



Transparantieverslag

2021/2022



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Welkom bij ons Transparantieverlag 2022

Vanuit PwC leveren we graag een bijdrage aan het oplossen van belangrijke problemen. We zijn een netwerk van kantoren in 152 landen met meer dan 327.000 mensen die zich inzetten voor het leveren van kwaliteit in assurance-, advies- en belastingdiensten.

Onze wereldwijde strategie is erop gericht de omvang en de complexiteit van de uitdagingen waarmee organisaties en de maatschappij worstelen, aan te pakken en mee te helpen oplossen. Door een grote diversiteit aan mensen in onverwachte combinaties samen te brengen. En door hun verschillende perspectieven, vindingrijkheid en passie te combineren met de nieuwste technologie. Omdat wij geloven dat uitdagingen beter samen kunnen worden opgelost. PwC werkt samen met klanten, de samenleving, partnerschappen en onze collega's, toezichhoudende instanties en regelgevers. Vertrouwen is een sleutelcomponent van succesvolle samenwerking in dit ecosysteem.

We proberen nog beter naar onze klanten en stakeholders te luisteren om hun complexe vraagstukken te begrijpen. Dat doen we door steeds in gesprek te blijven met elkaar. Het benaderen van deze vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken die PwC kan leveren, noemen we 'The New Equation'.

Voorwoord

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Als ik terugdenk aan het afgelopen jaar, zijn het de coronapandemie en de inval van Rusland in Oekraïne geweest die het jaar hebben bepaald met grote maatschappelijke gevolgen. Door corona werden we gedwongen ons leven anders in te richten en door de verschrikkelijke oorlog in Oekraïne beseffen we dat vrede en democratie geen vanzelfsprekende verworvenheden zijn. De wereld is blijvend veranderd. En hoe moet je daar als samenleving, organisatie of accountant mee omgaan? Fundamentele vragen waar je alleen samen het antwoord op kunt vinden door met elkaar in gesprek te gaan en te blijven, want die antwoorden zijn niet zomaar gevonden.

De oorlog in Oekraïne heeft ons niet alleen geconfronteerd met vreselijke beelden van een ontheemde bevolking en vragen over vrede en veiligheid. In de schaduw van dit absolute leed ontstonden er ook problemen voor de wereldeconomie. Duurdere grondstoffen als gevolg van schaarste, onzekere gastvoer tegen een hogere prijs en een hoge inflatie. Het is nog onduidelijk hoe de economie zich dit én volgend jaar onder invloed van de oorlog ontwikkelt. Wij zijn voortdurend in gesprek met onze klanten en stakeholders wat dit voor hen betekent en voor onze controle.

We doen dit vanuit een hybride werkvorm. Thuis, op kantoor of bij de klant. Deze manier van werken hebben we snel omarmd, alsof we nooit anders hebben gedaan. We hebben de positieve kanten ontdekt en leren waarderen; het deels werken vanuit huis geeft flexibiliteit en vaak meer regie op onze work life balance. Maar het doet ons ook beseffen hoe belangrijk het is om met elkaar in verbinding te staan en te blijven. Want zonder connectie met elkaar heb je geen basis. Nu we elkaar niet meer dagelijks op kantoor zien, is het voor ons als organisatie belangrijker dan ooit onze collega's te helpen die connectie in stand te houden en hen voortdurend te laten inzien dat ons werk ertoe doet, relevant is en waarde toevoegt.

Het is ontzettend belangrijk dat we dat doen want de vraag naar onze dienstverlening is groter dan ooit. Tegelijk sluit deze vraag niet aan op onze capaciteit. Net als alle andere beroepsgroepen zijn we vorig jaar geconfronteerd met een hogere uitstroom dan we gewend zijn en is de arbeidsmarkt bijzonder krap. Het is dus voor PwC niet alleen belangrijk om de connectie in stand te houden maar ook om voortdurend mensen te blijven motiveren en hen de verbinding met onze organisatie te laten voelen. Daarnaast is het van belang om het beroep te promoten bij jonge studenten om een goede instroom te krijgen en te behouden.

Door al deze ontwikkelingen was afgelopen jaar geen gemakkelijk jaar. Toch is het gelukt onze controles succesvol af te ronden. Dit maakt me trots op PwC en verdient een groot compliment aan iedereen die hieraan gewerkt heeft. Ook heb ik groot ontzag voor de collega's met roots in Oekraïne die ondanks de oorlog en angst voor het lot van familieleden, vrienden en kennissen toch volop het werk blijven oppakken.

Ons werk doet ertoe. Op belangrijke maatschappelijke onderwerpen – fraude, continuïteit en de invloed van klimaatverandering op de bedrijfsvoering – nemen we onze rol. We denken voortdurend na of we het op deze onderwerpen nog beter kunnen doen, bijvoorbeeld gebruikmakend van technologie en door de inzet van forensisch accountants. Of door nog beter samen te werken met de partners in de keten om fraude op te sporen.

Want het draait om relevantie. Om te blijven voldoen aan maatschappelijke verwachtingen en om op nieuwe domeinen, denk aan ESG, een leidende rol te kunnen spelen in een blijvend veranderende wereld.

Ik wens u veel leesplezier bij het Transparantieverlag 2021/2022.

Wytse van der Molen

voorzitter directie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



Ons jaar in cijfers

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

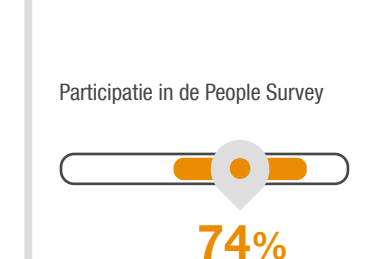
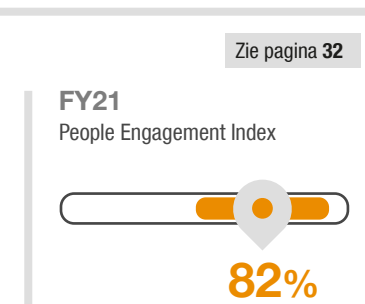
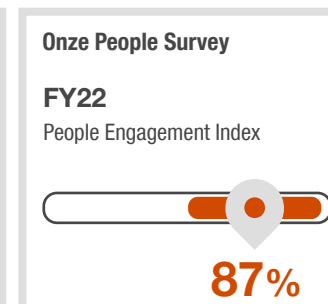
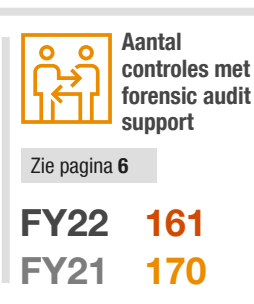
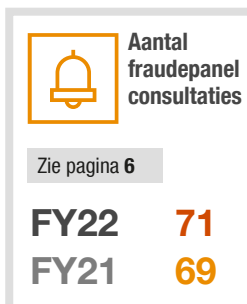
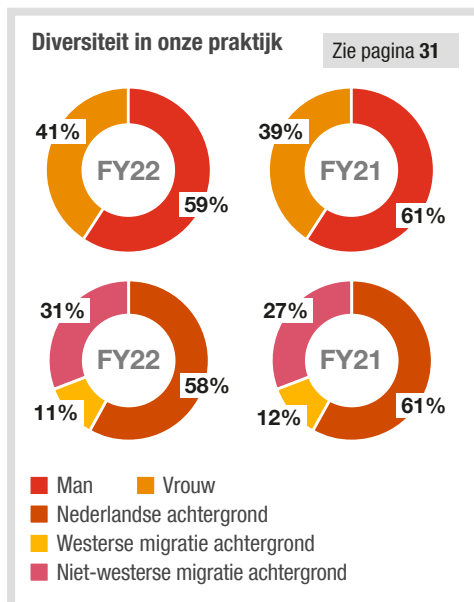
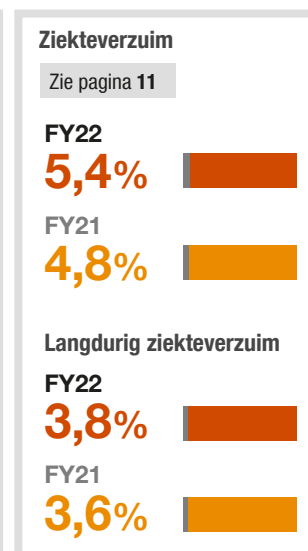
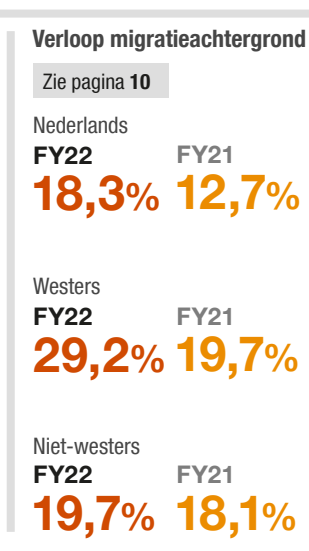
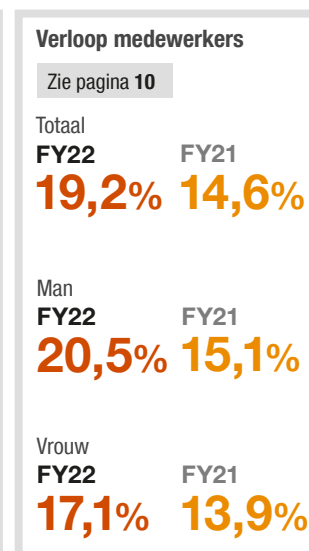
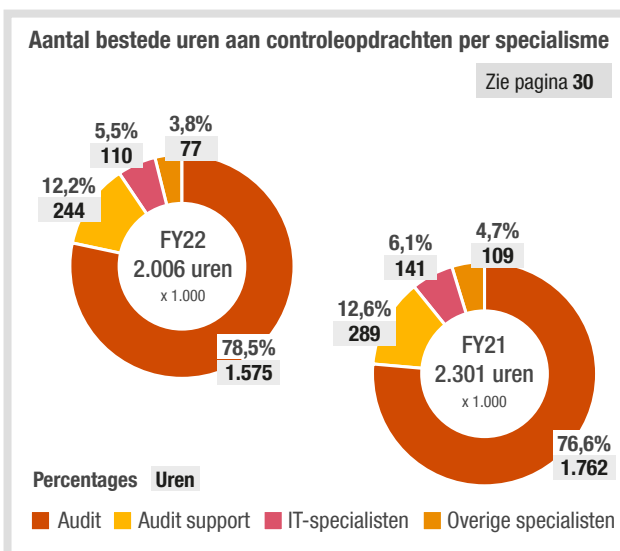
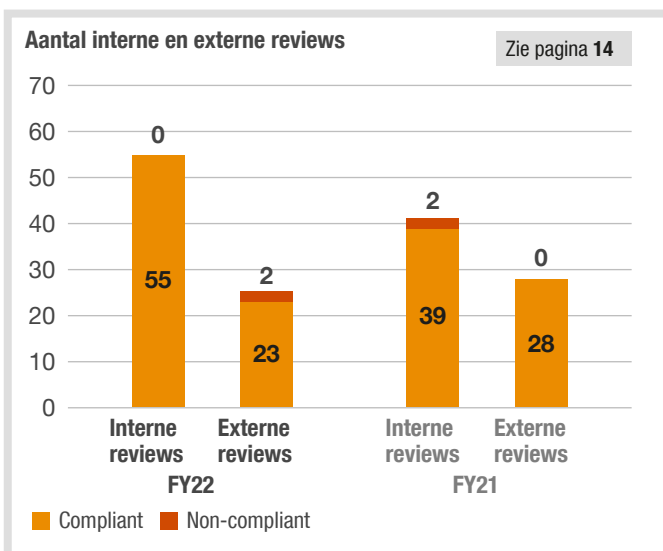
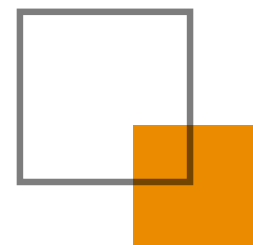
Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternatieve delivery models
Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

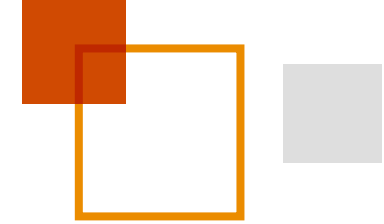
Download de bijlagen bij dit Transparantieverlag op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)

Verlag van de Assurance Board

Als Assurance Board van PwC doen we verlag van de ontwikkelingen die we in het afgelopen boekjaar hebben meegemaakt en de thema's waarmee we aan de slag zijn gegaan.



Maatschappelijke thema's



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board Maatschappelijke thema's

Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternative delivery models
Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Als accountant dragen we bij aan maatschappelijk vertrouwen. Waar we ons richten op relevante, transparante en betrouwbare verslaggeving, zien we dat de informatiebehoefte van de maatschappij zich verbreedt. Thema's als frauduleuze verslaggeving, het niet melden dat de continuïteit van een bedrijf in gevaar komt of onvoldoende transparantie over de impact van klimaatrisico's op de waarde van activa of verplichtingen worden steeds belangrijker. Vandaar dat de maatschappij op deze onderwerpen veel meer is gaan verwachten van de accountant.

Volledige aandacht

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft de rapportering over continuïteit en fraude in de controleverklaring voor wettelijke controles over boekjaar 2022 verplicht gesteld¹. We vinden dit een goede ontwikkeling en hebben het bij een deel van onze controles al toegepast. En het gaat natuurlijk niet alleen om de rapportage. Los daarvan nemen onze accountants deze aspecten mee in hun risicobeoordeling en de controleaanpak die ze op basis daarvan ontwikkelen. Wij zijn er voorstander van dat, mede in het kader van verantwoordelijkheid in de keten, ook het management en de commissarissen van organisaties zich uitlaten en verantwoorden over de continuïteit van de onderneming en de frauderisico's. Het is jammer, en dat is ook onze reactie geweest op de consultatie van de Monitoring Commissie Corporate Governance, dat die zienswijze niet in het voorstel voor de herziene corporate governance code is vervat.

¹ Voor Organisaties van Openbaar Belang is de rapportering over fraude al voor boekjaar 2021 verplicht.

Forensic audit support en BRS-support

We maken jaarlijks een scan van de *bribery & corruption risks* in onze klantenportfolio. Welke ondernemingen kunnen meer vatbaar zijn voor dergelijke risico's? Bij die organisaties kijken onze forensisch accountants mee met de controleteams. Datzelfde geldt voor risico's ten aanzien van continuïteit, waar onze specialisten van business recovery services (BRS) meekijken met de controle. De risico's voor fraude en continuïteit zijn lang niet overal makkelijk te identificeren, daarom is het juist de kunst om er scherp op te blijven. Zo is het van belang dat we als accountant professioneel-kritisch blijven ten opzichte van de door ons gecontroleerde organisatie als deze een bespiegeling van de toekomst geeft die wel de positieve kanten belicht, maar niet de risico's of negatieve kanten. We trainen onze controleteams regelmatig in het herkennen van continuïteitsrisico's en fraudesignalen. Ook monitoren we centraal de financiële prestaties van onze klanten om te zien of er zich continuïteitsvraagstukken voor (kunnen gaan) doen en hebben we consultatieverplichtingen op deze onderwerpen zoals weergegeven in onderstaande tabel:

1	Fraude en continuïteit	FY22	FY21
	Totaal aantal consultaties National Office en het fraudepanel	362	964
	Waarvan over continuïteit	61	115
	Waarvan over fraude	71	69
	Aantal klanten waarbij BRS-specialisten betrokken zijn	56	42
	Aantal klanten waarbij forensische specialisten betrokken zijn	161	170
	Totaal aantal meldingen ongebruikelijke transacties bij FIU	71	83

De significante daling in het aantal consultaties is gerelateerd aan de COVID-19 consultaties, waarvan er in FY21 491 zijn afgerond (FY22: 49). De COVID-19 consultatie was in FY21 nog verplicht, maar in FY22 niet meer.

Een mooi voorbeeld van hoe een klassieke fraude is ontdekt bij een van onze klanten door een jonge collega is terug te zien in [deze vlog](#).

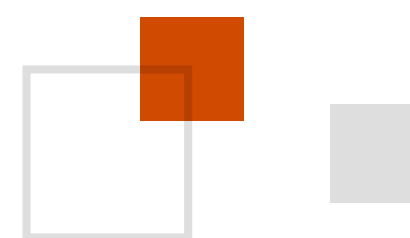
Klimaatrisico's

Alle Nederlandse beursondernemingen moeten een transitieplan opgesteld hebben om uiterlijk in 2050 geheel klimaatneutraal te opereren, stelde Eumedion, belangenbehartiger van institutionele beleggers, eind 2021 in haar speerpuntenbrief. Ook andere partijen verwachten actie van het bedrijfsleven om ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Klimaatrisico's en de noodzakelijke acties om duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren hebben impact op businessmodellen, benodigde investeringen, risico's, toekomstige winstgevendheid, levensduren van activa en dergelijke. Als onderdeel van de controle

“Als accountant dragen we bij aan maatschappelijk vertrouwen. Waar we ons richten op relevante, transparante en betrouwbare verslaggeving, zien we dat de informatiebehoefte van de maatschappij zich verbreedt.”

onderzoeken onze accountants of deze impact, waar relevant, adequaat in de jaarrekening tot uitdrukking is gebracht. Bij een aantal ondernemingen hebben we hier ook expliciet aandacht aan besteed in de controleverklaring.

Duurzame vooruitgang



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternative delivery models
Tot slot

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Waar het een aantal jaren een relatieve niche was, heeft de aandacht voor duurzaamheid een enorme vlucht genomen. Een toenemend aantal organisaties beseft dat het een bijdrage moet leveren aan beperking van de opwarming van de aarde door de uitstoot van broeikasgassen te verminderen voor de eigen organisatie en veelal ook in de keten waar men actief is. Het aantal verklaringen dat wij hebben afgegeven staat nog steeds op een relatief laag niveau. We hebben het afgelopen jaar slechts 19 controleverklaringen afgegeven op duurzaamheidsinformatie. Wel adviseren we veel klanten op dit gebied. Daarmee ligt veel focus op het onderdeel Environmental van ESG. Het onderdeel Social gaat over sociaal beleid, bijvoorbeeld in diversiteit of omgang met medewerkers. Governance gaat over de wijze van besturen en het toezicht op organisaties, maar ook over de kwaliteit van de externe berichtgeving over prestaties op het gebied van de E en S.

ESG-elementen

Waar het eerst intrinsiek gemotiveerde bedrijven waren die met ESG aan de slag gingen is het nu veel meer gemeengoed geworden. Mede onder druk van stakeholders die vragen, of soms zelfs eisen, dat een bedrijf zich goed gedraagt met oog voor planet en people, en niet alleen profit. Dat maakt ook dat een toenemend aantal organisaties rapporteert op ESG-elementen. Vanuit een duurzaamheidsrapport of een integrated report waarin financiële en niet-financiële verslaggeving wordt gecombineerd. Dat is zeker bij beursgenoteerde bedrijven steeds meer gemeengoed. Klanten, medewerkers, maar ook financiers en andere stakeholders kunnen daarin lezen waar de organisatie waarde creëert

2 Assuranceverklaringen (beperkte en redelijke mate van zekerheid) afgegeven op duurzaamheidsinformatie	FY22	FY21	FY20
Duurzaamheidsinformatie in (geïntegreerde) jaarverslaggeving	17	19	17
Duurzaamheidsinformatie in duurzaamheidsverslaggeving	1	1	1
CO ₂ -statement op website	1	1	1
Totaal	19	21	19

en dus bestaansrecht heeft en waar niet. Die rapportages maken eveneens inzichtelijk waar de risico's voor de betreffende organisatie liggen, bijvoorbeeld voor de bedrijfsvoering als de aarde verder opwarmt. Of als grondstoffen schaarser worden. Maar ook laten werknemers zich steeds meer door ESG-elementen leiden bij de keuze van hun werkgever.

We hadden afgelopen jaren een relatief klein aantal professionals dat zich voor die intrinsiek gemotiveerde organisaties bezighield met advies en controle op het gebied van ESG. We hebben dit jaar echter flink geïnvesteerd in de opschaling van ons ESG team. Het afgelopen jaar heeft de nadruk van onze ESG werkzaamheden gelegen op het adviseren van onze klanten op deze verslaggevingonderwerpen en nog niet direct op het geven van assurance. Zo hebben we negentien verklaringen afgegeven bij ESG-informatie. Dat is nog steeds een beperkt aantal ten opzichte van ons totaal aantal controleverklaringen, maar we verwachten

dat dit aantal de komende jaren gaat stijgen. Onze klanten richten zich meer en meer op een duurzame bedrijfsvoering en zien daar risico's en kansen. Ze gaan dan, al dan niet gedreven vanuit wet- en regelgeving, ook vaker een beroep doen op ons als accountant om zekerheid te geven bij ESG-informatie. Is deze juist, volledig en betrouwbaar? Ook omdat hun financiers en investeerders daarnaar kijken bij hun investeringsbeslissing. Wie echt 'groen' is, kan op de kapitaalmarkt nu al rekenen op een lagere rente.

European Green Deal

Met de European Green Deal komen daarnaast vanuit de Europese Unie vele richtlijnen op Nederlandse organisaties af. Het aantal afkortingen in dit speelveld is talrijk zoals duidelijk wordt in deze alinea. Om hier enkele uit te lichten noemen we als eerste de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) die 10 maart 2021 is ingegaan. Het doel: kapitaalstromen inrichten op het realiseren van een groenere en schonere

economie. Als tweede noemen we de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze gaat vanaf 2024 gelden voor alle beursgenoteerde bedrijven en daarnaast vanaf 2025 voor bedrijven die aan twee van de drie criteria voldoen: meer dan 250 medewerkers, meer dan 40 miljoen omzet en meer dan 20 miljoen euro balanstotaal. Deze richtlijn verplicht bedrijven te rapporteren over de milieu- en sociale impact van bedrijfsactiviteiten en verplicht om deze informatie te laten toetsen door een accountant. Dat betekent dat wij als PwC volop doorgaan met onze upskilling programma's zodat we weten wat dergelijke wet- en regelgeving exact betekent. Maar ook gewoonweg omdat we leidend willen zijn in onze ESG-aanpak. Dit moet in onze haarvaten zitten.

Niet-financiële kerngegevens

Management teams van bedrijven hebben steeds meer te maken met niet-financiële kerngegevens waarop ze hun bedrijf willen sturen. En daarbij niet alleen financieel, maar ook op niet-financiële gebieden verantwoording af te leggen naar stakeholders en te verbeteren. Het lastige daarbij is dat in een aantal gevallen daar nog maar beperkt grondslagen voor zijn. Zo is er voor CO₂ wel het Greenhouse Gas (GHG) Protocol, maar dit wordt nog maar door een relatief beperkt aantal bedrijven toegepast. Ook standaarden moeten zich settelen. De eerder genoemde CSRD en de daarmee voorgestelde European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zijn omvangrijk. De IFRS Foundation, bekend van de internationale accounting standaarden, is via haar International Sustainability Standards Board (ISSB) tevens bezig met het ontwikkelen

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's

Duurzame vooruitgang

Impact van de oorlog in Oekraïne

Capaciteit en kwaliteit

Oorzaakanalyses en

kwaliteitsverbeteringen

Uitkomsten interne en

externe reviews

Digitalisering en alternatieve
delivery models

Tot slot

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

van een wereldwijde standaard. En ook andere standard setters zijn hier actief mee bezig. De praktijk van methodes en toepassingen moet zich als zodanig nog vormen. We grijpen als PwC internationaal momenten van consultatie over dit soort regelgeving aan om te benadrukken dat wij voorstander zijn van een wereldwijd framework. Ook zijn we in gesprek met onze klanten over ESG en wat dit voor hen betekent.

Het goede doen

Ook de kijk van investeerders zoals JAB Holding Company ('JAB') is daarbij een interessante. Luuk Hoogeveen, CFO bij investeringsmaatschappij JAB: "We zijn geen NGO en we moeten rendement creëren voor onze investeerders. Maar, we worden niet enkel gedreven door geld. Ik wil het goede doen, voor onze investeerders én voor de samenleving. Het creëren van rendement met ESG als bouwsteen en geïntegreerd onderdeel van onze bedrijfsvoering, hoe zetten we dat strategisch op? En, hoe kunnen we onze ESG-aanpak versnellen om de voorloper in de markt te blijven?" Met die vragen stapte JAB naar het ESG-team van PwC. Daarmee wordt ESG ook echt een strategisch thema en is het geen nice-to-have meer. ESG-beleid vormt daarmee de basis voor bedrijven om risico's te onderkennen die de continuïteit mogelijk in gevaar kunnen brengen. Dat maakt het ook een onderwerp dat

Wat doet PwC zelf?

Net als onze klanten moeten wij onze stakeholders vertrouwen geven en duurzame vooruitgang realiseren. Het verkleinen van onze impact op het klimaat is voor beide cruciaal. Daarom hebben wij ons gecommitteerd aan Net Zero in 2030. Het Science Based Targets-initiatief (SBTi) heeft PwC's doelstellingen gevalideerd om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met vijftig procent - in absolute termen - te verminderen ten opzichte van het niveau van 2019, in lijn met een anderhalvegraad scenario. Dat doen we bijvoorbeeld door veel minder te reizen. We zijn dan ook aangesloten bij het Anders Reizen-initiatief. Ook is ons kantoormeubilair circulair. We gaan eveneens met de verhuurders van onze kantoorpanden in gesprek over het nemen van duurzame maatregelen. Maar ESG is breder dan het klimaat alleen. We hebben daarom ook concrete doelen op onder andere het gebied van man-vrouwverhouding, diversiteit en equal pay. Ook zijn we als PwC in Nederland een campagne onder de naam 'Groene cijfers' gestart om onze klanten verschillende perspectieven voor nog betere oplossingen aan te reiken.

de accountant niet links kan laten liggen bij zijn of haar controlewerkzaamheden. Ook als een onderneming beweringen in het jaarverslag op dit terrein doet die niet stroken met de werkelijkheid moeten we aan de bel trekken.

Het is een reis

Al met al is het een reis voor organisaties. Daarbij hebben onze klanten verschillende snelheden. Ook voor ons is het een reis. Als accountant hebben we een steeds grotere rol te spelen in ESG en die rol willen we ook pakken.



Impact van de oorlog in Oekraïne

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's

Duurzame vooruitgang

Impact van de oorlog in Oekraïne

Capaciteit en kwaliteit

Oorzaakanalyses en

kwaliteitsverbeteringen

Uitkomsten interne en

externe reviews

Digitalisering en alternative

delivery models

Tot slot

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Collega's

Bij PwC Nederland werken ook Russische en Oekraïense collega's. Hun welzijn heeft onze prioriteit. Daarom zijn we onmiddellijk met hen het gesprek aangegaan over deze verschrikkelijke situatie. Sommige collega's uit Oekraïne hadden of hebben familieleden in het oorlogsgebied of moesten snel actie ondernemen om familie op te vangen bij de Poolse grens. Deze collega's hebben we natuurlijk de benodigde ruimte gegeven. Daarnaast ontstonden er hulpacties onder collega's, bijvoorbeeld om babyvoeding of medische spullen te brengen. Ook doneerden collega's (een deel van) hun well being-budget aan Oekraïne, waarna PwC Nederland dit bedrag heeft verdubbeld.

Controles kwamen (tijdelijk) stil te liggen

Een aantal van onze collega's in Nederland werkte aan controles van bedrijven met ondernemingen in Oekraïne. Die controles kwamen aan het begin van de oorlog stil te liggen, maar werden later toch weer opgepakt, met name als deze ondernemingen in het relatief rustige deel van Oekraïne zijn gevestigd. De PwC-teams in Nederland, Oekraïne en de bedrijven zelf hadden het commitment om de controle af te ronden, maar het vroeg soms om creativiteit en flexibiliteit om dit te kunnen doen. Het kwam voor dat onze collega's in Oekraïne tijdelijk "uit beeld" waren omdat de oorlog ter plaatse oplaaide, waardoor ze zichzelf in veiligheid moesten brengen. Of omdat ze familieleden moesten helpen. De oorlog kwam zo ook voor veel PwC'ers in Nederland heel dichtbij.

Afgescheiden

Op 14 maart 2022 besloot onze wereldwijde organisatie zich uit Rusland terug te trekken als gevolg van de oorlog. Op 29 april 2022 is bekendgemaakt dat PwC Rusland afgescheiden gaat opereren onder een nieuwe merknaam. Die afscheiding is niet van de een op andere dag gerealiseerd, maar het proces om daartoe te komen, is toen direct ingezet. De afscheiding is per 4 juli 2022 geëffectueerd.

Afscheid klanten

De oorlog van Rusland tegen Oekraïne was en is nog steeds voor ons reden om de relatie met een aantal klanten te heroverwegen en te beëindigen. In lijn met EU- en US-sanctiewetgeving hebben we direct de relatie met een aantal klanten beëindigd die onder deze sanctiewetgeving vielen. Daarnaast vonden we het passend om onze dienstverlening niet te continueren bij een aantal klanten die weliswaar niet onder deze sanctiewetgeving vielen maar wel een (in)directe link met Rusland hadden. Aan deze - doorgaans niet eenvoudige - keuzes ging een zorgvuldig besluitvormingsproces vooraf waarin de belangen van een breed spectrum aan betrokkenen bij die betreffende klant en nadrukkelijk ook maatschappelijke en ethische aspecten, zijn gewogen.

Impact geopolitieke onzekerheid

Door de oorlog in Oekraïne hebben we op een harde manier geleerd dat geopolitieke onzekerheid een ongekende impact kan hebben. Economisch gezien ondervonden veel Nederlandse ondernemingen hinder van een verstoorde toeleveringsketen, omdat ze zakeneden met Oekraïne of Rusland. Zo schoten bijvoorbeeld de prijzen van grondstoffen en energie omhoog. Dit gaan we in de jaarverslagen over 2022 ongetwijfeld terugzien en wij trainen onze collega's om hier alert op te zijn.



Capaciteit en kwaliteit

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternatieve delivery models
Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Ook in onze sector hebben we te maken met capaciteitsuitdagingen. Er is minder aanwas van jonge collega's, terwijl de vraag naar onze dienstverlening groeit. Er wordt daarom van ons én onze collega's creativiteit gevraagd in het aantrekken, binden, boeien en behouden van collega's. Bijvoorbeeld door collega's een persoonlijk carrièrepad en een opleidingstraject te bieden, zoals voor werkzaamheden op duurzaamheidsverslaggeving of de IT-audit en digitalisering. Daarbij willen we nieuwe manieren aangrijpen om te groeien. Groeien in de kwaliteit van ons werk, persoonlijke groei en groeien als organisatie in de markt. Het vinden en behouden van de juiste collega's blijft onverminderd een aandachtspunt.

Hoog verloop

Het afgelopen jaar was het verloop bij onze organisatie hoog, met name rondom de zomer en in het najaar 2021. Dit was een inhaaleffect van het eerste jaar corona toen collega's, in die onzekere tijd, vooral op hun plaats bleven en het verloop aanmerkelijk lager was. Deze verloopcijfers

benadrukken het belang om continu de verbinding te houden met onze talenten.

Uit onderzoek onder onze collega's bleek een hoger vast salaris meer gewaardeerd te worden dan een variabel inkomen (bonus). Daar hebben we gehoor aan gegeven. Ook hebben we gezorgd voor meer flexibiliteit in het carrièrepad door in plaats van één promotiemoment twee momenten in het jaar te hebben waarop collega's een stap kunnen maken. Ook kunnen nu overuren door iedere collega worden gecompenseerd in dezelfde maand waarin ze gemaakt zijn om zo een bijdrage te leveren aan een betere balans tussen werk en privé.

Capaciteitsuitbreiding

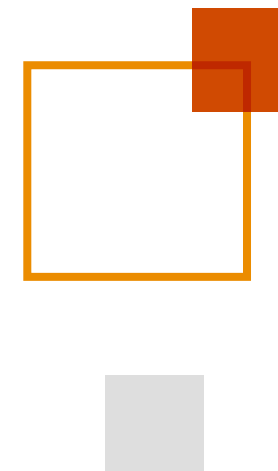
Naast alle initiatieven op het aantrekken van nieuwe collega's, hebben we ook op andere manieren aan capaciteitsuitbreiding gedaan. Piekmomenten hebben we opgevangen door gebruik te maken van onze flexibele schil. Dat zijn professionals die in het drukke seizoen voor ons werken. Ook hebben we medewerkers van

andere PwC-firma's - zoals Pakistan, India, Zuid-Afrika, Cyprus en Filipijnen - ingezet op onze controles door ze virtueel aan te haken in onze teams, onze zogenaamde Talent Hubs. Scherp projectmanagement, digitale aanlevering van documenten voor de controle en het deels digitaal verrichten van controles hebben verder bijgedragen aan meer efficiëntie in ons werk en daarmee capaciteit vrijgemaakt. Ook hebben we 'nee' gezegd tegen een aantal potentieel nieuwe klanten en projecten.

Productiviteit

Het gemiddeld aantal klanturen per collega (productiviteit) is gedaald door onze acties van de afgelopen jaren. Toch is de beleving van werkdruk door onze collega's niet minder geworden doordat naast klantwerk ook vele andere belangrijke indirecte werkzaamheden worden verricht, zoals het ontwikkelen en verzorgen van trainingen, het bijstaan van controleteams bij vaktechnische vraagstukken (consultaties) of het implementeren van digitale oplossingen om de controles efficiënter uit te kunnen voeren. Komend jaar willen we aandacht besteden aan het aanbrengen van focus in deze indirecte werkzaamheden om het gevoel van werkdruk te verlagen en het werkplezier te bevorderen.

3 Verloop	FY22	FY21
Verloop totaal	19,2%	14,6%
Verloop collega's met bovengemiddelde beoordeling	16,6%	16,8%
Verloop man/vrouw		
- Man	20,5%	15,1%
- Vrouw	17,1%	13,9%
Verloop migratieachtergrond		
- Nederlands	18,3%	12,7%
- Westers	29,2%	19,7%
- Niet-westers	19,7%	18,1%



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternatieve delivery models
Tot slot

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Ziekteverzuim steeg

Vanwege corona en door de aansluitende griepgolf steeg het ziekteverzuim fors. Ook kampten sommigen van onze collega's met hun mentale gezondheid, gezien de lange tijd van thuiswerken en de beperkte mogelijkheden elkaar te ontmoeten tijdens de lockdowns. Daar hebben we extra aandacht voor gehad, door het gesprek aan te gaan en, toen het weer kon, extra in te zetten op verbinding en social events. Al met al daalt het ziekteverzuim inmiddels weer. Dat neemt niet weg dat we hier onverminderd aandacht aan moeten blijven besteden.

Een nieuwe manier van samenwerken

Eind februari 2022 ging de maatschappij weer open en ook daar moesten we weer zoeken naar de balans in de manier waarop we met elkaar samenwerken. Niet terug naar het oude, maar op zoek naar een nieuwe balans. Om houvast te bieden, hebben we een richtlijn gegeven van minimaal twee dagen op kantoor of bij de klant.

De balans verschilt per individu, team en klant. Daar gaan we samen het gesprek over aan. Was het in 2019 nog schakelen om vanuit huis te kunnen werken, gedurende de coronapandemie is dat gemeengoed geworden. PwC-collega's vinden elkaar via videobellen en hebben bijvoorbeeld virtual audit rooms om met elkaar te kunnen samenwerken, alsof we live bij elkaar zijn.

Vanaf de zomer van 2021 konden we elkaar weer vaker fysiek opzoeken en met meer tegelijk. Dat moment pakten we aan om de verbinding met elkaar te zoeken en weer sociale activiteiten – die enorm waren gemist – te organiseren. Het was ook weer mogelijk om fysiek met elkaar een controle van een klant te bespreken.

Virtueel starten

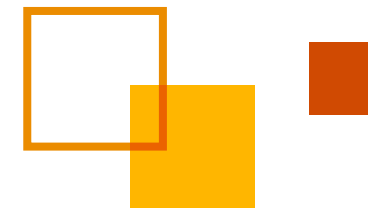
Trainingen en introductieprogramma's voor nieuwe collega's konden ook weer fysiek worden gevolgd. Twee jaarlagen van associates zijn als gevolg van de corona pandemie virtueel gestart.

Zij waren niet gewend om fysiek in een team of bij de klant te werken en sommigen moesten een drempel over om elkaar weer fysiek te ontmoeten. We hebben hier specifiek aandacht aan besteed en ervaren gezamenlijk dat de begeleiding en coaching van nieuwe collega's meer effectief en efficiënt verloopt door af en toe fysiek bij elkaar te zijn.

4	Werkdruk	FY22	FY21	FY20
Gemiddeld aantal klanturen door collega's uit de controlepraktijk per fte				
	Partner/director	1.001	1.041	1.071
	(Senior) manager	1.258	1.330	1.337
	(Senior) associate	1.327	1.335	1.377
	Totaal	1.277	1.304	1.338
4	Ziekteverzuim			
	Ziekteverzuim	5,4%	4,8%	4,2%
	Langdurig ziekteverzuim	3,8%	3,6%	3,1%



Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternatieve delivery models
Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Een belangrijke drijver van ons kwaliteitsverbeterprogramma is ons Quality Improvement Team (QIT), bestaande uit accountants, psychologen, filosofen en wiskundigen, die met elkaar samenwerken in verschillende subteams. Denk aan:

- **Realtime Review-team:** Ons realtime-review (RTR) team beoordeelt in detail het dossier voor afgifte van de verklaring en coacht het controleteam op punten waar verbetering noodzakelijk is. Op deze wijze leren we van elkaar.

Het afgelopen jaar heeft het RTR-team zich onder meer gericht op de impact op de controle van de COVID-19 pandemie, de continuïteit en de inzet van digitale tools. We zien dat er dit jaar wederom stappen zijn gezet in het kwaliteitsgericht denken en handelen

Het afgelopen jaar heeft het RTR-team op basis van kwaliteitsrisico's de controledossiers geselecteerd en deze vervolgens verdeeld in drie categorieën: 1) een volledige review van begin tot eind voor opdrachten met een hoger risicoprofiel, zoals eerstejaars controles; 2) reviews met specifieke focus op hogere risico's



in de controle zoals fraude en continuïteit; en 3) opdrachten waarbij het controleteam een vragenlijst invult om de kwaliteit van het dossier te beoordelen. Op basis hiervan kunnen samen met RTR-team onderdelen worden geselecteerd waar verdere coaching door het RTR-team nodig is. Hierdoor is de effectiviteit en impact verhoogd en konden we het aantal reviews verlagen van 189 in FY21 naar 149 in FY22.

- **Business Intelligence-team:** dit subteam analyseert data uit dossiers en externe bronnen en attendeert controleteams op mogelijke tekortkomingen. Het uiteindelijke doel is dat de we de controle-kwaliteit kunnen voorspellen.
- **Cultuur & Gedrag-team:** Om de kwaliteitsgerichte cultuur weer een stap verder te brengen heeft het Cultuur & Gedrag team het meerjarenplan verder uitgerold. Daarin staan centraal:
 - **Veilige leeromgeving:** een omgeving waarin tegenspraak wordt gestimuleerd en eenieder optimaal kan bijdragen aan het leveren van kwaliteit en daarmee aan onze purpose.
 - **Growth mindset (gericht op leren):** een mindset waarbij een ieder zich kan ontwikkelen en in staat is om continu te leren van hetgeen zich voordoet.
 - **Accountability en weerbaarheid:** individuele veerkracht die ervoor zorgt dat eenieder in meerdere teams optimaal kan functioneren en zijn verantwoordelijkheid kan nemen en ook daadwerkelijk neemt richting team, klant en maatschappij.
- **Research & Reporting-team:** dit subteam meet de effectiviteit van de genomen kwaliteitsverbetermaatregelen. De hieruit ontvangen input en inzichten gebruiken we

Oorzaakanalyses

Jaarlijks bekijkt de Assurance Board wat goed ging en wat beter kan. Dit jaar bleek daaruit dat we binnen onze controlepraktijk meer tijd moeten nemen voor het geven van feedback en het coachen van collega's. Ook werd duidelijk dat we er nog niet zijn met onze capaciteitsplanning, zoals ook uit eerdere oorzaakanalyses is gebleken, maar dat daar wel diverse nuttige initiatieven zijn genomen. Bijvoorbeeld medewerkers van andere PwC-firma's - zoals Pakistan, India, Zuid-Afrika, Cyprus en Filipijnen - laten meewerken op onze controles door ze virtueel aan te haken in onze teams, de Talent Hubs, het beter plannen van het controleproces en de gecontroleerde organisatie aanspreken op zijn of haar verantwoordelijkheid. Kwaliteit leveren vraagt ook een inspanning van de klant. Daarnaast bieden we meer en meer een veilige leeromgeving en laten we zien dat kwaliteit op één staat.

voor de aanscherping van ons doorlopende kwaliteitsverbeterprogramma en het cultuur- en gedragsplan.

- **Oorzaakanalyse-team:** dit subteam voert doorlopend oorzaakanalyses uit, zowel op individuele controledossiers als op thema's. Het afgelopen jaar heeft het oorzaakanalyse team 39 oorzaakanalyses uitgevoerd (FY21: 34). Enkele uitkomsten vanuit deze analyses zijn in het vervolg van deze sectie nader toegelicht.

Onderzoek naar outsourcing

Eén van de onderzoeken die we het afgelopen jaar hebben afgerond, is het onderzoek naar de samenwerking tussen de afdeling Audit Support en controleteams waarbij werd gekeken naar de oorzaken dat Audit Support minder werkzaamheden uitvoert dan onze strategische ambitie.

Audit Support voert gestandaardiseerde controlewerkzaamheden uit, zoals confirmaties met derden, controle van liquide middelen en materiële vaste activa. Hiermee ondersteunt Audit Support de audit teams. Onze langetermijnvisie is dat we door een deel van onze werkzaamheden te standaardiseren en daarna te automatiseren, we de kwaliteit van onze controles verhogen en daarmee een impuls geven om op termijn een bijna volledig gedigitaliseerde controle uit te voeren (sourcing strategie).

Het onderzoek heeft een aantal hoofdthema's aan het licht gebracht die voor verbetering vatbaar zijn. Deze thema's zien toe op communicatie, samenwerking, kwaliteit en efficiëntie. Voor ieder thema is een aantal maatregelen geïdentificeerd die we in het afgelopen jaar hebben geïmplementeerd. Zo hebben we via verschillende wegen gecommuniceerd over onze outsourcing strategie zodat voor iedereen duidelijk is wat we met Audit Support willen bereiken. Op het gebied

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternatieve delivery models
Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

van kwaliteit hebben we de services die door Audit Support worden uitgevoerd nog eens onder de loep genomen en waar mogelijk verbeterd, waarin de verkregen feedback van controleteams een belangrijke rol speelt. Het feedback proces is aangescherpt, zodat men van elkaar kan leren en onze Audit Support collega's meer onderdeel worden van het controleteam. Verder hebben we de collega's 'tips en tricks' gegeven hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de benodigde informatie tijdig wordt aangeleverd bij Audit Support, zodat er geen vertraging wordt opgelopen in het proces.

Ervaren van werkdruk

Ook hebben we het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de werkdruk. We ervaren, ondanks een daling van het gemiddeld aantal klanturen, nog niet altijd een verminderd gevoel van werkdruk. We monitoren dit onderwerp dan ook nauwgezet op businessunit niveau, gaan het gesprek aan en nemen maatregelen waar nodig. Een van de maatregelen is de introductie van zogenaamde flexitime, waarmee collega's binnen een maand de gewerkte uren kunnen compenseren voor vrije tijd. Dat instrument wordt meer en meer aangewend. Tevens zetten we beleid in om de werkzaamheden beter te verdelen om daarmee de werkdruk te verlagen.

Mental models

Mental models zijn een vooraf gesteld beeld dat je kunt hebben, maar dat niet per se recht doet aan de werkelijkheid. 'Het is altijd belangrijk om een deadline te halen' is een voorbeeld van een mental model dat belemmerend kan zijn. Dat kan leiden tot gedrag waarbij een medewerker per se een deadline wil halen, maar wellicht niet meer scherp genoeg is en ook niet het gesprek aangaat om te kijken wat de mogelijkheden zijn voor uitstel. Een ander voorbeeld: 'als accountant dienen we altijd servicegericht te zijn richting klanten'. De publicatie van de jaarrekening uitstellen, zou dan niet kunnen. Terwijl de kwaliteit juist voorop moet staan. Een laatste voorbeeld: 'als manager hoor ik alles te weten'. Managers durven hierdoor geen vragen te stellen, terwijl niemand alles kan weten en we het juist belangrijk vinden dat iedereen alles kan benoemen, wat ook de kwaliteit verhoogt. Dit soort belemmerende mental models, herkenbaar als ze zijn, worden steeds vaker in de controleteams besproken. Zodanig dat collega's elkaar steeds meer erop durven aan te spreken en challengen. Een cultuurverandering die de teamdynamiek, besluitvorming en kwaliteit ten goede komt.



Uitkomsten interne en externe reviews

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne

Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen

Uitkomsten interne en externe reviews

Digitalisering en alternatieve delivery models
Tot slot

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Om de kwaliteit van controledossiers te bewaken vinden er intern en extern, door bijvoorbeeld toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM), reviews plaats. De AFM heeft dit jaar ook ons proces ten aanzien van interne reviews getoetst (zie ook pagina 15). Het is met name van belang dat we als accountants van die reviews leren, zodat we continu onze aanpak en resultaten kunnen verbeteren.

We blijven leren van onze interne en externe reviews

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

In het afgelopen boekjaar zijn 55 van onze opdrachten via een ECR beoordeeld (vorig jaar 41). Er zijn geen dossiers als onvoldoende beoordeeld. De dossierreviews laten zien dat we, ondanks het thuiswerken, de kwaliteit van onze werkzaamheden op peil hebben weten te houden.

Toezichthouders zoals de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Raad voor Accreditatie hebben in het kader van hun reguliere toezicht het afgelopen boekjaar 25 dossiers onderzocht (vorig jaar 28 dossiers). Twee dossiers waren niet toereikend en drie dossiers kregen aandachtspunten ter verbetering.

6	Interne reviews	Aantal gereviewd				Compliant			
		FY22	FY21	FY20	FY19	FY22	FY21	FY20	FY19
	Controleopdrachten	43	33	58	48	43	32	56	46
	Overige opdrachten	12	8	9	12	12	7	9	11
	Totaal	55	41	67	60	55 (100%)	39 (95%)	65 (97%)	57 (95%)

6	Interne reviews	Waarvan compliant with improvement required				Non-compliant			
		FY22	FY21	FY20	FY19	FY22	FY21	FY20	FY19
	Controleopdrachten	7	9	11	14	0	1	2	2
	Overige opdrachten	3	2	0	0	0	1	0	1
	Totaal	10	11	11	14	0 (0%)	2 (5%)	2 (3%)	3 (5%)

In het najaar 2021 zijn door de PCAOB drie controledossiers 2020 en onderdelen van het stelsel van kwaliteitsbeheersing onderzocht. Eén dossier was op één punt niet toereikend. Verder is naar aanleiding van de inspectie een Form AP (een formulier met informatie over de bij een controle betrokken partijen dat na afronding van de controle bij de PCAOB moet worden ingediend) opnieuw ingediend. Tenslotte heeft de PCAOB geen tekortkomingen geconstateerd in het stelsel van kwaliteitsbeheersing.

7	Toetsing door	Aantal gerapporteerde dossieronderzoeken			Aantal dossiers non-compliant bevonden		
	PwC-boekjaar	FY22	FY21	FY20	FY22	FY21	FY20
	Getoetst boekjaar	2020	2019	2018	2020	2019	2018
	AFM	3	-	-	1	-	-
	PCAOB	3	-	-	1	-	-
	NBA	-	-	19	-	-	0
	ADR	5	10	11	0	0	0
	Inspectie van het Onderwijs	4	4	4	0	0	0
	NZa	6	5	5	0	0	0
	NOREA	0	8	-	0	0	-
	Raad voor Accreditatie	3	-	-	0	-	-
	Overige instanties	1	1	-	0	0	-
	Totaal	25**	28	39	2	0	0

** Drie van de 23 toereikende dossiers kregen aandachtspunten ter verbetering (vorig jaar vier)

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternative delivery models
Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Overwegend positief

In december 2021 kwam de AFM met haar definitieve bevindingen over het interne kwaliteitsonderzoek bij de accountantsorganisaties die organisaties van openbaar belang (OOB) controleren. De AFM toonde zich overwegend positief over het inzicht dat ons intern kwaliteitsonderzoek geeft in de kwaliteit van onze wettelijke controles. Ons ECR proces draagt bij aan het realiseren van de kwaliteitsdoelstellingen en de kwaliteitsgerichte cultuur en is een verdere aanjager van de lerende organisatie. Wij zijn blij met de stappen die we hier over de jaren hebben gemaakt en met de conclusies van de AFM.

Voor één van de dossiers hadden wij op basis van onze interne review een afwijkend oordeel. Na verdere analyse delen wij de eindconclusie dat het dossier non-compliant is en hebben we als gevolg daarvan onze interne review processen geëvalueerd. Een belangrijk leerpunt is dat er voldoende senioriteit (partners of directors) betrokken moet zijn bij de review van dossiers, om het goede gesprek over de kwaliteit aan te gaan en voldoende coaching te geven aan de reviewers. Hier hebben we in de interne reviews die het afgelopen jaar zijn uitgevoerd verder aandacht aan gegeven.

Maximale leereffect

Onze controleteams blijven de interne en externe reviews een spannend en intensief proces vinden. Als er bevindingen zijn, hebben de teams soms de neiging in de verdediging te schieten wat het leren van de teams en de organisatie in de weg kan zitten. Voor het komend jaar gaan we kijken hoe we de druk er wat af kunnen halen om zo het maximale leereffect te hebben, want dat bevordert de kwaliteit.

Intern toezicht

In oktober 2021 heeft de AFM een rapport uitgebracht naar aanleiding van een verkennend onderzoek naar de impact en de werkwijze van de raden van commissarissen van de OOB-accountantsorganisaties. Uit het verkennend onderzoek komt naar voren dat raden van commissarissen impact hebben. Zo stimuleren zij in meerdere of mindere mate de agendering en aansturing op kwaliteit, de verbetering van kwaliteitswaarborgen en vragen ze aandacht voor de ontwikkeling en het leiderschap van accountants.



Digitalisering en alternative delivery models

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
[Digitalisering en alternative delivery models](#)
Tot slot

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

[Download de bijlagen bij dit Transparantieverlag op pwc.nl](#)

De kwaliteit van de audit staat bij ons voorop. Wij vinden dat daarin onze medewerkers het verschil maken door hun verschillende perspectieven, vindingrijkheid en passie te combineren met de nieuwste technologie.

Digital Lab

Internationaal heeft PwC een Digital Lab, een online platform waar onze medewerkers digitale oplossingen kunnen bouwen en met elkaar kunnen delen. Het platform biedt toegang tot micro-innovaties (zoals automatiseringen en visualisaties) die ons helpen de kwaliteit te verbeteren, efficiënter te werken, uren te besparen en handmatig werk te verminderen. Dat zorgt voor een betere ervaring voor onze medewerkers en teams, maar ook voor onze klanten. In de Digital Lab vind je bijvoorbeeld ook Aura en Halo. Aura wordt wereldwijd gebruikt en is ons digitale controledossier. Halo for Journals is onze data-analysetool, waarmee we mogelijke risico's kunnen beoordelen en kunnen bepalen waar we onze controleprocedures op moeten richten.

Door deze tools in te zetten, zijn we minder tijd kwijt met het achterhalen van data en kunnen we ons meer richten op de kwaliteit van de controle. Deze tools maken het mogelijk voor onze accountants om meer bezig te zijn met diepere analyses, slimmere detectie van afwijkingen en trends in de controles, daarbij geholpen door IT-toepassingen waarmee we data kunnen visualiseren.

We willen in Nederland binnen drie jaar voor 50 procent van onze bestaande klanten en alle toekomstige nieuwe klanten een bijna volledig gedigitaliseerde controle uitvoeren.

Ongestructureerde data verwerken

Het ophalen van data uit financiële en ERP-systemen gaat over gestructureerde data. Maar we kunnen ook ongestructureerde data van klanten verwerken. Denk aan een concept jaarrekening die we via slimme IT-toepassingen kunnen doorlichten op compliance met de geldende verslaggevingsstandaarden, maar ook aan het vergelijken van facturen met de formulieren voor goederenontvangst. Daar gebruiken we kunstmatige intelligentie voor. Deze toepassing is tot 85 procent nauwkeurig, waarna er altijd nog een check van een accountant nodig is.

Een ander voorbeeld is het zogenoemde Continuous Monitoring Platform. Voor klanten die realtime op ons zijn aangesloten, kunnen we continu hun IT-beheersmaatregelen testen, om vast te stellen of de klantomgeving aan de eisen voldoet. Maar denk ook aan specifieke controle van data, bijvoorbeeld of de salarisadministratie aan de cao-voorwaarden heeft voldaan. Dat is een controle van 100 procent, waar je als accountant voorheen een steekproef zou doen. Als laatste voorbeeld noemen we data visualisatie tools waarmee we voor organisaties datastromen en de conclusies daaruit inzichtelijk maken.

Meenemen in nieuwe technologieën

Dat soort oplossingen levert geen vermindering van accountants op. Integendeel, zij zijn nog steeds hard nodig om met hun expertise deze tools verstandig ter hand te nemen. Het vraagt wel van ons dat we onze accountants upskillen en meenemen in de nieuwe technologieën die we in de controlepraktijk gebruiken. We hebben daarvoor ook een Digital Academy. Maar we hebben de afgelopen jaren ook vijftig experts aangenomen die digitale oplossingen bouwen, deels vanuit onze samenwerking met de startup Young Coders. Tussen de controlepraktijk en deze experts zitten onze digital accelerators die op het snijvlak van IT en controle opereren. Zij kunnen technologie verbinden aan de dagelijkse praktijk.

Digital Trust

Per 1 juli 2022 hebben we onze IT-auditpraktijk (voorheen onderdeel van businessunit Risk Assurance) en onze afdeling Audit Support samengevoegd tot een nieuwe businessunit genaamd Digital Trust. Deze businessunit verstrekt assurance diensten op het gebied van technologie, processen en controls door middel van digitale en innovatieve oplossingen. Digital Trust neemt het voortouw in het verder automatiseren en optimaliseren van de digitale audit door oplossingen te ontwikkelen en die naar de bredere assurance praktijk te brengen.

Talent Hubs

Door de krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt voor accountants ontstaat bij PwC ook de behoefte om op alternatieve wijze onze capaciteit uit te breiden. Dit noemen we Alternative Delivery Models. Dit bestaat uit outsourcing van werkzaamheden aan gespecialiseerde delivery centers. Daarnaast willen wij gekwalificeerde professionals uit het buitenland virtueel inzetten op onze controleopdrachten om de tekorten in onze Nederlandse formatie op te vangen en ruimte te maken voor groei. Ze worden dus onderdeel van het Nederlandse controleteam. De inzet van professionals uit het buitenland heeft niet alleen voordelen voor PwC Nederland, maar ook voor de PwC-kantoren in het buitenland. Wij bieden samen met de buitenlandse kantoren deze professionals, lokale talenten, de kans om virtueel samen te werken met collega's van PwC Nederland, de zogenaamde Talent Hubs. De afgelopen twee jaar werkte onze assurance praktijk in een pilot al virtueel samen met buitenlandse professionals (virtuals) die vanuit buitenlandse PwC-kantoren zijn ingezet op Nederlandse assurance klanten. We willen dit komend jaar verder opschalen en uitbreiden naar een structurele inzet van ongeveer 200 buitenlandse professionals in de Nederlandse assurancepraktijk, in strategische partnerships met buitenlandse PwC-kantoren en een beperkt aantal niet-PwC-dienstverleners.

Tot slot

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Maatschappelijke thema's
Duurzame vooruitgang
Impact van de oorlog in Oekraïne
Capaciteit en kwaliteit
Oorzaakanalyses en kwaliteitsverbeteringen
Uitkomsten interne en externe reviews
Digitalisering en alternatieve delivery models

Tot slot

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Ons verslag vat het afgelopen jaar in hoofdlijnen samen. We werkten met al onze collega's, evenals het jaar ervoor, een groot deel van het jaar vanuit huis en daarna in hybride vorm, deels thuis en deels bij de klant of op kantoor. De oorlog in Oekraïne en het hogere personeelsverloop hadden een grote impact op onze organisatie. Tegelijkertijd hielden we een onverminderde focus op het verder verbeteren van de kwaliteit van onze werkzaamheden. Dat deden we samen, met elkaar, binnen en buiten PwC en met medewerkers virtueel vanuit het buitenland. En steeds digitaler. Komend jaar blijven we ons focussen op het verbeteren van kwaliteit, het verder digitaliseren van onze controles en andere mogelijkheden om onze controles nog efficiënter uit te voeren. Waarbij ESG steeds belangrijker wordt.

Wij kijken er naar uit!

Amsterdam, september 2022

De Assurance Board,
Wytse van der Molen (voorzitter)
Aleid Mulder
Jeroen van Kessel
Joris van Meijel
Raneesh Jagbandhan



Van links naar rechts: Raneesh Jagbandhan, Jeroen van Kessel, Aleid Mulder, Joris van Meijel en Wytse van der Molen.

Leden van de Assurance Board

Wytse van der Molen (1969) trad in 1994 in dienst bij PwC en werd in 2006 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2016 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Sinds 1 juli 2022 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en geïmmandeerd lid van de raad van bestuur.

Aleid Mulder* (1978) trad in 2001 in dienst bij PwC en werd in 2017 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2022 maakt zij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Ze heeft de Human Capital portefeuille overgenomen van Raneesh Jagbandhan.

Jeroen van Kessel* (1975) trad in 1999 in dienst bij PwC en werd in 2011 tot partner benoemd. Sinds 1 juli 2022 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Hij heeft de Markets portefeuille overgenomen van Raneesh Jagbandhan.

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

Raneesh Jagbandhan* (1977) trad in 2000 in dienst bij PwC en werd in 2016 tot partner benoemd. Sinds 1 januari 2021 maakt hij deel uit van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Tot 1 juli 2022 was Raneesh verantwoordelijk voor de Markets en Human Capital portefeuilles en per 1 juli 2022 heeft hij de Risk & Quality portefeuille van Wytse van der Molen overgenomen.

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



Verslag van de Commissie Publiek Belang

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

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de
Assurance Board

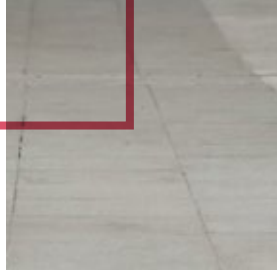
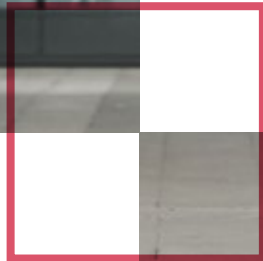
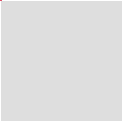
Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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



Het publieke belang vertalen naar keuzes voor de lange termijn

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

De Commissie Publiek Belang heeft als taak het publiek belang binnen PwC te borgen. Jan Sijbrand en Naomi Ellemers, respectievelijk voorzitter en lid van de CPB, vertellen over de toegenomen verwachtingen van de maatschappij en het belang van een lange termijn blik. “Keuzes moeten passen bij de purpose en de waarden op de lange termijn. Als je daar echt voor gaat, ben je op de langere termijn beter af.”

In het fiscale jaar 2021/2022 behandelde de CPB een breed palet aan onderwerpen. Sijbrand blikt terug: “Wat we vanuit de Commissie Publiek Belang het afgelopen jaar hebben gezien, is dat de maatschappelijke verwachtingen van een organisatie als PwC steeds verder toenemen. Stakeholders verwachten bijvoorbeeld in toenemende mate van accountants dat ze niet alleen de financiële gegevens van een onderneming controleren, maar ook de niet-financiële. Bijvoorbeeld de CO₂-uitstoot van een onderneming. Daarnaast komt er maatschappelijk steeds meer aandacht voor de rol van accountants bij het detecteren van fraude en de lange termijn continuïteit van organisaties. We zien het ook bij belastingadvies. Ook daar nemen de verwachtingen toe over hoe PwC haar klanten adviseert. Stakeholders verwachten dat PwC dit doet met een brede maatschappelijke lens en een langetermijnperspectief voor de klant én de maatschappij. Ik zie het als de taak van de CPB om die signalen op te pikken en in te brengen in de organisatie. Dat hebben we ook veelvuldig gedaan het afgelopen jaar.”

Bewondering

Ook Naomi Ellemers blikt terug op het voorbije jaar: “Wat voor mij het afgelopen jaar kenmerkte was toch opnieuw Covid. Ik heb grote bewondering voor hoe alle PwC'ers tijdens de lockdowns hun werk hebben gedaan. Soms vrees ik wel dat de organisatie vergeet hoe zwaar dit is geweest en dat het effect ervan nog na-ijlt. Ook de binding van werknemers met PwC is door de lockdowns onder druk komen te staan. Dit betekent dat de organisatie het werk nog leuker, prettiger, maar vooral zinvoller moet proberen te maken.”

Ellemers vervolgt over de invloed van Covid op het werk van de CPB: “Door de lockdowns was het ook voor ons lastiger om onze toezichtstaak te vervullen. Via het scherm heb je toch een andere manier van interactie met de organisatie en met de rest van de leden van de CPB, waarvan een deel bovendien nieuw was dit jaar. Ik ben daarom blij dat we elkaar in de loop van het afgelopen jaar weer fysiek konden treffen.”

Het afgelopen fiscale jaar was voor de Commissie Publiek Belang een enorm divers jaar. Sinds het einde van het voorafgaande jaar is het werkveld van de CPB - naast accountancy - uitgebreid naar ook tax en advisory.

Afweging

Sijbrand: “De discussie die mij het afgelopen jaar het meest bijgebleven is, is het blijvende aandachtspunt voor de afweging tussen de maatschappelijke rol, de marktpositie en de commerciële ambities van de organisatie en de manier waarop je als firma hierover naar buiten treedt. Zo hebben we in het afgelopen jaar onder andere gesproken over de manier waarop PwC'ers hun werk bij PwC combineren met een rol aan een universiteit. De zogeheten ‘dubbele petten-discussie’. En we spraken over de uitnodiging vanuit de Tweede Kamer aan PwC om uitleg te geven over het advieswerk vanuit de tax-praktijk aan buitenlandse investeerders op de Nederlandse woningmarkt.”

Wat doet de CPB?

De Commissie Publiek Belang is onder andere verantwoordelijk voor het adviseren van de raad van commissarissen en het voorbereiden van diens besluitvorming. Dat gaat over de manier waarop PwC het publieke belang van de kwaliteit van de accountantscontroles waarborgt. De CPB is één van de commissies van de RvC van de Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Alle leden van de RvC zijn onafhankelijke derden. De CPB bestaat uit alle leden van de RvC. In dit verslag legt de CPB verantwoording af over de manier waarop zij haar rol heeft ingevuld in het verslagjaar 2021/2022 en doet zij melding van haar bevindingen over de waarborging van het publieke belang door PwC.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Ellemers vult aan: “Voor mij speelde het nadenken over de wisseling van de wacht in de raad van bestuur en de strategie van de firma in het afgelopen jaar ook een grote rol. Wat is de rol van het publieke belang daarbij en hoe is dat belang ingebed? Bij de voordracht van de voorzitter van de raad van bestuur hebben we ook nadrukkelijk gekeken naar die publieke inbedding.”

Cultuur

Een ander thema waar de CPB in het voorbije jaar veel aandacht voor heeft gehad, is cultuur. Ellemers en Sijbrand schetsen waarom dit thema belangrijk is voor de CPB. Ellemers: “Het is de rol van de CPB om PwC uit te dagen cultuur en gedrag handen en voeten te geven. Bijvoorbeeld door vanuit de CPB altijd het brede maatschappelijke perspectief te schetsen. Ook wanneer vanuit de organisatie klinkt dat ‘we ons aan de letter van de wet houden’ of ‘dat het nu eenmaal zo gaat’. Het is de rol van de CPB om dan een spiegel voor te houden. Je zult vanuit PwC continu aan je waarden moeten werken en die waarden moeten verankeren in competenties van medewerkers. Dat vergt ook een cultuur waarin je mag leren van gemaakte fouten. PwC heeft hierin ontegenzeggelijk stappen gezet, maar het blijft toch altijd een aandachtspunt om vanuit de CPB hieraan bij te dragen.”

Jan Sijbrand: “Daarbij kijken we naar het ‘umfeld’. Welke inbedding zit in de organisatie waardoor een medewerker tot fouten kan komen? PwC’ers willen heel graag fouten voorkomen en kwaliteit leveren, maar we zien met de CPB ook dat het leveren van kwaliteit onder druk kan komen te staan door factoren die bij een organisatie als PwC ook inherent een rol spelen, zoals druk op de planning en bemensing van projecten en een hoge mate van servicegerichtheid naar klanten. Ik zie het als taak van de CPB om de organisatie uit te dagen kwaliteit altijd op één te zetten.”

Grote impact

De Russische inval in Oekraïne in februari 2022 had een grote impact. Zowel maatschappelijk als in de dienstverlening naar de klanten van PwC. Ellemers: “Ik vond het goed dat de wereldwijde organisatie van PwC snel kwam met de veroordeling van de invasie en het afscheid nemen van de Russische firma binnen het netwerk. Dat was voortvarend en een sterk signaal. Daarna kwam het ingewikkelde deel zoals het in kaart brengen van de implicaties en het doorvoeren van de sancties.” Jan Sijbrand: “Ik deel de analyse van Naomi. Het was een sterk signaal dat we ons bereid toonden om het commerciële belang op te geven om een principieel standpunt in te nemen. De invulling op het niveau van de nationale firma is complex, omdat je voor gedetailleerde uitwerkingen en dilemma’s komt te staan. Ook hier zijn we als CPB een gesprekspartner voor de raad van bestuur om die dilemma’s het hoofd te bieden, met het publieke belang voorop.”

Op de vraag waarmee PwC hen zou verrassen, antwoordt Ellemers: “Ik denk dan toch aan het maken van extra stappen in de *purpose* en de waarden. Keuzes moeten passen bij de *purpose* en de waarden op de lange termijn. Als je daar echt voor gaat, ben je op de langere termijn beter af. Daar ben ik van overtuigd. Dan heb je niet alleen een financieel gezonde bedrijfsvoering, maar doe je ook je werk met meer plezier en heb je als firma een beter toekomstperspectief. Dan heb je legitimiteit in de maatschappij en ben je aantrekkelijk voor nieuwe werknemers.” Jan Sijbrand sluit zich daarbij aan: “Laat de lange termijn prevaleren boven de korte termijn. Daar kan ik me helemaal in vinden.”

Commissie Publiek Belang,
Jan Sijbrand (voorzitter)
Chris Buijink
Frits Oldenburg
Naomi Ellemers
René van Schooten

De beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. hebben dit transparantieverlag 2021/2022 met ons besproken. Wij vinden de toonzetting van het verslag passend bij het beeld dat wij het afgelopen jaar hebben gekregen van de wijze waarop PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. invulling geeft aan de borging van het publieke belang en de status van zijn kwaliteitsbeheersingssysteem.

Commissie Publiek Belang



Verslag van de Young Assurance Board

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

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de
Assurance Board

Verslag van de Commissie
Publiek Belang

Verslag van de Young
Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Aantrekkelijkheid beroep, werkplezier, staffing en werkdruk

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Download de bijlagen bij dit Transparantieverlag op pwc.nl

De Young Assurance Board (YAB) is in december 2018 door PwC in het leven geroepen om de verbinding te houden tussen de Assurance Board en de young professionals. De YAB bestaat uit acht vertegenwoordigers uit diverse business-units en is daarmee een goede afspiegeling van jonge collega's uit de gehele Assurance-praktijk. Samen fungeren zij als klankbord voor de Assurance Board en delen zij op regelmatige basis hun beelden en ervaringen vanuit de praktijk. Daarnaast werken zij in de vorm van werkgroepen op een aantal thema's nauw samen met de Assurance Board. Hun verslag over het afgelopen boekjaar gaat over de aantrekkelijkheid van het beroep, werkplezier, staffing en werkdruk.

Aantrekkelijkheid van het accountantsberoep

Als YAB hebben wij regelmatig gesprekken met elkaar over ons beroep en de toekomst van ons beroep. We staan stil bij waar wij energie uit halen, wat ons beroep zo uniek maakt en waar wij mogelijkheden voor verbetering zien. Het is voor ons bijna vanzelfsprekend dat we bij diverse organisaties langs mogen gaan, kennis krijgen over diverse risico's en uitdagingen waar deze organisaties dagelijks mee te maken hebben en dat we met zoveel diverse mensen en omgevingen mogen werken. Het verbaast ons elk jaar weer hoeveel we hebben geleerd met en van elkaar. Elke keer wanneer een deadline is gehaald en wij als team, bijvoorbeeld tijdens een *audit dinner*, onze successen vieren, zijn we blij dat we samenwerken in een omgeving met zoveel getalenteerde en enthousiaste collega's. Al deze collega's hebben hetzelfde doel: samen zorgen voor meer vertrouwen in de maatschappij.

Helaas is de afgelopen jaren de toestroom van nieuwe medewerkers verminderd. Dit baart ons zorgen, dus hebben wij diverse stappen genomen om dit probleem onder de aandacht te brengen. De YAB is het afgelopen jaar tweemaal in gesprek gegaan met studenten om te brainstormen over de aantrekkelijkheid van het beroep vanuit het perspectief van studenten.

Omdat dit onderwerp niet alleen PwC betreft maar de gehele beroepsgroep omvat, heeft de YAB ook contact met de AFM, de NBA en de young boards van de zes OOB-kantoren. Hiermee bundelen we onze krachten. Een van de kwesties die in het gesprek tussen de verschillende young boards met de AFM is besproken, was dat het beroep naar aanleiding van reviews door de AFM niet altijd positief in het nieuws komt en dat dat de aantrekkelijkheid van het beroep kan schaden. Daarnaast moeten we ervoor waken dat het beroep zich niet ontwikkelt naar 'check-the-box'. Ook dat kan de aantrekkelijkheid schaden.

In samenwerking met de andere OOB-young boards is een brief gestuurd naar de NBA. Niet alleen over de aantrekkelijkheid van het beroep, maar ook over de zorgen over de instroom bij accountantsopleidingen. De NBA gaf aan dat het een gedeelde zorg is en dat dit een punt is dat hoog op de agenda staat komend jaar. Daarbij vinden we dat "het imago dat het accountantsberoep een saai beroep is" snel aangepakt moet worden.

Zorgen over staffing

In december hebben de leden van de YAB hun zorgen over staffing benoemd richting de Assurance Board, met name voor de busy-seasonperiode. De leden constateerden een oplopend aantal vacatures op controle-opdrachten en dat zou mogelijk de werkdruk voor collega's kunnen verhogen. In het open en eerlijke gesprek met de Assurance Board werd er samen gekeken naar initiatieven om de werkdruk te verlichten.

Een van de voorgestelde oplossingen door de Assurance Board zijn de virtuele Talent Hubs. Collega's buiten Nederland werken op afstand mee op opdrachten. Daarnaast heeft het thuiswerken als voordeel gehad dat collega's vaak efficiënter konden werken door focustijd in te plannen. Ook virtuele audit rooms, waarin meerdere medewerkers virtueel aan tafel zitten, vormden een goede bijdrage. Eveneens het kunnen compenseren van extra gewerkte uren, door gebruik te maken van de zogenaamde flexitimecode, hielp mee. Daarnaast hebben we meegedacht over de inrichting van de praktijkopleiding en hebben we de young professionals geholpen door de richtlijnen voor de halfjaarlijkse verslagen voor de praktijkopleiding tot RA te evalueren en aan te passen op basis van de feedback vanuit deze groep. Als laatste probeerden we teams te stimuleren om met klanten duidelijkere afspraken te maken over de controle, bijvoorbeeld over het aanleveren van de gegevens.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

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

Uitdagingen na corona

De verdergaande digitalisering in coronatijd maakte wel dat jonge collega's die in deze periode zijn begonnen bij PwC, niet altijd eenvoudig hun draai vonden in de PwC-organisatie of bij de klant. Zeker toen de maatschappij weer openging en er weer op kantoor of bij de klant kon worden gewerkt. De YAB riep de Assurance Board op om met guidance te komen voor het terugvinden van de 'hybride werken'-balans. Hoeveel dagen zou je als PwC'er op kantoor of bij de klant moeten zitten? Dat werd een richtlijn van minimaal twee dagen bij de klant of op kantoor en dit per situatie te evalueren. Ook werd hierin de rol van de overige teamleden benadrukt om het gesprek aan te gaan met de nieuwe collega's en het bespreekbaar te maken binnen het team. Door de jonge collega's te betrekken bij de keuze en samen als team fysiek bij elkaar te komen, zagen wij een stijging in het werkplezier van de young professionals die de toegevoegde waarde van werken bij de klant nog niet hadden ervaren. Jonge accountants, die tijdens de coronatijd geen fysiek klantcontact hebben gehad, kregen ook trainingen, compleet met rollenspellen, om dat klantcontact te oefenen. Ook organiseerde PwC verschillende interne evenementen om de onderlinge banden tussen collega's weer aan te halen. Dat levert veel meer binding en connecties op.

Onderzoek naar werkdruk

Als YAB zien we dat het aantal directe uren al jaren daalt, maar de werkdrukervaring nog niet minder wordt. Op het moment van schrijven is er een onderzoek gaande om erachter te komen waar dat verschil vandaan komt. Er is onder andere een survey gedeeld met alle medewerkers die anoniem kan worden ingevuld. Deze gaat over client selectivity, teamdynamiek en projectmanagement. De YAB is betrokken geweest bij het opmaken van deze survey en het aanmoedigen van young professionals om deze survey in te vullen. Daarnaast is de YAB betrokken geweest bij het analyseren van de resultaten en het definiëren van actiepunten samen met de lokale businessunits. Deze actiepunten worden momenteel verzameld en zullen vervolgens gecommuniceerd worden richting de Assurance Board.

Carrièrepaden

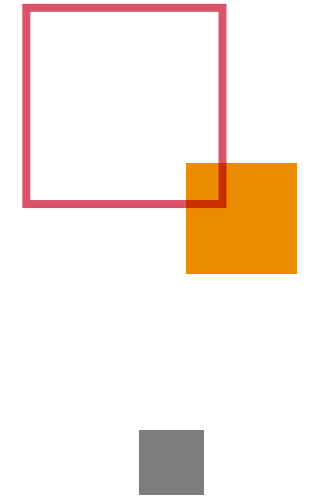
De YAB is ook op frequente basis in gesprek met de Ondernemingsraad. Dit om zo de geluiden die wij horen van onze collega's ook te delen met de Ondernemingsraad. De YAB heeft diverse geluiden gehoord over de incalculatie van de variabele beloning in de vaste beloning. Enerzijds biedt deze ontwikkeling de young professionals meer kans om bijvoorbeeld een huis te kunnen kopen. Anderzijds kan het zo zijn dat collega's met een voorheen hoge variabele beloning minder worden uitgedaagd. Daar zou de Assurance Board versnelde promotie voor kunnen instellen, een punt dat daadwerkelijk is opgepakt. Belangrijk is dat er concrete carrièrepaden komen zodat young professionals in ons bedrijf ook daadwerkelijk een leer- en ontwikkelpad voor ogen hebben. Ook

vroegen we of het well being-budget voor sporten zou kunnen worden gebruikt. Iets dat inmiddels is toegezegd.

De toekomst

Bovenstaande projecten zijn slechts enkele voorbeelden van het afgelopen jaar. Voor komend jaar zullen wij in contact blijven met alle young professionals binnen PwC, en actief bezig zijn met de ontwikkelingen binnen en buiten PwC. De aantrekkelijkheid van het beroep en het welzijn van onze collega's is voor komend jaar een aandachtspunt. In samenwerking met diverse partijen, binnen en buiten PwC, zullen wij ook komend jaar kijken wat wij hier aan kunnen bijdragen. Vanuit het perspectief van de instroom, maar ook vanuit het perspectief van de werkdruk. Het is goed om te ervaren dat zeker op dit punt, maar ook op andere punten, de Assurance Board echt ruimte geeft om onze ervaringen en suggesties te delen, op basis van gelijkwaardigheid. Er wordt niet alleen naar ons geluisterd, maar er worden ook acties genomen op basis van onze input. Dat is een compliment waard.

Namens de gehele Young Assurance Board,
Buket Sahin-Kurtulus (voorzitter, BU FS)
Alexander Ackermans (Digital Trust)
Daan Kempenaar (Broader Assurance Services)
Inge Verdouw (BU Amsterdam)
Jessica van der Vlugt (BU Zuid-Holland)
Juliette Missaoui (National Office)
Stefan Alberda (secretaris, BU Noord-Centrum)
Steffie Nuijts (BU Zuid)



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle
Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

Kwaliteit onder controle

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



Kwaliteit onder controle

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle
Kwaliteit onder controle

Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

Focus op kwaliteit

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

Ons 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 onze kwaliteitsprocedures 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 NBA de bevoegdheid om beroepsreglementen vast te stellen ten behoeve van een goede beroepsuitoefening door accountants. Zo heeft de NBA regels uitgevaardigd voor de beroepsreglementering van het accountantsberoep in zogenoemde Verordeningen of Nadere Voorschriften, in het bijzonder de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO), de Verordening accountantsorganisaties en de Nadere Voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS). De reikwijdte van deze regels is breder dan alleen de wettelijke accountantscontrole en geldt ook voor andere dienstverlening door accountants.



Onze definitie van kwaliteit

Kwaliteit van dienstverlening door de accountantsorganisatie begint bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Daarbij staan de fundamentele beginselen professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid voorop, teneinde invulling te geven aan de verantwoordelijkheid om te handelen in het publiek belang. Maar er is meer nodig om 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 we ons als organisatie onderscheiden. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het geven van inzichten door bijvoorbeeld publieke benchmarks, het deelnemen aan het publieke debat, de ontplooiing van onze medewerkers en onze bijdrage aan de verbetering van de bedrijfsprocessen bij onze klanten door bijvoorbeeld de rapportage interim-bevindingen en de verbetering van jaarrekeningen en verslaggeving.

Wij definiëren kwaliteit dan ook als volgt:

1. het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving; en vervolgens
2. het leveren van toegevoegde waarde voor de maatschappij, aan onze mensen en aan onze klanten.

Het voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving is het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing en borgt het continu leveren van kwaliteit en verbeteren van de kwaliteit van onze assurance dienstverlening.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle

Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

Nederlands regelgevend kader voor de wettelijke accountantscontrole			
Wie	Wat	Normenkader op hoofdlijnen	Wet- en regelgeving
Accountantsorganisatie	Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> Stelsel van kwaliteitsbeheersing Beheerste en integere uitoefening van het bedrijf 	Wta, Bta, EU-verordeningen
Externe accountants	Beroepsuitoefening	<ul style="list-style-type: none"> Gedrags- en beroepsregels Onafhankelijkheidsregels Nationale en internationale controlestandaarden (zoals ISA's) 	Wta, Bta, Wab (VGBA, ViO), EU-verordeningen

Wij hebben bij de beschrijving van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing de indeling in vijftien *quality objectives* hier links gevolgd. In [de bijlagen bij dit transparantieverlag](#) is per *quality objective* beschreven hoe wij ons stelsel hebben vormgegeven om aan de betreffende doelstelling te voldoen.

Een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing moet voldoen aan dit normenkader en aan het internationale raamwerk International Standard on Quality Control 1 (ISQC1) 'Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of Financial Statements, and Other Assurance and Related Services Engagements' van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) dat per 15 december 2022 vervangen wordt door ISQM1 (International Standard on Quality Management (ISQM) 1, 'Quality management for firms that perform audits or reviews of financial statements, or other assurance or related services engagements'). De ISQC1-standaard definieert het doel van het stelsel van kwaliteitsbeheersing als volgt:

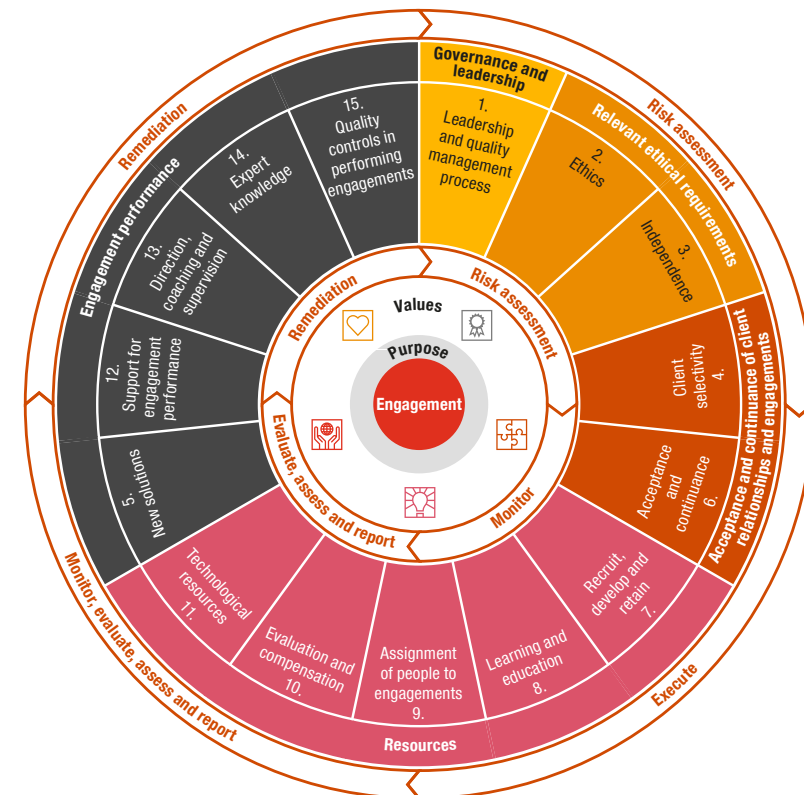
The objective of the firm is to establish and maintain a system of quality control to provide it with reasonable assurance that:

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

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing voor onze accountantsorganisatie en de uitwerking daarvan in ons Quality Management For Service Excellence-framework (QMSE) is gericht op dit doel. Ons QMSE-framework is uitgesplitst in vijftien zogenoemde *quality objectives* met betrekking tot:

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

Ons stelsel van kwaliteitsbeheersing



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

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

Over de operationele executie van de procedures en controls, en eventuele bevindingen daaruit, wordt ieder kwartaal verslag uitgebracht aan

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

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

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

Strategische kwaliteitsinitiatieven

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

Aim to predict: assurance quality indicators

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

Aim to prevent: real time assurance

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

Learn: root cause analyses

We voeren doorlopend oorzaak analyses uit om kwaliteitsbelemmerende en kwaliteitsverhogende factoren voor de controlekwaliteit te identificeren zodat we vervolgens maatregelen kunnen nemen om de kwaliteit verder te verbeteren. Onze primaire doelstelling bij het uitvoeren van dergelijke analyses is om te begrijpen wat onze bevindingen ons vertellen over ons stelsel van kwaliteitsbeheersing en om te identificeren hoe onze organisatie de best mogelijke omgeving kan bieden voor onze controleteams om een kwalitatieve controle uit te voeren. We kijken naar kwaliteitsbevindingen uit alle bronnen, inclusief onze eigen voortdurende monitoring van ons stelsel en de inspectie vanuit ons internationale netwerk.

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.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

Download de bijlagen bij dit Transparantieverlag op pwc.nl

Verantwoording afleggen over het stelsel van kwaliteitsbeheersing

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

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

De opzet, het bestaan en de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing wordt ook getoetst door een onafhankelijk team. Het team heeft naar aanleiding van zijn jaarlijkse onderzoek geen significante bevindingen gerapporteerd. Op basis van dit onderzoek is vastgesteld dat PwC in alle materiële aspecten aan de Wta-vereisten en de PwC-netwerkstandaarden voldoet.

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

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

Binnen het QMSE-framework is ook een aantal procedures en controls gedelegeerd aan de business unit leaders en hun management team (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 business unit management teams in hun beoordeling over de operationele effectiviteit van het stelsel met betrekking tot hun objective. Ook de functional area leaders bevestigen jaarlijks schriftelijk dat zij hun verantwoordelijkheid hebben genomen en opvolging hebben gegeven aan eventuele bevindingen.

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

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

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

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

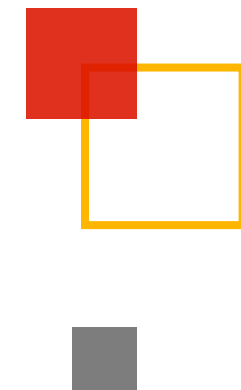
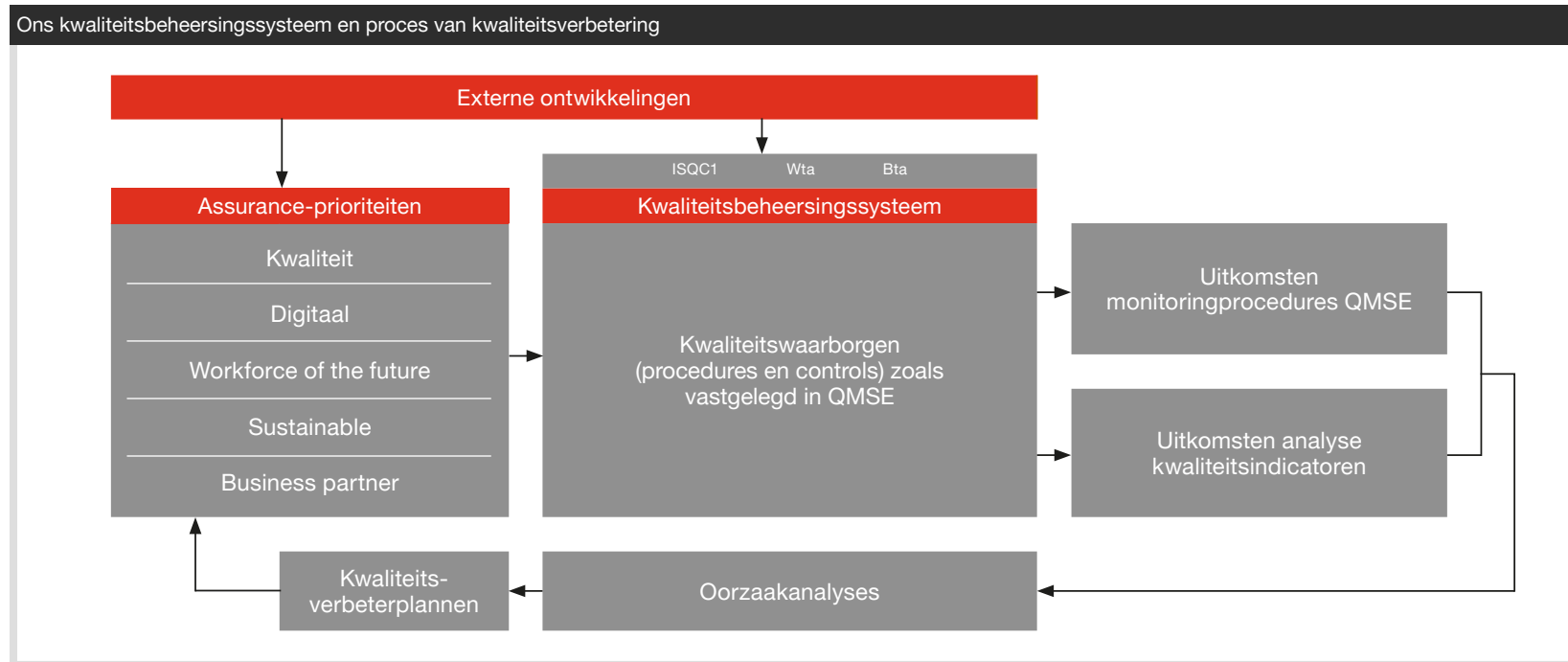
De uitkomsten worden ingebracht in het doorlopende proces van oorzaakanalyses. Voorbeelden zijn de uitkomsten van interne en externe reviews. Ook worden gedurende het jaar thematische oorzaakanalyses uitgevoerd waarover in het verslag van de Assurance Board is geschreven.

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

Alle indicatoren met betrekking tot de kwaliteit binnen onze accountantsorganisatie worden door de functional area leaders betrokken in hun evaluatie van de quality objectives. Dit stelt ons in staat op geïntegreerde wijze te sturen op kwaliteit en kwaliteitsverbeteringen.

Als onderdeel van de evaluatie van de werking van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (per objective en integraal) en de mate van effectiviteit van genomen maatregelen en ingezette acties, worden de uitkomsten van kwaliteitsindicatoren afgezet tegen geformuleerde doelstellingen, zodat we kunnen vaststellen of we onze ambitie waarmaken. Dit inzicht is vervolgens weer input voor de oorzaakanalyse en het quality improvement plan.

Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht
Over de belangrijkste kwaliteitsindicatoren behorend bij de verschillende quality objectives is in het verslag van de Assurance Board gerapporteerd. Onder andere de resterende indicatoren vanuit NBA-handreiking 1135 zijn hierna opgenomen.



Een aantal kwaliteitsindicatoren uitgelicht

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle

Ons proces van

kwaliteitsverbetering

Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

8 Aantal incidentmeldingen bij de AFM

FY22
2

FY21
0

Het afgelopen jaar zijn twee incidenten gemeld bij de AFM. Beide incidenten hadden betrekking op het leveren van diensten die onder de onafhankelijkheidswetgeving niet zijn toegestaan.

Één incident betrof een belastingadviesdienst geleverd door een buitenlands lid van het PwC-netwerk aan een buitenlandse dochteronderneming van een Nederlandse OOB-controleklant. De vergoeding voor deze dienst was minder dan 0,05% van de totale controlevergoeding van PwC.

Het andere incident betrof het verzorgen van belastingaangiften, verleend aan een Nederlandse dochteronderneming van een Nederlandse OOB-controleklant. De vergoeding van deze dienst was minder dan 0,0002% van PwC's wereldwijde controlevergoedingen voor de geconsolideerde jaarrekening 2021.

9 Uren besteed aan controleopdrachten (x1.000) in de periode FY18-FY22

	FY22		FY21		FY20		FY19		FY18	
	Uren	%	Uren	%	Uren	%	Uren	%	Uren	%
Audit	1.575	78,5%	1.762	76,6%	1.844	77,0%	1.850	78,2%	1.800	79,6%
Audit support	244	12,2%	289	12,6%	283	11,8%	264	11,2%	223	9,9%
IT-specialisten	110	5,5%	141	6,1%	156	6,5%	141	6,0%	129	5,7%
Overigen specialisten	77	3,8%	109	4,7%	111	4,7%	109	4,6%	109	4,8%
Totaal	2.006		2.301		2.394		2.364		2.261	

Over de gehele lijn zien we een daling in het aantal uren besteed aan controleopdrachten door onze accountants en specialisten doordat we minder collega's beschikbaar hadden. Ook is het aantal uren besteed aan controleopdrachten gedaald door onze keuze de werkdruk te verlagen. Tenslotte vermindert het aantal uren doordat we door digitalisering de controles efficiënter kunnen uitvoeren.

10 Reviews persoonlijke onafhankelijkheid en vastgestelde overtredingen

	FY22	FY21
Aantal afgeronde reviews persoonlijke onafhankelijkheid firmabreed	288	503
Aantal vastgestelde overtredingen	33	39
Aantal opgelegde waarschuwingen	31	37
Aantal opgelegde terechtwijzingen	2	2
Aantal opgelegde financiële sancties	28	32

In boekjaar FY21 hebben we maandelijks een extra steekproef uitgevoerd om de onafhankelijkheidsvereisten bij onze collega's onder de aandacht te brengen en een afname van het aantal uitzonderingen te realiseren. Op basis van de resultaten over dat boekjaar is besloten om die extra steekproef voor FY22 niet meer voort te zetten en de reviews weer in lijn te brengen met boekjaar FY20 (271 getest).

Er hebben zich dit jaar geen ernstige onafhankelijkheidsschendingen voorgedaan als gevolg van de reviews ten aanzien van persoonlijke onafhankelijkheid.

We hebben via onze persoonlijke onafhankelijkheids- en nalevingstests 33 uitzonderingen geïdentificeerd. Van de 33 uitzonderingen was er geen in strijd met de externe onafhankelijkheidsregelgeving, 2 uitzonderingen waren in strijd met onze interne

onafhankelijkheidsregelgeving en hebben geen afbreuk gedaan aan de onafhankelijkheid van onze controleteams jegens onze controleklanten. De rest betreft uitzonderingen in administratief onderhoud voor toegestane wijzigingen in persoonlijke beleggingsportefeuilles (bijvoorbeeld te laat administreren van wijzigingen) of het niet juist of volledig registreren van cryptocurrencies.

Van de 33 collega's met overtredingen werden 28 collega's financieel gesanctioneerd en kregen 5 een schriftelijke waarschuwing. Dit onderscheid tussen een financiële sanctie en waarschuwing en de hoogte van de financiële sanctie is gebaseerd op de ernst van de geïdentificeerde uitzonderingen en in lijn met ons verantwoordingskader.

We blijven continu aandacht besteden aan naleving van persoonlijke onafhankelijkheid door middel van trainingen, begeleiding en frequente communicatie.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle

Ons proces van

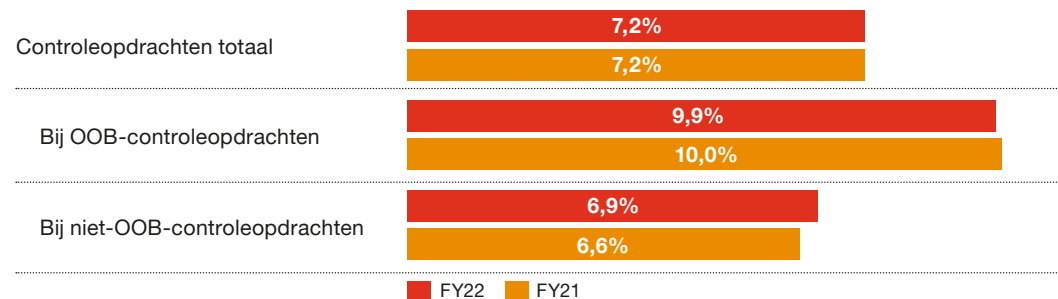
kwaliteitsverbetering

Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

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



Vanuit verschillende onderzoeken, zoals ook de oorzaakanalyse die is uitgevoerd naar aanleiding van de dossierreviews door de AFM, komt nadrukkelijk het beeld naar voren dat de kwaliteit van de werkzaamheden toeneemt indien de betrokkenheid van partners en directors groter is. De gemiddelde urenbesteding van onze partners en directors is over de afgelopen jaren stabiel gebleven, maar blijft onverminderd een aandachtspunt. Wij roepen onze collega's dan ook op om voldoende tijd te blijven besteden aan de controle, dit samen te doen met het controleteam en daarbij volledige aandacht voor het controledossier te hebben: "met het team, in het dossier".

12 Vaste formatie (fte)

	FY22	FY22 %	FY21	FY21 %
Partners/directors	196	11%	204	11%
(Senior) managers	476	26%	469	25%
Senior associates	722	39%	761	40%
Associates	440	24%	458	24%
Totaal	1.835		1.892	

De omvang van onze formatie per 30 juni 2022 is 3% kleiner dan vorig jaar. Met name in de zomermaanden van 2021 hadden we te maken met een hoog personeelsverloop. Daarnaast hebben we, zoals vele organisaties, te maken met een hoog ziekteverzuim en een krappe arbeidsmarkt. We hebben verschillende maatregelen getroffen om deze tekorten op te vullen, zoals additionele focus op het aannemen van ervaren medewerkers (naast de nieuwe starters) en het investeren in onze zogenaamde 'Talent Hubs', onze collega's die vanuit het buitenland helpen met de controles.

13 Trainingsuren

	FY22	FY21
Gemiddeld aantal uren externe training en opleiding per fte	60	60
Gemiddeld aantal uren interne en overige training en opleiding per fte	139	121
Totaal gemiddeld aantal uren training en opleiding per fte	199	181

Het gemiddeld aantal uren besteed aan interne en externe training en opleiding per fte is in FY22 gestegen. Afgelopen jaar konden trainingen, na twee jaar virtueel, weer (deels) fysiek plaatsvinden. Een van de trainingen die aan al onze collega's is aangeboden is de ESG-upskillingtraining, in verband met de toenemende aandacht voor dit onderwerp.

14 Diversiteit en inclusiviteit

	FY22	FY21
Diversiteit in onze formatie		
Mannen	59,4%	60,7%
Vrouwen	40,6%	39,3%
Nederlandse achtergrond	58,2%	60,9%
Westerse migratieachtergrond	11,2%	11,8%
Niet-westerse migratieachtergrond	30,6%	27,3%
Diversiteit in promoties		
Mannen	20,7%	19,3%
Vrouwen	21,2%	22,0%
Nederlandse achtergrond	22,1%	21,2%
Westerse migratie achtergrond	17,2%	17,9%
Niet-westerse migratieachtergrond	18,9%	21,1%

We streven naar een diverse en inclusieve organisatie, waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn. Dat draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van onze dienstverlening, maar ook aan het worden van een betere organisatie. Ten aanzien van de verhouding man/vrouw en culturele diversiteit zien we een positieve ontwikkeling en worden we steeds diverser. Het verschil in promotie tussen Nederlands en Niet-westers werd afgelopen jaar veroorzaakt doordat relatief veel Niet-westerse collega's in het eerste jaar van hun managementlevel zaten, waardoor de kans op promotie kleiner is.



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle
Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

15 **Uitkomsten GPS**

Uitkomsten GPS	FY22	FY21
De People Engagement Index – die de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever aangeeft	87%	82%
<i>Vragen met betrekking tot purpose en integriteit</i>		
Ik word aangemoedigd nieuwe dingen te proberen en te leren van mijn fouten.	87%	81%
De mensen voor wie ik werk, stellen hoge eisen aan ethisch gedrag.	92%	89%
Bij PwC voel ik me vrij om onderwerpen of zorgen op het gebied van ethiek ter discussie te stellen of te rapporteren en ik hoef daarbij niet bang te zijn voor negatieve consequenties.	80%	79%
Bij PwC kan ik mij openlijk uitspreken, ook als mijn ideeën niet overeenkomen met die van anderen.	81%	79%
<i>Vragen met betrekking tot kwaliteit</i>		
De leidinggevenden met wie ik werk bespreken met mijn team de manieren waarop wij beter een bijdrage kunnen leveren aan het vertrouwen en het oplossen van belangrijke problemen.	63%	60%
De mensen uit mijn team nemen verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van hun werk.	83%	79%
<i>Vragen met betrekking tot coaching en begeleiding</i>		
De opleiding en training die ik bij PwC heb gevolgd, hebben mij goed voorbereid op het werk dat ik doe.	72%	72%
De mensen met wie ik werk, ondersteunen mij tijdens mijn werk door regelmatig feedback te geven en mij te coachen.	74%	69%

We hechten belang aan de tevredenheid van onze collega's. Daarom hebben we ook dit jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd binnen de Assurance-praktijk, waarop 75% van onze collega's heeft gereageerd. In het onderzoek reflecteren onze collega's onder andere op PwC's waarden: *act with integrity, make a difference, care, work together* en *reimagine the possible*. Over de hele linie zien we dat deze waarden steeds zichtbaarder worden uitgedragen binnen de praktijk.

Een van de belangrijkste onderdelen binnen het onderzoek is de people engagement index. Deze geeft onder andere aan in hoeverre onze mensen met plezier werken bij PwC, of de persoonlijke waarden aansluiten met die van de organisatie en of ze het gevoel hebben dat ze thuishoren bij PwC. Ook hier zien we een groei, van 82% vorig jaar, naar 87% dit jaar. Dat maakt ons trots.

Daarnaast zien we onderdelen waar we op willen verbeteren, zoals het tonen van waardering, meer contactmomenten tussen partners / directors met collega's, transparante communicatie rond beoordelen en belonen en meer oog voor culturele verschillen. De komende periode gaan we met de Business Unit Management Teams en collega's hierover met elkaar in gesprek. We werken op deze manier aan breed gedragen verbeterinitiatieven en creëren gelegenheid om van elkaar te leren.



Act with integrity

FY22 **84%** FY21 **82%**



Make a difference

FY22 **70%** FY21 **58%**



Care

FY22 **67%** FY21 **65%**



Work together

FY22 **72%** FY21 **60%**



Reimagine the possible

FY22 **80%** FY21 **69%**

16 **Investerings in technologie in euro's**

FY22
7mln.

FY21
6mln.

Ook het afgelopen jaar hebben we continu geïnvesteerd in technologie. Deze investeringen zijn gericht op de effectiviteit en efficiëntie van onze processen en onze dienstverlening, zoals het automatiseren van gestandaardiseerde werkzaamheden. De toename is gerelateerd aan de investering in onze next generation audit, waarbij we binnen drie jaar voor 50 procent van onze bestaande klanten en alle toekomstige nieuwe klanten een bijna volledig gedigitaliseerde controle uitvoeren.



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle

Ons proces van kwaliteitsverbetering

Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

17 Geconstateerde fouten

	FY22	FY21
Aantal geconstateerde fouten op basis van art. 362, lid 6 (NL GAAP)	0	1
Aantal geconstateerde materiële fouten (NL GAAP)	19	12
Aantal geconstateerde materiële fouten (IFRS)	6	5
Totaal	25	18
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	1,3%	0,8%

Het aantal fouten in de door ons gecontroleerde jaarrekeningen is licht gestegen. Mogelijke fouten worden geconsulteerd bij collega's van National Office. Specialisten kijken vervolgens mee en stellen vast of er daadwerkelijk sprake is van een (materiële) fout. Er worden bij iedere geconstateerde fout (waar nodig) herstelwerkzaamheden verricht. Tevens worden oorzaak analyses uitgevoerd om mogelijke leerpunten te identificeren en eventuele verbeterinitiatieven op te starten.

18 Urenbesteding National Office

FY22
114.684

FY21
113.096

Onze vaktechnische afdeling National Office bestaat uit een aantal subteams die zich onder andere bezighouden met methodologie, verslaggeving en het continu verbeteren van ons stelsel van kwaliteitsbeheersing. Ook het Quality Improvement Team is onderdeel van National Office. Dit team houdt zich voornamelijk bezig met het verder brengen van onze kwaliteitsgerichte cultuur, het coachen van controleteams, het delen van waardevolle inzichten aan teams op basis van data (business intelligence) en het uitvoeren van oorzaak analyses. Naast de uren die hieraan zijn besteed door collega's van National Office, zijn ook diverse collega's uit de praktijk hierbij betrokken. De door de laatste groep gemaakte uren zijn niet voor alle projecten meegenomen in dit overzicht.

19 Aantal uitgevoerde OKB's door QRP's en CRP's en urenbesteding

	FY22	FY21
Aantal uitgevoerde wettelijk verplichte OKB's door QRP's	307	374
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	16%	16%
Aantal uitgevoerde vrijwillige OKB's door CRP's	107	140
Als percentage van het totaal aantal wettelijke controles	6%	6%
Totaal aantal uitgevoerde OKB's door QRP's en CRP's	414	514
Aantal uren besteed door QRP's aan OKB's	4.199	5.483
Gemiddeld aantal uren besteed door QRP's aan standaard OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze wettelijke controles	0,9%	0,7%
Aantal uren besteed door CRP's aan OKB's	2.031	2.636
Gemiddeld aantal uren besteed door CRP's aan OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze controles	1,2%	0,9%
Totaal aantal uren besteed door QRP's en CRP's aan OKB's	6.230	8.119
Gemiddeld aantal uren besteed door QRP's en CRP's aan OKB's, als percentage van totaal aantal uren besteed aan deze controles	1,0%	0,8%

Het aantal wettelijke controles waarop een 'standaard' opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) door een quality review partner (QRP) heeft plaatsgevonden, die op grond van de Bta of EU-verordening 537/2014 vereist is, is gedaald ten opzichte van vorig jaar. Het aantal OKB's dat wordt uitgevoerd is afhankelijk van de samenstelling van onze klantenportefeuille. Aanvullend zijn 107 OKB's uitgevoerd door concurring review partners (CRP) (dit is inclusief CRP rollen op NOW opdrachten). Dit zijn er minder dan vorig jaar omdat we ons nog meer hebben gefocust op dossiers met hogere kwaliteitsrisico's. Hierdoor is de effectiviteit, efficiëntie en impact van dit programma verhoogd.

20 Jaarrekeningreviews door National Office

FY22
110

FY21
117

Verslaggevingsspecialisten van National Office, in sommige gevallen ondersteund door sectorspecialisten uit de praktijk, voeren reviews uit op de jaarrekeningen van een geselecteerde groep controleklanten voorafgaand aan de afgifte van de verklaring, met als doel de kwaliteit van deze jaarrekeningen te vergroten en de betrokken teams een leereffect te bieden.

21 Beoordeling en beloning van onze partners en directors

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

Beoordelingselementen	Toetsing	Interne evaluatie	Beoordeling ²	Impact op totale beloning ¹	Beloningsconsequenties	
					FY22	FY21
Opdrachtkwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Interne reviews (ECR) - Externe reviews - Tuchtrechtspraken 	Niveaus in evaluatie: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Compliant</i>, beste-van-de-klas 2. <i>Compliant</i> 3. <i>Compliant with review matters</i> (CWRM) 4. <i>Non-compliant</i> (NC) 	Onderscheidend optreden in opdracht-kwaliteit/beste-van-de-klas-dossier: positief effect op de beoordeling. <i>Compliant</i> : geen effect op de beoordeling. CWRM: geen effect op de beoordeling, tenzij gecombineerd met andere kwaliteitsindicatoren of indien daar bij recidive aanleiding voor is. NC: negatief effect op de beoordeling, bij herhaling groter negatief effect.	Tot +16,66% impact op de totale beloning. Geen effect op de beloning. Geen effect op de beloning tenzij gecombineerd met andere kwaliteits-indicatoren of indien daar bij recidive aanleiding voor is: tot -50% impact op de totale beloning. Tot -50% impact op de totale beloning.	12 positief	6 positief
Kwaliteitsbeheersingssysteem PwC	<ul style="list-style-type: none"> • Interne monitoring • Interne reviews • Externe reviews 	Evaluatie uitkomsten reviews Individuele bijdrage aan kwaliteit binnen PwC (rollen, projecten, etc.)	Onderscheidende bijdrage: positief effect op beoordeling. Effect op de beoordeling van het management.	Tot +8,33% impact op de totale beloning. Tot -16,66% impact op de totale beloning.	21 positief	23 positief
Persoonlijke onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Interne monitoring • Interne reviews • Externe reviews 	Uitspraak Independence Sanctions Committee ³ : <ul style="list-style-type: none"> • Waarschuwing • Terechtwijzing 	Waarschuwing: brief met mededeling, geen effect op de beoordeling. Terechtwijzing: aantekening in dossier, maar bij verboden bezit aandelen of bij zwaardere terechtwijzing groter effect.	Geen effect op de beloning. Geen effect op de beloning tenzij zwaardere terechtwijzing: tot -50% impact op de totale beloning.	-	-
Persoonlijk gedrag/ <i>business conduct</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klachten en meldingen 	Besluit van de rvb op advies van het Business Conduct Committee of op advies van de Klachtencommissie	Brief met mededeling, geen effect op de beoordeling. Aantekening in dossier/zwaardere maatregel. Bij herhaling groter effect.	Geen effect op de beloning. Bij zwaardere maatregel: tot -50% impact op de totale beloning.	-	-
Voldoen aan regels en standaarden (<i>baseline expectations</i>)	Specifieke doelstellingen: aantal trainingsuren, financieel beheer, etc.	Evaluatie <i>baseline expectations</i>	Bij onvoldoende evaluatie negatief effect op de beoordeling.	Tot -50% impact op de totale beloning.	0	0
People-component in de beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> • People-kpi's (inclusief People Survey) • 360 gradenfeedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie businessunit-uitkomsten People Survey⁴ • Evaluatie 360 gradenfeedback 	Bij bovengemiddeld een positief, bij onvoldoende evaluatie een negatief effect op de beoordeling.	Tot +8,33% impact op de totale beloning. Tot -12,5% impact op de totale beloning.	21 positief	4 positief
					1 negatief	8 negatief

1 In relatie tot een 'normaal goed'-beoordeling. 2 Aanvullend kan een partner of director zowel een positieve als negatieve opmerking krijgen op het gebied van kwaliteit op een van de onderdelen *clients, people, firm*. Deze opmerking heeft geen direct effect op de performancerating, maar is wel van invloed op de beoordeling van de betreffende partner of director en wordt opgenomen in het BMG&D-formulier. Afgelopen jaar betrof dit 14 partners en directors (vorig jaar 24).

3 Het Independence Sanctions Committee heeft de bevoegdheid tevens een financiële sanctie op te leggen naast een waarschuwing of een terechtwijzing. Deze sanctie staat los van de eventuele impact op de beoordeling/beloning van een partner/director of medewerker op grond van besluitvorming van de LoS-Board. Het sanctiebeleid is firmabreed van toepassing (zie kpi 10). 4 Partners en directors worden hierop per businessunit als collectief beoordeeld.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle

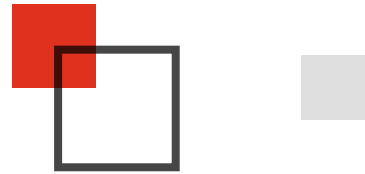
Ons proces van

kwaliteitsverbetering

Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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



Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verlag van de Assurance Board

Verlag van de Commissie Publiek Belang

Verlag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Kwaliteit onder controle
Ons proces van kwaliteitsverbetering
Een aantal kwaliteits-indicatoren uitgelicht

Verklaringen

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

22 Samenstelling omzet PwC Nederland 2021/2022

Samenstelling omzet PwC Nederland 2021/2022 ¹ x 1 miljoen euro	Wettelijke jaarrekening-controle	Overige jaarrekening-controle	Overige verklaringen en assurance-rapportages	Assurance-gerelateerde diensten	Overige diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole – OOB-klienten	i 52	iii 2	5	0	-	59	6%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-klienten	11	0	1	0	0	12	1%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klienten	ii 156	2	37	2	32	229	24%
Overige jaarrekeningcontroleklienten		iv 19	2	0	3	24	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klienten			10	0	60	70	7%
Assurance-gerelateerde rapportages klienten				5	10	15	2%
Overige klienten					528	528	57%
Totaal	219	23	55	7	633	937	100%

Samenstelling omzet PwC Nederland 2020/2021 ¹ x 1 miljoen euro	Wettelijke jaarrekening-controle	Overige jaarrekening-controle	Overige verklaringen en assurance-rapportages	Assurance-gerelateerde diensten	Overige diensten	Totaal	% van totaal
Wettelijke jaarrekeningcontrole – OOB-klienten	i 59	iii 0	5	0	0	64	7%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – dochterondernemingen van EU PIE-klienten	21	0	2	0	0	23	2%
Wettelijke jaarrekeningcontrole – overige klienten	ii 147	5	10	1	23	186	20%
Overige jaarrekeningcontroleklienten		iv 19	1	0	5	25	3%
Overige verklaringen en assurancerapportages klienten			39	8	103	150	16%
Assurance-gerelateerde rapportages klienten				5	10	15	1%
Overige klienten					479	479	51%
Totaal	227	24	57	14	620	942	100%

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

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

- i) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is;
 - ii) inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten;
 - iii) inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten aan entiteiten die worden gecontroleerd door de wettelijke auditor of het auditkantoor; en
 - iv) inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten aan andere entiteiten.
- Ad i en ii) In het overzicht is de omzet uit wettelijke controles gepresenteerd op grond van de definitie van een wettelijke controle zoals omschreven in artikel 1, eerste lid, onderdeel p Wet toezicht accountantsorganisaties (inclusief bijlage). Deze definitie wijkt af van hetgeen is omschreven in artikel 13, lid 2, onder k EU-verordening 537/2014.
- Ad i) In het overzicht beperkt de omzet uit wettelijke controles bij entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is zich tot die entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een door PwC of door een member firm van het internationale PwC-netwerk gecontroleerde EU PIE is.

De in de jaarrekening van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gerapporteerde geconsolideerde omzet over het boekjaar 2021/2022 bedraagt 365 miljoen euro (2020/2021: 368 miljoen euro), waarvan 244 miljoen euro (2020/2021: 227 miljoen euro) betrekking had op wettelijke controles en 121 miljoen euro (2020/2021: 141 miljoen euro) op overige dienstverlening. De vergelijkende cijfers over 2020/2021 zijn aangepast, vanwege de wijziging in de juridische structuur van PwC Nederland en een reclassificatie van overige adviesdiensten naar Assurance gerelateerde diensten.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. behoort tot een internationaal netwerk van onafhankelijke member firms. De totale omzet die auditkantoren (gevestigd in EU-/EEA-lidstaten) die tot het netwerk van onafhankelijke member firms behoren (zie bijlage), hebben behaald in 2020/2021, met de wettelijke controle van jaarlijkse (geconsolideerde) financiële overzichten, wordt ingeschat op 2,4 miljard euro (2020/2021: 2,4 miljard euro). Dit is de omzet van het meest recent afgesloten boekjaar van elke member firm omgerekend naar euro's tegen de wisselkoers die geldt op 30 juni 2022.

Voorwoord

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Verklaringen

Verklaringen door de beleidsbepalers
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

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



Verklaringen

- Verklaringen door de beleidsbepalers
- Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Verklaringen door de beleidsbepalers

Voorwoord

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

Ons jaar in cijfers

Verslag van de Assurance Board

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

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

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

Verklaringen

Verklaringen door de beleidsbepalers

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 22 september 2022

Beleidsbepalers PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Leden raad van bestuur Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Agnes Koops-Aukes (voorzitter)

Janet Visbeen

Maarten van de Pol

Veronique Roos-Emonds

Wytse van der Molen (ook voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.)

Directie PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Aleid Mulder

Jeroen van Kessel

Joris van Meijel

Raneesh Jagbandhan

Verklaring directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Amsterdam, 22 september 2022

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

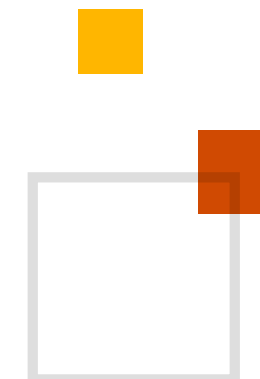
Wytse van der Molen

Aleid Mulder

Jeroen van Kessel

Joris van Meijel

Raneesh Jagbandhan



Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Voorwoord

Aan: het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Ons jaar in cijfers

Ons oordeel

Uit het Transparantieverlag 2021/2022 van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te Amsterdam hebben wij de informatie onderzocht met betrekking tot de cijfers en percentages van 'Ons jaar in cijfers' op pagina 4 van het verslag en van de in de tabellen 1 tot en met 22 van het verslag opgenomen Kwaliteitsindicatoren (verder: de gerapporteerde data).

Verslag van de Assurance Board

Verslag van de Commissie Publiek Belang

Verslag van de Young Assurance Board

Kwaliteit onder controle

Naar ons oordeel is de informatie over de gerapporteerde data van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals uiteengezet op pagina 44 en pagina 48 t/m 50 van de bijlagen (hierna: 'de bijlagen') bij het transparantieverlag 2021-2022.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Van toepassing zijnde criteria

Voor deze opdracht zijn de criteria van toepassing zoals opgenomen in de bijlagen Tabel wettelijk kader (pagina 44) en Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren (pagina 48 t/m 50) bij het transparantieverlag 2021-2022.

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de gerapporteerde data

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

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen, meten of evalueren van de gerapporteerde data mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De criteria zijn opgesteld door het bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen van de van toepassing zijnde criteria.

Onze verantwoordelijkheden voor het onderzoek over de gerapporteerde data

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van ons onderzoek dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Ons onderzoek is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens ons onderzoek niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de gerapporteerde data afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking

van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor het onderzoek met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde verslaggevingscriteria zoals opgenomen in de bijlagen Tabel wettelijk kader en Verslaggevingscriteria kwaliteitsindicatoren.

Utrecht, 22 september 2022

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

drs. J.F. van Erve RA

Download de bijlagen van ons transparantieverlag op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)



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

'PwC' is ook het merk waaronder *member firms* van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen ruim 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.

