mening van de werkgroep bij kunnen dragen aan een langetermijnfocus door de controlepartners. Een projectgroep binnen de sector heeft deze mogelijkheid onderzocht en is tot de conclusie gekomen dat een dergelijke pensioenregeling niet effectief is. In vervolg hierop heeft de NBA in januari 2018 aanvullende maatregelen voorgesteld die erop toezien voldoende inzicht te verkrijgen in de financiële situatie van partners optredend als externe accountant (ingeschreven in het AFM-register).

In dit kader is in boekjaar 2018/2019 nader onderzoek gedaan naar de financiële situatie van alle partners binnen onze accountantsorganisatie. Indien daar aanleiding toe was, zijn passende maatregelen genomen en zijn de opvolging en doeltreffendheid van de maatregelen gemonitord. Het onderzoek wordt sindsdien doorlopend uitgevoerd.

Resources

11. Technological resources



Objective: Technological resources enable the operation of the firm's system of quality management and performance engagement.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat datakwaliteit in IT-systemen en tools die worden gebruikt voor kwaliteitsbeheersing niet adequaat wordt gemanaged of dat deze systemen en tools niet betrouwbaar zijn.
- Het risico dat het proces van het geven of beëindigen van toegang tot deze systemen niet adequaat is en beveiligingsrisico's mogelijk niet voldoende worden voorkomen.
- Het risico dat de procedures voor changemanagement (inclusief functionele toetsing) van deze IT-systemen en tools niet effectief zijn.
- Het risico dat niet wordt voldaan aan geldende regelgeving met betrekking tot dataprivacy en maximale bewaartermijnen van gegevens in deze systemen en tools.

Governance

De planning, ontwikkeling, toepassing en onderhoud van IT-systemen en tools die worden gebruikt voor kwaliteitsbeheersing maken gebruik van de firmabrede IT-organisatie van PwC NL. De chief operations officer (COO) (lid van de raad van bestuur van PwC NL) is onder andere verantwoordelijk voor de IT-strategie en de IT-operations in Nederland. De COO wordt bijgestaan door een chief information officer (CIO) en een chief information security officer (CISO), *operations partners* in de LoS-Boards en een centrale IT-afdeling. De CIO is verantwoordelijk voor het op elkaar afstemmen van 'vraag en aanbod' op strategisch en tactisch niveau in afstemming met de Lines of Service en het internationale netwerk. De CISO is verantwoordelijk voor de naleving van de PwC Information Security Policy (ISP). De Director IT is verantwoordelijk voor het in continuïteit beschikbaar stellen van de benodigde technologie.

Innovatie, planning, ontwikkeling en onderhoud van IT-systemen en tools, die worden gebruikt in kwaliteitsbeheersing, worden geïnitieerd door de Assurance LoS vanuit de Assurance Board, het Assurance-innovatieteam, Assurance-informatiemanagement en de businessunits bijgestaan door de bovengenoemde IT-organisatie. In het proces wordt dit nader ondersteund door de firmabrede Technology and Transformation (T&T) Board en het Information (& Data) Protection Committee.

De leden van de *T&T Board* zijn de COO, de Lines of Service *operations partners*, de CIO, de chief digital officer en de director IT. De board komt circa vier keer per jaar bijeen. Tijdens deze meetings worden ontwikkelingen en de voortgang gedeeld en besproken, waaronder de programma's en projecten die vanuit het PwC-netwerk van *member firms* worden ontwikkeld.

Het Information (& Data) Protection Committee komt maandelijks bijeen. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen geagendeerd:

- Information Protection Committee
- Data Protection Committee (hangt samen met de Network Data Protection Policy)
- Chief data officer (hangt samen met de PwC NL Data Retention Policy).

Jaarlijks stelt Assurance-informatiemanagement het Assurance IT-plan op. Dit plan omvat de belangrijkste doelstellingen gebaseerd op de strategische Assurance-prioriteiten, een risicobeoordeling en een resourcesbudget. Het plan wordt uitgewerkt is samenwerking met het Assurance Board-lid verantwoordelijk voor operations. Vaststelling van het plan door de Assurance Board gebeurt via de jaarlijkse Business Planning Cycle (BPC).

Ontwikkeling en onderhoud

Policies en procedures met betrekking tot het ontwikkelen en onderhouden van lokale en netwerk-IT-systemen en tools zijn gebaseerd op de PwC Network Policies & Procedures. Het ontwikkelen en onderhouden wordt uitgevoerd via kaders van de BPC. Het ontwikkelen gebeurt voornamelijk via het IDP-proces (Idea, Demand, Project) en het onderhoud voornamelijk via het changemanagementproces.

Reguliere Assurance-processen worden voornamelijk ondersteund door Global-systemen. Lokaal ontwikkelde systemen volgen de gebruikelijke Global Policies and Procedures. Daarnaast worden de mogelijke risico's via de lokale firmabrede governanceopzet, de BPC, het Assurance IT-plan en een gedegen informatiemanagementfunctie afgedekt en adequaat beheerst.

Changemanagement

Het onderhouden van IT-systemen en tools wordt ondersteund met een centraal proces via het ServiceNow-platform). Changes worden daar aangemeld en via een procesflow ter goedkeuring aangeboden, gerealiseerd en vervolgens gereleased en gereed gemeld. Voor grotere of meer complexe wijzigingen in systemen wordt het IDP-proces gevolgd (zie *objective 5*).

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Access Control

Systemen en tools worden toegekend vanuit een PwC-breed, Line of Service- of applicatie-/ tool-perspectief. Toegangsrechten tot Assurance-tools kunnen onderdeel van de tool zelf zijn, zoals bij het *delegated model* voor Aura Platinum (zie *objective 12*): toegang tot het klantspecifieke Aura-dossier en klantgevoelige gegevens moet worden goedgekeurd door de eigenaar van het betreffende Aura-dossier (of door de door hem/ haar toegewezen vervanger).

Iedere nieuwe medewerker van PwC NL krijgt automatisch toegang tot een aantal systemen en applicaties die nodig zijn voor het dagelijks functioneren. Daarbij valt te denken aan iPower (urenadministratie), IGLO (consultatiedatabase), Assurance Assist (vaktechnische database), Vantage (L&D-portal), Talentlink (planningssysteem) en Workday (HR-systeem). Daarnaast zijn er specifieke procedures via ServiceNow voor het toewijzen van toegang tot een aantal specifieke systemen en applicaties. De betreffende toegangsrechten worden minstens eenmaal per jaar gemonitord om te borgen dat de gegeven toegang (nog) passend is en dat er geen gebruikers zijn met excessieve toegang.

Bij uitdiensttreding worden gebruikerslaptops ingenomen als onderdeel van de uitdiensttredingsprocedure en wordt de toegang tot het netwerk centraal geblokkeerd.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging heeft een grote prioriteit binnen het PwC-netwerk. De *member firms* dragen de verantwoordelijkheid richting hun mensen, klanten, leveranciers en andere stakeholders om informatie die hen is toevertrouwd veilig te houden.

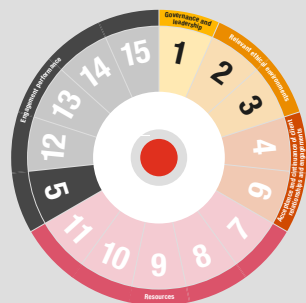
Het PwC-netwerk van *member firms* werkt met een PwC Information Security Policy (ISP). Deze policy is opgesteld in overeenstemming met standaarden die gelden voor financiële dienstverleners en met andere gezaghebbende normen (ISO/IEC 27001, COBIT, NIST, etc.) die binnen het PwC-netwerk als kaders worden gehanteerd voor informatiebeveiliging. De PwC ISP ondersteunt PwC NL in zijn cyberbeleid dat erop is gericht om proactief de veiligheid van zijn activa en klanteninformatie te waarborgen. De PwC ISP wordt tenminste jaarlijks geëvalueerd.

PwC NL moet de eisen opgenomen in de PwC ISP naleven en moet jaarlijks onderzoek doen naar de naleving en daarvan gedocumenteerd verslagleggen. Dit wordt uitgevoerd door het Network Information Security Compliance-team, dat onafhankelijk opereert binnen het PwC-netwerk. Daarnaast is PwC NL ISO 27001 gecertificeerd.



Engagement performance

5. New solutions



Objective: Develop new solutions which are aligned with PwC's purpose and support profitable growth in line with the Assurance strategy.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat *new solutions* in gebruik worden genomen die niet het goedkeuringsproces hebben doorlopen.
- Het risico dat er binnen de Assurance LoS niet voldoende ondersteuning is voor innovatie en het ontwikkelen van nieuwe toepassingen.
- Het risico dat er niet voldoende wordt geïnvesteerd (mensen en middelen) in innovatie en nieuwe digitale oplossingen, waardoor onder andere de positie van PwC in de markt verslechtert.
- Het risico dat de beoordeling van de mogelijkheden en de risico's niet goed genoeg wordt uitgevoerd, voordat wordt besloten tot het ontwikkelen van nieuwe oplossingen.
- Het risico dat het ontwikkelproces van nieuwe oplossingen zelf niet adequaat wordt gemanaged, inclusief de aan de inzet van derde partijen verbonden risico's.

Digitale transformatie

Innovatie, digitale transformatie en het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten zijn cruciaal om relevant te blijven, kwalitatief goed werk te leveren en verder te kunnen groeien. Dit staat dan ook centraal in onze strategie. Er wordt jaarlijks een innovatiebudget en -plan opgesteld (voor de controlepraktijk, de businessunits Risk Assurance en CMAAS en de afdeling Audit Support afzonderlijk) en goedgekeurd door de Assurance Board. Het Digital Innovation Steering Committee bewaakt de voortgang van nieuwe en al in gang gezette projecten op het gebied van innovatie en *new solutions*.

Onze collega's worden gestimuleerd om innovatieve toepassingen te ontwikkelen. Naast het aanbieden en verplicht stellen van diverse *digital upskilling*-programma's, worden in de

businessunits *digital days* georganiseerd, waar nieuwe ideeën voor digitale oplossingen worden gedeeld en besproken. Daarnaast zijn in elke businessunit – zoals binnen heel PwC NL – zogenoemde *digital accelerators* actief. Geschikt geachte ideeën kunnen worden aangeboden voor eventuele verdere ontwikkeling en bredere toepassing, goedkeuring en monitoring conform de daartoe bestaande innovatie-/new solutions-governanceprocedures (Idea, Demand, Project (IDP) en Assurance Innovation Procedure (AIP)).

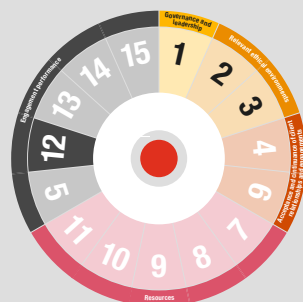
Of het nu gaat om digitalisering van bestaande processen om de effectiviteit of de efficiëntie te vergroten of om het (al dan niet samen met derden) ontwikkelen van fundamenteel nieuwe oplossingen, tools, producten of diensten, voor elk van deze initiatieven bestaat een adequaat governanceproces.

Voordat een beslissing wordt genomen om te investeren in een bepaalde innovatieve of digitale oplossing of tool, wordt vastgesteld dat de voorgestelde *new solutions* passen binnen de Assurance-strategie en in lijn zijn met de purpose van PwC. Cruciaal is dat de kwaliteit van nieuwe oplossingen of tools gewaarborgd is. Ook moeten alle initiatieven voldoen aan relevante wet- en regelgeving. Naast het opstellen van een businesscase voor alle nieuwe oplossingen en tools, worden de risico's in kaart gebracht en een uitgebreid risicomanagement- en goedkeuringsproces doorlopen. Hierbij zijn alle relevante experts betrokken (zoals dataprivacy, datasecurity, *legal*, *independence*, National Office, etc.). Daarnaast vinden uitgebreide gebruikersacceptatietoetsen plaats. Pas als alle relevante procedures met goed resultaat zijn doorlopen, gesignaleerde risico's adequaat zijn afgedekt en de Assurance Board goedkeuring

heeft verleent op basis van de vereiste documenten en conform de van toepassing zijnde governanceprocedure, worden nieuwe oplossingen en tools vrijgegeven voor gebruik in de praktijk. Applicaties worden geregistreerd in de Application Management Tool.

Engagement performance

12. Support for engagement performance



Objective: Firms provide and engagement teams understand and fulfil their responsibility in connection with engagements including the use of relevant resources necessary for the effective and efficient provision of services, products and other solutions.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat er onvoldoende mensen en middelen beschikbaar zijn om de praktijk te ondersteunen.
- Het risico dat de methodologische middelen die aan de praktijk beschikbaar worden gesteld niet (volledig) in lijn zijn met geldende professionele standaarden, of dat ze niet bijdragen aan een effectieve of efficiënte uitvoering van opdrachten.
- Het risico dat zaken als fraude, corruptie, omkoping of andere onwettige handelingen bij of door controleklanten niet worden ontdekt.
- Het risico dat mogelijke continuïteitsproblemen bij klanten, die (kort) na de jaarrekeningcontrole faillissement aanvragen, niet door het controleteam worden geïdentificeerd of onvoldoende opgevolgd of gerapporteerd worden.
- Het risico dat er onvoldoende kennis of vaardigheden binnen het controleteam zijn om controlerisico's of complexe verslaggevingsonderwerpen adequaat aan te pakken.

Onze controleaanpak

Wij hanteren een wereldwijde gestandaardiseerde controleaanpak. Inzet van technologie en uitbesteding van gestandaardiseerde werkzaamheden aan gespecialiseerde *delivery* en *competence centres* en *centres of excellence* dragen bij aan verdere kwaliteitsverbetering. Controleteams worden ondersteund met tools en technieken, toegang tot specialistische kennis en vaktechnische consultaties.

PwC Audit

Voor onze controlewerkzaamheden gebruiken we een wereldwijd gehanteerde methodiek (PwC Audit). De problematiek en de complexiteit die voor iedere klant specifiek zijn, staan hierin centraal. Daarnaast gebruiken we voor elke (controle)opdracht een digitaal dossier (Aura) en op diverse sectoren toegespitste

controleprogramma's. Aura Platinum omvat onze standaard voor de inrichting van een controledossier. Onze hoogopgeleide en ervaren mensen zijn van fundamenteel belang voor het toepassen van onze controlemethodiek. Zij hanteren een slimme aanpak en gebruiken de meest moderne technieken. Samen met het uit

zes stappen bestaande controleproces, resulteert dit in een controle die robuust, inzichtelijk en relevant is.

Het controleproces begint met **1. Klantacceptatie en onafhankelijkheid** (zie *objectives* 3, 4 en 6). De andere stappen zijn:

2. Inzicht in de bedrijfsactiviteiten van de klant

Voor een goede kwaliteit van onze controle is het belangrijk dat we de bedrijfsactiviteiten van de klant begrijpen. Daarom verdiepen we ons vroegtijdig in de processen, systemen en data van de klant. We maken daarnaast gebruik van bedrijfs- en sector kennis. Het krijgen van de juiste inzichten zorgt er ook voor dat wij tijdig onze controleaanpak kunnen opstellen en onze planning daarop kunnen afstemmen.

3. Relevante risico's

In onze controlewerkzaamheden richten wij ons op de risico's die tot een materiële impact op de financiële rapportage kunnen leiden. Het identificeren van de juiste risico's is van groot belang om de controle doeltreffend te maken. Wij trainen onze mensen daar continu op. We stimuleren ze hun natuurlijke nieuwsgierigheid en professioneel-kritische houding te gebruiken om de juiste risico's te identificeren en een passende controle daarop te ontwikkelen.

4. Bepalen van de controlewerkzaamheden

Nadat we de risico's, materialiteit, omvang, complexiteit en interne beheersing van de klant in kaart hebben gebracht, bepalen we de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden. Deze reikwijdte omvat wat we gaan doen, of we op de interne beheersing gaan steunen, welke controle-informatie we willen verkrijgen en op welke activiteiten bij de klant we ons richten, hoe we dat doen en welke PwC-medewerkers en tools hiervoor nodig zijn. Dit leggen we vast in Aura. De op te leveren stukken van de klant wisselen we via de beveiligde onlineportal Connect uit. Binnen Connect kunnen zowel de klant als wij realtime de status, tijdigheid en volledigheid van de op te leveren stukken en andere belangrijke aspecten voor de kwaliteit van onze werkzaamheden zien.

5. Robuuste teststrategie

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

**Onze collega's
Technologie
Controleaanpak +
PwC Audit**

en de inzet van moderne technologie. *Process mining* als onderdeel van data-analyse en benchmarking leidt tot nieuwe inzichten en geeft meer zekerheid over grote aantallen transacties en over de werking van processen dan traditionele steekproeven. De inzet van data-analyse en nieuwe technologieën (zoals Halo) neemt steeds verder toe. Zowel lokaal, als in internationaal verband investeren we daarom fors in deze ontwikkelingen.

6. Zinnige conclusies

Onze controlemethodiek geeft stakeholders zekerheid over de integriteit van de financiële verslaggeving van een bedrijf of organisatie. Doordat wij alle kennis en ervaring uit ons netwerk samenvoegen, zijn wij in staat meer doordachte en onderbouwde conclusies te trekken. We rapporteren aan de raad van bestuur via onze rapportage interim-bevindingen. Aan de raad van commissarissen, in het bijzonder de auditcommissie, rapporteren we zowel het controleplan, de rapportage interim-bevindingen als het accountantsverslag. Aan aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen brengen we ook verslag uit door ons optreden in algemene vergaderingen van aandeelhouders (AvA's) en via onze uitgebreide controleverklaring.

Technologieën die onze controle versterken

Het internationale netwerk van PwC *member firms* is een van de belangrijkste drivers voor kwaliteit. Enerzijds is dit netwerk van groot belang om de controle van internationaal opererende ondernemingen adequaat te kunnen uitvoeren. Anderzijds biedt het netwerk de schaal die nodig is om de investeringen te dragen die noodzakelijk zijn om goede controles uit te voeren. Het doorontwikkelen van elektronische dossiers, audittools en data-analysetechnologie die ons in staat stellen om ondernemingen effectief te controleren is een kostbare zaak. Zo ook de ontwikkeling van hierop aansluitende methodologie en training. Deze investeringen kunnen alleen worden gerealiseerd door ze als netwerk gezamenlijk te doen.



Aura Platinum

De wereldwijd gebruikte applicatie Aura Platinum ondersteunt onze mensen in de Assurance-praktijk bij hun controlewerkzaamheden op grond van PwC Audit. Aura Platinum zorgt voor een systematische, op risico's gebaseerde controleaanpak door onze teams. Daardoor kunnen ze zich richten op de dingen die ertoe doen. Aura Platinum bevat tools om de controlekwaliteit, de consistentie van de controle en het gebruik van de juiste documentatie te bevorderen. De applicatie is makkelijk te integreren met andere tools en applicaties, waardoor we een centrale werkruimte voor een opdracht kunnen creëren. Met Aura Platinum kunnen we ons controlewerk beter plannen, uitvoeren en documenteren. Al onze controleopdrachten worden ondersteund door Aura Platinum.



Connect Suite

Connect Suite is onze onlineportal waarop we in elke fase van de controle snel en veilig informatie kunnen uitwisselen met collega's (in binnen- en buitenland) en klanten. Connect Suite bestaat uit Connect en Connect Audit Manager.

- Connect laat zien wat onze teams doen om aan de controle gerelateerde zaken op te lossen en volgt de voortgang realtime. Zowel het controleteam als de klant weten te allen tijde wat de status is.



Halo

Halo is onze data-analysetool, waarmee we mogelijke risico's kunnen beoordelen en kunnen bepalen waarop we onze controleprocedures moeten richten. Met Halo kunnen we snel en overzichtelijk patronen en trends in kaart brengen en daarmee inzicht krijgen in afwijkende transacties bij de klant. Halo bestaat uit drie belangrijke componenten: het verzamelen van klantgegevens, het transformeren en het testen en analyseren van deze gegevens. Ook vindt een transparante koppeling plaats tussen geïdentificeerde risico's en de daarvoor noodzakelijke risicobeperkende maatregelen.



Count

Count is een mobiele applicatie die onze controleteams helpt bij het uitvoeren van de voorraadinventarisatie bij onze klanten. De uitkomsten worden geëxporteerd naar Aura Platinum. Door het gebruik van Count wordt invulling gegeven aan een verdere standaardisatie van het inventarisatieproces.



PwC's Confirmation System

Voor het verkrijgen van debiteurenconfirmaties, standaardbank-verklaringen en confirmaties over leningen maken wij gebruik van een confirmatiesysteem. Het systeem borgt beveiligde informatie-uitwisseling tussen het controleteam en externe partijen.

Audit Support

Het onderbrengen van specifieke administratieve taken en gestandaardiseerde (controle) werkzaamheden bij zogenoemde *delivery* en *competence centres* en *centres of excellence* is een speerpunt in ons beleid. Dit leidt tot een hogere kwaliteit, meer efficiëntie en hogere snelheid door schaalgroottes.

We maken gebruik van PwC-*delivery centres* in Nederland, Polen, India en Zuid-Afrika en het *competence centre* en de *centres of excellence* in Nederland. Deze centra moeten aan strikte kwaliteitseisen vanuit het internationale PwC-netwerk van *member firms* voldoen. Periodiek wordt het kwaliteitsbeheersingssysteem van deze centra onderworpen aan een review door een internationaal samengesteld team.

Ook hebben we binnen ons Project Management Office (PMO) projectmanagers die controleteams begeleiden en het proces rondom een audit coördineren. Daarbij wordt onder meer gekeken naar standaardisering, risicomanagement en de planning van de teamleden. Dit neemt de accountants veel coördinerend werk uit handen waardoor zij meer tijd hebben voor hun kerntaken.

De verschillende centra, PMO en de planningsafdeling zijn samengebracht binnen de afdeling Audit Support.

Ondersteuning vanuit de centrale organisatie

De kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementketen op de werkvloer krijgt ondersteuning vanuit een centrale organisatie. National

Office ondersteunt de praktijk en bevordert de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige collega's. National Office heeft een belangrijke taak bij de ontwikkeling en implementatie van de richtlijnen en procedures rond verslaggeving, *assurance* en risicomanagement. Ook is National Office betrokken bij de implementatie van wet- en regelgeving in de organisatie.

National Office is verder belast met de uitvoering van een aantal specifieke kwaliteitsmaatregelen, zoals de uitvoering van reviews van jaarrekeningen en het afhandelen van (verplichte) vaktechnische consultaties (zie *objective 14*).

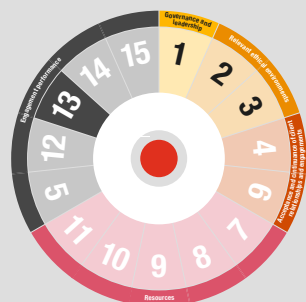
Daarnaast voeren verslaggevingsspecialisten van National Office reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voor afgifte van de verklaring. Zij zorgen voor een extra, kritische, blik van een deskundige die op enige afstand staat van het controleteam. Naast aanvaardbaarheid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

National Office verspreidt periodieke updates om de Assurance-praktijk op de hoogte te houden van wijzigingen en aanvullingen op het gebied van regelgeving en auditing- en accountingstandaarden. Voorbeelden zijn wekelijks vaktechnisch nieuws via de Assurance-brede nieuwsbrief, het tijdschrift Spotlight, PCAOB- en US GAAS Desk-updates en Accounting Alerts. Ook de aanbevelingen die voortkomen uit ons realtime-reviewprogramma

(zie *objective 13*) delen we periodiek met de volledige Assurance-praktijk. Regelmatig houden we (verplichte) digitale trainingen en webcasts. National Office onderhoudt ook Inform. Deze onlineportal is beschikbaar voor alle PwC'ers en financiële professionals bij klanten en andere relaties. De portal bevat vaktechnische informatie op het gebied van verslaggeving, *assurance* en risicomanagement, en ook *guidance*, tools en templates. Als laatste heeft National Office een bepalende rol in het samenstellen van het curriculum van ons trainingsprogramma.

Engagement performance

13. Direction, coaching and supervision



Objective: Engagement teams are effectively directed, coached and supervised and engagement performance is reviewed in a timely and constructive manner.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn.

- Het risico dat er onvoldoende projectmanagement-vaardigheden beschikbaar zijn op grote controleopdrachten om de controle efficiënt en effectief uit te voeren.
- Het risico dat *engagement leaders* hun team onvoldoende aansturen en coachen, dan wel onvoldoende of niet tijdig betrokken zijn bij de uitvoering van de opdracht.
- Het risico dat er onvoldoende *on the job* training plaatsvindt of dat door de teamleden uitgevoerde werkzaamheden onvoldoende worden gereviewd op kwaliteit, effectiviteit en documentatie.

Teamrollen en verantwoordelijkheden

De *engagement leader* is de partner of director die eindverantwoordelijk is voor een project of opdracht. Samen met de *engagement manager* houdt de *engagement leader* toezicht op een controle, beoordeelt het gedane werk, coacht het team en bewaakt zo de kwaliteit van de controle. Onze partners, directors en (senior) managers hebben een grote rol bij het uitdragen van onze normen en waarden, inclusief een professioneel-kritische houding en het gewenste gedrag. Zij geven het voorbeeld aan hun teamleden. Partners en directors worden geacht een substantieel deel van de totale urenbesteding aan de klant voor hun rekening te nemen. We verwachten van alle medewerkers dat zij hun eigen werk kritisch

beoordelen en ervoor zorgen dat het voldoet aan de relevante eisen.

Onze controlesoftware Aura Platinum bevat naast een standaardinrichting van het controledossier ook de functionaliteiten om onze teams te helpen bij het monitoren van de voortgang van de controle. Met behulp van Aura Platinum kunnen onze mensen beter zien of al het werk is voltooid, het werk is beoordeeld door de juiste personen, onder wie de *engagement leader* en – indien van toepassing – de *quality review partner* of de *concurring review partner*, en of alle zaken op de juiste manier zijn aangepakt.

Tijdens hun hele carrière ontwikkelen onze mensen (inclusief partners) hun kennis en vaardigheden via een combinatie van coaching, *review on the job* en verschillende trainingen. Coaching en *review on the job* zijn belangrijke onderdelen van de werkwijze binnen onze controleteams. Onze mensen krijgen dan ook training in het geven van deze coaching en feedback. Daarnaast hebben het realtime-reviewteam (RTR-team) en de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars (QRP's en CRP's) een belangrijke rol in het vaktechnisch coachen van onze mensen.

Real Time Assurance

We hebben een RTA-programma Real Time Quality Assurance ontwikkeld waarbinnen preventieve monitoring plaatsvindt en controleteams gecoacht en ondersteund worden om het juiste te doen. Het RTA-programma bestaat uit realtime-reviews (RTR) en coaching door onze zogenoemde BI-oplossingen (*business intelligence*). Zowel RTR's als BI helpen controleteams gedurende de uitvoering van hun controlewerkzaamheden de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen. Als wordt geconstateerd dat een controle of dossiervorming beter kan of moet, ontvangt het betreffende controleteam coaching en heeft het team de gelegenheid dit op te volgen voor afronding van de controle.

Realtime-reviews (RTR)

Het RTR-team voert diepgaande reviews uit op een geselecteerd aantal controledossiers voordat een verklaring afgegeven wordt en ondersteunt ook QRP's en CRP's bij het

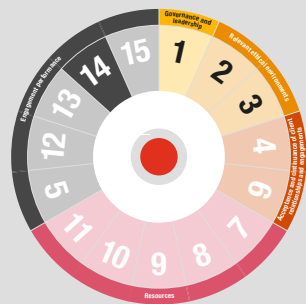
uitvoeren van de OKB (zie *objective* 15). Het RTR-team helpt controleteams de kwaliteit van controleopdrachten te waarborgen en focust daarbij jaarlijks op specifieke thema's, zoals de frauderisicoanalyse, de IT-controleaanpak of de toepassing van een nieuwe controlestandaard. Als het team constateert dat een controle of dossiervorming beter kan of moet, geeft het coaching aan het betreffende controleteam. Het RTR-team benoemt niet alleen wat verbeterd moet worden, maar ook wat goed gaat. Het deelt deze lessen met de controlepraktijk en vergroot hiermee het verandervermogen van onze organisatie. Ook vormen observaties van het RTR-team input voor het oorzaakanalyseproces.

Business intelligence

Het National Office BI-team maakt gebruik van RTA-tools om inzicht te verkrijgen in realtime-opdrachtinformatie zoals vastgelegd in actieve controledossiers in Aura Platinum. Ook kan deze informatie gekoppeld worden aan andere relevante bronnen, zoals data uit ons planningssysteem (Talentlink) of urenadministratie (iPower). De rol van het BI-team is om de *engagement leaders* bij te staan door het verschaffen van relevante opdrachtinformatie. Deze informatie wordt verstrekt om de kwaliteit van de controle en de documentatie daarvan te verbeteren en om onnodig extra werk in een later stadium te helpen voorkomen. Het is de verantwoordelijkheid van de *engagement leaders* om – indien daar aanleiding toe is – het een en ander adequaat op te volgen in het dossier. Het BI-team bestaat uit zowel data-analisten als methodologische experts.

Engagement performance

14. Expert knowledge



Objective: Firms provide and engagement teams use expert knowledge and specialists in the performance of engagements.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in relatie tot het *quality objective* zijn:

- Het risico dat de benodigde of gewenste ondersteuning door experts niet of niet voldoende beschikbaar is.
- Het risico dat er geen beroep wordt gedaan op experts, terwijl deze ondersteuning wel vereist is om een goede controle uit te voeren.
- Het risico dat onvoldoende collega's beschikbaar zijn voor consultatie om teams te helpen bij het aanpakken van complexe technische of risicomanagementvraagstukken.
- Het risico dat zaken als fraude, corruptie, omkoping of andere onwettige handelingen bij of door controleklanten niet worden ontdekt.
- Het risico dat mogelijke continuïteitsproblemen bij klanten, die (kort) na de jaarrekeningcontrole faillissement aanvragen, niet door het controleteam worden geïdentificeerd of onvoldoende opgevolgd of gerapporteerd worden.

Inzet van experts

In voorkomende gevallen bestaat de noodzaak of wordt het door de *engagement leader* wenselijk geacht om experts in te schakelen bij het uitvoeren van bepaalde controlewerkzaamheden. Om de beschikbaarheid van deze ondersteuning door experts – veelal professionals uit de andere Lines of Service – in periode dat dat nodig is te waarborgen, worden jaarlijks zogenoemde *memoranda of understanding* tussen Assurance en Tax & Legal en Advisory overeengekomen en getekend door de respectievelijke Line of Service Boards.

Tax & Legal-collega's ondersteunen controleteams onder andere bij de controle van de belastingpositie van een gecontroleerde organisatie, *pension accounting* en pensioengerelateerde zaken, actuariële berekeningen, kredietrisicomodellen bij de

controle van de verslaggeving van gecontroleerde verzekeraars, op aandelen gebaseerde en andere beloningsmodellen en ondersteuning op het gebied van vastgoedwaardering.

Ondersteuning door Advisory-collega's heeft met name betrekking op de controle van waarderingen in de jaarrekening, zoals impairmenttesten, *purchase price allocation* in het kader van de verwerking van overnames in de jaarrekening, de waardering van portefeuilles en bepaalde IFRS-verslaggevingszaken. Daarnaast worden regelmatig forensische, cyber- en privacyspecialisten bij de controle betrokken.

Ook bij consultaties (zie hieronder) kan, indien nodig of gewenst, gebruikgemaakt worden van bovengenoemde experts uit de andere Lines of Service.

Consultaties

De *engagement leader* moet National Office consulteren als er sprake is van een bijzondere of specifiek voorgeschreven situatie. Voorbeelden zijn het opvolgen van indicaties van fraude en continuïteitsvraagstukken.

National Office

Het controleteam maakt in het kader van de consultatie melding van de specifieke feiten, de regelgeving, de door het management van de klant voorgestelde verwerkingswijze in de verantwoording als het gaat om een verslaggevingsvraagstuk en de mening van het controleteam. Ook als er sprake is van een potentiële fout in een al uitgebrachte jaarrekening waarbij een (controle)verklaring is afgegeven, moet de *engagement leader* National Office consulteren.

National Office legt de uitkomst van de consultatie schriftelijk vast in de consultatiedatabase (IGLO), waarbij de *engagement leader* zowel de feiten als de uiteindelijke uitkomst moet goedkeuren. De uitkomst van de consultatie is in principe bindend. Als de betreffende *engagement leader* het oneens is met de uitkomst, dan is voorzien in een escalatieprocedure.

Fraudepanel

In het geval van (vermeende) fraudegevallen bij onze klanten, moet ons interne fraudepanel ingeschakeld worden. Als onderdeel van risicomanagement krijgen – als dat nodig is – controleteams ondersteuning van forensische experts.

Meldingen mogelijke wongebruikelijke transacties

Onze beroepsorganisatie NBA heeft richtsnoeren voor de interpretatie van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) gepubliceerd. Deze zijn verankerd in onze procedures met betrekking tot het klantenonderzoek. Uit hoofde van de Wwft zijn we verplicht een verrichte of voorgenomen ongebruikelijke transactie – bij of door een van onze klanten – te melden aan de door de ministeries van Financiën en Justitie en Veiligheid in het leven geroepen Financial Intelligence Unit Nederland. Meldingen van mogelijke ongebruikelijke transacties kunnen aan de orde komen in het fraudepanel. Als de transactie voldoet aan de criteria van de Wwft wordt een melding verzorgd.



Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen

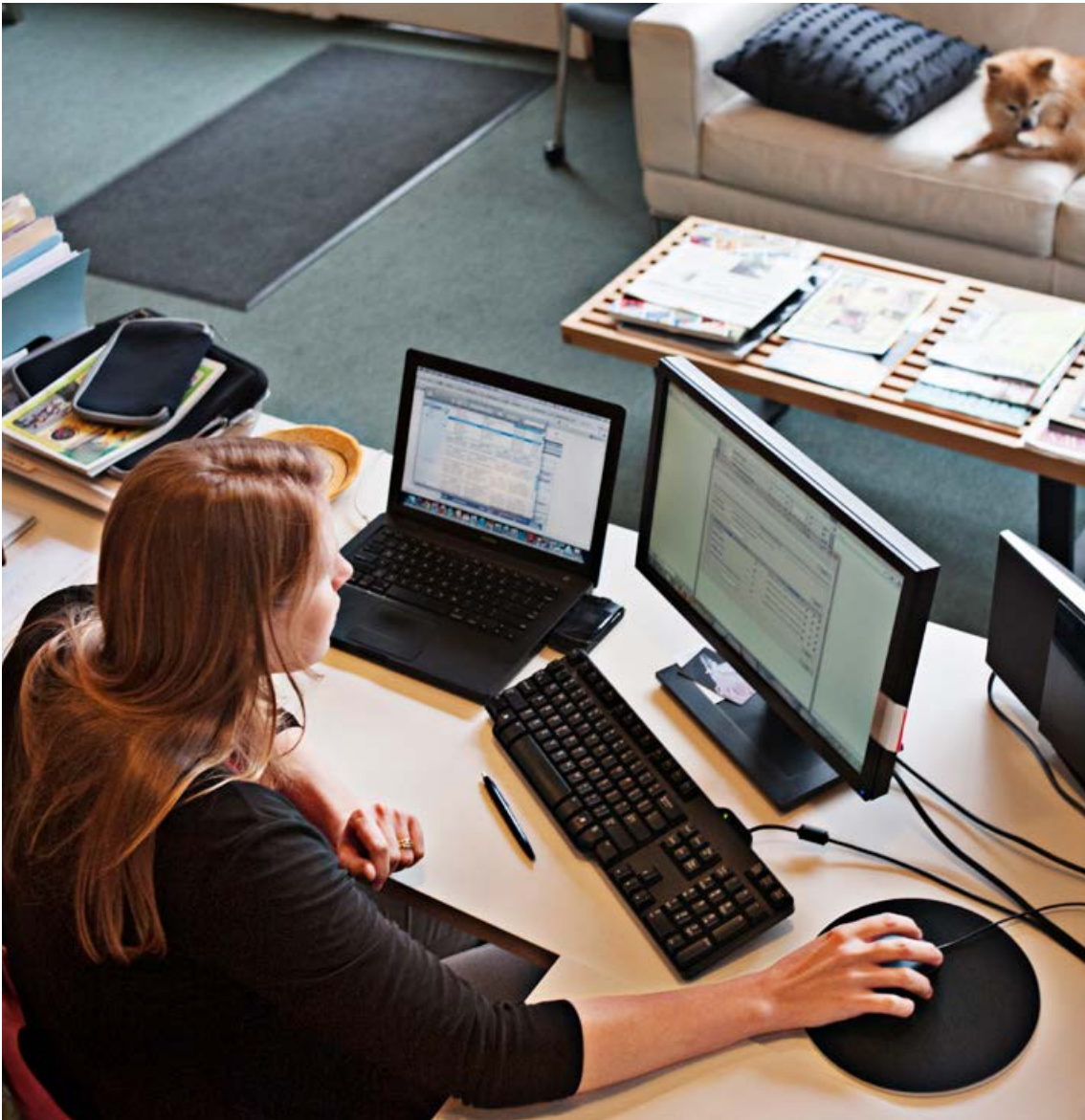
De wettelijk verplichte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's) worden bij PwC uitgevoerd door *quality review partners* (QRP's). De QRP vervult zijn/haar rol op basis van de informatie die het controleteam verstrekt en de informatie in het controledossier. De QRP's worden door de Assurance Board benoemd. Ter voorbereiding op hun rol krijgen zij een training.

Daar waar het realtime-reviewteam (RTR-team, zie *objective* 13) ook betrokken is bij de controleopdracht, kan het RTR-team de QRP ondersteunen. Er wordt dan een meer diepgaande OKB uitgevoerd. In overleg met de QRP identificeert het RTR-team de belangrijkste aandachtsgebieden binnen de controle en vult op die gebieden de werkzaamheden van de QRP aan. Ook coacht het RTR-team de QRP bij de

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

In aanvulling op de wettelijk verplichte OKB's worden nog meer OKB's uitgevoerd. Deze OKB's worden uitgevoerd door een team bestaande uit een *concurring reviewing partner* (CRP) en leden van het RTR-team.

De QRP's en CRP's maken deel uit van een gezamenlijk netwerk dat onder leiding staat van de Chief Auditor. Via dit netwerk krijgen ze inhoudelijke en richtinggevende ondersteuning voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. ook dient dit netwerk als platform voor het delen van ervaringen en best practices.



Onze governance

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

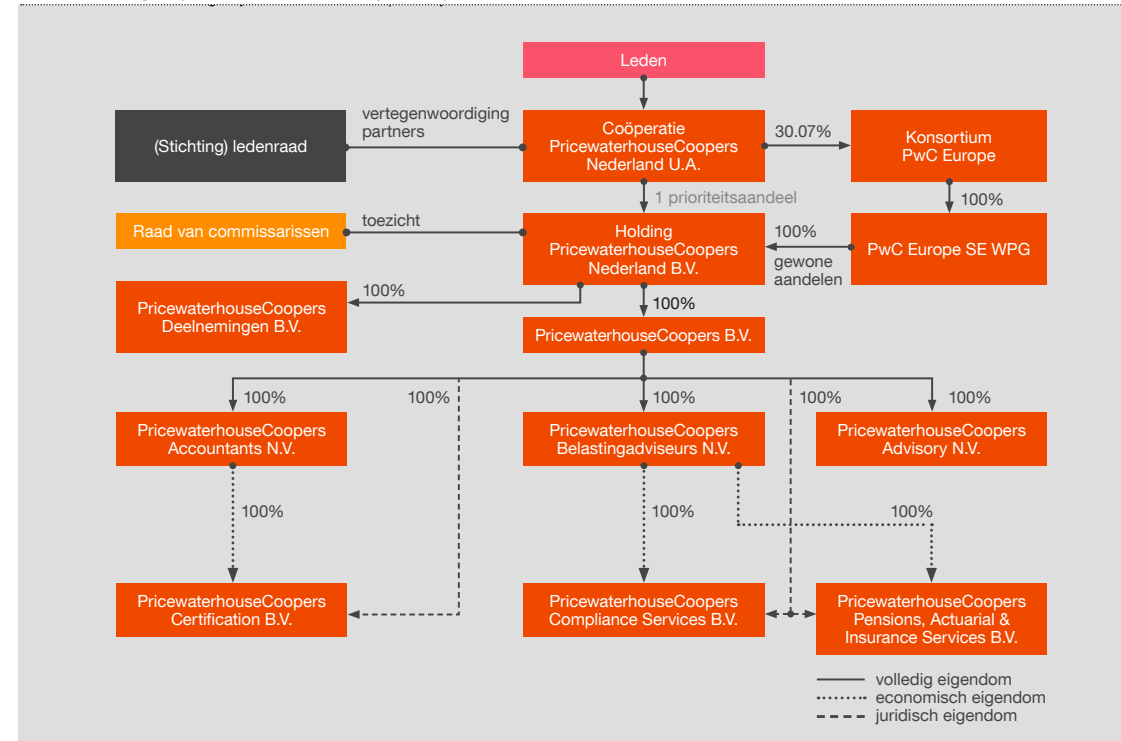
- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- **Onze governance**
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Onze juridische structuur

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is de accountantsorganisatie en de houder van de vergunning op grond van artikel 5 van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) (vergunningnummer 130002921). PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is een 100%-deelneming van PricewaterhouseCoopers B.V. Deze bv is een 100%-deelneming van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Alle gewone aandelen van deze vennootschap worden gehouden door de Duitse vennootschap PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, terwijl Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. één (en het enige) prioriteitsaandeel in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. houdt. Aan dat aandeel zijn zeggenschapsrechten verbonden.

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

Vereenvoudigde juridische structuur per 30 juni 2021



Per 30 juni 2021 waren 294 leden aangesloten bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., waarvan 112 leden aan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ter beschikking waren gesteld. De meerderheid van de beroepsbeoefenaars (zijnde partners/leden) die aan de accountantsorganisatie ter beschikking gesteld zijn, is aangemeld als externe accountant bij de AFM. Deze aanmelding vindt pas plaats nadat een (interne) kwaliteitsbeoordeling heeft plaatsgevonden. De externe accountants worden, na goedkeuring door de raad van commissarissen, aangesteld door de Assurance Board.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. heeft vestigingen in Alkmaar, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Eindhoven, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Utrecht en Zwolle.

PricewaterhouseCoopers B.V. heeft verder 100%-deelnemingen in:

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

De vennootschap PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. ('CoS') richt zich op het afgeven van samenstellingsverklaringen.

Werkzaamheden die onder verplichte accreditatie worden uitgevoerd, zijn ondergebracht in PricewaterhouseCoopers Certification B.V. Dit betreft *assurance* bij CO₂- en NO_x-emissies en de afgifte van ISO-certificaten bij *information security management systems* (ISMS).

Advies en bemiddelingsactiviteiten op het gebied van pensioenen en verzekeringen zijn ondergebracht in PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (PAIS). Deze bv heeft sinds 2012 een Wft-vergunning van de AFM voor haar activiteiten (vergunningnummer 12040696).

PwC Europe samenwerkingsverband
PwC Nederland werkt nauw samen met de PwC *member firms* in Duitsland, België, Oostenrijk, Turkije en Zwitserland. Dit initiatief wordt aangeduid als het PwC Europe samenwerkingsverband. De juridische uitwerking van deze samenwerking is ofwel door aandeelhouderschap ofwel door een samenwerkingsovereenkomst. In Nederland worden alle gewone aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. gehouden door de Duitse vennootschap PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, terwijl Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. één (en het enige) prioriteitsaandeel in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. houdt. In de lokale topentiteiten in Duitsland,

Oostenrijk, België en Turkije heeft PwC Europe een vergelijkbaar aandeelhouderschap.

De leden van de *board of management* van PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zijn aangemerkt als medebeleidsbepaler van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (Assurance).

De structuur van PwC Europe zal worden aangepast, zodat de governance, de structuur en het *operating model* nog beter aansluiten bij de huidige behoeften van de leden en gemakkelijker te hanteren worden.

Het PwC-netwerk

PwC is de merknaam waaronder de zelfstandige *member firms* van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) opereren en professionele diensten verlenen. Deze *member firms* vormen samen het PwC-netwerk. De term 'PwC' wordt vaak gebruikt ofwel om te refereren aan de individuele *member firms* binnen het PwC-netwerk of aan meerdere van hen of aan alle *member firms* tegelijk. Het PwC-netwerk vormt geen wereldwijde partnership en is niet slechts één vennootschap of een multinational. De *member firms* die deel uitmaken van het wereldwijde PwC-netwerk zijn lid van PwCIL, een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde *private company limited by guarantee*. De *member firms* vormen onderling geen juridische partnerships/vennootschappen, behalve in een beperkt aantal gevallen waarin dat uitdrukkelijk is overeengekomen. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn met hun dochtermaatschappijen aangesloten bij het PwC-netwerk.

Het wereldwijde PwC-netwerk bestond eind juni 2020 uit 742 vestigingen in 155 landen. In totaal werkten daar 284.258 mensen, onder wie 11.356 partners. In het boekjaar 2019/2020 bedroeg de wereldwijde omzet 43 miljard Amerikaanse dollars.

PricewaterhouseCoopers International Limited

De *member firms* die samen het PwC-netwerk vormen streven ernaar samen te werken om kwalitatief goede service te bieden aan klanten wereldwijd. PwCIL heeft een coördinerende rol, bijvoorbeeld door het uitvaardigen van standaarden op het gebied van risico- en kwaliteitsmanagement. PwCIL verricht zelf geen diensten voor klanten, maar richt zich alleen op het versterken van het netwerk van de *member firms* op het gebied van strategie, de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van beroepsbeoefenaars en het waarborgen van het juiste gebruik van de merknaam PwC. Het Network Leadership Team en de Board van PwCIL ontwikkelen en implementeren procedures en initiatieven om waar mogelijk een gezamenlijke en gecoördineerde aanpak te bewerkstelligen bij de individuele *member firms*. PwCIL is geen eigenaar van *member firms* en de *member firms* zijn evenmin gezamenlijk eigenaar van andere *member firms* (behalve in een aantal specifieke gevallen).

De individuele *member firms* zijn lid van of hebben een andere relatie met PwCIL. Zij verrichten alle diensten voor eigen rekening en verantwoordelijkheid. Zij kunnen de naam PwC gebruiken, maar PwCIL is op geen enkele manier verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van *member firms*, kan geen zeggenschap uitoefenen over hun professionele oordeel en kan hen op geen enkele manier verbinden. *Member firms* kunnen op hun beurt niet als agent/vertegenwoordiger van PwCIL of een andere *member firm* handelen en zijn alleen aansprakelijk voor de gevolgen van hun eigen handelen of nalaten.

PwCIL heeft de volgende governanceorganen:

- **Global Board** – de GB houdt toezicht op het Network Leadership Team en keurt PwC-netwerkstandaarden goed. De Global Board vervult geen externe rol. De leden worden iedere vier jaar verkozen door de partners van alle PwC *member firms*.
- **Network Leadership Team** – het NLT is verantwoordelijk voor de algemene strategie van het netwerk van PwC *member firms* en de normen waaraan de afzonderlijke en onafhankelijke PwC *member firms* zich confirmeren.
- **Strategy Council** (gevormd door de bestuursvoorzitters van de grootste PwC *member firms* en regio's binnen het netwerk, onder wie de bestuursvoorzitter van de PwC *member firm* Nederland) – de SC geeft richting aan de strategie van het netwerk, en faciliteert een consistente uitvoering hiervan binnen het netwerk van PwC *member firms*.

Voorwoord
Onze highlights 2020/2021
Verslag van de Assurance Board
Verslag van de Commissie Publiek Belang
Verslag van de Young Assurance Board
Kwaliteit onder controle
Verklaringen
Bijlagen
- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

- **Global Leadership Team** – het GLT coördineert de functionele aandachtsgebieden (zoals risico en kwaliteit, methodologie, human capital, operations, merk en communicatie) binnen het netwerk. Het Network Executive Team rapporteert aan het Network Leadership Team en de voorzitter van het netwerk van PwC *member firms*.

De bestuursvoorzitter van PwC Nederland (Ad van Gils) is lid van het Strategy Council en onderhoudt namens PwC Nederland de relatie met het Network Leadership Team.

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

Het wereldwijde PwC-netwerk is georganiseerd in twee grote geografische gebieden: *Asia, Pacific, Americas* (APA) en *Europe, Middle East, Africa* (EMEA). Deze structuur is geen aansturings- of rapportagestructuur, maar is bedoeld om een optimale aansluiting te bereiken met integrerende markten en de vraag van onze klanten. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. en hun dochtermaatschappijen maken deel uit van EMEA.

Kwaliteitsbeheersingssysteem

Het leveren van kwaliteit vormt het hart van onze doelstelling. Het PwC-netwerk heeft een raamwerk ingericht voor kwaliteitsbeheersing dat in het bedrijfsproces is geïntegreerd samen met het firmabrede risicomanagementproces om de

individuele *members firms* te helpen de strategie in de praktijk te brengen. Het raamwerk heeft een kwaliteitsdoelstelling voor de Assurance-praktijk, met focus op het op een effectieve en efficiënte wijze leveren van diensten met behulp van onze mensen en processen, waarmee aan de verwachtingen van onze klanten en andere stakeholders wordt voldaan.

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

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

Voor assurancewerkzaamheden bestaat er een specifiek beoordelingsprogramma ten aanzien van de geleverde kwaliteit, gebaseerd op de relevante

professionele standaarden (zoals ISQC-1 en voor zover van toepassing de *quality controls standards* van de Amerikaanse Public Company Accounting Oversight Board). Het doel van dit specifieke programma is te beoordelen of:

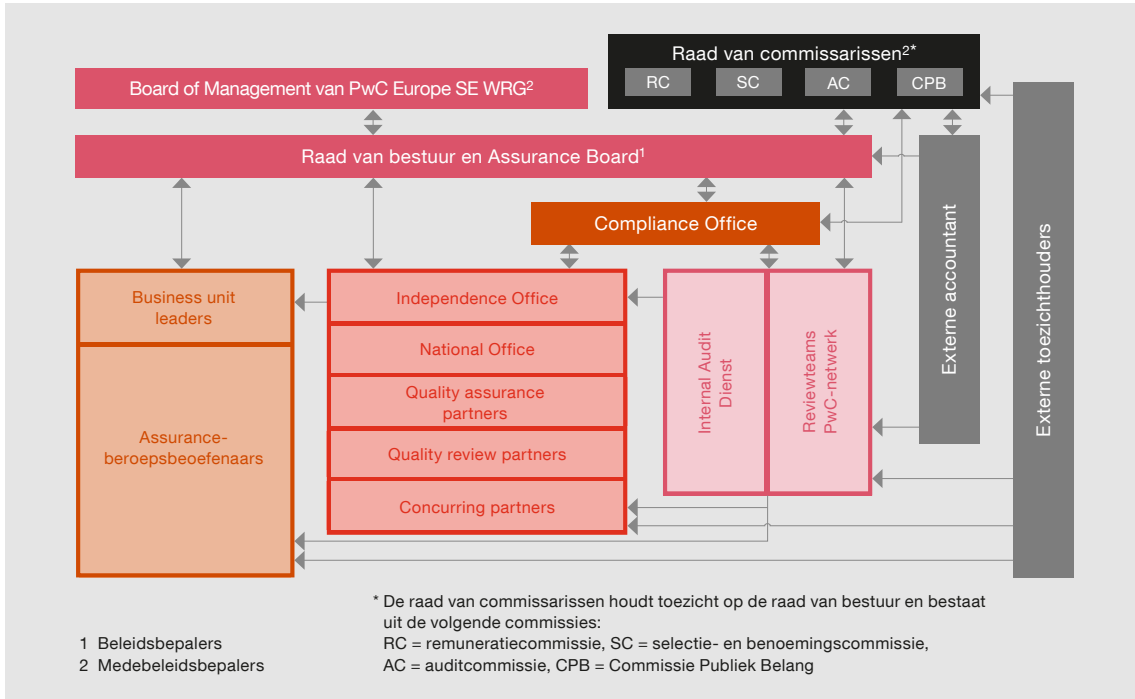
- het kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem adequaat is ingericht, correct werkt en overeenstemt met de netwerkstandaarden en policy's;
- de voor review geselecteerde opdrachten zijn uitgevoerd conform de professionele

standaarden en conform de vereisten volgend uit de PwC Audit; en

- significante risico's zijn opgemerkt en op de juiste wijze zijn afgehandeld.

Met ingang van boekjaar 2019/2020 is het door het PwC-netwerk herijkte kwaliteitsbeheersingssysteem, het Quality Management for Service Excellence-framework (QMSE), in Nederland uitgerold, waarbij het bovenstaande onverminderd van toepassing is.

Onze organisatie



Voorwoord
Onze highlights 2020/2021
Verslag van de Assurance Board
Verslag van de Commissie Publiek Belang
Verslag van de Young Assurance Board
Kwaliteit onder controle
Verklaringen
Bijlagen
- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Onze organisatorische structuur

(Mede)beleidsbepalers accountantsorganisatie

De leden van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (ook wel aangeduid als de Assurance Board) zijn samen met de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. de beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De leden van de *board of management* van PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zijn aangemerkt als medebeleidsbepalers van de accountantsorganisatie.

De Assurance Board is verantwoordelijk voor het dagelijks beleid van Assurance. In de hoedanigheid van dagelijks-beleidsbepalers zijn de leden van de Assurance Board onder andere verantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en het functioneren van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en risicomanagement. De voorzitter van de Assurance Board is enig statutair lid van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. In het boekjaar 2020/2021 bestond de Assurance Board uit Agnes Koops-Aukes (voorzitter), Michel Adriaansens (tot en met 31 december 2020), Raneesh Jagbandhan (vanaf 1 januari 2021), Joris van Meijel en Wytse van der Molen.

De voorzitter van de Assurance Board wordt benoemd door de algemene vergadering van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De voorzitter benoemt de overige leden van de Assurance Board tot gevolmachtigd lid van

de directie na goedkeuring door de raad van commissarissen. Voorzitter en overige leden worden in hun respectievelijke functies benoemd voor de duur van (in totaal) maximaal twee termijnen van vier jaar.

Ledenraad

De ledenraad acteert als (collectieve) belangenbehartiger van de leden en geeft advies op relevante onderwerpen die ter besluitvorming aan de vergadering van de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. worden voorgelegd. Daarnaast kan de ledenraad zowel gevraagd als ongevraagd adviseren en treedt deze in geval van een geschil op als individuele belangenbehartiger.

Businessunits

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

- Implementeren van relevante regelgeving op het gebied van kwaliteit, risicomanagement en gedrag (Code of Conduct). De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *quality assurance partner*. De *quality assurance partner* richt zich ook op kwaliteitsaspecten zoals de aanvaarding, continuering en uitvoering van verschillende opdrachten, waaronder wettelijke controleopdrachten.
- Ontwikkelen en managen van een effectieve infrastructuur (benodigde mensen en middelen, sector kennis, businessunitplanning en bezetting daarvan (productiviteit, omzet en winstgevendheid)). De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *operations partner*.
- Human-capitalmanagement. Het managen van de bezetting gericht op de kwaliteit van de klantbediening en het monitoren van de ontwikkeling van onze mensen, hun ervaring en gedrag. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *human capital partner*.
- Het verder brengen van de transformatie. De *business unit leader* wordt hierin bijgestaan door de *change partner*.

Per 30 juni 2021 kende de Assurance-praktijk zeven businessunits, verdeeld over twaalf vestigingen. Die bestonden uit vier regionaal opererende Assurance-businessunits en drie landelijk opererende businessunits: Financial Services (FS), CMAAS en Risk Assurance. De *business unit leaders* overleggen periodiek met de Assurance Board in het Assurance Management Team. Dit overleg is gericht op een consistente operationele aansturing van de Assurance-praktijk.

De businessunit FS richt zich op dienstverlening aan (controle)klanten in de financiële sector zoals banken, verzekeraars, beleggingsinstellingen en pensioenfondsen. De businessunit CMAAS houdt zich bezig met het verstrekken van accountingadviezen aan voornamelijk onze niet-controleklanten, werkzaamheden ten behoeve van *capital market*-transacties en het leveren van ondersteuning aan onze controleteams op specifieke accountingonderwerpen. De businessunit Risk Assurance richt zich naast de rol als onderdeel van de controleteams op het gebied van IT, op het leveren en verder ontwikkelen van niet-financiële assurancedienstverlening.

De businessunits worden bij de uitvoering van hun werkzaamheden ondersteund door de landelijk opererende afdeling National Office en door de afdeling Audit Support (bestaande uit het *delivery centre*, het *competence centre* en de *centres of excellence*).

Overzicht businessunits en afdelingen per 30 juni 2021	
Amsterdam	Alkmaar en Amsterdam
Zuid-Holland	Den Haag en Rotterdam
Noord-Centrum	Arnhem, Groningen, Leeuwarden, Utrecht en Zwolle
Zuid	Breda, Eindhoven en Maastricht
Financial Services	Landelijk opererende businessunit
CMAAS	Landelijk en Europees opererende businessunit
Risk Assurance	Landelijk en Europees opererende businessunit
National Office	Landelijk opererende afdeling
Audit Support	Landelijk opererende afdeling

Sectorgroepen

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

We onderscheiden zeven sectorgroepen:

- Financial Services
- Technology, Media and Telecom
- Consumer Markets
- Industrial Manufacturing and Automotive
- Government and Public Sector
- Health Industries
- Energy, Utilities and Resources

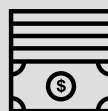
Raad van commissarissen

De rol van interne toezichthouder wordt bij PwC Nederland vervuld door de onafhankelijke raad van commissarissen (rvc). Deze is per 1 mei 2015 ingesteld bij Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en bestaat uit zeven leden.

Benoeming van de leden van de rvc vindt plaats door de algemene vergadering van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V., na goedkeuring door (de algemene vergadering van) Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De benoeming van leden van de rvc geschiedt uit een bindende voordracht opgemaakt door de rvc. Op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) worden de leden van de rvc gezien als beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Leden van de rvc worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal worden herbenoemd. Alle leden zijn gehouden aan specifieke onafhankelijkheidsvoorschriften en zijn conform deze voorschriften onafhankelijk van PwC.

De taak van de rvc is het houden van toezicht op het beleid van de raad van bestuur (rvb) en de algemene gang van zaken betreffende Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en de met haar verbonden onderneming, waaronder Assurance. Daarnaast staat de rvc de rvb met raad terzijde en keurt de rvc onder andere de

Sectorgroepen



Financial Services



Technology, Media and Telecom



Consumer Markets



Industrial Manufacturing and Automotive



Government and Public Sector



Health Industries



Energy, Utilities and Resources



benoeming van externe accountants en de compliance officer goed. De voorzitter van de rvc is ook de voorzitter van de algemene vergadering van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

Voor de rvc was 2020/2021 een bijzonder jaar. Op 5 februari 2021 overleed haar voorzitter, Carel van Eykelenburg, onverwacht. Carel heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de transformatie van PwC, met oog voor de mensen om hem heen. De rvc is Carel veel dank verschuldigd voor wat hij voor PwC en voor de rvc heeft gedaan en betekend. Jan Sijbrand neemt sinds 5 februari 2021 de rol van voorzitter van de rvc en van de selectie- en benoemingscommissie van de rvc tijdelijk waar. De rvc bestond in 2020-2021 uit Carel van Eykelenburg (voorzitter tot 5 februari 2021), Naomi Ellemers, Annemarie Jorritsma, Frits Oldenburg, Cees van Rijn, Jan Sijbrand en Yvonne van Rooy. Zie voor het verslag van de rvc het PwC NL Annual Report 2020/2021.

Binnen de rvc zijn de volgende commissies actief:

Commissie Publiek Belang (CPB)

De CPB is een kerncommissie van de rvc. Alle leden van de rvc zijn lid van de CPB, met Jan Sijbrand als voorzitter. Sinds 5 februari 2021 neemt Yvonne van Rooy de rol tijdelijk waar. De CPB is verantwoordelijk voor het adviseren van de rvc of het voorbereiden van diens besluitvorming terzake van alle onderwerpen die het behoud van de Wta-vergunning dan wel het voortbestaan van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. betreffen, waaronder de voor

Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en de met haar verbonden onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, het borgen van het publieke belang van de accountantscontrole en andere onderwerpen die het publiek belang raken. Ook de voorbereiding van de besluitvorming ter zake van de goedkeuring door de rvc van het kwaliteitsbeleid van de accountantsorganisatie en de borging daarvan vindt plaats binnen de CPB.

Auditcommissie

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

Remuneratiecommissie

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van de taken en bevoegdheden van de rvc op het terrein van beloning, zoals het doen van een voorstel voor het – door de algemene vergadering

vast te stellen – beloningsbeleid van de raad van bestuur en Assurance Board, goedkeuring van het beloningsbeleid voor partners en medewerkers en het toezicht op de juiste uitvoering ervan. De commissie bestaat uit Annemarie Jorritsma (voorzitter), Carel van Eykelenburg (tot 5 februari 2021), Yvonne van Rooy en Jan Sijbrand.

Selectie- en benoemingscommissie

Deze commissie heeft tot taak het voorbereiden van de taken en bevoegdheden van de rvc op het terrein van benoemingen, waaronder de voordracht van de leden van de rvc en rvb in lijn met het diversiteitsbeleid, en het goedkeuren van de benoeming van de compliance officer en het goedkeuren van de benoeming van externe accountants. De commissie bestaat uit Carel van Eykelenburg (voorzitter tot 5 februari 2021), Naomi Ellemers en Frits Oldenburg. De rol van voorzitter wordt sinds 5 februari 2021 waargenomen door Jan Sijbrand.

Tabel wettelijk kader

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- **Tabel wettelijk kader**
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

In deze tabel geven wij aan waar in de tekst van ons transparantieverslag de vereisten vanuit de verordening (EU) nr. 537/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 artikel 13 te vinden zijn.

		Hoofdstuk
lid 2		
a	Een beschrijving van de juridische en eigendomsstructuur van het auditkantoor	Onze governance
b	Indien de wettelijke auditor of het auditkantoor tot een netwerk behoort: i) een beschrijving van het netwerk en van de juridische en structurele regelingen binnen het netwerk; ii) de naam van alle wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren; iii) de landen waarin elke wettelijke auditor die alleen werkt en elk auditkantoor dat tot het netwerk behoort, bevoegd is als wettelijke auditor of zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft; iv) de totale omzet die de wettelijke auditors die alleen werken en auditkantoren die tot het netwerk behoren, behalen met de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten	i) Onze governance ii) en iii) Lijst met EU/EEA-auditkantoren iv) Samenstelling omzet PwC Nederland 2020/2021
c	Een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	Onze governance
d	Een beschrijving van het interne kwaliteitscontrolesysteem van de wettelijke auditor of van het auditkantoor en een verklaring van het leidinggevende of bestuursorgaan betreffende de doeltreffendheid van de werking van dit systeem	Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing Verklaringen
e	De datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	Verantwoording afleggen over het stelsel van kwaliteitsbeheersing
f	Een lijst van de organisaties van openbaar belang waarbij de wettelijke auditor of het wettelijke auditkantoor het afgelopen jaar wettelijke controles van financiële overzichten heeft uitgevoerd	Lijst van organisaties van openbaar belang
g	Een verklaring betreffende de praktijken van de wettelijke auditor of het auditkantoor op het gebied van de onafhankelijkheid, waarin tevens wordt bevestigd dat een interne beoordeling van de naleving van de onafhankelijkheidsvereisten heeft plaatsgevonden	Verklaringen
h	Een verklaring inzake het door de wettelijke auditor of het auditkantoor gevolgde beleid betreffende de permanente scholing van wettelijke auditors als bedoeld in artikel 13 van Richtlijn 2006/43/EG	Verklaringen
i	Informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	Beoordeling en beloning van onze externe accountants en onze bestuurders
j	Een beschrijving van het beleid van de wettelijke auditor of het auditkantoor betreffende het rouleren van voornaamste vennoten en personeel overeenkomstig artikel 17, lid 7	Objectiviteit en onafhankelijkheid
k	Informatie over de totale omzet van de wettelijke auditor of het auditkantoor, ingeval deze informatie niet openbaar is gemaakt in de financiële overzichten bedoeld in artikel 4, lid 2, van Richtlijn 2013/34/EU, uitgesplitst in: 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.	Samenstelling omzet PwC Nederland 2020/2021

Lijst met EU/EEA-auditkantoren die tot het PwC-netwerk behoren

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- **Lijst met EU/EEA-auditkantoren**
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Met deze lijst geven wij invulling aan de vereisten uit artikel 13, lid 2, onder b (ii en iii) EU-verordening 537/2014.

Lidstaat	Naam van de firma
Austria	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg PwC Österreich GmbH, Wien
Belgium	PwC Bedrijfsrevisoren bv/Reviseurs d'entreprises srl
Bulgaria	PricewaterhouseCoopers Audit OOD
Croatia	PricewaterhouseCoopers d.o.o PricewaterhouseCoopers Savjetovanje d.o.o
Cyprus	PricewaterhouseCoopers Limited
Czech Republic	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o.
Denmark	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Estonia	AS PricewaterhouseCoopers
Finland	PricewaterhouseCoopers Oy
France	PricewaterhouseCoopers Audit PricewaterhouseCoopers Entreprises PricewaterhouseCoopers France PricewaterhouseCoopers Services France PwC Entrepreneurs CAC PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes PwC Entrepreneurs Audit PwC Entrepreneurs Audit France PwC Entrepreneurs CAC France PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes France PwC Entrepreneurs France PwC Entrepreneurs Services M. Philippe Aerts M. Jean-François Bourrin M. Jean-Laurent Bracieux M. Didier Brun Mme Elisabeth L'Hermite M. François Miane M. Pierre Pegaz-Fiornet M. Antoine Priollaud

Lidstaat	Naam van de firma
Germany	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Wibera WPG AG
Greece	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA
Hungary	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
Iceland	PricewaterhouseCoopers ehf
Ireland	PricewaterhouseCoopers
Italy	PricewaterhouseCoopers Spa
Latvia	PricewaterhouseCoopers SIA
Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Ruggell
Lithuania	PricewaterhouseCoopers UAB
Luxembourg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Malta	PricewaterhouseCoopers
Netherlands	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.
Norway	PricewaterhouseCoopers AS
Poland	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o. PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt sp. k. PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.
Portugal	PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda
Romania	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Slovak Republic	PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Slovenia	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Spain	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Sweden	PricewaterhouseCoopers AB Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Lijst van organisaties van openbaar belang

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Met deze lijst geven wij invulling aan de vereisten uit artikel 13, lid 2, onder f EU-verordening 537/2014.

Hiernaast zijn de OOB's* opgenomen waar in het boekjaar 2020-2021 een wettelijke controle is uitgevoerd (in alfabetische volgorde):

* In Nederland gevestigde beursgenoteerde ondernemingen op EU-gereguleerde markten, banken, kredietinstellingen, verzekeringsmaatschappijen (niet zijnde verzekeraars met beperkte risicoomvang) en ondernemingen, instellingen op openbare lichamen, behorende tot een aangewezen categorie, zoals gedefinieerd in artikel 1, eerste lid, onderdeel I Wet toezicht accountantsorganisaties.

- A Achmea B.V.
Achmea Bank N.V.
Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V.
Achmea Reinsurance Company N.V.
Achmea Schadeverzekeringen N.V.
Achmea Zorgverzekeringen N.V.
Adyen N.V.
Aegon Bank N.V.
AEGON Levensverzekering N.V.
AEGON N.V.
AEGON Schadeverzekering N.V.
AEGON Spaarkas N.V.
AKZO Nobel Assurantie N.V.
Akzo Nobel N.V.
Alfen N.V.
Allianz Finance II B.V.
Amsterdam Commodities N.V.
ARCADIS N.V.
Assurant Europe Insurance N.V.
Assurant Europe Life Insurance N.V.
ASTARTA Holding N.V.
Atradius Finance B.V.
Avantium N.V.
- B Beheerstrategie N.V.
BEST 2010 B.V.
Beter Bed Holding N.V.
Blue Square Re N.V. in liquidatie
BMW Finance N.V.
BMW International Investment B.V.
BNG Bank N.V.
BNP Paribas Cardif Levensverzekeringen N.V.
BNP Paribas Cardif Schadeverzekeringen N.V.
Brunel International N.V.
- C Coöperatieve Rabobank U.A.

- Ctac N.V.
- D De Friesland Zorgverzekeraar N.V.
De Lage Landen International B.V.
de Vereende N.V.
Deutsche Post Finance B.V.
Deutsche Telekom International Finance B.V.
DSW Ziektekostenverzekeringen N.V.
Dutch Property Finance 2017-1 B.V.
Dutch Property Finance 2018-1 B.V.
Dutch Property Finance 2019-1 B.V.
Dutch Property Finance 2020-1 B.V.
Dutch Residential Mortgage Portfolio II B.V.
- E E.ON International Finance B.V.
Ease2pay N.V.
EDP Finance B.V.
Enexis Holding N.V.
Enexis Netbeheer B.V.
Eno Aanvullende Verzekeringen N.V.
Eno Zorgverzekeraar N.V.
Evonik Finance B.V.
- F FBTO Zorgverzekeringen N.V.
FORDless STORM 2018 B.V.
- G Gasunie Transport Services B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2017-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2018-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2019-A B.V.
GrandVision N.V.
GREEN STORM 2016 B.V.
Green STORM 2018 B.V.
Green STORM 2019 B.V.
- H Hof Hoorneman Bankiers N.V.
Holland Colours N.V.
- I ICT Group N.V.
innogy Finance B.V.

- InsingerGilissen Umbrella Fund N.V.
Interpolis Zorgverzekeringen N.V.
- K Kempen European High Dividend Fund N.V.
Kempen European Property Fund N.V.
Kempen European Sustainable Value Creation Fund N.V.
Kempen Global Property Fund N.V.
Kempen Global Sustainable Equity Fund N.V.
Kempen Orange Fund N.V.
Kempen Oranje Participaties N.V.
Kempen Profiel fondsen N.V.
Kempen Umbrella Fund I N.V.
Kigoi 2013 B.V.
Koninklijke Ahold Delhaize N.V.
Koninklijke Brill N.V.
Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
- L Laurentius
Linde Finance B.V.
- M Merrill Lynch B.V.
Monuta Verzekeringen N.V.
- N N.V. Hagelunie
N.V. Nederlandse Gasunie
N.V. Noordhollandsche van 1816,
Levensverzekeringsmaatschappij
N.V. Noordhollandsche van 1816,
Schadeverzekeringsmaatschappij
N.V. RENDO Holding
N.V. Univé Her
N.V. Univé Schade
NE Property B.V.
Nedap N.V.
NSI N.V.
- O Onderlinge Verzekeringsmaatschappij Univé Samen U.A.
Onderlinge Waarborgmaatschappij DSW
Zorgverzekeraar U.A.

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren

- Lijst van organisaties van openbaar belang

- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Met deze lijst geven wij invulling aan de vereisten uit artikel 13, lid 2, onder f EU-verordening 537/2014.

Hiernaast zijn de OOB's* opgenomen waar in het boekjaar 2020-2021 een wettelijke controle is uitgevoerd (in alfabetische volgorde):

* In Nederland gevestigde beursgenoteerde ondernemingen op EU-gereguleerde markten, banken, kredietinstellingen, verzekeringsmaatschappijen (niet zijnde verzekeraars met beperkte risicoomvang) en ondernemingen, instellingen op openbare lichamen, behorende tot een aangewezen categorie, zoals gedefinieerd in artikel 1, eerste lid, onderdeel I Wet toezicht accountantsorganisaties.

P	Photon Energy N.V. Prosus N.V.	Stichting ZOwonen STORM 2018-I B.V. STORM 2018-II B.V. STORM 2019-I B.V. STORM 2020-I B.V. STRONG 2016 B.V. STRONG 2018 B.V. Swisscom Finance B.V.
R	Rabo Groen Bank B.V. Rabo Herverzekeringsmaatschappij N.V. Repsol International Finance B.V. RHI Magnesita N.V.	T Telefonica Europe B.V. Triodos Bank N.V. Triodos Groenfonds N.V. Triodos Impact Strategies II N.V. Triodos Impact Strategies N.V.
S	SBM Offshore N.V. Securitised Residential Mortgage Portfolio I B.V. Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge Waarborgmaatschappij U.A. Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Detailhandel Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Beroepsvervoer over de Weg Stichting Beveland Wonen Stichting DUWO Stichting Elkien Stichting Intermaris Stichting Lefier Stichting Maasdelta Groep (MDG) Stichting Mooiland Stichting Pensioefonds voor de Woningcorporaties Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn Stichting Portaal Stichting Sint Trudo Stichting Standlander Stichting Staedion Stichting Trivire Stichting Wonen Zuid Stichting Woonconcept Stichting WoonInvest Stichting Woonkwartier Stichting Woonpunt Stichting Woonstad Rotterdam Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland	U Univé Dichtbij Brandverzekeraar N.V. Univé Het Groene Hart Brandverzekeraar N.V. Univé Noord-Holland Brandverzekeraar N.V. Univé Noord-Nederland Verzekeraar N.V. Univé Oost Brandverzekeraar N.V. Univé Stad en Land Brandverzekeraar N.V. Univé Zuid-Nederland Verzekeringen N.V.
V	Van Lanschot Kempen N.V. Van Lanschot Kempen Wealth Management N.V. VCL Master Netherlands B.V. VEON Holdings B.V. Vonovia Finance B.V.	W Woningborg N.V. Woningstichting Haag Wonen Woningstichting HEEMwonen Woningstichting Rochdale Woningstichting Servatius Woningstichting 'thuis
Y	Yapi Kredi Bank Nederland N.V.	
Z	Zilveren Kruis Zorgverzekeringen N.V.	

Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het transparantieverlag 2020-2021 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Nr.	Verslaggevingscriterium in NL	NBA-handreiking	Pagina*
1a	Het aantal formele consultaties met betrekking tot verslaggeving en controle afgehandeld door het National Office in het verslagjaar, inclusief het aantal met betrekking tot continuïteit.	○	6
1b	Het aantal in het verslagjaar ingediende consultaties bij het fraudepanel.		6
1c	Het aantal controleopdrachten waarbij specialisten op het gebied van herstructureringen uit onze Advisory-praktijk het controleteam hebben ondersteund bij het identificeren en analyseren van mogelijke continuïteitsrisico's gedurende de controle in het verslagjaar.	○	6
1d	Het aantal in het verslagjaar geselecteerde controleopdrachten waarbij forensische specialisten uit onze Advisory-praktijk het controleteam ondersteunen bij het beoordelen van de frauderisico's bij de door ons gecontroleerde organisaties.	○	6
1e	Het aantal door PwC bij de Financial Intelligence Unit ingediende meldingen van ongebruikelijke transacties in het verslagjaar.		6
2a	Het aantal NOW1-controles dat is afgerond per 30 juni 2021.		7
2b	Het aantal klanten dat NOW1-steun heeft aangevraagd (volgens het UWV-register) waar een controle van plaats moet vinden.		7
2c	Een inschatting van de met de door PwC te controleren NOW-1 gepaard gaande voorschotsubsidies.		
3	Alle assurance-opdrachten die in het verslagjaar hebben geleid tot openbare assurance-rapportages over duurzaamheidsinformatie. Dit omvat ook openbare assurance-rapporten over CO ₂ -verklaringen en impactrapporten van greenbonds (maar exclusief ETS / Corsia-verificaties die niet-openbaar zijn).		8
4	Aantal uitgevoerde en afgeronde realtime-reviews door het RTR-team gedurende het verslagjaar, inclusief het aantal uitgevoerde en afgeronde realtime-reviews ter ondersteuning van de QRP en CRP.		8
5	Het aantal opdrachten dat in het kader van het (internationale) ECR-proces tijdens het verslagjaar is gereviewd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen controleopdrachten en opdrachten uitgevoerd in de businessunits CMAAS en Risk Assurance. De uitkomsten van de ECR's, onderscheiden in twee categorieën <i>compliant</i> - en <i>non-compliant</i> -dossiers. De categorie <i>compliant</i> bevat ook de <i>compliant</i> -dossiers met de kwalificatie <i>compliant with improvement required</i> .	○	10
6	Het aantal in het verslagjaar onderzochte dossiers door externe toezichthouders, uitgesplitst naar het aantal onderzochte dossiers en het aantal dossiers met gerapporteerde bevindingen.	○	10
7a	Het gemiddeld aantal uren per fte besteed door partners/directors, (senior) managers en overige teamleden uit de controlepraktijk (exclusief inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i>) aan directe werkzaamheden in het verslagjaar.	○	11
7b	Het ziekteverzuimpercentage is het totaal aantal ziektedagen van de werknemers, in procenten van het totaal aantal beschikbare kalenderdagen van de werknemers in de verslagperiode. Het ziekteverzuimpercentage is inclusief het verzuim langer dan een jaar en exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof. Het (extra) langdurig ziekteverzuimpercentage is het verzuim langer dan 6 weken (i.e. minimaal 42 dagen op het eind van de verslagperiode) en exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.		11
8a	Het aantal audits dat door controleteams is besteed, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	11
8b	Het aantal audits dat door controleteams is uitbesteed aan <i>delivery</i> en <i>competence centres</i> en collega's van het PMO, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.		11

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het transparantieverslag 2020-2021 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Nr.	Verslaggevingscriterium in NL	NBA-handreiking	Pagina*
8c	Het aantal auditsupporturen besteed door IT-specialisten van onze businessunit Risk Assurance aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	11
8d	Het aantal uren besteed aan auditsupport door dataspecialisten, verslaggevingsspecialisten, waarderingsspecialisten, pensioenspecialisten en belastingsspecialisten aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	11
9a	De personeelsbezetting per 30 juni, waarbij het personeel zelf vrijwillig een van de opties aangeeft. Bij man/vrouw-verhouding zijn de opties: male, female, do not wish to declare (dnwtd), en missing (niet aangegeven). Bij achtergrond zijn de opties: Dutch, Non-Western, Western, do not wish to declare (dnwtd), en missing (niet aangegeven). Bij de berekening van beide percentages worden de opties do not wish to declare (dnwtd) en missing niet meegenomen.		12
9b	Het aantal personeelsleden die in het verslagjaar promotie hebben gemaakt naar een volgende functielaag, ten opzichte van het aantal personen dat in de beoordelingsronde in die categorie (man/vrouw of achtergrond) is meegenomen.		12
10	Het aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder (AFM) in het verslagjaar, waarbij gebruik is gemaakt van het digitale meldingsformulier.		27
11	Het aantal partners en (aankomende) directors (aantal personen) dat is onderworpen aan een persoonlijke onafhankelijkheidstoets in het verslagjaar en het aantal door het Independence Office daarbij vastgestelde overtredingen van onafhankelijkheidsregels. Het aantal door het Independence Sanctions Committee opgelegde sancties, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen schriftelijke waarschuwingen en terechthoudingen, en het aantal opgelegde financiële sancties. De uitkomsten hebben betrekking op partners en (aankomende) directors die in het verslagjaar zijn onderworpen aan een review.	○	27
12	Het aantal uren besteed aan alle controleopdrachten (OOB- en niet-OOB gesplitst) door partners/directors in verhouding tot het totaal aantal uren besteed door alle professionals (inclusief inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i>) aan alle controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	27
13	De investering in de ontwikkeling van nieuwe technologie (in miljoenen euro's) direct gerelateerd aan de controle in het verslagjaar. Dit bedrag bevat tevens de bijdrage van de Nederlandse Assurance-praktijk aan investeringen in de ontwikkeling van nieuwe technologie in netwerkverband. In de investeringen zijn gemaakte kosten inbegrepen, maar niet de interne uren en overeenkomstige kosten besteed aan de ontwikkeling van technologie.	○	27
14	De verhouding tussen het aantal partners/directors, (senior) managers, senior associates en associates in vaste dienst bij PwC op basis van het aantal fte per 30 juni 2021. Dit is exclusief stagiair(e)s, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> .		28
15	Het gemiddeld aantal uren per fte is berekend als het totaal aantal uren door professionals (fte), exclusief stagiair(e)s, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> , besteed aan training en opleiding (interne en externe L&D) in verhouding tot het gemiddeld totaal aantal professionals (fte), exclusief stagiair(e)s, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> in het verslagjaar.	○	28
16	Het percentage in het verslagjaar uit dienst getreden vaste medewerkers van het functieniveau tot en met (senior) manager, met een bovengemiddelde beoordeling (1 en 2), man/vrouw en migratieachtergrond (zoals ingevuld door werknemers in de personeelsadministratie), ten opzichte van de gemiddelde formatie in die categorie.	○	28
17	Aantal uitgevoerde formele jaarrekeningreviews door specialisten van het National Office, voor afgifte van de verklaring in het verslagjaar.	○	28
18	Resultaten People Survey op vragen die gerelateerd zijn aan coaching, controlekwaliteit, het consistent uitdragen van de PwC-waarden (<i>act with integrity, make a difference, care, work together, reimagine the possible</i>) door onze partners/directors en de uitkomst van de People Engagement Index die de tevredenheid van medewerkers uitdrukt over PwC als werkgever in het verslagjaar, alsmede het percentage van de medewerkers die is uitgenodigd die de survey hebben ingevuld.	○	29

Voorwoord
Onze highlights 2020/2021
Verslag van de Assurance Board
Verslag van de Commissie Publiek Belang
Verslag van de Young Assurance Board
Kwaliteit onder controle
Verklaringen
Bijlagen
- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

○ De kwaliteitsindicator is ontleend aan de NBA-handreiking 1135 Publicatie kwaliteitsfactoren. PwC rapporteert in het transparantieverslag 2020-2021 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Nr.	Verslaggevingscriterium in NL	NBA-handreiking	Pagina*
19	Het totaal aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 362 lid 6 BW 2 Titel 9 (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS en NL GAAP) in het verslagjaar bij ondernemingen waar PwC voorgaand jaar ook als externe accountant is opgetreden in het kader van een wettelijke controle, volgens de registratie bij National Office.	○	30
20	Het aantal geconstateerde fouten op grond van artikel 362 lid 6 BW 2 Titel 9 (NL GAAP) of materiële fouten (IFRS en NL GAAP) als percentage van het aantal afgegeven controleverklaringen in het kader van een wettelijke controle.	○	30
21	Het totaal aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek en (het stelsel van) kwaliteitsbeheersing door National Office in het verslagjaar.	○	30
22	Het aantal uitgevoerde opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (wettelijk verplichte OKB's) door QRP's. Het aantal uitgevoerde opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (wettelijk verplichte OKB's) door QRP's als percentage van het totaal aantal wettelijke controles. Het aantal uitgevoerde opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (vrijwillige OKB's) door CRP's. Het aantal uitgevoerde opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (vrijwillige OKB's) door CRP's als percentage van het totaal aantal wettelijke controles. Het aantal uren besteed aan opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (wettelijk verplichte OKB's) door QRP's. Het gemiddeld aantal uren besteed aan opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (wettelijke verplichte OKB's) door QRP's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles. Het aantal uren besteed aan opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (vrijwillige OKB's) door CRP's. Het gemiddeld aantal uren besteed aan opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (vrijwillige OKB's) door CRP's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles. Het totaal aantal uren besteed aan opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen door QRP's en CRP's. Het gemiddeld aantal uren besteed opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen door QRP's en CRP's, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles.	○	30
23	Het aantal beloningsconsequenties in relatie tot kwaliteit dat per beoordelingselement conform het beoordelings- en beloningsbeleid, met betrekking tot het verslagjaar, dat is vastgesteld door de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen en opgelegd zal worden aan partners en directors.		31
24	Samenstelling van de omzet van de Nederlandse PwC <i>member firm</i> , uitgesplitst per type dienstverlening zoals omschreven in de van toepassing zijnde NV COS-standaarden. De omzet uit wettelijke controles is bepaald op grond van de definitie in artikel 1, eerste lid, onderdeel p Wet toezicht accountantsorganisaties. De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling komen overeen met de grondslagen voor de jaarrekening van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.		32

Begrippenlijst

Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

Algemene vergadering (AV)	De vergadering van de PwC-partners, via hun bv's, formeel de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.
AFM	Autoriteit Financiële Markten. Externe en onafhankelijke toezichthouder van financiële instellingen en accountantskantoren met een OOB-vergunning.
Assurance Board	De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
BCC	<i>Business Conduct Committee</i> , waar medewerkers terecht kunnen met meldingen over (vermoedens van) zakelijke misstanden.
BMG&D	Beoordeling, Mapping, Goalsetting and Development. Dit is bij PwC het proces rond het beoordelen en belonen van partners en directors.
BU	Businessunit.
Bta	Besluit toezicht accountantsorganisaties.
CAD	<i>Country Admission Committee</i> . Orgaan dat de rvb adviseert over de benoeming van nieuwe partners en directors.
CMAAS	De businessunit Capital Markets and Accounting Advisory Services.
Compliance	Het voldoen aan (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.
Compliance officer	Functionaris die verantwoordelijk is voor het toezicht op de naleving van (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden.
Compliance Office	De afdeling die de compliance officer ondersteunt. Het office houdt zich onder meer bezig met de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en daaraan gerelateerde wet- en regelgeving.
Cycles of experience	Programma gericht op het stimuleren van de mobiliteit van onze professionals.
ECR	<i>Engagement compliance review</i> . Interne, door het internationale PwC-netwerk uitgevoerde, reviews van de uitvoering van klantopdrachten.
GIP	Global Independence Policy. In de PwC GIP zijn alle voorgeschreven processen, minimumprocedures en activiteiten opgenomen waaraan ieder PwC-netwerkonderdeel zich moet houden, waaronder specifieke processen die moeten worden gevolgd om de onafhankelijkheid van onze klanten te waarborgen indien de aard van de dienstverlening daar aanleiding toe geeft.
HC	Human capital. Aanduiding voor afdeling of personen die verantwoordelijk zijn voor (de uitvoering van) het medewerkersbeleid van PwC.
Independence Office	De afdeling die PwC-professionals ondersteunt als het gaat om persoonlijke onafhankelijkheid en de onafhankelijkheid van PwC.
ISA	International Standards on Auditing.
KPI	<i>Key performance indicator</i> . Kwaliteitsindicator.

Ledenraad

Orgaan dat de belangen behartigt van de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. (partner BV's). De ledenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de rvb over onderwerpen die worden voorgelegd aan de AV.

LoS

Lines of Service. De LoS'en zijn de takken van dienstverlening van PwC: Assurance, Tax & Legal en Advisory.

National Office

De afdeling die de praktijk ondersteunt en de vaktechnische kwaliteit van externe accountants en overige medewerkers bevordert.

NBA

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.

NV COS-standaarden

De door de NBA uitgevaardigde Nadere Voorschriften controle- en overige standaarden.

OKB

Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling. Een proces opgezet om op of voorafgaand aan de datum van de controleverklaring, een objectieve evaluatie te verschaffen van de significante oordeelsvormingen van het opdrachtteam en de conclusies die zijn getrokken bij het formuleren van de controleverklaring. De OKB wordt uitgevoerd door een QRP of CRP, al dan niet ondersteund door het RTR-team.

OOB

Organisatie van openbaar belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken, bijvoorbeeld beursgenoteerde ondernemingen, verzekeraars en kredietinstellingen. Accountantsorganisaties die deze bedrijven controleren, moeten daarvoor een vergunning hebben van de AFM.

PCAOB

Public Company Accounting Oversight Board. Amerikaanse toezichthouder.

People Survey

Global People Survey (GPS). Het jaarlijks terugkerende wereldwijde onderzoek dat wordt uitgevoerd onder medewerkers naar de beleving van cultuur, beleid en arbeidsvoorwaarden.

PwC Europe

Samenwerkingsverband van de PwC *member firms* van Duitsland, België, Oostenrijk, Nederland, Turkije en Zwitserland..

QMSE

Quality management for service excellence. De PwC-uitwerking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

QRP

Quality review partner. Dit is de PwC-benaming voor de wettelijk verplichte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB).

Risk Assurance

De businessunit Risk Assurance.

RTR

Realtime-review. Een door een onafhankelijk team uitgevoerde diepgaande review op controledossiers voordat een verklaring wordt afgegeven.

Wab

Wet op het accountantsberoep.

Wta

Wet toezicht accountantsorganisaties.

Wwft

Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

Colofon

Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2020-2021

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



Voorwoord

Onze highlights 2020/2021

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Bijlagen

- Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing
- Onze governance
- Tabel wettelijk kader
- Lijst met EU/EEA-auditkantoren
- Lijst van organisaties van openbaar belang
- Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren
- Begrippenlijst
- Colofon

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 284.000 mensen in 155 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

© 2021 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.