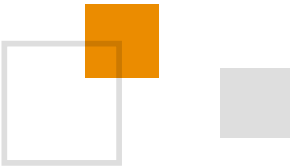


Bijlagen

Transparantieverslag 2021/2022



Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

- 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, 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.

Onze investeringen in kwaliteit doen wij zowel lokaal als in netwerkverband. De Global Assurance Quality (GAQ) organisatie binnen het PwC-netwerk heeft als doel de aangesloten *member firms* op consistente wijze te ondersteunen bij het onderhouden en continu verbeteren van de kwaliteit door middel van het uitvaardigen en onderhouden van doeltreffend beleid, tools, richtlijnen en systemen. Elke *member firm* is verantwoordelijk voor het gebruik van deze ter beschikking gestelde middelen.

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 een bijdrage te leveren aan het oplossen van belangrijke problemen en duurzame vooruitgang te creëren. Bij kwaliteit in brede zin gaat het ook om waardecreatie voor onze stakeholders die verder gaat dan *compliance* en waarmee wij 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 collega's 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 assurancedienstverlening.

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing

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 *Policy Hub* 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).

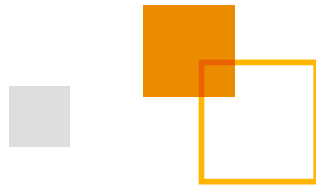
De accountantsorganisatie

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

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



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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.

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 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 en bereidt ons voor op de aankomende transitie van ISQC1

naar ISQM1 (International Standards on Quality Management 1).

- Ons QMSE is uitgewerkt langs vijftien onderliggende 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

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing moet zodanig worden ingericht en werken dat deze doelstellingen met redelijke zekerheid worden bereikt.

We hebben duidelijke verwachtingen van controlekwaliteit. Het stelsel van kwaliteitsbeheersing biedt ondersteuning om aan deze verwachtingen te voldoen. Onze teams kunnen alleen kwalitatieve controles uitvoeren als ze de benodigde middelen kunnen inzetten. De inzet van de juiste collega's, ondersteund door methodologieën, processen en technologie, die adequaat worden geïmplementeerd, onderhouden en bewaakt.

Daarom zijn onze *quality objectives* gericht op het beschikken over de juiste competenties en het gebruik van beschikbaar gestelde middelen, zowel binnen onze organisatie als binnen ons PwC-netwerk van *member firms*. Voor het uitvoeren van controles is meer nodig dan alleen de juiste processen. In de kern is het de taak van een accountant om met een redelijke mate van zekerheid te beoordelen of de door het management van de onderneming opgestelde financiële overzichten vrij zijn van afwijkingen van materieel belang – waarbij hij zich een professioneel oordeel vormt over de vraag of de financiële overzichten een getrouw beeld geven van de financiële prestaties en positie van de onderneming. Het PwC-netwerk heeft praktische richtlijnen en systemen ontwikkelt en samengebracht in een alomvattend en onderling samenhangend kader, waarin ook een aantal kernactiviteiten zijn beschreven die noodzakelijk worden geacht om de *quality objectives* te bereiken. Daartoe behoren ook ethisch gedrag in overeenstemming met onze waarden en professioneel kritische oordeelsvorming.

Wij hebben 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 de betreffende doelstelling te bereiken.

De invloed van externe factoren op ons stelsel van kwaliteitsbeheersing

De afgelopen jaren hebben zich ongekennde uitdagingen voorgedaan. Van de wereldwijde Covid-19 pandemie tot de invasie van de Russische regering in Oekraïne (hierna: de oorlog in Oekraïne). Deze gebeurtenissen zijn in de eerste plaats menselijke tragedies. De impact van deze gebeurtenissen is verwerkt in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, doordat wij de verandering in risico's op basis van de gevolgen voor onze klanten, onze collega's en de manier waarop wij werken hebben geadresseerd door onder andere nieuwe of herziene procedures en *controls*. Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing is zo opgezet dat rekening wordt gehouden met veranderingen in feiten en omstandigheden die resulteren in:

- Nieuwe of veranderende kwaliteitsrisico's voor het bereiken van een of meer van de *quality objectives*.
- Wijzigingen in de risicobeoordeling van bestaande kwaliteitsrisico's.
- Wijzigingen in de opzet van ons stelsel inclusief de adressering van de risico's.

Het QMSE-framework en het kwaliteitsbeheersingsproces (zie ook hoofddocument hoofdstuk 'kwaliteit onder controle') helpen ons om veranderingen in onze omgeving te verwerken in ons stelsel en eventuele leemten te identificeren.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

Actuele ontwikkelingen

COVID-19

Vanaf de eerste fasen van de pandemie heeft het PwC-netwerk een team samengesteld om de ontwikkelingen wereldwijd te volgen en ons te focussen op de aandachtsgebieden die van cruciaal belang zijn om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van onze controles op peil bleef. Na meer dan twee jaar pandemie zijn we ons blijven focussen op die aandachtsgebieden die een impact hebben op onze klanten, onze collega's en onze manier van werken. We hebben gebruik gemaakt van de door ons netwerk ontwikkelde richtlijnen om consistent leiderschap en begeleiding te bieden op het gebied van controlekwaliteit en onze teams handvatten te geven om de unieke omstandigheden van hun klant adequaat te adresseren.

De oorlog in Oekraïne

Na de invasie van de Russische regering in Oekraïne blijft het PwC-netwerk zich in de eerste plaats richten op het helpen van onze collega's en het ondersteunen van de humanitaire inspanningen om de bevolking van Oekraïne te helpen.

De reactie van het PwC-netwerk op de oorlog in Oekraïne resulteerde in verschillende acties, waaronder de beslissing dat PwC in de gegeven omstandigheden geen *member firms* in Rusland en Wit-Rusland wil hebben en dat PwC Rusland en PwC Wit-Rusland het netwerk per juli 2022 hebben verlaten.

Bovendien werkt het PwC-netwerk (met uitzondering van de voormalige PwC *member firms* in Rusland en Wit-Rusland) niet langer voor Russische entiteiten of personen die aan sancties zijn onderworpen. Elke sanctie tegen Russische entiteiten of personen die waar ook ter wereld wordt uitgevaardigd, zal in het gehele PwC-netwerk worden toegepast. Het PwC-netwerk voert ook geen werk uit voor de Russische federale regering of staatsbedrijven en gaat ook na of er verbintenissen zijn aangegaan met Russische klanten die niet aan sancties zijn onderworpen en of alle lopende relaties gepast zijn.

De reactie van ons netwerk op het conflict, waaronder de afscheiding van PwC Rusland en PwC Wit-Rusland en de aanpak van sancties, evenals de overweging van de bredere risico's die van invloed zijn op onze klanten, worden op continue basis in ons stelsel van kwaliteitsbeheersing verwerkt door de identificatie van potentiële kwaliteitsrisico's die zich hebben voorgedaan of zich kunnen voordoen. Wij monitoren de maatregelen die wij hebben genomen en nog zullen nemen om de geïdentificeerde risico's te adresseren en om te beoordelen of verdere aanpassingen in ons stelsel nodig zijn of in de manier waarop wij onze controles uitvoeren en met onze klanten samenwerken.



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 *tone from the top* sluit aan bij onze purpose, strategie en waarden (zie pagina 13), en voedt daarmee het gedrag van onze medewerkers dat past bij een op kwaliteitgerichte 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 en bepaalt onze manier van werken.

Wanneer wij samen met onze klanten en collega's werken aan het bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen, doen wij het volgende:

- Act with integrity
- Make a difference
- Care
- Work together
- Reimagine the possible

Onze raad van bestuur en Assurance Board communiceren belangrijke boodschappen binnen de organisatie. Deze worden door engagement leaders versterkt. Deze communicatie richt zich op wat we goed doen en op de acties die we kunnen nemen om te verbeteren. Wij gaan na of onze collega's vinden dat de boodschappen van onze bestuurders het

belang van kwaliteit voor het succes van onze organisatie overbrengen.

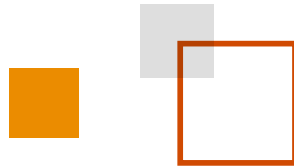
Het leveren van dienstverlening van de hoogste kwaliteit is de kern van onze purpose en de Assurance-strategie, die erop gericht is het vertrouwen en transparantie in onze klanten, kapitaalmarkten en de brede maatschappij te versterken.

Om deze strategie in de praktijk te brengen, heeft het internationale PwC-netwerk het QMSE-framework opgesteld waar met een algemene kwaliteitsdoelstelling voor de Assurance-praktijk die wordt ondersteund door een reeks onderliggende quality objectives. Ons kwaliteitsbeheersingssysteem moet zodanig worden ingericht en werken dat

deze doelstellingen met redelijke zekerheid worden bereikt. Het behalen van deze doelstellingen wordt ondersteund door een kwaliteitsbeheersingsproces dat door de raad van bestuur, Assurance Board, proceseigenaren en onze partners en collega's wordt uitgevoerd.

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 transparantieverslag. 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. Acht 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. Daarnaast sparren zij eens per zes weken met de



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 collega's 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 2021/2022](#)). 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 Commissie Publiek Belang' 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 toezichhouders. 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.

Kwaliteitsbeheersingsproces

De beleidsbepalers van de accountantsorganisatie (zijnde de leden van raad van bestuur en Assurance Board) zijn

verantwoordelijk voor de opzet, bestaan en werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en het kwaliteitsbeheersingsproces.

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 oorzaak analyses en eventuele risicobeperkende maatregelen en een analyse van de aan de *quality objectives* gerelateerde kwaliteitsindicatoren.

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 36). 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 oorzaakanalyses uit om kwaliteitsbelemmerende en kwaliteitsverhogende factoren voor de controlekwaliteit te identificeren (zie ook pagina 10). 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 27):

- Kwaliteit: we meten of kwaliteitsdoelstellingen worden behaald waarbij we rekening houden met het voldoen aan de professionele standaarden en PwC policies.
- Gedragingen: we hebben verwachtingen bij het kwaliteitsgerichte gedrag, de juiste *tone from the top* en sterke betrokkenheid bij het behalen van onze kwaliteitsdoelstellingen.
- Erkenning: we erkennen gedrag dat de kwaliteitsgerichte cultuur stimuleert.
- Beloning: we hebben financiële en niet-financiële beloningsconsequenties die het juiste gedrag stimuleren om de kwaliteitsdoelstellingen te behalen.

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.



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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. 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 2021/2022](#).

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 periodiek 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 standaarden 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. Tijdens de QMR wordt ook gekeken naar de eigen beoordeling van de doeltreffendheid van het stelsel van kwaliteitsbeheersing door de *member firm*.

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. Twee keer per jaar rapporteert het team over de uitkomsten en haar bevindingen aan de Assurance Board.

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. Zij worden ondersteund door ervaren partners, directors, senior managers en andere specialisten. Indien nodig kunnen ECR-reviewers van andere *member firms* aan het team toegevoegd worden om de juiste expertise of objectiviteit te bieden. De ECR-teams worden getraind en maken bij het uitvoeren van de review gebruik van vragenlijsten en tools die door het internationale PwC-netwerk zijn ontwikkeld. Deze (inter)nationale teamleiders hebben onder meer de taak de consistentie in de oordeelsvorming binnen het PwC-netwerk van *member firms* 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.

Indien van toepassing worden onze engagement leaders geïnformeerd over voor hen relevante ECR-bevindingen bij controleopdrachten uitgevoerd door andere *member firms*, zodat zij kunnen evalueren wat de impact hiervan

is op de planning en uitvoering van hun controlewerkzaamheden.

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 we 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 soundingessies 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.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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 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 soundingsessies 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. Soundingessies

De knelpunten en veelvoorkomende bevindingen uit voorgaande analyses zijn input voor de soundingsessies 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 collega's, methodologie en IT-systemen.



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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 uitkomsten van de oorzaakanalyses worden in een rapport vastgelegd, besproken met en vastgesteld door de Assurance Board. Op basis van dit rapport identificeert de *Quality Improvement Partner* 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. Het *Quality Improvement Team* 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.

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 transparantieverlag 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 transparantieverlag, inclusief de uitkomsten van onderzoeken door toezichthouders, bespreken met de auditcommissies. Als het dossier van een PwC-accountant onderwerp is van review door een externe toezichthouder, brengen we (de voorzitter van) de auditcommissie hiervan op de hoogte. Ook de uitkomsten van een dergelijk specifiek onderzoek delen we met de betreffende auditcommissie.

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

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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

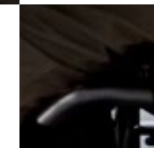
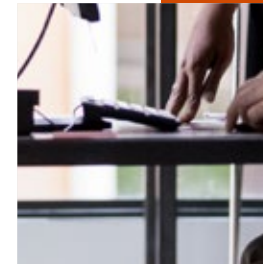
Wij worden van tijd tot tijd geconfronteerd met (potentiële en feitelijke) aansprakelijkstellingen en juridische procedures (inclusief tuchtklachten) die betrekking hebben op de beroepsuitoefening bij onze (huidige of voormalige) klanten. Voor zover deze acties een civielrechtelijk karakter hebben, kunnen 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 2021/2022](#) 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.



Relevant ethical requirements

2. Ethical requirements and values

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:

- Niet voldoende borgen dat onze collega's zich continu van hun eigen verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag ten aanzien van ethisch gedrag conform de gedragscode, onze waarden, alsmede ten aanzien van de naleving van wet- en regelgeving bewust zijn en in de dagelijkse praktijk laten zien.
- Daarnaast bestaat het risico dat onze medewerkers of onze klanten zich niet vrij genoeg voelen om eventuele zaken van ongewenst of 'niet conform' gedrag via de geëigende kanalen (o.a. klachten- en meldings-/klokkenluidersregeling) kenbaar te maken, waardoor aan potentiële tekortkomingen ten aanzien van het naleven van de gedragscode en de PwC-waarden geen adequate opvolging kan worden gegeven.

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 standaarden.

- **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, de bescherming van (persoons)gegevens,

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

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 de toepassing van de gedragscode 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

vooropstellen 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 collega's 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.



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

- 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). Ook bestaat de mogelijkheid een vertrouwelijke melding te doen via onze website.

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.





Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

Relevant ethical requirements

3. Objectivity and independence

Objective: Bias, conflicts of interest and undue influence of others do not override professional or business judgements and independence requirements are met.

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.

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

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.



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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. Er wordt 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](#).

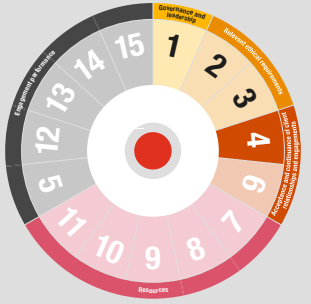
Opvolging van overtredingen

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.

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.

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

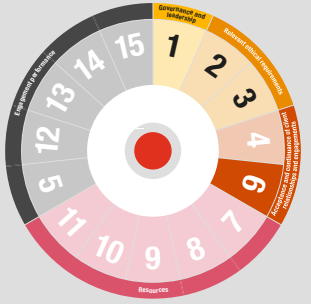
industry of regional leader en/of een Assurance Board-lid deel. Dit panel vullen we afhankelijk van de omstandigheden aan met andere specialisten. Het panel kan besluiten tot aanvullende maatregelen met het oog op mogelijke risico's, zoals een extra 'vierogenprincipe' door het benoemen van een tweede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

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.

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 collega's en technische kennis kunnen inzetten om een hoog kwaliteitsniveau te

waarborgen. Als onderdeel van onze acceptatie- en continueringprocedures (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 met het uitvoeren van de wettelijke controle.

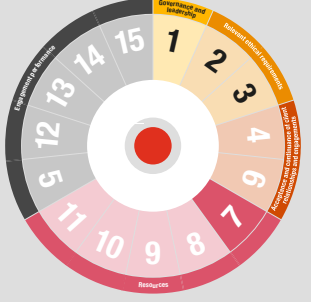
Als we inschatten dat er hogere risico's dan normaal aan de klant of de opdracht zitten, is vooraf goedkeuring van de *quality assurance partner* van de businessunit en/of de *risk management partner* van Assurance en in voorkomende gevallen van de Assurance Board nodig. Het kan betekenen dat we klanten 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.

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

Wij zijn erop gericht talent te ontwikkelen en onze collega's in staat te stellen zich in een snel veranderende wereld wendbaar en vol vertrouwen te bewegen. Het ontwikkelen van veerkracht, oog voor het welzijn van onze collega's en het creëren van een inclusieve cultuur zijn hierbij aandachtspunten.

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 collega's.



PwC Professional

De competenties en vaardigheden die onze collega's binnen alle bedrijfsonderdelen, geografische locaties en rollen 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 collega's 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 collega's 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

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 collega's, perspectieven en ideeën en de bijdragen van ieder individu te erkennen.

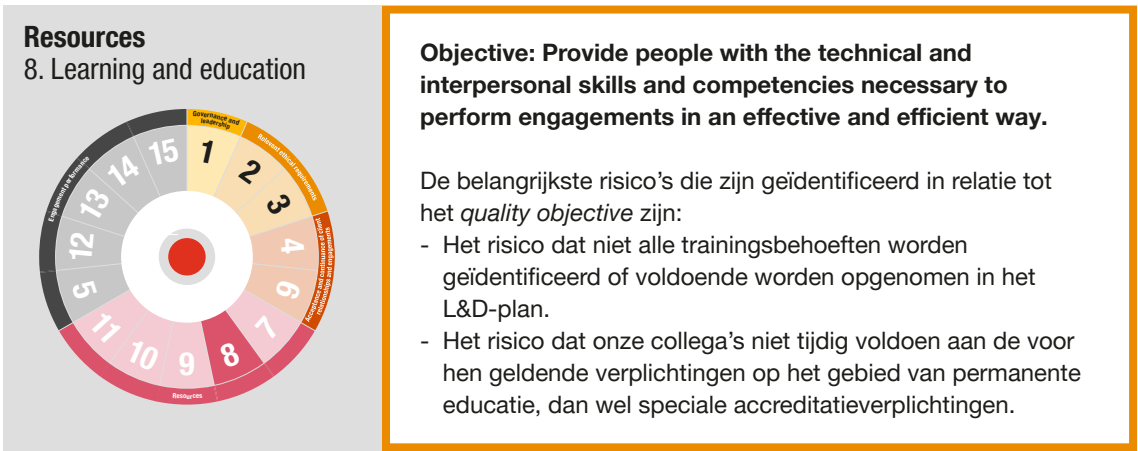
Global People Survey

De People Survey, ons jaarlijkse onderzoek naar de medewerkerstevredenheid dat in het gehele netwerk uitgevoerd wordt, 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.

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.





Professionele ontwikkeling

Wij spannen ons in om de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plaats in te zetten. Gedurende de loopbaan van onze collega's krijgen zij mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, deelname aan (virtuele) trainingen, *on demand* leren en *on the job* coaching. Ons flexibele trainingsportfolio maakt op de individu afgestemd leren mogelijk. Collega's hebben toegang tot een verscheidenheid aan educatief materiaal, waaronder webcasts, podcasts, artikelen, video's en cursussen. Dit is een cruciaal onderdeel van onze strategie om mensen te motiveren en te behouden.

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 collega's (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 collega's 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 collega's (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)

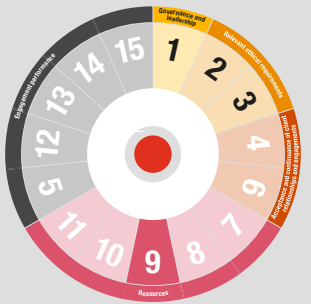
Het is de persoonlijke verantwoordelijkheid van alle registeraccountants om jaarlijks aan de geldende permanente educatieverplichting (PE) van de NBA te voldoen. Met ingang van 2020 heeft de NBA de opzet van de PE aangepast. Iedere registeraccountant moet een PE-portefeuille bijhouden, een educatieplan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

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 collega's 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

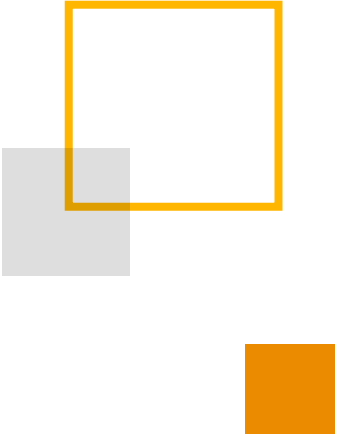
De verantwoordelijkheid voor het tijdig beschikbaar stellen van de benodigde resources voor het uitvoeren van geaccepteerde controle- en andere

assuranceopdrachten (collega's 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.

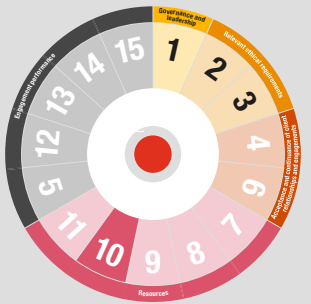
De *engagement leader* bepaalt welke resources hij/zij nodig heeft om een kwalitatief goede controle conform de daarvoor geldende eisen uit te kunnen voeren. Dit geldt ook voor overige

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, sector kennis, 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 resource management 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 collega's 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 collega's 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 collega's 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 zogeheten *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.

Beoordeling en beloning van medewerkers

Vanaf het niveau senior associate kijken we naast het ontwikkelen van competenties ook naar geleverde prestaties, hetgeen in de jaarlijkse beoordelingscyclus tot uiting komt in het toekennen van een *progression* en een *impact tier*.

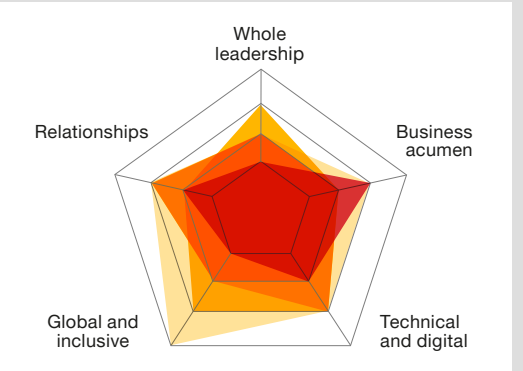
In de *progression tier* brengen we de ontwikkeling tot uitdrukking: gaat de ontwikkeling conform verwachting of niet en is de medewerker klaar voor promotie naar het volgende functieniveau? In de *impact tier* kennen we een schaal van 1 (uitmuntend) tot 5 (onvoldoende) een jaarlijks oordeel over het 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 salarispaling en mogelijke promotie. De *impact tier* wordt

In de Snapshot-tool houden onze collega's 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.



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. Met ingang van boekjaar

2021-2022 is de impact tier, net als al eerder voor associates, voor senior associates afgeschaft. De individuele bonus is verwerkt in het vaste inkomen. Aan (senior) managers wordt nog wel een impact tier toegekend, maar is een gedeelte van de individuele bonus verwerkt in het vaste inkomen.



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 rvb 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 rvb is bij de beoordeling van de leden van de rvb 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 rvb 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 34 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 rvb-leden is een taak van de rvc. De beloningsregeling voor de rvb is in lijn met de aanbevelingen uit het rapport 'In het publiek belang'. Sinds 1 juli 2015 ontvangen rvb-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 2021/2022](#) en het daarin opgenomen remuneratierapport. De beloningsregeling voor de rvb 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. Vanwege de bijzondere omstandigheid van het einde van de zittingstermijnen op 30 juni 2022, heeft de rvc het functioneren van de Assurance Board en haar leden beoordeeld over de gehele bestuursperiode. Vanwege de buitengewone wijze waarop de Assurance Board als team de accountantsorganisatie door de

moeilijke COVID-19 omstandigheden heeft geleid met onverminderde aandacht en focus op het verhogen van kwaliteit en de transformatie naar een kwaliteitsgerichte cultuur waarbij kwaliteit en continu leren centraal staan, heeft de rvc geconcludeerd dat sprake is geweest van een bijzondere prestatie en langetermijnwaardecreatie waarbij gestelde doelstellingen ruimschoots zijn overtroffen. Besloten is een bonus toe te kennen van 20% van de vaste beloning aan elk van de leden van de Assurance Board. Daarnaast heeft de rvc besloten om aan één van de leden in de Assurance Board een malus toe te kennen van 5% van de vaste beloning. Bij een dossierreview van een dossier waarvoor het lid als externe accountant verantwoordelijk was, is vastgesteld dat het dossier op één punt ontoereikend was. De rvc evalueert jaarlijks de vaste beloning ten opzichte van de verantwoordelijkheden en het takenpakket van elk lid van de Assurance Board.

Ook bij tussentijdse benoemingen stelt de rvc, op advies van zijn remuneratiecommissie en met inachtneming van het beloningsbeleid, een vaste beloning vast voor het nieuwe lid van de Assurance Board.

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 rvc 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.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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, managementverantwoordelijkheid 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 collega’s (externe en interne) regels overtreden of ongewenst gedrag vertonen, kan de rvc 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*).

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 Replicon (tot januari 2022 iPower) (urenadministratie), Consult (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

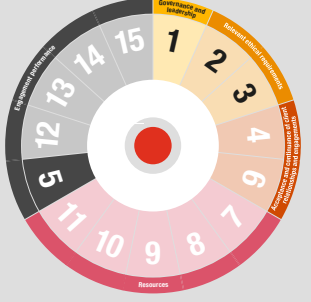
Informatiebeveiliging heeft een grote prioriteit binnen het PwC-netwerk. De *member firms* dragen de verantwoordelijkheid richting hun mensen, klanten, leveranciers en andere stakeholders om informatie die hen is toevertrouwd veilig te houden.

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 (collega's 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.

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.

Digitale transformatie

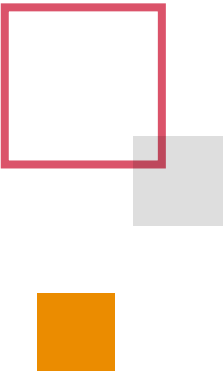
Innovatie, digitale transformatie en het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten zijn cruciaal om relevant te blijven, kwalitatief goed werk te leveren en verder te kunnen groeien. Dit staat dan ook centraal in onze strategie. Er wordt jaarlijks een innovatiebudget en -plan opgesteld (voor de controlepraktijk, 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

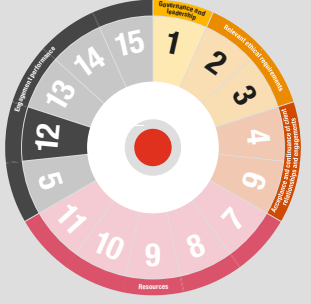
businessunits *digital days* georganiseerd, waar nieuwe ideeën voor digitale oplossingen worden gedeeld en besproken. Daarnaast zijn in elke businessunit – zoals binnen heel PwC NL – zogenoemde *digital accelerators* actief. Geschikt geachte ideeën kunnen worden aangeboden voor eventuele verdere ontwikkeling 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



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 collega's 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). Deze aanpak is gebaseerd op de International Standards of Auditing (ISA's) aangevuld met PwC-specifiek beleid en richtlijnen. 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 collega's zijn van fundamenteel belang voor het toepassen van onze controlemethodiek.

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

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, en voldoet aan de van toepassing zijnde professionele standaarden, wet- en regelgeving.

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 collega's 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.



Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

5. Robuuste teststrategie

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

In het kader van de New Equation strategie investeert het PwC-netwerk de komende jaren drie miljard USD extra in kwaliteit. Onder andere wordt een miljard USD geïnvesteerd in een meerjarenprogramma om een nieuw controle ecosysteem te ontwikkelen: door de mens geleid, door technologie ondersteund en datagedreven. Het zal ons in staat stellen om de kwaliteit van de controle voortdurend te verbeteren door onze controlewerkzaamheden verder te standaardiseren, te vereenvoudigen, te centraliseren en te automatiseren. Dit verandert de ervaring van zowel onze klanten als onze collega's.



Aura Platinum

De wereldwijd gebruikte applicatie Aura Platinum ondersteunt onze collega's 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.
- Connect Audit Manager ondersteunt bij het standaardiseren en automatiseren van de coördinatie van controles waarbij sprake is van een groepsaccountant en componentteams op meerdere locaties. Op het platform wordt controle-informatie uitgewisseld. Connect Audit Manager ondersteunt het coördinatieproces voor complexe controles op meerdere locaties.



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.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 schaalgrootte.

We maken gebruik van PwC-*delivery centres* in Nederland, Argentinië, 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 verslaggevingspecialisten 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 Assurance Assist. 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. Voor IFRS-gerelateerde content hebben wij Viewpoint ter beschikking gesteld. De informatie op dit platform wordt onderhouden door een Global-team. Als laatste heeft National Office een bepalende rol in het samenstellen van het curriculum van ons trainingsprogramma (zie *objective* 8).





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 collega's 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 collega's (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 collega's 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 collega's.

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 (Consult), 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**

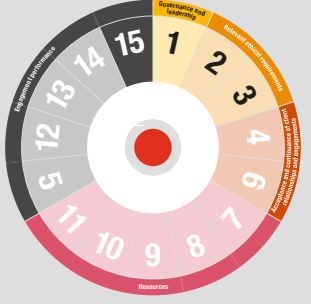
Onze beroepsorganisatie NBA heeft richtsnoeren voor de interpretatie van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) gepubliceerd. Deze zijn verankerd in onze procedures met betrekking tot het klantenonderzoek. Uit hoofde van de Wwft zijn we verplicht een verrichte of voorgenomen 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.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverslag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

Engagement performance
15. Quality controls in performing engagements



Objective: Specific engagement related risk conditions are appropriately identified and targeted quality controls are implemented in response.

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

- Het risico dat maatregelen die zijn getroffen om specifieke controlerisico's bij de klant adequaat aan te pakken niet effectief zijn of niet (goed) worden toegepast.
- Het risico dat er onvoldoende partners zijn die de rol van QRP of CRP kunnen vervullen.

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

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

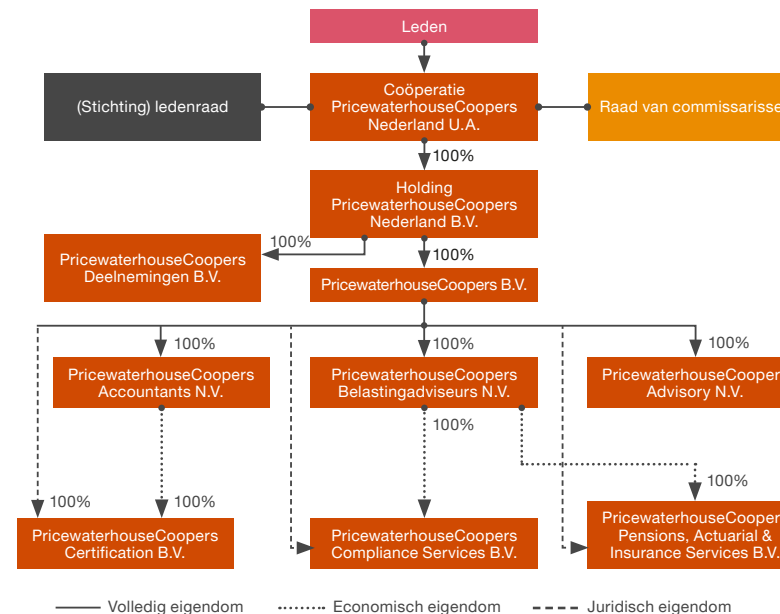
De juridische structuur van PwC NL is dit boekjaar gewijzigd als gevolg van de juridische herstructurering van PwC Europe. Als onderdeel van deze herstructurering is Konsortium PwC Europe opgeheven, waardoor Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. een direct belang in PwC Europe heeft gekregen. PwC Europe heeft vervolgens zijn eigen aandelen van de Coöperatie teruggekocht en in ruil daarvoor, onder andere, alle gewone aandelen Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (de Holding) aan de Coöperatie overgedragen. Hierdoor is de Coöperatie per 24 maart 2022 de enige aandeelhouder van de Holding geworden. Aangezien de Coöperatie vanaf die datum als groepshoofd van PwC NL wordt beschouwd, is de Raad van Commissarissen op Coöperatieniveau ingesteld vanaf dezelfde datum.

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 B.V. is een 100%-deelneming van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

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



Vereenvoudigde juridische structuur per 30 juni 2022



partner-bv de beroepsbeoefenaar tegen een vergoeding ter beschikking stelt ter uitoefening van een beroep binnen een van de Lines of Service (LoS).

Per 30 juni 2022 waren 284 leden aangesloten bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., waarvan 107 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 kantoren 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.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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 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
Vorig jaar hebben de leden van Konsortium PwC Europe besloten om PwC Europe te herstructureren en het samenwerkingsverband van PwC Europe opnieuw vorm te geven, wat uiteindelijk resulteerde in de oprichting van een nieuw bedrijf genaamd PwC Europe GmbH, dat interne coördinatie en andere ondersteunende diensten voor haar leden faciliteert. De aandelen in PwC Europe GmbH zijn gelijk verdeeld onder de leden¹.

¹ PricewaterhouseCoopers AG, PricewaterhouseCoopers Belgium BV, PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V., PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, PwC Beteiligungsgesellschaft mbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft and Pwc Yönetim Danismanligi Anonim Sirketi

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 2021 uit 637 vestigingen in 156 landen. In totaal werkten daar 295.371 mensen, onder wie 11.897 partners. In het boekjaar 2020/2021 bedroeg de wereldwijde omzet 45 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 governance organen:

- Global Board – de Global Board houdt toezicht op het Network Leadership Team en keurt PwC-netwerkstandaarden goed. De GB bestaat uit 20 leden en vervult geen externe rol. Twee leden zijn benoemd als extern, onafhankelijk lid. De andere 18 leden worden iedere vier jaar verkozen door de partners van 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.
- Global Leadership Team – het GLT is benoemd door en rapporteert aan het Network Leadership team and de voorzitter van het PwC netwerk. De leden van het GLT zijn verantwoordelijk voor het leiden van teams samengesteld vanuit member firms om de activiteiten op alle gebieden van ons bedrijf te coördineren.

De bestuursvoorzitter van PwC Nederland (Ad van Gils – tot en met 30 juni 2022 / Agnes Koops sinds 1 juli 2022) is lid van de Strategy Council en onderhoudt namens PwC Nederland de relatie met het Network Leadership Team.

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

- 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

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 aansturing- 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 dienstverlening. 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 kwalitatief goede 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

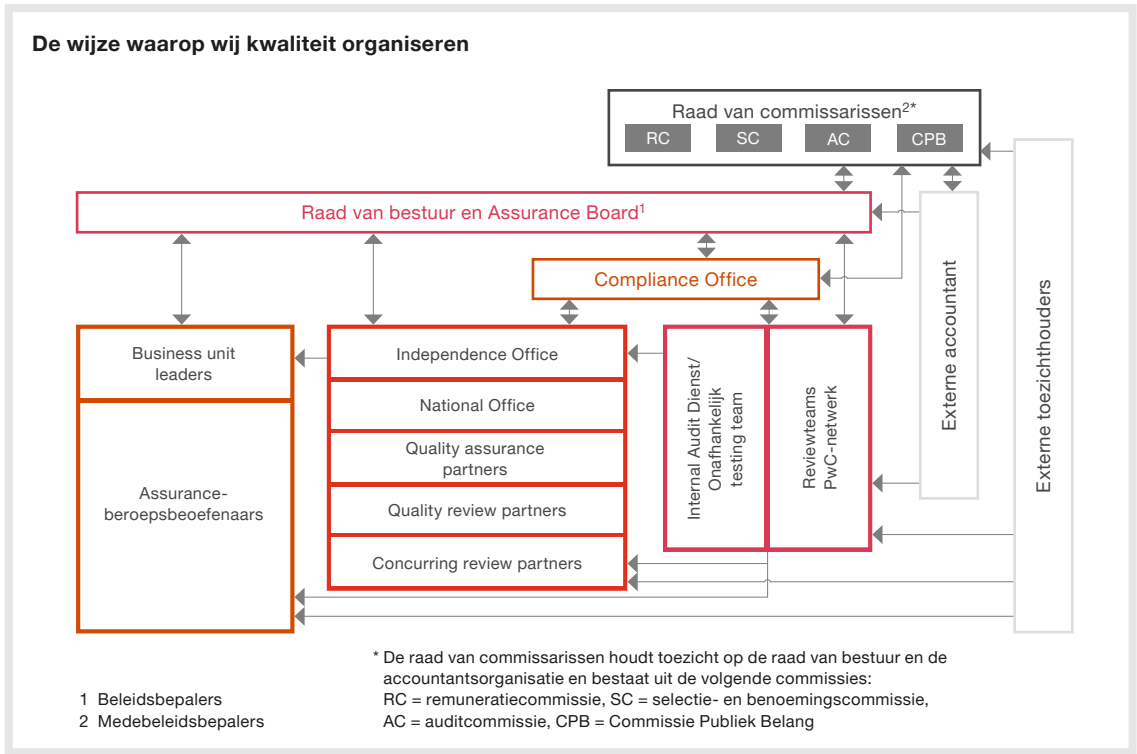
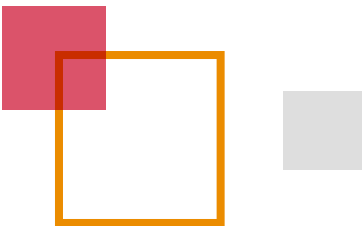
voor vele vormen van dienstverlening. Deze methodologieën, technieken en ondersteunende materialen zijn ontwikkeld om member firms te helpen hun werk op een consistente manier te doen, in overeenstemming met de wijze waarop PwC opereert.

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.



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. in de
zin van de Wet toezicht accountantsorganisaties.
Tot 24 maart 2022 werden de leden van
de board of management van PwC Europe
SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
aangemerkt als medebeleidsbepalers van de
accountantsorganisatie.

De Assurance Board is verantwoordelijk voor het
dagelijks beleid van de Assurance-praktijk. 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 2021/2022
bestond de Assurance Board uit Agnes Koops-
Aukes (voorzitter), Raneesh Jagbandhan, Joris
van Meijel en Wytse van der Molen. Vanaf 1 juli
2022 bestaat de Assurance Board uit Wytse van
der Molen (voorzitter), Raneesh Jagbandhan, Joris
van Meijel, Aleid Mulder en Jeroen van Kessel.

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 kan
deze in geval van een geschil als individuele
belangenbehartiger optreden.

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 *businessunit* 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 12 kantoren.
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
accounting adviezen aan voornamelijk onze niet-
controleklanten, werkzaamheden ten behoeve
van capital market-transacties en het leveren
van ondersteuning aan onze controleteams op
specifieke accounting onderwerpen. De business
unit 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 assurance dienstverlening.

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, de centres of excellence en de landelijke
planningafdeling).

Overzicht businessunits en afdelingen per 30 juni 2022	
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 opererende business unit
Risk Assurance	Landelijk opererende business unit
National Office	Landelijk opererende afdeling
Audit Support	Landelijk opererende afdeling

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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

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 was per 1 mei 2015 ingesteld bij Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Per 24 maart 2022 is de rvc ingesteld bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Op 30 juni 2022 bestond de rvc uit zes leden. Benoeming van de leden van de rvc vindt plaats door de algemene vergadering van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De benoeming van leden van de rvc geschiedt uit een bindende voordracht opgemaakt door de rvc. Op grond van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) worden de leden van de rvc gezien als beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 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 Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en de met haar verbonden onderneming, waaronder Assurance. Daarnaast staat de rvc de rvb met raad terzijde en keurt de rvc onder andere de 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.

De rvc bestond in 2021-2022 uit Chris Buijink (voorzitter), Naomi Ellemers, Frits Oldenburg, Jan Sijbrand, René van Schooten en Yvonne van Rooy (uitgetreden per 1 juli 2022). Zie voor het verslag van de rvc het [PwC NL Annual Report 2021/2022](#).

Binnen de rvc zijn de volgende commissies actief:

Commissie Publiek Belang (CPB)

De CPB is verantwoordelijk voor het adviseren van de rvc en het voorbereiden van de besluitvorming van de rvc bij de voor PwC relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, waaronder het borgen van het publieke belang van de accountantscontrole en andere onderwerpen die het publiek belang raken. Het gaat dan bijvoorbeeld om de voorbereiding van de besluitvorming van de rvc ter zake de goedkeuring van het kwaliteitsbeleid van de accountantsorganisatie. Alle leden van de rvc zijn lid van de CPB, met Jan Sijbrand als voorzitter.

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 Coöperatie PricewaterhouseCoopers

Nederland U.A. (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 René van Schooten (voorzitter), Frits Oldenburg en Jan Sijbrand.

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. Verder kijkt de commissie onder meer naar het beloningsbeleid voor partners en de juiste uitvoering ervan. De commissie bestaat uit Naomi Ellemers (voorzitter), Chris Buijink 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, het goedkeuren van de benoeming van de compliance officer en het goedkeuren van de benoeming van externe accountants. De commissie bestaat uit Chris Buijink (voorzitter sinds 14 februari 2022), Naomi Ellemers en Frits Oldenburg.

Sectorgroepen



Financial Services



Technology, Media and Telecom



Consumer Markets



Industrial Manufacturing and Automotive



Government and Public Sector



Health Industries



Energy, Utilities and Resources

Tabel wettelijk kader

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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 transparantieverlag 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	<u>Onze governance</u>
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	<u>i) Onze governance</u> <u>ii) en iii) Lijst met EU/EEA-auditkantoren</u> <u>iv) Samenstelling omzet PwC Nederland 2021/2022</u>
c	Een beschrijving van de bestuursstructuur van het auditkantoor	<u>Onze governance</u>
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	<u>Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing</u> <u>Verklaringen</u>
e	De datum waarop de laatste kwaliteitsbeoordeling zoals bedoeld in artikel 26 heeft plaatsgevonden	<u>Verklaringen</u>
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	<u>Lijst van organisaties van openbaar belang</u>
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	<u>Verklaringen</u>
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	<u>Verklaringen</u>
i	Informatie over de grondslagen voor de beloning van vennoten in auditkantoren	<u>Beoordeling en beloning van onze externe accountants en onze bestuurders</u>
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	<u>Objectiviteit en onafhankelijkheid</u>
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.	<u>Samenstelling omzet PwC Nederland 2021/2022</u>

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

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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 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.
Slovakia (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

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

Bijlagen

Ons stelsel van
kwaliteitsbeheersing
Onze governance
Tabel wettelijk kader
Lijst met EU/EEA-auditkantoren
[Lijst met 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 2021-2022 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 ACOMO 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.
ARCADIS N.V.
ASTARTA Holding N.V.
Atradius Finance B.V.
Atrium Finance Issuer B.V.
Avantium N.V.

B Beheerstrategie N.V.
BEST 2010 B.V.
Beter Bed Holding N.V.
BMW Finance N.V.
BMW International Investment B.V.
BNG Bank N.V.
Brunel International N.V.

C Cementir Holding N.V.
Commonwealth Bank of Australia (Europe) N.V.
Coöperatieve Rabobank U.A.
Ctac N.V.

D De Lage Landen International B.V.
de Vereende N.V.
Deutsche Post Finance B.V.
Diageo Capital 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 Property Finance 2020-2 B.V.
Dutch Property Finance 2021-1 B.V.

E Ease2pay N.V.
EDP Finance B.V.
Eno Aanvullende Verzekeringen N.V.
Eno Zorgverzekeraar N.V.

G Gasunie Transport Services B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2018-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2019-A B.V.
Globaldrive Auto Receivables 2020-A B.V.
Green STORM 2017 B.V.

H Holland Colours N.V.

I InsingerGilessen Umbrella Fund N.V.

J J.P. Morgan Structured Products B.V.

K Kempen European High Dividend Fund N.V.
Kempen European Property Fund N.V.
Kempen European Sustainable Equity 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.
Koninklijke Ahold Delhaize N.V.
Koninklijke Brill N.V.
Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

L Linde Finance B.V.
LSP Life Sciences Fund N.V.

M Merrill Lynch B.V.
Monuta Verzekeringen N.V.

N N.V. Nederlandse Gasunie
N.V. RENDO Holding

N.V. Univé Her
N.V. Univé Schade
NE Property B.V.
Nedap N.V.
NSI N.V.
NX Filtration N.V.

O Onderlinge Verzekeringsmaatschappij Univé Samen U.A.
Onderlinge Waarborgmaatschappij DSW
Zorgverzekeraar U.A.

P Photon Energy N.V.
Prosus N.V.
PURPLE STORM 2016 B.V.

R Rabo Groen Bank B.V.
Rabo Herverzekeringsmaatschappij N.V.
Repsol International Finance B.V.
RHI Magnesita N.V.

S SABIC Capital I B.V.
SABIC Capital II B.V.
SAECURE 16 B.V.
SAECURE 17 B.V.
SAECURE 18 NHG B.V.
SBM Offshore N.V.
Sinopel 2019 B.V.
Stad Holland Zorgverzekeraar Onderlinge
Waarborgmaatschappij U.A.
Stichting Bedrijfstakpensioenfondsen voor het
Beroepsvervoer over de Weg
Stichting Beveland Wonen
Stichting DUWO
Stichting EFIC1 Escrow
Stichting Intermaris
Stichting Lefier
Stichting Maasdelta Groep (MDG)
Stichting Mooiland

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op pwc.nl

Bijlagen
Ons stelsel van
kwaliteitsbeheersing
Onze governance
Tabel wettelijk kader
Lijst met EU/EEA-auditkantoren
Lijst met 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 2021-2022 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.

- Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn
Stichting Portaal
Stichting Sint Trudo
Stichting Staedion
Stichting Thuisvester
Stichting Vestia
Stichting Wonen Zuid
Stichting Woonconcept
Stichting WoonInvest
Stichting Woonpunt
Stichting Woonstad Rotterdam
Stichting ZOwonen
STORM 2015-I B.V.
STORM 2015-II B.V.
STORM 2016-I B.V.
STORM 2016-II B.V.
STORM 2017-I B.V.
STORM 2017-II B.V.
Swisscom Finance B.V.
T Technip Energies N.V.
Telefonica Europe B.V.
Triodos Bank N.V.
Triodos Groenfonds N.V.
Triodos Impact Strategies II N.V.
Triodos Impact Strategies N.V.
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.

- VEON Holdings B.V.
W Woningstichting Haag Wonen
Woningstichting HEEMwonen
Woningstichting Rochdale
Woningstichting Servatius
Woonstichting 'thuis
Y Yapi Kredi Bank Nederland N.V.



Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](#)

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 2021-2022
over alle in deze handreiking
opgenomen kwaliteitsindicatoren.



* Verwijzing naar het hoofddocument
van dit transparantieverlag

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
2	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).		7
3	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.	○	10
4a	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
4b	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
5	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.		12
6	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 (overige opdrachten). 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> .	○	14
7	Het aantal in het verslagjaar onderzochte dossiers door externe toezichthouders, uitgesplitst naar het aantal onderzochte dossiers en het aantal dossiers met gerapporteerde bevindingen.	○	14
8	Het aantal incidenten gemeld aan de toezichthouder (AFM) in het verslagjaar, waarbij gebruik is gemaakt van het digitale meldingsformulier.		30
9a	Het aantal audituren dat door controleteams is besteed, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	30
9b	Het aantal audituren dat door controleteams is uitbesteed aan <i>delivery</i> en <i>competence centres</i> en collega's van het PMO (project management office), ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.		30

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op pwc.nl

De kwaliteitsindicator is
ontleend aan de NBA-handreiking
1135 Publicatie kwaliteitsfactoren.
PwC rapporteert in het
transparantieverlag 2021-2022
over alle in deze handreiking
opgenomen kwaliteitsindicatoren.

- 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



Nr.	Verslaggevingscriterium in NL	NBA-handreiking	Pagina*
9c	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.	○	30
9d	Het aantal uren besteed aan auditsupport door dataspecialisten, verslaggevingsspecialisten, waarderingsspecialisten, pensioenspecialisten en belastingspecialisten aan controleopdrachten, ten opzichte van het totaal aantal verantwoorde uren op wettelijke en vrijwillige controleopdrachten van PwC in het verslagjaar.	○	30
10	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 terechtwijzingen, en het aantal opgelegde financiële sancties. De uitkomsten hebben betrekking op partners en (aankomende) directors die in het verslagjaar zijn onderworpen aan een review.	○	30
11	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.	○	31
12	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 2022. Dit is exclusief stagiair(e)s, <i>support staff</i> , inhuur, flexibele schil en <i>short-term secondments</i> .		31
13	Het gemiddeld aantal uren per fte is berekend als het totaal aantal uren door professionals (fte), exclusief stagiair(e)s, support staff, inhuur, flexibele schil en short-term secondments, 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.	○	31
14a	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.		31
14b	Het aantal personeelsleden tot en met functieniveau senior manager, per categorie man/vrouw of culturele achtergrond, dat tijdens de promotiemomenten per 1 april 2022 en 1 oktober 2022, promotie heeft gemaakt naar een volgende functielaag, ten opzichte van het aantal personeelsleden in die betreffende categorie.		31
15	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.	○	32
16	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.	○	32
17	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. 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.	○	33

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op pwc.nl

- 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 2021-2022 over alle in deze handreiking opgenomen kwaliteitsindicatoren.

Nr.	Verslaggevingscriterium in NL	NBA-handreiking	Pagina*
18	Het totaal aantal uren besteed aan (de ontwikkeling van) vaktechniek en (het stelsel van) kwaliteitsbeheersing door National Office in het verslagjaar.	○	33
19	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 aan opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen door QRP's en CRP's, als percentage van het totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles.	○	33
20	Aantal uitgevoerde formele jaarrekeningreviews door specialisten van het National Office, voor afgifte van de verklaring in het verslagjaar.	○	33
21	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.		34
22	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.		35



Begrippenlijst

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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 BCC	De directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. <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 Bta CAD	Businessunit. Besluit toezicht accountantsorganisaties. <i>Country Admission Committee</i> . Orgaan dat de rvb adviseert over de benoeming van nieuwe partners en directors.
CMAAS Compliance Compliance officer	De businessunit Capital Markets and Accounting Advisory Services. Het voldoen aan (wettelijke) regels, voorschriften en standaarden. 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.
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 KPI	International Standards on Auditing. <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 NV COS-standaarden	De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. 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 People Survey	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i> . Amerikaanse toezichthouder. 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 <i>member firms</i> van Duitsland, België, Oostenrijk, Nederland, Turkije en Zwitserland..
QMSE	<i>Quality management for service excellence</i> . De PwC-uitwerking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing.
QRP	<i>Quality review partner</i> . Dit is de PwC-benaming voor de wettelijk verplichte opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (OKB).
Risk Assurance RTR	De businessunit Risk Assurance. Realtime-review. Een door een onafhankelijk team uitgevoerde diepgaande review op controledossiers voordat een verklaring wordt afgegeven.
Wab Wta Wwft	Wet op het accountantsberoep. Wet toezicht accountantsorganisaties. Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

Colofon

Download het
hoofddocument bij dit
Transparantieverlag
op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

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](#)

Transparantieverlag PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. 2021-2022

Directie PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Fotografie

Global brandsite PwC
Christijn Groeneveld
Jean-Pierre Jans
Ingmar Timmer
Friso Spoelstra

Voor meer informatie

Thomas Galestien
Woordvoerder
+31 (0)6 42 42 51 45
E-mail: thomas.galestien@pwc.com

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

'PwC' is ook het merk waaronder *member firms* van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen meer dan 327.000 mensen in 152 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

© 2022 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.