

Jaarbericht
2013-2014

Inhoudsopgave

Voorwoord van onze voorzitter	3
Kerncijfers	7
Interview: 'Inzichten over megatrends vertalen naar de praktijk'	9
Verslag van de Local Oversight Board	11
Interview: 'De creatieve ideeën vliegen in het rond'	15
Verslag van de raad van bestuur	17
PwC in Nederland	18
Leeswijzer bij het verslag van de raad van bestuur	19
Ons proces van waardecreatie	20
Stakeholders en materialiteit	21
Onze strategie en prestaties	26
Risicofactoren	44
Governance en beloning	47
Toekomstverwachtingen	51
Interview: 'Wij huren nooit externe expertise in'	53
Jaarrekening PricewaterhouseCoopers B.V.	55
1. Geconsolideerde jaarrekening	57
2. Enkelvoudige jaarrekening	78
3. Overige gegevens	86
Interview: 'We ondervonden hoe enorm veel kennis er binnen dit bedrijf is'	92
Informatie over PwC	94
Onze juridische structuur	95
Corporate Governance	97
De raad van bestuur	100
Gedragscode en klachtenregeling	102
Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement	103
Ons duurzaamheidsbeleid	106
Opbouw van onze organisatie (in personen)	108
Artikel: Kennisdeling over maatschappelijk relevante onderwerpen	109
Bijlagen	111
Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten	112
Reikwijdte van dit jaarbericht	113
GRI-tabel 4.0	115
Begrippenlijst	123
Colofon	124

Bij PwC in Nederland werken ruim 4.200 mensen met elkaar samen vanuit twaalf vestigingen en drie verschillende invalshoeken: Assurance, Tax & HRS en Advisory. We leveren sectorspecifieke diensten en zoeken verrassende oplossingen, niet alleen voor nationale en internationale ondernemingen, maar ook voor overheden en maatschappelijke organisaties.

'PwC' is het merk waaronder member firms van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk, waarbinnen ruim 195.000 mensen in 157 landen hun gedachten, ervaring en oplossingen delen bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en praktisch advies.

In dit jaarbericht wordt met 'PricewaterhouseCoopers' en 'PwC' bedoeld op PricewaterhouseCoopers B.V. en – afhankelijk van de context – haar geconsolideerde Nederlandse groepsmaatschappijen. Samen worden deze ook wel aangeduid als 'PwC Nederland', 'PwC NL' of 'de Groep'.



A high-angle photograph of two men in dark suits walking across a large, patterned stone floor. The man on the left is looking down, while the man on the right is looking towards him. The floor consists of large, rectangular tiles in shades of grey, brown, and tan. In the background, a display of shoes is visible.

Voorwoord van onze voorzitter

Voorwoord van onze voorzitter

Een jaar geleden zijn we als nieuw team aangetreden. Samen met de partners en onze mensen hebben we de ambitie van onze Nederlandse organisatie aangescherpt. We willen werken aan het vertrouwen van de maatschappij en bijdragen aan het oplossen van de echte problemen van onze klanten. Met een een organisatie die wendbaar en weerbaar is. En die voor onze mensen de werkgever is die zij verdienen en waarop zij trots kunnen zijn.

Terugkijkend op ons eerste bestuursjaar levert dat een sterk wisselend beeld op. Het toenemende maatschappelijke ongenoegen over onze sector en in het bijzonder over accountants, heeft geresulteerd in de dringende oproep van de Tweede Kamer en de minister van Financiën aan de sector om met een robuust pakket aan maatregelen te komen, gericht op het herstel van vertrouwen. Vier maanden later heeft de werkgroep 'Toekomst accountantsberoep' dat pakket gepresenteerd. Wij omarmen de voorstellen en realiseren ons terdege dat deze voortvarend en volledig moeten worden doorgevoerd.

Tegelijkertijd worden wij gewaardeerd door onze klanten en onze mensen. De uitkomsten uit onze People Survey waren de op één na beste ooit. Onze mensen waarderen ons als werkgever en zijn er trots op bij PwC te werken. Nog nooit eerder deden we het zo goed in de Brand Health Index. Dit onafhankelijke onderzoek laat zien dat we in onze belangrijkste markten gewaardeerd en erkend worden door onze klanten.

We realiseren ons dat het beeld gedomineerd wordt door de aaneenschakeling van fouten die in onze branche gemaakt worden, in combinatie met ons onvermogen transparant en begrijpelijk publiek te maken wat van ons verwacht mag worden en welke rol wij dienen te vervullen en te nemen. Helaas blijft daardoor het uitstekende werk dat elke dag weer door onze mensen wordt geleverd, onderbelicht. Dit voorwoord is dan ook de juiste plaats om onze grote waardering uit te spreken voor onze mensen, voor hun bijdrage en hun loyaliteit.

Een uitdagend boekjaar

Het afgelopen jaar gaat onze geschiedenisboeken in als een van de meest uitdagende boekjaren. Meer dan ooit zijn de ogen op ons gericht. Serieuze incidenten en een kritisch rapport van onze toezichhouder AFM over de kwaliteit van wettelijke accountantscontroles hebben ons geraakt. Tel daar de toegenomen regulering bij op, – evenals de verplichte wisseling van accountantskantoren, de consolidatietrend in de adviesmarkt, mondiale megatrends en een verharde discussie over 'fair share' op fiscaal gebied in samenhang met de rol van de belastingadviseur -, en je ontkomt niet aan de conclusie dat de context waarin we ons werk doen, stevig is veranderd.

Het is deze nieuwe werkelijkheid die leidend is bij de transformatie die we momenteel ondergaan en die hoge eisen stelt aan onze mensen en aan de weerbaarheid en wendbaarheid van onze organisatie. Van onze mensen mag worden verwacht dat zij een cultuur stimuleren waarin kwaliteit, onafhankelijkheid, integriteit en maatschappelijke relevantie voorop staan. Zij moeten het goede voorbeeld geven, door zich open en kwetsbaar op te stellen en zich niet te laten leiden door de waan van de dag.

Implementatie sectorvoorstellen

Uit de eerder genoemde rapporten van de AFM én die van de werkgroep 'Toekomst accountantsberoep' trekken wij de les dat robuuste en sectorbrede hervormingsmaatregelen onontkoombaar zijn. Wij gaan voortvarend en integraal de voorgestelde maatregelen concretiseren voor onze eigen organisatie. Wij gaan onder andere:

- onze organisatiestructuur aanpassen door het instellen van een raad van commissarissen met externe leden op het niveau van de Nederlandse netwerkorganisatie;
- de beloning van de raad van bestuur van de Nederlandse netwerkorganisatie en van de compliance officer winstonafhankelijk maken;
- voor externe accountants een uitgestelde beloning in combinatie met een 'claw back'-regeling invoeren; en
- versneld een kwaliteitsverbeteringsprogramma implementeren.

PwC staat voor het creëren van vertrouwen in de maatschappij. Hoewel wij ons realiseren dat ook in de toekomst incidenten niet uitgesloten kunnen worden, zijn wij ervan doordrongen dat voor het herwinnen van vertrouwen het een belangrijke eerste stap is dit pakket van maatregelen in te voeren.

Niet alleen de accountant aan zet

Niet alleen de accountant is aan zet. Ook voor directies, commissarissen, regelgevers, toezichthouders en aandeelhouders is een belangrijke rol weggelegd. De ondernemingsdirectie moet af van de vrees om meer informatie met stakeholders te delen die noodzakelijk is voor een goed begrip van de gecontroleerde onderneming. Commissarissen moeten veel meer dan nu het geval is, hun verantwoordelijkheid nemen als opdrachtgever van de accountant. Wij roepen regelgevers op om de wetgeving op het gebied van het jaarverslag zodanig te moderniseren dat ondernemingen meer gaan rapporteren over de strategie, het waardecreatieproces, strategische en operationele risico's en continuïteitsanalyses. Van een toezichthouder mag worden verwacht dat hij duidelijk is over toezichtstrategie en -normen en dat het de discussie met de sector niet via de publieke opinie voert. Aandeelhouders mogen duidelijker zijn over welke informatie nodig is om tot keuzes te komen.

Nederland is geen eiland

We vertrouwen erop dat de accountancy voldoende tijd wordt gegund om zich aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid. Niet zelden immers volgt na een incident de roep om nog meer regelgeving, zonder dat echt duidelijk is dat deze bijdraagt aan het verminderen van incidenten. En helaas kunnen incidenten nooit worden uitgesloten. Bij het doorvoeren of aanpassen van regelgeving mag bovendien de internationale context, waarin organisaties opereren niet uit het oog worden verloren. Regelmatig worden oproepen gedaan om in Nederland wet- en regelgeving in te voeren, waar in mondiaal verband geheel geen sprake van is.

Het debat over belastingontwijking is daar een pijnlijk voorbeeld van. Hoewel er mondiaal brede consensus over nut en noodzaak van een eerlijke en transparante belastingafdracht door multinationals bestaat, en de denktank OESO inmiddels verregaande maatregelen heeft voorgesteld, menen sommigen – al dan niet uit angst voor een negatieve beeldvorming – dat Nederland eigenhandig moet ingrijpen. Het is weinig effectief om eenzijdig wetgeving te maken, omdat overheden altijd naar manieren zoeken om hun fiscale vestigingsklimaat aantrekkelijker te maken om hun staatsinkomsten zeker te stellen. Een goed voorbeeld is het Verenigd Koninkrijk dat goed heeft gekeken hoe het Nederlandse regelingen in vereenvoudigde vorm zelf kan invoeren, zoals is gebeurd met de innovatiebox. Niet voor niets wijst de OESO landen erop dat ze hun belastingregels en -procedures beter op elkaar moeten afstemmen, juist om te voorkomen dat grote, internationale bedrijven door de mazen van de wet glijpen. Nederland is geen eiland. We moeten over de grenzen kijken en internationaal blijven samenwerken.

Complimenten voor onze mensen

Het afgelopen jaar is een stevig beroep op onze mensen gedaan in zowel hun werk- als privéomgeving. Zij doen hun werk in een omgeving waarin de vraag naar onze diensten en producten toeneemt, terwijl het regelgevend kader waarbinnen zij hun werk verrichten is aangescherpt, door bijvoorbeeld nieuwe onafhankelijkheidsregels (ViO).

In hun privéomgeving worden onze mensen meer dan ooit aangesproken op de aaneenschakeling van incidenten breed in onze sector. Wij realiseren ons dat met trots spreken over je vak moeilijk is als je je voortdurend moet verdedigen. Wij wensen onze mensen wat anders toe. Onze mensen zijn rechtop blijven staan, ondanks de storm die om hen waaide. Wij zijn trots op hen.

Complimenten voor onze collega's van Tax & HRS en Advisory. Zij hebben zich niet laten afleiden en zijn gewoon doorgegaan met het leveren van diensten en het ontwikkelen van nieuwe. Strategy& is toegetreden tot ons wereldwijde netwerk en dat biedt mooie kansen. Zowel Tax & HRS als Advisory zijn dit jaar gegroeid en juist door hun gerichte focus op klantvraagstukken worden ze steeds succesvoller.

Complimenten voor onze Assurance-collega's. Zij zijn blijvend gefocust op kwaliteit, maken mooie slagen met onze geautomatiseerde dossiervoering, weten vele extra proposals tot een succes te maken en het belangrijkste, niemand heeft zich negatief laten beïnvloeden door alle al dan niet onderbouwde meningen over onze mooie beroep.

Complimenten voor onze Firm Services-collega's. Zij maken het mogelijk dat wij uitstekend werk aan onze klanten leveren. Zij zijn het die ervoor zorgen dat de PwC-organisatie gesmeerd blijft lopen.

Onze resultaten

De inspanningen van onze mensen hebben hun vruchten afgeworpen. Ondanks een teruglopende formatie is onze omzet licht gestegen. Dit is de resultante van de omzetsstijgingen bij Tax & HRS en Advisory en de omzetsdaling van Assurance. Het vergroten van de effectiviteit en de efficiëntie van onze organisatie heeft zich vertaald in een stijging van het resultaat. We zien hier ook het effect van onze sterkere focus op klanten waar we de meeste toegevoegde waarde leveren en het effect van een zich voorzichtig herstellende economie.

Hiermee is een solide basis gelegd om de uitdagingen die ons wachten aan te gaan. Een gezonde winstgroei is nadrukkelijk geen doel op zich. Winstgevende groei is nodig om te kunnen investeren in kwaliteit, in innovatie, in technologie en in talentvolle mensen. We investeren – we gaan er in dit jaarbericht uitgebreid op in – substantieel in onder andere de kwaliteit van onze accountantscontrole en in systemen en technieken die ons werk ondersteunen en beter maken.

Vooruitkijken

Het rvb-team heeft ondanks of juist dankzij alle uitdagingen met heel veel plezier gewerkt aan onze organisatie, met onze mensen en aan onze relaties. Dat gaan we het komende jaar ook doen. De uitdagingen waar we voor staan zijn talrijk en we gaan die zeker niet uit de weg.

We beginnen aan de laatste twee jaar van de kantooroulatie binnen de OOB-sector. We implementeren de sectormaatregelen en voeren ons kwaliteitsverbeteringsprogramma's door. De komende drie jaar hebben we 20 miljoen euro gebudgetteerd voor dit programma. We gaan de verdere synergieën tussen Strategy& en onze Nederlandse organisatie realiseren en we gaan verder met het stroomlijnen en integreren van

ons internationale netwerk. We leveren onze bijdrage aan de discussie over de vernieuwing van het belastingstelsel, evenals aan het debat over onze internationale fiscale concurrentiepositie. Wij zetten onze kennis en enthousiasme in om social enterprises tot een maatschappelijk belangrijke sector te maken.

Over dit verslag

In dit jaarbericht doen wij verslag over het afgelopen boekjaar. Een belangrijke leidraad vormen daarbij de boodschappen en dilemma's die onze stakeholders – onze mensen, onze klanten en de maatschappij – ons meegeven. Wij zetten uiteen op welke vijf doelen (talent, quality, brand, revenue en profitability) we ons in onze strategie focussen en welke vorderingen wij maken op die gebieden. Uiteraard geven we u daarbij een beeld van onze financiële resultaten, en hoe wij in de verschillende markten hebben gepresteerd. Onze ambitie PwC efficiënter, weerbaarder en wendbaarder te maken, vraagt om een transformatie van onze organisatie maar ook om het investeren in strategische competenties.

Ter illustratie van de strategische keuzes die wij maken, kunt u in ons jaarbericht een aantal interviews lezen. Onze chief economist licht de acht belangrijkste maatschappelijke thema's toe. Consulting leaders vertellen hoe wij door de toetreding van Strategy& tot ons wereldwijde netwerk het gehele traject van strategie tot en met executie kunnen verzorgen. Een social enterprise verhaalt over wat hij heeft gedaan met onze adviezen. En twee PwC'ers vertellen hoe ze een innovatief product konden ontwikkelen.

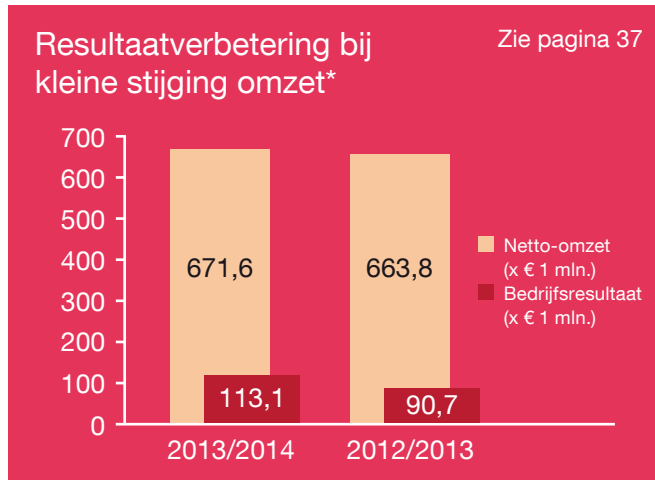
Wij hopen dat u met interesse ons jaarbericht zult lezen. Wij houden ons zeer aanbevolen voor uw reactie daarop.

Amsterdam, 13 oktober 2014

Peter van Mierlo,
voorzitter Raad van Bestuur
PricewaterhouseCoopers B.V.



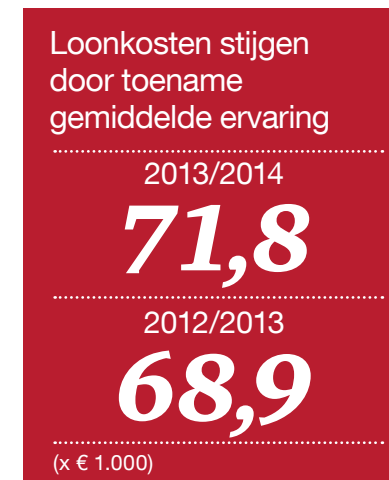
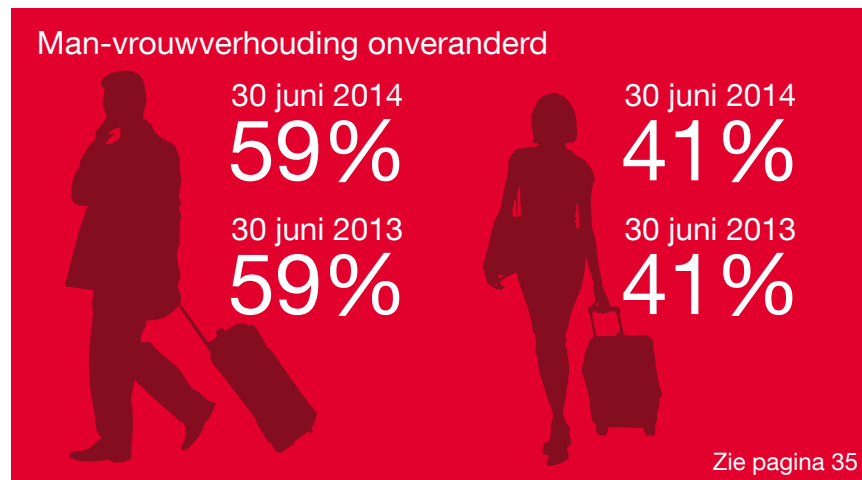
Kerncijfers



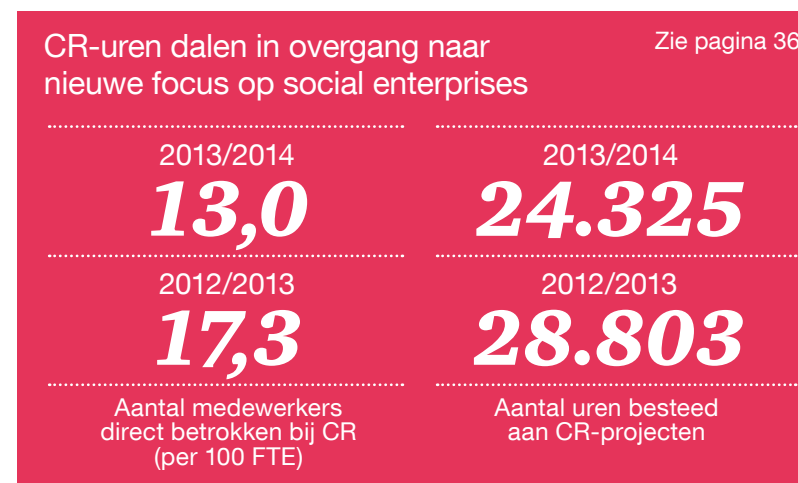
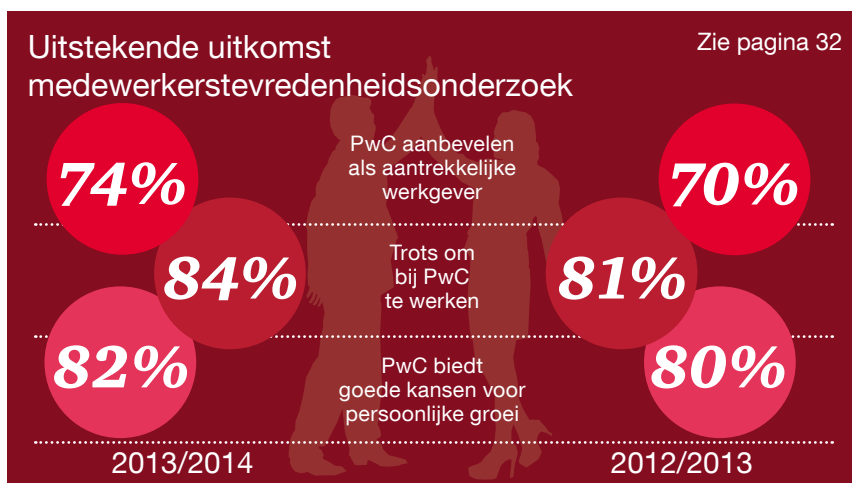
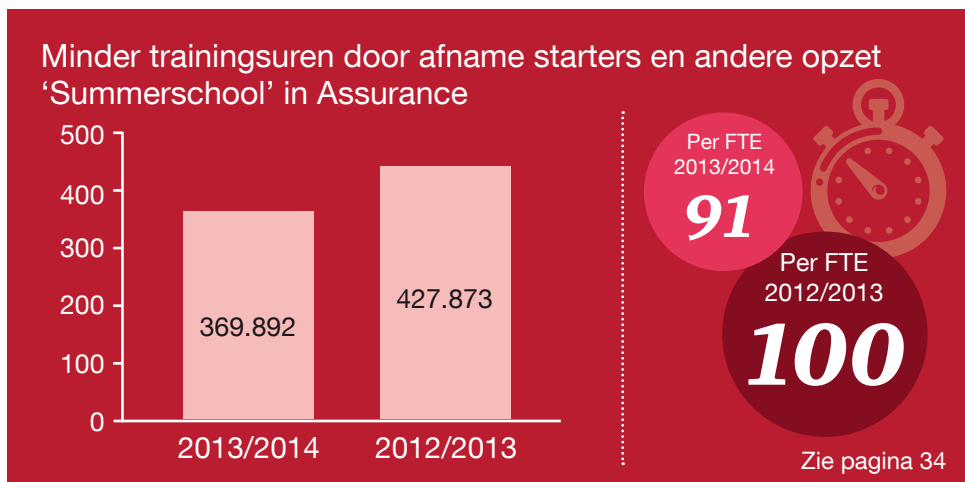
Meer feedback van klanten; waardering blijft gelijk

	Klanttevredenheid				Aanbeveling			
Assurance	2013/2014	7,7	2012/2013	7,8	2013/2014	7,7	2012/2013	7,8
Tax & HRS	2013/2014	8,2	2012/2013	8,1	2013/2014	8,1	2012/2013	8,1
Advisory	2013/2014	8,1	2012/2013	8,1	2013/2014	8,1	2012/2013	8,0

Zie pagina 33



* Een vijfjarenoverzicht van onze financiële resultaten staat op pagina 112.



‘Inzichten over megatrends vertalen naar de praktijk.’

In het voorjaar van 2014 is Advisory-partner en hoogleraar Jan Willem Velthuisen aangesteld als onze chieft economist. Hij gaat medewerkers en klanten ‘voeden’ met onderzoek naar de grote trends die de wereld onherroepelijk veranderen: toenemende urbanisatie, demografische verandering, technologische ontwikkeling, klimaatverandering en grondstoffenschaarste, en verschuiving van de economische machtsbalans. Vanuit economische inzichten en relevante data wil Jan Willem een verbinding leggen tussen deze wereldwijde ontwikkelingen en de praktijk van bedrijven en organisaties.

Jan Willem Velthuisen

‘Ik heb nu echt de leukste baan die er binnen PwC is,’ verklaart Jan Willem Velthuisen, ‘en misschien wel daarbuiten’.

‘Ik heb nu echt de leukste baan die er binnen PwC is’, verklaart Jan Willem Velthuisen, ‘en misschien wel daarbuiten’. De functie van chief economist bestaat onder meer in de bankensector. Daar richt men zich vooral op macro-economische ontwikkelingen. Jan Willem wil de mondiale thema’s terugbrengen tot de micro-economie: ‘Als econoom en generalist kan ik nu overal induiken, en de inzichten over megatrends vertalen naar de praktijk van onze klanten’.

Cijfers en data vertellen het verhaal

De megatrends vragen elk om uitgebreid onderzoek om tot praktische gevolgen te komen voor bedrijven en organisaties. ‘Dat begint al bij de definitie’, zegt Jan Willem. ‘Neem de verschuiving van de economische machtsbalans. Wat bedoelen we daar eigenlijk mee: consumptiekracht, exportcijfers, welvaart en welzijn? Pas als we de trends grondig uitpluizen en onderbouwen met data, kunnen onze klanten er conclusies aan verbinden’.

‘Catalonië kent een geheel andere dynamiek dan Spanje en de regio Eindhoven groeit veel sneller dan het landelijk gemiddelde.’

De megatrends zijn bekend, de vervolgstappen vaak nog niet. Jan Willem: ‘We hoeven de CEO van een energiebedrijf niet meer te vertellen dat er grondstoffschaarste is. Wat we wel kunnen doen, is meedenken over hoe de energietransitie het best bereikt kan worden.

Welke rol heeft het bedrijfsleven en welke de overheid? En wat zijn de implicaties van een transitie voor het businessmodel van het energiebedrijf?’

Om een toegepaste visie op de megatrends te ontwikkelen, heeft Jan Willem acht maatschappelijke thema’s geformuleerd waarop hij zich in zijn onderzoeken voorlopig richt (zie kader). Een van de eerste vruchten van het chief economist office is een rapport over de agrifoodsector; een overzichtsfoto waaruit deelonderzoeken gaan voortkomen. Een ander maatschappelijk thema dat aan bod komt, is de groeiende macht van regio’s ten opzichte van landen. Jan Willem: ‘Catalonië kent een geheel andere dynamiek dan Spanje en de regio Eindhoven groeit veel sneller dan het landelijk gemiddelde. Gevolg van de urbanisatie is dat ook de politieke macht verschuift van regering naar stadsbestuur. Zo’n stelling onderbouwen we met cijfers, data en gedetailleerde informatie om het verhaal te vertellen’.

De knapste koppen

Wat kan een bedrijf of organisatie vervolgens met dit soort kennis? Jan Willem: ‘Als je de feiten doorgrondt, kun je strategische, tactische en praktische conclusies trekken. Wil je bijvoorbeeld iets bewerkstelligen in Groot-Brittannië, dan kun je vaak beter lobbyen bij de burgemeester van Londen dan bij de premier – in die hoofdstad wordt namelijk meer dan de helft van het bnp verdiend. Die kant gaat het in Nederland ook op. CEO’s en commissarissen kunnen zich afvragen: zit ik wel in de juiste netwerken? Hoe kan ik meepraten over de Amsterdamse Zuidas als toplocatie? Oefen ik invloed uit op de ontwikkeling

Acht maatschappelijke thema’s onder de loep

Chief economist Jan Willem Velthuisen heeft de vijf megatrends uitgewerkt in acht maatschappelijke thema’s die PwC de komende jaren onder de loep gaat nemen.

- **Nederland als aantrekkelijk land voor de volgende generatie.** Hoe denken jongeren over zaken als sociale voorzieningen, rol van de overheid, opleiding en ruimtelijke inrichting?
- **Het financieel stelsel.** Welke rol gaan banken en andere partijen spelen in het komende decennium?
- **Pensioenen en zorg.** Hoe gaan we om met de grote gevolgen van de babyboom op huisvesting, zorg, financiën?

- **Agri-food.** Wat kunnen we doen om Nederland op het wereldpodium te houden van de voedselvoorziening?
- **Opkomst van de regio.** Welke effecten heeft de toenemende economische variëteit binnen landen?
- **Onderwijs, innovatie en arbeidsmarkt-productiviteit.** Hoe zorgen we ervoor dat we mensen niet alleen opleiden tot werknemer, maar ook tot ondernemer of onderzoeker?
- **Energietransitie.** Op welke manier kunnen we de slag naar een duurzaam energiebeleid maken? Hoe worden we wereldkampioen schone energie?
- **Digitalisering.** Hoe kunnen we ‘big data’ inzetten om maatschappelijke problemen te helpen oplossen?

van Schiphol, wat kan Brainport voor ons betekenen, en neem ik deel aan de toekomst van universiteiten en ziekenhuizen? Al deze onderwerpen liggen meer in de invloedssfeer van burgemeesters dan van het kabinet’.

Andere onderzoeken waaraan momenteel gewerkt wordt, gaan over ‘crypto-currencies’ zoals de bitcoin, en over corruptie. ‘We zijn nu met een team van vijftien mensen aan het werk. Ik rekruteer de knapste koppen uit onze organisatie die een periode aan een onderzoek werken. De dynamiek die hierdoor in een kennisorganisatie als de onze loskomt, is heel inspirerend. Zo werken we samen met researchanalisten van de afdeling Marketing, strategy consultants en industry-experts. Ook willen we de meest invloedrijke Nederlandse professoren aan het woord laten en zo machtige kennisnetwerken creëren’.

Opgeleverde onderzoeksdata worden vervolgens vertaald naar inzichten voor de strategische agenda en de businessmodellen van klanten. Daarna kunnen de businessteams ermee de deur uit. Jan Willem: ‘Op deze wijze vergroten we onze relevantie voor onze klanten. Vanuit een gedegen kennisbasis kunnen onze mensen bij klanten bespreken hoe de risico’s te verkleinen of de kansen te vergroten. Wetenschap dus’, eindigt Jan Willem, ‘waar we allemaal wijzer van worden’. ■



Verslag van de Local Oversight Board

Verslag van de Local Oversight Board

Op het moment van schrijven van dit verslag, staan de media vol met berichten over het accountantsberoep. De bevindingen van de AFM naar aanleiding van de reviews die zij hebben verricht bij de grote vier kantoren en het rapport van de werkgroep ‘Toekomst Accountantsberoep’ zijn net gepubliceerd. Het beeld van de accountant dat uit de AFM bevindingen en het werkgroep rapport ontstaat, is bepaald negatief en dat dienen wij ons aan te trekken. Niet alleen omdat het maatschappelijk vertrouwen is geschaad, maar temeer omdat de AFM ook tekortkomingen heeft aangetroffen in PwC-dossiers. Uiteraard moet dit zo snel mogelijk terug worden gebracht naar de situatie waar we ons op wensen voor te staan en die de maatschappij van ons mag verwachten: geen tekortkomingen!

De accountant heeft een belangrijke positie in het economisch verkeer. Deze positie is wettelijk ingegeven, maar moet steeds door ons worden waargemaakt. De maatschappij moet kunnen vertrouwen op de juistheid van een accountantsverklaring en moet er vanuit kunnen gaan dat de accountant zijn werk op juiste wijze heeft uitgevoerd. De LOB is van mening dat de aanbevelingen van de werkgroep een positieve bijdrage zullen betekenen voor het terugwinnen van het vertrouwen van de maatschappij in het accountantsberoep.

De activiteiten van PwC zullen de komende tijd voor een belangrijk deel in het teken staan van het implementeren van de structurele maatregelen op het gebied van ons kwaliteitsbeheersingssysteem, onze beloningsstructuur, onze governance en het inbedden hiervan in onze cultuur en organisatie. De LOB zal daarbij toezien op een voortvarende en tegelijkertijd zorgvuldige implementatie door de rvb.

Niet alleen om recht te doen aan de goede performance van de andere Lines of Service binnen PwC, maar vooral omdat de maatschappij hier recht op heeft.

Het afgelopen boekjaar was ook het eerste jaar van een raad van bestuur-team. Het begin van het jaar bestond derhalve uit het op elkaar in leren spelen en duidelijk maken van verwachtingen over en weer. Dat heeft snel geleid tot een positieve, constructieve en open samenwerking, waarbij de onderlinge verschillende rollen en verantwoordelijkheden niet worden vergeten. De communicatie verloopt snel en transparant en de LOB wordt tijdig bij zaken betrokken.

Het afgelopen boekjaar

Het afgelopen jaar heeft de LOB vergaderd over onder meer de volgende veelal regelmatig terugkerende zaken:

- Kwaliteit, compliance en risico beheersing binnen PwC;
- Maatschappelijk debat over het accountantsberoep en de reactie van PwC;
- Strategie, de executie daarvan en daarmee samenhangende investeringen;
- Human Capital-beleid en de jaarlijkse People Survey;
- Beloning van bestuurders en partners;
- Commissie Publiek Belang en de implementatie van haar adviezen;
- Verdergaande integratie van PwC Europe;
- Integratie van Strategy& in het wereldwijde PwC netwerk;
- Rotatie en scheiding controle en advies;
- Voorbereiding op besluitvorming in Algemene Vergaderingen;
- Partnerbenoemingen;

- Financiële resultaten, budgetten, forecasts en business planning;
- Goedkeuring bepaalde besluiten boven een bepaald financieel belang.

Op een aantal onderwerpen gaan we nader in.

Kwaliteit

Kwaliteit is wellicht het belangrijkste punt op de agenda en is in principe iedere vergadering onderwerp van een robuuste dialoog met de rvb. Kwaliteit staat in rechtstreeks verband met onze reputatie en heeft dus ook mede invloed op de perceptie van de maatschappij van PwC. Kwaliteit dient ruim te worden opgevat en betreft meer dan alleen vaktechnische kwaliteit. Het heeft ook betrekking op de ‘hygiëne’ binnen PwC. Het afgelopen jaar is daarbij aandacht besteed aan de implementatie van de Verordening inzake Onafhankelijkheid, gezamenlijke beleggingen, channel-keuzes en de reviews door de AFM. Wij hebben daarbij intensief met de RvB gesproken over hun reactie op de voorlopige bevindingen van de AFM en de discrepantie met onze interne reviewresultaten, het effect op de beloning van de betrokken partners, inclusief leden van de rvb en de effectiviteit van de voorgenomen maatregelen. Ook het transparantieverlag en de toonzetting daarvan was onderwerp van gesprek. Maar er is bijvoorbeeld ook regelmatig gesproken over de ethische aspecten rondom fiscale advisering, de visie van PwC hierop en onze Tax Code of Conduct.

Beloning van bestuurders en partners

De LOB bepaalt de beloning (in de vorm van een mapping op basis van rol en verantwoordelijkheid en een performance rating – zie pag. 48) van de voorzitter van de rvb en bepaalt gezamenlijk met de voorzitter van de rvb de beloning van de leden van de rvb. De LOB beoordeelt de wijze waarop de rvb de beoordelingsresultaten van de partners vaststelt, en de LOB speelt een rol in de bezwaarprocedure in het geval een partner het niet eens is met de uitkomst van het beoordelingsproces.

Een bijzonder onderwerp in dit verband in het afgelopen jaar was de beoordeling van de voormalige leden van de RvB en de mapping van de nieuwe leden per 1 juli 2013. Voor alle partners gold dit boekjaar met name de verzwaaring van het kwaliteitsaspect in de beoordeling van partners en hoe om te gaan met de impact van het AFM rapport in het bijzonder. Er waren geen bezwaarschriften in het boekjaar 2013-2014 te behandelen.

Commissie Publiek Belang

De LOB neemt kennis van de notulen van de Commissie Publiek Belang en bovendien maken twee LOB-leden onderdeel hiervan uit. De conclusies van de Commissie Publiek Belang, zoals deze zijn neergelegd in het transparantieverslag van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., onderschrijft de LOB. De blik moet meer naar buiten zijn gericht, ons maatschappelijk kompas moet worden bijgesteld en de wijze waarop de accountants hun signalerende functie kunnen versterken moet verder worden benadrukt.

PwC Europe/Regionalisatie

Het afgelopen jaar is PwC België toegetreden tot de PwC Europe SE structuur. PwC Europe is een organisatorische samenwerking tussen de Belgische, Duitse, Nederlandse en Oostenrijkse PwC firma's. De toetreding van PwC België is een logisch gevolg van besluitvorming, die daartoe reeds in het vorig boekjaar heeft plaatsgevonden. De komende tijd zal gewerkt worden aan verdere integratie van de samenwerking waarbij gedacht wordt aan een meer centrale aansturing en verdergaande winstdeling. Deze integratie valt overigens

samen met een beoogde regionalisatie die gaande is binnen het wereldwijde PwC-netwerk.

Strategy&

De acquisitie van Strategy& (voorheen Booz & Company) in het wereldwijde PwC-netwerk vereiste met het oog op de hoogte van de investering voorafgaande goedkeuring van de LOB. Bovendien heeft de LOB de rvb geadviseerd bij het aangaan van de overeenkomst tussen de PwC member firms die betrokken zijn bij deze acquisitie. De overname past binnen onze global Advisory-strategie en geeft ons toegang tot kennis en competenties die wij tot op heden niet in huis hadden. Gedurende het jaar hebben wij regelmatig bij de rvb de vinger aan de pols gehouden ten aanzien van het verloop van de integratie.

Rotatie en scheiding controle en advies

Door de verplichte scheiding tussen controle en advieswerkzaamheden moeten keuzes gemaakt worden in welke diensten PwC kan en wil leveren aan Organisaties van Openbaar Belang (OOB's). Dit is uiteraard een keuze die in eerste instantie door cliënten zelf wordt gemaakt, maar vraagt om een goede interne governance aangezien deze keuzes invloed hebben op de verschillende Lines of Service. Deze keuze wordt bemoeilijkt door de rotatieverplichting voor OOB's. Deze verplichting treedt in werking per 1 januari 2016, maar nu al anticiperen OOB's op deze verplichting om na maximaal acht jaar van accountantsorganisatie te wisselen. Tijdens bijna elke vergadering heeft het onderwerp OOB-proposals op de agenda gestaan ter bespreking met de voorzitter van de RvB. Gekeken werd daarbij naar gewonnen en verloren proposals, de actiepunten die daaruit voortvloeien en de balans tussen controle- en advieswerkzaamheden. Het is moeilijk om hier al conclusies over te trekken omdat iedere situatie uniek is en de rotatie nog te kort van start is gegaan. Op dit moment is een evaluatie van de verplichte rotatie en de resultaten van PwC op dit gebied dan ook nog te vroeg.

Blik op de toekomst

Het voornemen om op korte termijn een raad van commissarissen in te voeren heeft grote invloed op het bestaan en toekomstige rol van de LOB. De LOB ziet voor zichzelf de komende periode echter een belangrijke taak weggelegd in het toezien op de voortvarende en tegelijkertijd zorgvuldige implementatie van de voorgenomen maatregelen door de rvb. Verbetering van kwaliteit zal belangrijke investeringen vergen van onze organisatie, maar ook van onze mensen. Meer tijd zal worden besteed door partners, directors en medewerkers aan de accountantscontrole per klant en onze mensen moet voldoende gelegenheid worden geboden om de juiste kwaliteit te kunnen leveren. De werkdruk zal nauwellettend in het oog gehouden moeten worden en daarmee samenhangend moet bekeken worden of de formatie, inclusief partners en directors, niet moet worden uitgebreid, danwel het aantal cliënten moet worden teruggebracht. Het betreft hier dus een structurele verandering van ons verdienmodel in Assurance dat overigens ook door vele andere factoren wordt beïnvloed.

Maar ook afgezien van onze assurance-activiteiten zijn er diverse andere zaken die aandacht behoeven de komende tijd. Te denken valt aan de ontwikkelingen met betrekking tot PwC Europe, met betrekking tot regionalisatie binnen het PwC-netwerk, de invloed van megatrends op onze klanten én onze eigen organisatie die om een structureel hoger investeringsniveau vragen, ontwikkelingen in onze internationale dienstverlening zoals digitalisering, en de verdere uitrol van onze strategie, die in specifieke gevallen betekent dat wij via zij-instroom partners benoemen met competenties die wij niet zelf in huis hebben.

Naast bovengenoemde zaken zal de LOB, in ieder geval tot het moment van invoering van een raad van commissarissen, aandacht blijven besteden aan alle zaken die gebruikelijk tot de activiteiten van een toezichthoudend orgaan gerekend worden. De bovenomschreven regelmatig terugkerende agendapunten zullen zodoende ook komende periode op de agenda voorkomen.

Organisatorisch

Wat doet de LOB?

De Local Oversight Board (LOB) is het toezichthoudend orgaan binnen PwC Nederland. De LOB heeft met een Raad van Commissarissen vergelijkbare taken en houdt derhalve toezicht op, en adviseert de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn enkele besluiten van de Raad van Bestuur onderworpen aan de goedkeuring van de LOB, bijvoorbeeld indien deze een bepaald financieel belang te boven gaan. Het takenpakket van de LOB omvat voorts het toezien op de beoordeling en beloning van de partners.

Samenstelling

De LOB is samengesteld uit een vertegenwoordiging van de drie Lines of Service binnen PwC, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter. De LOB bestaat uit zeven leden, allen partner bij PwC. Zij zijn ieder benoemd voor een periode van drie jaar. Het komende jaar zal geen van de LOB leden tegen het einde van de zittingstermijn aanlopen.

Commissies

De LOB kent een drietal commissies, te weten een Audit Committee, een Compliance Committee en een Remuneration Committee. De activiteiten van deze commissies zijn hierna nader omschreven.

Hoe komen we aan informatie

Uiteraard ontvangt de LOB de diverse periodieke rapportages op het gebied van financiële aangelegenheden, kwaliteit, Human Capital en compliance. De LOB krijgt steeds de agenda's en notulen van de vergaderingen van de rvb ter beschikking en de voorzitter van de LOB heeft eenmaal per twee weken overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Bovendien voeren combinaties van LOB-leden regelmatig zogeheten portefeuille-gesprekken met individuele leden van de rvb. De LOB en de raad van bestuur hebben drie tot vier keer per jaar een gecombineerde vergadering en ieder voor- en najaar organiseert de LOB een drietal sessies met de partners om te vernemen wat er leeft onder de partnerpopulatie. Ten

aanzien van informatie vanuit het netwerk bestaat er goede aansluiting, doordat vier LOB-leden tevens lid zijn van de raad van commissarissen van PwC Europe SE. Bovendien is de voorzitter van de LOB lid van de Global Board en bestaat er dus ook vanuit toezicht goede aansluiting met het PwC-netwerk. Voor wat betreft specifieke onderwerpen, worden in overleg met de rvb specifieke partners uitgenodigd. Zo wordt de besluitvorming over de jaarlijkse partnerbenoemingen altijd bijgewoond door de voorzitter van het CAD, de commissie die het traject naar partnerschap begeleidt. Tot slot maken de LOB-leden allen onderdeel uit van één van de drie Lines of Service van PwC. De informatie vanuit de praktijk en de dagelijkse contacten met partners en medewerkers vormen uiteraard een belangrijke continue bron van informatie.

Zelfevaluatie

Begin 2014 heeft de LOB een zelfevaluatie uitgevoerd. Tijdens een heidesessie hebben we ons eerst verder laten voorlichten over de taken en verantwoordelijkheden van een toezichthoudend orgaan. Vervolgens hebben we het functioneren van de LOB besproken en geconcludeerd dat we ons nog kunnen verbeteren op het gebied van agendering van strategische thema's. Tot slot hebben we speerpunten benoemd voor het komend jaar. Deze komen logischerwijze overeen met de hierboven besproken thema's.

Statistieken

Het afgelopen jaar heeft de LOB vijftien maal vergaderd, waarvan vijf keer via een conference call. Daarnaast is drie keer vergaderd tezamen met de leden van de raad van bestuur. De gemiddelde opkomst bij de vergaderingen ligt boven de 80 procent. In alle gevallen van niet-aanwezigheid betrof het redenen zoals een spoedbespreking bij een cliënt, ziekte of vakantie. Naast deze vergaderingen heeft de LOB een zestal bijeenkomsten georganiseerd in het land om rechtstreeks de dialoog aan te gaan met de partners.

Jaarbericht

Na bespreking van het jaarbericht en de jaarrekening komt de LOB tot de conclusie dat deze een goed beeld geven en op consistente wijze met vorige jaren tot stand zijn gekomen. Teruggekeken kan worden op een boekjaar waarin goede resultaten in de schaduw staan van de AFM-bevindingen en het verminderde vertrouwen van de maatschappij in het accountantsberoep. De LOB bedankt alle PwC'ers die door hun inzet, kennis en toewijding hebben bijgedragen aan waar we nu staan. Voor ons ligt een jaar met de nodige uitdagingen. De ambitie blijft onverminderd dat we de nummer één dienstverlener op gebied van accountancy, belasting- en juridisch advies en consultancy willen zijn.

Amsterdam, 13 oktober 2014

Local Oversight Board,
Ruud Dekkers, voorzitter
Janet Visbeen (Tax & HRS)
Hans Bod (Assurance)
Maarten van Ginkel (Assurance)
Jan Maarten van der Meulen (Advisory)
George de Soeten (Tax & HRS)
Pieter Veuger (Assurance)

‘De creatieve ideeën vliegen in het rond’

Zij aan zij optrekken met de founding fathers van strategy consulting? ‘Dat is natuurlijk fantastisch’, zegt Martin Blokland, consulting leader van PwC Advisory. Dat hij meteen enthousiast was over de wereldwijde fusie met Strategy& is begrijpelijk.

Het Amerikaanse bedrijf, voorheen Booz & Company, ontwikkelde zich vanaf 1914 tot een van de meest toonaangevende strategy firms ter wereld. ‘Samen met PwC zijn we een Category of One’, aldus Hein van Beuningen, lid van het Nederlandse managementteam van Strategy&.

Martin Blokland en
Hein van Beuningen

‘Wij kunnen nu gezamenlijk het hele traject bieden van strategie tot en met executie. Als de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de strategie niet meer overgedragen hoeft te worden aan andere partijen, zal de kans op succesvolle implementatie van het advies toenemen.’

Niet eerder ging zo’n belangrijk strategiehuis samen met een grote zakelijk dienstverlener. Wat gaan de klanten hiervan merken?

Martin: ‘Wij kunnen nu gezamenlijk het hele traject bieden van strategie tot en met executie. Als de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de strategie niet meer overgedragen hoeft te worden, zal de kans op succesvolle implementatie van het advies toenemen.’

Hein: ‘Ook zien we dat de kwaliteit van de strategische plannen beter wordt als we PwC’ers erbij betrekken met verstand van de uitvoering. Klanten hebben hier echt behoefte aan. Na de jaren van kostenreductie en procesverbetering is het voor veel organisaties tijd om een scherpe toekomstvisie te combineren met resultaatgerichte executie.’

Samen een sterkere propositie dus. Waarom dan toch ‘dual branding’, een samenwerking waarin de merken PwC en Strategy& behouden blijven?

Hein: ‘Omdat beide bedrijven een sterke eigen identiteit hebben. Klanten kiezen doelbewust voor de sterke procesbegeleiding van PwC of voor de analytische kracht van Strategy&.’

In die keuze zijn we zelden elkaars concurrent. Het zou dan ook onverstandig zijn om die karakterverschillen weg te poetsen.’

Martin: ‘En desgevraagd kunnen we onze krachten bundelen omdat we complementair zijn. Let wel: we dwingen onze klanten niet tot een one-stop-shop. We integreren onze businesses niet, maar bieden waar mogelijk graag een geïntegreerde, doordachte oplossing.’

strategy&
Formerly Booz & Company

De complementaire verschillen zijn kort genoemd. Wat zijn de overeenkomsten?

Martin: ‘Hoewel we een verschillend deel van de markt bestrijken, vinden we het allemaal gaaf om onze kennis in te zetten bij klanten. We werken in een people’s business – bij zakelijke dienstverlening is verbinding nodig tussen mensen, ook tussen de collega’s van Strategy& en PwC’.

Hein: ‘In deze eerste maanden zien we al dat we, afgezien van de inhoudelijke accenten, meer overeenkomsten hebben dan verschillen. Ik bespeurde bij mijzelf en collega’s eerst toch de vrees voor het onbekende. Het is ook niet niks om met onze 3.500 collega’s in zee te gaan met een werkgever van ruim 195.000 mensen. Maar zodra we persoonlijk in contact kwamen met de PwC’ers, verdween de terughoudendheid’.

Het zijn net mensen, die PwC’ers.

Hein: ‘Ja, inderdaad. We merkten gelukkig al op het eerste gezamenlijke social event dat onze mensen het met elkaar kunnen vinden. Waaruit dat blijkt? Dat groepjes met elkaar mengden en mensen om elkaars grappen lachten bijvoorbeeld. De sfeer is heel optimistisch, we hebben veel zin in dit grote avontuur’.

Martin: ‘En hoewel dit een internationale fusie is, nemen Hein en ik, en de betrokken partners en staf in Nederland het stuur graag in handen. Het is echt een groot plezier om bij elkaar te komen en te ontdekken welke kennis en contacten we samen hebben. We vinden elkaar in de markt, en de creatieve ideeën vliegen in het rond. De energie die loskomt in deze samenwerking is geweldig’. ■



Verslag van de Raad van Bestuur

PwC in Nederland



Assurance

Assurance richt zich op het controleren van gegevens en processen en geeft daar zekerheid bij. Het grootste deel van onze Assurance-praktijk bestaat uit de controle van jaarrekeningen. Een kleiner deel van Assurance houdt zich bezig met het geven van zekerheid bij processen en numerieke (niet-financiële) gegevens en het adviseren rond accounting issues.

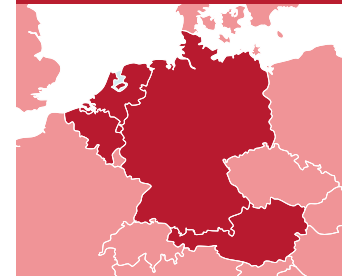
Tax & HRS

Tax & HRS helpt ondernemingen, individuen en organisaties met hun belastingstrategie, -planning en compliance. Binnen Tax & HRS zijn verder specialisten actief op HR-vraagstukken als beloningsstructuren, pensioenregelingen en internationale uitzendingen. Tot slot houdt een deel van deze Line of Service zich bezig met juridische dienstverlening.

Advisory

Advisory focust hoofdzakelijk op transformatieprocessen die ontstaan als gevolg van bijvoorbeeld strategische vernieuwingen of verbetering van bedrijfsprocessen en systemen. Daarnaast levert Advisory adviesdiensten op het gebied van fusies en overnames, vanaf de vaststelling van de strategie tot en met de integratie of ontvlechting van bedrijfsonderdelen. Advisory richt zich verder op dienstverlening bij crisissituaties als gevolg van fraude, disputen en op cybersecurity.

Europese krachtenbundeling

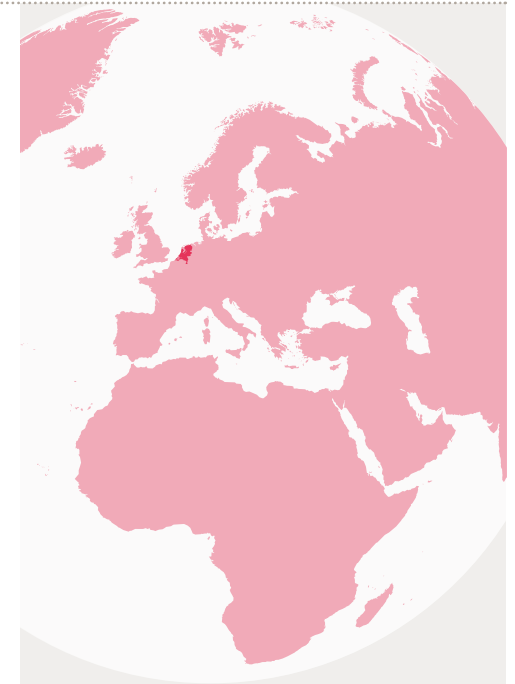


Wij werken nauw samen met de member firms van Duitsland, Oostenrijk en België in 'PwC Europe' (zie ook pag. 95). De Europese krachtenbundeling is bedoeld om onze klanten beter te bedienen. De samenwerking leidt onder meer tot effectievere kennisuitwisseling en een grotere investerings- en innovatiekracht.

Kennisuitwisseling binnen acht industry-groepen

- Industrial Products
- Retail & Consumer
- Financial Services
- Energy, Utilities & Mining
- Technology, Media and Telecom
- Transport & Logistics
- Private Equity
- Public Sector

Opbouw PwC Nederland



PwC worldwide
195.433
personen

PwC Nederland
4.240
personen

Nederland
12
vestigingen

Leeswijzer bij het verslag van de raad van bestuur

PwC rapporteert jaarlijks over de aspecten van onze strategie die het meest relevant zijn voor onze stakeholders. In dit jaarbericht hebben we gekozen voor een eigen invulling van het framework dat is ontwikkeld door de International Integrated Reporting Council.

Om waarde te kunnen creëren voor onze stakeholders, is het belangrijk te weten welke onderwerpen zij relevant vinden. Om dat vast te stellen hebben we een zogenaamde materialiteitsanalyse uitgevoerd (zie pag. 22). In dit verslag focussen we op de onderwerpen die het meest materieel zijn voor onze strategie en onze stakeholders.

Uit de GRI-tabel in de bijlage (pag. 115) blijkt welke aspecten, op basis van de uitgevoerde materialiteitsanalyse, relevant zijn voor onze stakeholders en onze strategie. De tabel volgt de G4-versie van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Per indicator verwijzen we in de tabel naar de pagina's waar we een toelichting geven.

G4 vraagt om een uiteenzetting van de impact per indicator voor het bepalen van de reikwijdte van dit verslag. We lichten toe dat de reikwijdte van dit verslag PwC in Nederland is. Dat wil zeggen dat alle informatie over ons beleid, onze strategie, procedures en systemen, en de daarbij behorende KPI's betrekking hebben op onze eigen organisatie (zie pag. 113).

G4 onderscheidt twee verschillende toepassingsniveaus om in overeenstemming te zijn met de richtlijn, de basis- ('core') en de uitgebreide versie

('comprehensive'). Voor dit verslag hanteren wij het 'comprehensive' toepassingsniveau. In de GRI-tabel is te zien welke G4-informatie door onze externe accountant is geverifieerd. Zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve gegevens hebben betrekking op het afgelopen boekjaar, dat liep van 1 juli 2013 tot en met 30 juni 2014. Binnen PricewaterhouseCoopers B.V. en haar deelnemingen hebben zich geen significante veranderingen voorgedaan qua omvang, structuur, eigendom of leveringsketen.

Het merendeel van de kwantitatieve informatie in dit verslag is gemeten. Als we andere methoden hebben gebruikt, bijvoorbeeld extrapolatie, vermelden we dat. Bij de kwantitatieve informatie in dit verslag hebben we zoveel mogelijk de vergelijkende cijfers van vorig jaar opgenomen.

In de opdracht aan onze externe accountant hebben we gevraagd een redelijke mate van zekerheid te geven over het Verslag van de raad van bestuur (exclusief 'Toekomstverwachtingen'), Informatie over PwC en de bijlagen. Op pag. 86 tot 91 staat het assurancerapport van onze externe accountant. Daarin worden onder meer de uitgevoerde werkzaamheden toegelicht.

Integrated reporting

Integrated reporting is een vorm van verslaglegging waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen enerzijds de strategie, governance en de financiële prestaties van een onderneming en anderzijds de sociale, duurzame en economische context waarin zij opereert. Ons doel is om onze stakeholders meer en beter inzicht te geven in de manier waarop wij onze strategie uitvoeren en wat de impact daarvan is op de maatschappij.

De verslaggevingselementen van het IIRC framework (www.iirc.org) vormen de 'verhaallijn' van dit jaarbericht:

- **Ons proces van waardecreatie:** we beschrijven op welke manier we waardevol en relevant zijn voor onze stakeholders.
- **Onze stakeholders:** we beschrijven wie onze stakeholders zijn en op welke manier we de dialoog met hen aangaan.
- **Onze strategie en prestaties:** we beschrijven wat onze strategische ambitie is, hoe we die willen verwezenlijken en wat we dit jaar hebben bereikt.
- **Risicofactoren:** we beschrijven de risico's die in onze ogen het verwezenlijken van onze strategische ambities mogelijk in de weg staan en geven aan hoe we daarop inspelen.
- **Governance en beloning:** we beschrijven hoe we onze strategische speerpunten in onze organisatie hebben geborgd.
- **Toekomstverwachtingen:** we beschrijven onze ambities op de langere termijn en de kansen en onzekerheden die we in de markt zien.

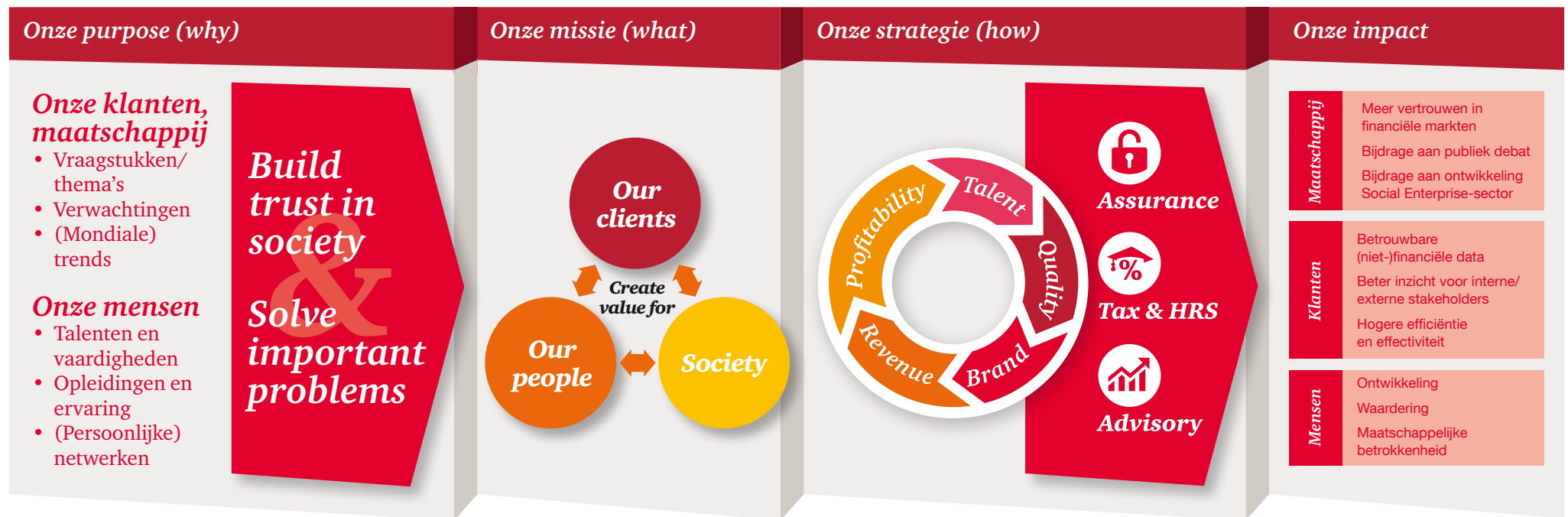
Het meten van impact

Het meten van impact is een relatief nieuw vakgebied. Het krijgt binnen PwC en daarbuiten steeds meer aandacht onder de vlag van integrated reporting en de recentelijk getekende Green Deal, een overeenkomst die wij samen met een aantal andere partijen hebben gesloten met de overheid om de impact van bedrijfsvoering op het milieu en de maatschappij zichtbaar te maken. Het meten van onze impact helpt ons beter te kunnen sturen op die impact en deze waar mogelijk te vergroten (of verkleinen als deze negatief is).

Omdat we dit jaar een start gemaakt hebben, hebben we nog niet overal inzichtelijk hoe we onze impact kunnen meten. We kiezen ervoor hier nog niet over te rapporteren. Soms hebben we de relevante data nog niet, soms vraagt de impactmeting nog om een nieuw te ontwikkelen methodologie. We zien dit als een continu proces waar we de komende jaren mee door willen gaan.

Ons proces van waardecreatie

PwC levert een bijdrage aan het vertrouwen in de maatschappij en helpt belangrijke problemen op te lossen. Dat is onze 'purpose'. Het is belangrijk deze purpose uit te dragen en hierover de dialoog aan te gaan met stakeholders, omdat zij uiteindelijk bepalen of wij deze waarmaken. Wij toetsen zelf de dingen die we doen aan onze purpose.



Stakeholders en materialiteit

Wij willen waarde creëren voor de maatschappij, onze klanten en onze mensen. Deze stakeholders bepalen of wij die waarde creëren en of wij dat op een goede manier doen. Zij geven de onderwerpen aan die niet mogen ontbreken in onze strategie en dus ook niet in dit jaarbericht. En ze geven ons boodschappen mee.

We voeren een actieve dialoog

We hebben onze belangrijkste stakeholders geïdentificeerd aan de hand van twee vragen: voor welke stakeholders zijn wij het meest relevant en welke stakeholders hebben op hun beurt het meeste invloed op ons? Met hen zijn we in gesprek gegaan met gerichte vragen en we hebben hen dilemma's voorgelegd.

Onze stakeholders vormen een groep die breder is dan onze klanten en medewerkers. Onze dienstverlening raakt immers meer partijen dan alleen diegenen die we adviseren, controleren of in dienst hebben. Dat geldt niet alleen voor Assurance. Ook bij Tax & HRS en Advisory speelt het maatschappelijk kader waarin we onze diensten leveren een nadrukkelijke en steeds grotere rol.

De kennis die we opdoen tijdens en de conclusies die we trekken uit al deze gesprekken, helpen ons bij het aanscherpen van onze doelen en strategie.

	Stakeholderdialoog in de vorm van:	Belangrijkste onderwerpen voor stakeholder
Mensen	<ul style="list-style-type: none"> • Team- en businessunitoverleggen • Een-op-eengesprekken • Intranet • Medewerkerstevredenheidsonderzoek • Artikelen en uitspraken in personeelsmagazines/nieuwsbrieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijkheid • Kwaliteit • Innovatie • Fysieke en mentale vitaliteit • Integriteit • Ontwikkeling van talent • Rol in maatschappelijk debat
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgesprekken • Klanttevredenheidsonderzoeken • Publicaties en artikelen • (Social) media • Seminars 	<ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid • Kwaliteit • Integriteit • Onafhankelijkheid • Rol in maatschappelijk debat • Ontwikkeling van talent • Diversiteit
Maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprekken met (vertegenwoordigers van) NOB, VBDO, NBA, AFM, VEB, Eumedion, VNO/NCW, UvA, EUR, Nyenrode, Monitoringcommissie corporate governance, commissarissen • Publicaties en artikelen • (Social) media • Seminars 	<ul style="list-style-type: none"> • Integriteit • Rol in maatschappelijk debat • Kwaliteit • Onafhankelijkheid • Transparantie • Impact van onze diensten op de maatschappij

De stakeholderdialoog leidt tot de materialiteitsindex

Vorig jaar hebben we, als eerste stap op weg naar een materialiteitsmatrix, vragenlijsten verstuurd binnen onze organisatie, waarbij we de respondenten vroegen aan te geven hoe belangrijk zij bepaalde onderwerpen vonden voor zichzelf en hun belangrijkste stakeholders. Op basis daarvan hebben we een zogenoemde materialiteitsmatrix opgesteld van onderwerpen die zo belangrijk zijn voor onze organisatie, dat wij daarover willen en móeten rapporteren.

Vervolgens hebben we dit jaar een volgende stap gezet door deze materialiteitsmatrix te valideren met onze interne en externe stakeholders zelf (zie overzicht vorige pagina). Herkennen zij zich in deze onderwerpen? Ontbreken bepaalde zaken? Of zijn er juist onderwerpen als materieel benoemd die dat in wezen niet zijn?

De uitkomsten van deze gesprekken, waarbij in een aantal gevallen rvb-leden aanwezig waren, hebben niet tot significante wijzigingen geleid in de matrix. Het meest opvallend is dat het onderwerp 'fysieke en mentale vitaliteit' als materieel onderwerp is toegevoegd. Met name onze medewerkers misten onze 'zachte', niet-meetbare kant in de matrix.

Deze aangepaste materialiteitsmatrix hebben we gevalideerd met de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken onder klanten en medewerkers. Ook hebben we een media-analyse en een sectoranalyse uitgevoerd. Doel daarvan was te kijken of de uitkomsten van onze materialiteitsanalyse zouden afwijken van sectorgenoten of van wat de media over ons berichten. Dat bleek niet het geval te zijn.

Materialiteitsmatrix PwC



Materieel onderwerp	Komt terug op de pagina's
Onafhankelijkheid	25, 28-30, 33, 45, 48-50, 102, 103-105
Integriteit	25, 29-30, 30, 45, 49, 50, 102, 103-105
Kwaliteit	24-25, 26-31, 44-45, 33-34, 41, 48-49, 51-52, 103-105
Rol in maatschappelijk debat	9-10, 24, 36, 109-110
Impact van onze diensten op de maatschappij	20, 26, 35, 36, 48, 52, 106-107, 109-110
Diversiteit	31, 35, 48, 52
Transparantie	24, 26-27, 29
Klanttevredenheid	33, 40, 45-46
Innovatie	29, 40, 43, 45
Ontwikkeling van talent	29, 31, 33, 41, 44, 52
Bedrijfseconomisch resultaat	25, 37-40, 51-52, 55-85, 112
Fysieke en mentale vitaliteit	31

De raad van bestuur meet de voortgang van de strategie-executie aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Afgelopen boekjaar heeft de rvb twee keer een voortgangsmeting gedaan, waarbij is aangegeven wat er in de voorgaande periode is bereikt, welke processen er in gang zijn gezet en wat nog moet gebeuren. Deze voortgangsmetingen zijn besproken in de Algemene Vergadering.

De onderwerpen kwaliteit, onafhankelijkheid en integriteit maken deel uit van ons kwaliteitsbeleid en risicomanagement (zie pag. 103-105). Het raamwerk daarvoor bestaat uit allerlei – al dan niet wettelijk afgedwongen – regels, procedures, voorschriften. Dit systeem wordt intern en extern getoetst. De rvb krijgt hierover rapportages van het PwC NL Compliance & Independence Office en de Interne Audit Dienst.

Kwaliteit (en in het verlengde daarvan onafhankelijkheid en integriteit) hebben het afgelopen boekjaar bovenaan – en daarmee standaard op – de wekelijkse agenda van de rvb gestaan. Onderwerpen die dan besproken worden variëren van de invoering van nieuwe regelgeving tot de resultaten van de interne en externe reviews als de reactie op voorstellen of rapporten van bijvoorbeeld de politiek of onze beroepsorganisaties.

Het maatschappelijk debat over onze beroepsgroep draait om de vraag of wij de kwaliteit leveren die de maatschappij van ons vraagt. Daarom zijn ook onderwerpen als de impact van onze diensten op de maatschappij en onze rol in het maatschappelijk debat (zowel als actief deelnemer als die van 'lijdend voorwerp') vaak in dit verband besproken.

Diversiteit, klanttevredenheid, innovatie, ontwikkeling van talent, vitaliteit en ons bedrijfseconomisch resultaat zijn gelinkt aan onze strategie en daarom komen ze ook terug in maandelijkse of kwartaalrapportages aan de rvb. Aan de hand van deze rapportages wordt gekeken of bijsturing gewenst is.

Zie voor meer informatie het hoofdstuk Governance en beloning (pag. 48).

We krijgen specifieke boodschappen van onze stakeholders

Uit de stakeholderdialogen die we dit voorjaar hebben gehouden, hebben we de belangrijkste boodschappen gedestilleerd. Dát zij ons boodschappen meegeven, betekent dat wij ons op deze punten moeten verbeteren.

Kernboodschappen stakeholders	Toelichting	Antwoord PwC
Herstel het maatschappelijk vertrouwen in de accountant en neem daarbij als sector het voortouw en doe dit ook op andere thema's in het publieke debat	<p>Nu in de maatschappij het debat wordt gevoerd over de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantssector is het volgens stakeholders belangrijk dat wij met een visie naar buiten treden. Dat moeten we niet alleen doen, maar samen met onze sectorgenoten.</p> <p>Zij rekenen er ook op dat we met een opinie naar buiten treden over andere onderwerpen, zoals de manier waarop bedrijven hun fiscale positie inrichten en de gevolgen van 'megatrends' op de economie en de samenleving.</p>	<p>Het accountantsberoep is vanuit het verleden in zichzelf gekeerd en communicatief niet sterk. We geven weinig openheid van zaken over ons werk en de uitkomsten daarvan. Mede dat heeft geleid tot een vertrouwensbreuk en dus moeten we uitleggen wie we zijn, wat we doen en hoe we het doen. Daartoe zijn binnen de sector initiatieven genomen, bijvoorbeeld op het gebied van de accountantsverklaring-nieuwe-stijl (zie pag. 29 en 109).</p> <p>De politiek heeft daarnaast bij monde van de Tweede Kamer de accountantssector opgeroepen om met een plan te komen dat moet leiden tot herstel van vertrouwen. Dit plan is recent gepresenteerd door de werkgroep 'Toekomst accountantsberoep'.</p> <p>De rode draad in het pakket van maatregelen dat de werkgroep heeft voorgesteld, is het verbeteren van de beroepskwaliteit. Concurrenieren op kwaliteit vormt de basis voor het verdienmodel. Een cultuur waarin kwaliteit voorop staat moet gewaarborgd worden binnen het besturings- en beloningsmodel van accountantsorganisaties. Zo moeten accountantsorganisaties met een zogenoemde OOB-vergunning een raad van commissarissen met externe leden instellen die het bestuur benoemt en beloont op basis van haar kwaliteitsprestaties. De werkgroep pleit verder onder meer voor meer partners op minder opdrachten, meer ruimte voor begeleiding van medewerkers en uitbreiding van aantal en diepgang van interne kwaliteitsbeoordelingen. Wij zullen voortvarend en integraal de voorgestelde maatregelen concretiseren voor onze eigen organisatie (zie verder pag 29).</p> <p>Onze visie op maatschappelijke onderwerpen geven we op verschillende manieren vorm, variërend van het organiseren van events voor klanten en relaties tot het publiceren van opiniestukken of rapporten over maatschappelijk relevante onderwerpen. Ook de aanstelling van een chieft economist (pag. 9) past hierin.</p>
Besteed meer aandacht aan de zachte kant van de organisatie	Onze stakeholders benadrukken dat de cultuur en het gedrag van alle professionals bij PwC essentieel zijn voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Externe stakeholders vinden dat wij ons kwetsbaarder moeten opstellen en dat wij intern en extern moeten laten zien met welke dilemma's wij worstelen.	De stakeholders onderstrepen dat wij beter moeten luisteren en beter moeten laten zien wat wij doen en waar wij mee bezig zijn. We hebben gerichte maatregelen genomen om onze cultuur te versterken (zie pag. 30).
Verplaats je in het perspectief van de klant	Onze stakeholders verwachten van PwC dat zij de klant adviseert vanuit een breed perspectief. Wij moeten niet onze competenties aanbieden maar in gesprek gaan over de strategie van de klant, de manier waarop hij waarde creëert en hoe wij daar waarde aan toevoegen.	Wij herkennen ons in de kritiek dat we de klant nog teveel vanuit het perspectief van onze oplossingen adviseren in plaats van dit te doen vanuit het perspectief van wat de klant vraagt. In onze strategie hebben we het uitgangspunt geformuleerd dat we in onze dienstverlening onze maatschappelijke rol, de strategie van de klant en diens waardecreatieproces als uitgangspunt moeten nemen (zie ook pag. 40).

Stakeholders leggen ons dilemma's voor

Onze stakeholders leggen ons dilemma's voor die zij zien als mogelijke knelpunten bij de invulling van de maatschappelijke rol van PwC. Het is aan ons om uit te leggen hoe wij met deze dilemma's omgaan.

Dilemma	Hoe gaan wij hiermee om?
<p>Hoe verhoudt de vereiste onafhankelijkheid van degene die controleert, zich met het feit dat de gecontroleerde ook opdrachtgever is?</p>	<p>Regels Ter borging van de onafhankelijkheid van de externe accountant geldt een veelheid van regels. Sinds januari 2013 geldt voor de controles bij organisaties van openbaar belang verplichte firmarotatie en scheiding van controle en advies. De Nederlandse Beroepsorganisaties van Accountants (NBA) heeft begin 2014 in de Verordening inzake Onafhankelijkheid (ViO) de regels op het gebied van rotatie aangescherpt, evenals de regels op het gebied van giften, persoonlijke uitingen van gastvrijheid en sponsoring. Wij zien streng toe op de naleving van deze onafhankelijkheidsregels.</p> <p>Wij zien tegelijkertijd opdrachtgevers voor de wettelijke controle hun governance op het punt van onafhankelijkheid verbeteren door de verantwoordelijkheid voor de benoeming van en het toezicht op de externe accountant meer en meer te verplaatsen van het bestuur naar de raden van commissarissen of toezichthouders of hun auditcommissies.</p> <p>Wij trainen onze accountants op het bouwen en onderhouden van een professionele relatie met een controleklant, met trainingsprogramma's en door coaching in het veld. In die training leren we onze mensen hoe zij een goede relatie met een opdrachtgever aangaan en tegelijkertijd hun onafhankelijkheid bewaren (zie verder pag. 29).</p> <p>Gedrag Een goede verstandhouding met de opdrachtgever is een vereiste voor een kwalitatief goede controle, voor een goede samenwerking, maar ook voor een robuuste dialoog over moeilijke onderwerpen. Een 'rechte rug' en een onafhankelijke mindset zijn even belangrijk, evenals de steun van de eigen organisatie als het daarop aan komt. Wij bieden onze accountants nadrukkelijk die ruggensteun. Ook teamwork en consultatie spelen een grote rol bij de borging van onafhankelijkheid. Ons adagium luidt niet voor niets 'de grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt.'</p> <p>Afspraken Wij streven ernaar om met elke opdrachtgever duidelijke afspraken te maken en vast te leggen over het honorarium en de uitgangspunten daarvan. Dit draagt bij aan inzicht en transparantie en maakt het afleggen van verantwoording hierover gemakkelijker.</p>
<p>Hoe verhouden zich controle en advies onder één dak tot elkaar?</p>	<p>PwC bestaat uit accountants, fiscalisten en adviseurs. Die werken samen en versterken elkaar, alleen al omdat klantenvraagstukken zich vaak niet beperken tot één discipline. Een beeld dat sommige stakeholders hebben, is dat controle en advies niet onder één dak samengaan. Deze mening delen we niet. Een kwalitatief goede controle van de jaarrekening vereist dat de externe accountant toegang heeft tot specialistische kennis over complexe onderwerpen die betrekking hebben op de jaarrekeningcontrole. Deze kennis zit veelal niet bij de accountants, maar bij specialisten. Denk hierbij aan ingewikkelde onderwerpen op het gebied van fiscaliteit, pensioenen, IT, waardering en treasury. Dergelijke specialistische kennis moet up-to-date zijn en behoeft voortdurend actualisering.</p> <p>Uiteraard kan een specialist die deel uitmaakt van een controleteam niet als adviseur optreden van diezelfde controleklant. Het is echter onze stellige overtuiging dat toegang tot de meest hoogwaardige kennis enkel geborgd kan worden als deze specialisten breed actief zijn op hun vakgebied, dus ook als adviseur. De tucht van de adviesmarkt kan tegelijkertijd dienst doen als kwaliteitstoets.</p>
<p>Hoe verhoudt het winstoolmerk van onze organisatie zich met het streven naar de hoogst mogelijke kwaliteit?</p>	<p>Het winstoolmerk van accountants zou volgens criticasters een bedreiging vormen voor de kwaliteit die zij leveren. Wij zijn een andere mening toegedaan, namelijk dat kwaliteit leidt tot waardecreatie in de maatschappij en bij klanten. De daaruit volgende winst schept ruimte voor verdere investeringen in kwaliteit, zoals in talentvolle mensen en innovatieve technologie.</p>

Onze strategie en prestaties

In onze strategie focussen we op vijf doelen. Die focus brengt het strategiewiel in beweging.



1. We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening

De maatschappij verwacht dat wij een hoog kwaliteitsniveau nastreven. Alles wat wij doen, moet daarop gericht zijn. Wij toetsen de vakinhoudelijke aspecten van de kwaliteit van onze dienstverlening door het uitvoeren van kwaliteitsreviews, terwijl onze Assurance-tak daarnaast regelmatig extern getoetst wordt door de toezichthouder. De reviews van de

AFM afgelopen boekjaar tonen aan dat ons kwaliteitsniveau verbetering behoeft. Voor ons is het reden voortvarend een breed pakket aan ingrijpende structurele maatregelen door te voeren in combinatie met extra investeringen in kwaliteit. We doen dat in de 'harde' kant van kwaliteit in de zin van investeringen in opleiding en begeleiding van onze mensen, kwaliteitsbewaking en eenvoudigweg in meer tijdsbesteding als de complexiteit daarom vraagt. Ook willen we de 'zachte' kant van onze kwaliteit versterken door verandering van aspecten van cultuur en gedrag.

Waar richten we ons op?	Wat hebben we gedaan?	Wat moet beter?
Voldoen aan externe en interne kwaliteitsnormen.	<ul style="list-style-type: none"> • Meer aandacht voor de 'zachte' (gedragmatige) kant van kwaliteit. • Interne en externe toetsing van onze kwaliteit. • Aanscherpen van onze governance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actieplan om cultuur en gedrag te versterken. • Kwaliteitsmaatregelen naar aanleiding van AFM-onderzoek ('Alert'). • Doorvoeren van voorstellen van de werkgroep 'Toekomst accountantsberoep'.
Het aantrekken en behouden van talentvolle mensen.	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassen arbeidsvoorwaarden, onder meer met ruimere salaris- en bonusbudgetten en aandacht voor vitaliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen aan een cultuur die naar buiten gericht en inclusief is (zie ook onder 'We leveren de PwC Experience').
Verbeteren/standaardiseren van onze werkprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> • Het uitbesteden van gestandaardiseerd werk aan delivery centres (zie ook 'We bouwen aan een weerbare en wendbare organisatie'). • Investeren in onze auditapproach. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in techniek om kwaliteit en efficiency verder te ondersteunen (zie ook onder 'We bouwen aan een weerbare en wendbare organisatie').

Wij verwijzen voor specifieke informatie over onze accountantsorganisatie graag naar ons transparantieverslag. Dat gaat uitgebreid in op het kwaliteitsbeleid en voorgenomen verbeteringen daarin van onze controlepraktijk.

Interne en externe toetsing

We hebben de kwaliteit zelf getoetst en we zijn extern gecontroleerd

Onderdeel van het kwaliteitsbeleid is interne en externe toetsing. Een daarvan is de Engagement Compliance Review (ECR) die wordt uitgevoerd door onafhankelijke partners, directors en managers. De ECR's hebben als doel de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht en de naleving van de diverse procedures en richtlijnen te toetsen en verbeterpunten te identificeren (zie ook pag. 103-105).

Uitkomsten interne en externe dossieronderzoeken Assurance

Toetsing door	Aantal onderzochte dossiers	Aantal dossiers met bevindingen	Waarvan aantal dossiers non-compliant (cf. ECR)
PwC-netwerk - Engagement Compliance Review	38	6	1
AFM	10	4*	3
Amerikaanse toezichthouder PCAOB	3	0	-
Accountantsdienst Rijk inzake SiSa (lokale overheid)	7	0	-
Inspectie van het Onderwijs	11	0	-
Nederlandse Zorgautoriteit	4	2*	0
Overige externe ad-hocreviews	11	0	-

*De dossiers met bevindingen zijn onderworpen aan een ECR.

Gereviewde opdrachten (Engagement Compliance Review) Tax & HRS en Advisory

Line of Service	Aantal	Niet voldaan aan onze standaarden
Tax & HRS	268	16
Advisory	82	3

Bij Tax & HRS worden jaarlijks per partner en director twee opdrachten gecontroleerd. Advisory neemt alle partners en directors jaarlijks mee in haar review.

Bij Assurance zijn afgelopen boekjaar 38 van onze controleopdrachten via een ECR beoordeeld. Van de onderzochte opdrachten voldeden er 37 aan onze eisen. Vijf opdrachten voldeden wel, maar hebben verbeterpunten ('compliant with review matters'). Eén opdracht voldeed niet volledig aan onze interne standaarden ('non-compliant'). Waar nodig hebben we corrigerende maatregelen in de betreffende dossiers genomen. De aanpassingen hebben geen effect op de afgegeven controleverklaringen.

Assurance kent vele toetsingsmomenten. Niet alleen onze externe toezichthouder AFM, maar ook andere externe instanties doen regelmatig onderzoek naar de werking van ons kwaliteitsbeheersings- en risicomangementsysteem (zie tabel).

Ook Tax & HRS en Advisory kennen ECR's, die zich meer dan bij Assurance beperken tot formele compliance-aspecten en dus inhoudelijk minder diepgaand zijn. Bij Tax & HRS worden jaarlijks per partner en director twee opdrachten gecontroleerd. Advisory neemt alle partners en directors jaarlijks mee in haar review.

Bij Tax & HRS zijn 268 reviews uitgevoerd. Voor zestien opdrachten geldt dat ze niet volledig voldeden aan onze risicomangement-procedures. Dit kunnen gebreken zijn die verband houden met zaken als de (volledigheid van de) opdrachtovereenkomst, de leveringsvoorwaarden, de omschrijving van de werkzaamheden en de dossierinrichting.

Ook bij Advisory – drie van de 82 onderzochte opdrachten voldeden daar niet aan de standaarden – was er sprake van het onvolledig of niet tijdig opvolgen van risicomangementprocedures. Inmiddels is tijdens trainingen het belang van deze procedures en de tijdigheid van de uitvoering daarvan opnieuw onder de aandacht gebracht.

Uitkomsten AFM-onderzoek staan haaks op onze ambitie

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) toetst via reviews periodiek ons kwaliteitsbeheersings- en controlesysteem en voert in dat kader tevens individuele opdracht-dossierreviews uit. De uitkomsten van het reguliere AFM-onderzoek 2013-2014 dat eind september is gepubliceerd, staan haaks op onze ambitie op het gebied van kwaliteit.

Meer specifiek betreft het de toepassing van de controlestandaarden. De AFM classificeert op basis van haar bevindingen vier van de tien onderzochte controledossiers als 'onvoldoende'. Drie van deze vier controledossiers krijgen ook volgens onze interne evaluatiemethodiek de classificatie 'non-compliant'. Ten aanzien van deze controledossiers hebben wij nader onderzoek uitgevoerd, herstelwerkzaamheden verricht en geconcludeerd dat de afgegeven controleverklaringen kunnen worden gehandhaafd.

Bij één van de vier dossiers die de AFM als 'onvoldoende' kwalificeert, hebben wij een andere zienswijze. Uit de door ons uitgevoerde ECR blijken weliswaar bevindingen, maar die leiden volgens ons niet tot een 'non-compliant'-kwalificatie. Dit dossier kwalificeren wij als 'compliant with review matters'.

In andere externe onderzoeken, zoals het reguliere AFM-onderzoek 2009-2010, het AFM-onderzoek betreffende woningcorporaties (2012), het reguliere onderzoek van de Amerikaanse toezichthouder PCAOB (2012-2013) en onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs, de Auditdienst Rijk (ADR) en de Nederlandse Zorgautoriteit, alsmede de reviews die door de wereldwijde PwC-organisatie zijn uitgevoerd, zijn niet eerder in deze mate onvoldoendes gerapporteerd. Als de AFM, de ADR of een andere toezichthoudende organisatie een onvolkomenheid rapporteert, voeren wij een interne review uit om er een interne kwalificatie aan te geven conform de systematiek van de ECR. Dit mede in het licht van een consistente beoordeling en eventuele financiële sanctionering van de betreffende externe accountant.

In het transparantieverlag gaan we uitgebreid in op de uitkomsten van het AFM-onderzoek.

We nemen maatregelen naar aanleiding van het AFM-onderzoek

De uitkomsten van het AFM-onderzoek raken ons in het hart en zijn voor ons een evident signaal om, mede op basis van een op dossierniveau uitgevoerde oorzakenanalyse, structurele maatregelen te nemen. In het kader hiervan gaan we meer investeren in de kwaliteit en de vastlegging van de stappen in onze controles. Dat doen we onder de noemer 'Alert'. Dit geeft zowel de urgentie aan als de noodzakelijke waakzaamheid die we van iedereen verwachten.

Met het kwaliteitsverbeteringsprogramma richten we ons specifiek op het in één keer goed uitvoeren en documenteren van onze controlewerkzaamheden, zodat we voldoen aan internationale controlestandaarden en onze eigen richtlijnen. Het transparantieverlag gaat ook hier uitgebreid op in.

We zijn betrokken bij enkele juridische procedures

PwC wordt van tijd tot tijd geconfronteerd met (potentiële en feitelijke) aansprakelijkstellingen en juridische procedures (inclusief tuchtklachten) die betrekking hebben op de beroepsuitoefening bij onze (huidige of voormalige) klanten. Voor zover deze acties een civielrechtelijk karakter hebben, kunnen deze zowel betrekking hebben op PwC als op de aan haar verbonden (ex-)partners en (ex-)medewerkers. Tuchtprocedures richten zich altijd op individuele beroepsbeoefenaars.

Wij zijn op diverse wijzen betrokken bij de juridische nasleep van een aantal faillissementen. De belangrijkste betreffen Econcern, LCI Technology en enkele Fairfieldfondsen (die verliezen hebben geleden als gevolg van de Madoff-fraude). In deze laatste zaak lopen twee civiele procedures in New York en twee voor de rechtbank Amsterdam. Op 3 september 2014 heeft de rechtbank Amsterdam één van deze twee vorderingen integraal afgewezen. Tegen dit vonnis is nog beroep mogelijk. Met betrekking tot een kleiner faillissement is in dit boekjaar een schikking getroffen voor een beperkt bedrag (minder dan 100.000 euro), een en ander primair ingegeven ter vermijding van verdere juridische kosten.

Dit jaar is er sprake van nieuwe tuchtrechtprocedures

Met betrekking tot Econcern hebben de curatoren en een aantal investeerders vier vrijwel identieke klachten ingediend bij de Accountantskamer. Ook is PwC inmiddels door de curatoren en een aantal investeerders aansprakelijk gesteld voor de vermeende schade van de boedel als gevolg van het volgens hen ten onrechte goedkeuren van de jaarrekening 2007 van Econcern. Op 18 en 20 augustus 2014 heeft de Accountantskamer de betreffende klachten behandeld. De uitspraak volgt naar verwachting in oktober. Verder lopen er geen andere tuchtprocedures waarbij PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. betrokken is.

We hebben geen incidenten gemeld

Naast het melden van tuchtprocedures zijn wij verplicht onze toezichthouders op de hoogte te houden van incidenten binnen onze organisatie. Indien een gebeurtenis mogelijk ernstige gevolgen heeft voor de integere uitoefening van ons bedrijf, is er sprake van een incident en moeten wij deze melden aan de AFM. In het afgelopen boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die kwalificeren als incident die wij op basis van de wet aan de AFM dienen te melden.

Overig

Er zijn het afgelopen boekjaar geen verzoeken van toezichthouders binnengekomen op het gebied van data protection en privacy, zodat wij er van uitgaan dat we in overeenstemming met de wet- en regelgeving werken.

Andere kwaliteitsmaatregelen

We actualiseren ons kwaliteitsbeleid voortdurend

Voor ons zijn twee aspecten van kwaliteit van groot belang. Ten eerste moeten we voldoen aan wet- en regelgeving en ten tweede willen we voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders. Ons kwaliteitsbeleid heeft betrekking op beide aspecten (voor een uitgebreide beschrijving verwijzen we naar de bijlage op pag. 103-105).

Afgelopen jaar hebben we veel aandacht besteed aan de invoering van nieuwe verordeningen van de NBA, die op 1 januari van kracht zijn geworden en die tot doel hebben de onafhankelijke uitvoering van assurance-opdrachten te waarborgen. Ook andere nieuwe maatregelen passen binnen dit kwaliteitsbeleid. Tax & HRS heeft een interne commissie ingesteld die desgevraagd toetst of onze antwoorden op fiscale oplossingen in lijn zijn met onze wereldwijde Tax Code of Conduct. Advisory heeft het afgelopen jaar een programma (een dashboard) geïmplementeerd dat professionals inzicht geeft in de status van alle Advisory-opdrachten. Dit dashboard geeft ook aan of alle vereiste stappen en procedures zijn doorlopen.

We hebben onze governance aangescherpt

Afgelopen boekjaar hebben we het beleid aangescherpt ten aanzien van gezamenlijke beleggingen van partners. Alhoewel met groepsbeleggingen geen enkele wettelijke of beroepsregel is overtreden, hebben we besloten groepsbeleggingen onder partners met ingang van 1 juli 2014 niet meer toe te staan. Wij vinden groepsbeleggingen

van partners ongewenst omdat wij geen ‘partnerships binnen onze partnership’ willen.

We gaan een raad van commissarissen instellen

Wij hebben een Commissie Publiek Belang (zie pag. 99) die toezicht houdt op de borging van het publieke belang in onze accountantsorganisatie. Wij zijn voornemens om op het niveau van de netwerkorganisatie een raad van commissarissen in te stellen, conform de principebepalingen III.1, III.2 en III.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code. Dit is in lijn met de voorstellen die de werkgroep ‘Toekomst accountantsberoep’ namens de sector heeft gedaan om de kwaliteit en onafhankelijkheid van accountants te verbeteren.

De rvc richt zich naast zijn algemene taak in elk geval op de organisatiebrede aspecten die van invloed zijn op de kwaliteit van de accountantscontroles, op onafhankelijkheid, op integriteit en op de belangen van de externe stakeholders bij de accountantscontrole. De rvc formeert hiertoe een eigen commissie publiek belang.

De rvc doet een bindende voordracht voor te benoemen bestuursleden van de netwerkorganisatie. Verder geeft de rvc goedkeuring aan de benoeming en het ontslag van partners binnen de controlepraktijk en aan het kwaliteitsbeleid en de borging daarvan. Tevens keurt de rvc het beloningsbeleid voor bestuurders, partners en medewerkers goed en bepaalt de rvc de beloning voor de bestuurders van de netwerkorganisatie. De rvc keurt de benoeming en beoordeling van de compliance officer goed. De compliance officer heeft een

directe rapportagelijijn naar de rvc. Het bestuur legt zich toe op het besturen binnen de door de rvc gestelde kaders.

We gaan een claw-backregeling invoeren

Bij de beoordeling en beloning van onze mensen staat kwaliteit voorop (zie pag. 48-49). Aanvullend aan dit beleid hebben we het voornemen een uitgestelde beloning in te voeren in combinatie met een claw-backregeling, met een claw-backperiode van zes jaar voor partners en directors in de controlepraktijk. Als voor het verstrijken van die periode blijkt dat de externe accountant verwijtbaar een verkeerde controleverklaring heeft afgegeven waardoor maatschappelijke schade is ontstaan, verliest de externe accountant zijn aanspraak op deze uitgestelde beloning geheel of gedeeltelijk.

Ook hebben we het voornemen de beloning van de bestuurders van de Nederlandse netwerkorganisatie van PwC en de compliance officer winstonafhankelijk te maken. De toe te kennen vaste beloning heeft geen directe relatie met de winstgevendheid van de organisatie in het betreffende jaar en het variabele deel van de beloning bedraagt maximaal 20% van de vaste beloning. Dat variabele deel van de beloning is gebaseerd op het behalen van door de rvc vastgestelde langetermijndoelstellingen die passen bij de maatschappelijke functie van de organisatie, inclusief de kwaliteit van de accountantscontrole.

We gebruiken nieuwe technologie

We maken gebruik van nieuwe technieken om onze dienstverlening te verbeteren. Zo passen we in onze Assurance-praktijk

data-analyse toe om afwijkingen in de jaarrekeningen te detecteren. We hebben bijvoorbeeld geïnvesteerd in een nieuwe tool die transactiestromen binnen een organisatie in kaart brengt.

Binnen onze auditmethodiek standaardiseren we zoveel mogelijk werkzaamheden. Als iedereen op precies dezelfde manier werkt, is de kans op fouten kleiner. En omdat het werk efficiënter kan gebeuren, creëert dit meer tijd binnen de controle voor de complexe issues.

We zijn beter gaan communiceren met de buitenwereld

Wij raken steeds beter doordrongen van het belang van goede communicatie met onze stakeholders. We hebben van hen ook de boodschap meegekregen dat we beter moeten uitleggen wat we doen (zie pag. 24). Bovendien past dit ook bij ons beleid (en dat van de hele sector) om onze signalerende, en dus onze maatschappelijke rol beter in te vullen.

Een voorbeeld van een betere uitleg van onze werkzaamheden is onze actievare rol tijdens aandeelhoudersvergaderingen van onze klanten. Tijdens een aantal vergadering waren het afgelopen boekjaar PwC-accountants aanwezig en in sommige bijeenkomsten hebben zij een nadere presentatie gegeven over de uitgevoerde controle en aanvullende vragen van aandeelhouders beantwoord.

Een ander voorbeeld van betere communicatie is de nieuwe controleverklaring die verplicht wordt ingevoerd bij de jaarrekeningcontrole over 2014. In deze verklaring-nieuwe-stijl beschrijft de accountant de belangrijkste kernpunten voor de controle en onderschrijft

hij expliciet de conclusies van het management over de continuïteit van de onderneming. Bij zeven AEX-fondsen en vier Midcap-fondsen die wij controleren, is de nieuwe verklaring bij de jaarrekening over 2013 afgegeven. Over de ervaringen met de controleverklaring ‘nieuwe stijl’ hebben we de publicatie ‘Klare taal!’ uitgebracht (zie pag. 109).

Cultuur en gedrag

We hebben steeds meer aandacht voor gedrag in opleidingen

Zoals onze stakeholders aangeven (zie pag. 24), ligt het succes (en dus ook het falen) van onze organisatie in ons gedrag; in het naleven van de (ethische) normen en in een ‘rechte rug’. In ons opleidings- en trainingsprogramma besteden we daar steeds meer aandacht aan (zie ook pag. 33-34). Een voorbeeld daarvan is de training ‘Zeg wat je ziet’ die we breed hebben uitgerold in onze Assurance Summerschool.

Deze training is een vervolg op de training van het boekjaar daarvoor waarin het hebben van een professioneel-kritische houding centraal stond.

‘Zeg wat je ziet’ gaat erover dat accountants niet alleen moeten signaleren, maar ook duidelijk moeten communiceren. Aan de hand van een casus leren de deelnemers gedrag en emoties te herkennen om dat vervolgens bespreekbaar te maken. De training wordt geleid door een gedragstrainer die wordt bijgestaan door een trainingsacteur.

Assurance en Tax & HRS kennen speciale modules binnen het opleidingsprogramma gericht op ethiek. Bij Tax & HRS volgen

tweedejaars junioren (49 personen) die module. Bij Assurance volgden 141 personen de module ethiek in het introductieprogramma.

We willen onze cultuur versterken

In onze organisatie lopen meerdere initiatieven die gericht zijn op het versterken van cultuur en gedrag. We besteden bijvoorbeeld al jaren veel aandacht aan de 'PwC Experience' die staat voor de manier waarop wij met onze klanten en onze mensen om willen gaan (zie verder pag. 32). We hebben afgelopen boekjaar ons leiderschapsmodel aangescherpt (zie pag. 33). Onze jaarlijkse enquête onder onze medewerkers (People Survey) levert ons veel informatie op over hoe onze medewerkers aspecten cultuur en gedrag ervaren. Het afgelopen jaar hebben we stappen gemaakt om die 'losse' initiatieven meer geïntegreerd te benaderen. Wij verwachten hierdoor een goed antwoord te kunnen formuleren op de vraag in welke mate onze cultuur ondersteunend is aan onze doelstellingen van kwaliteit, onafhankelijkheid en waardecreatie voor onze klanten. De uitkomsten zullen tevens leiden tot een actieplan om waar nodig onze cultuur te versterken.

Hierin past ook extra aandacht voor onze gedragscode

Naast alle protocollen, procedures en regels hebben we een gedragscode die beschrijft hoe we ons moeten gedragen en hoe we zaken willen doen. Via liftposters en berichten op ons intranet, hebben we onze gedragscode (met de daarbij behorende klacht- en meldingsregeling) dit boekjaar opnieuw onder de aandacht gebracht van onze medewerkers (zie ook pag. 102).

De gedragscode komt ook regelmatig terug in onze opleidingsprogramma's, bijvoorbeeld door het voorleggen en bespreken van dilemma's. Hoe reageer je als een klant of een collega regels overtreedt? Hoe reageer je als je onder druk wordt gezet? De boodschap die onze mensen meekrijgen is dat ze bij vragen en twijfels altijd moeten overleggen met collega's en leidinggevendenden.

Afgelopen boekjaar hebben we een speciale workshop ontwikkeld die bedoeld is om de discussie rond dilemma's op gang te brengen. Via praktijksituaties krijgen de deelnemers een beter beeld bij de invulling van onze gedragscode en worden ze aan het denken gezet over de vraag hoe zij in een bepaalde ('grijze') situatie zouden reageren. De workshop is tijdens de Assurance Summerschool voor het eerst gehouden. Het is de bedoeling dat onze mensen in Advisory en Tax & HRS deze workshop ook gaan volgen.

In januari hebben we alle medewerkers per mail opgeroepen zakelijke misstanden of 'twijfelgevallen' – ook als die zich in het verleden zouden hebben voorgedaan – te melden bij hun leidinggevendenden of vertrouwenspersonen. In respons op deze oproep hebben wij geen meldingen binnen gekregen die onze eigen organisatie betreffen.

We laten ons ook een externe spiegel voorhouden

We hebben afgelopen voorjaar een extern onderzoeksbureau gevraagd onderzoek te doen naar de cultuur en het gedrag binnen onze organisatie. Dit bureau heeft een groot aantal vragenlijsten uitgezet en heeft, in aanvulling daarop, interviews gehouden en

meer dan 25 groepsgesprekken gevoerd. Met deze benadering en de betrokkenheid van een externe partij, is voorzien in een onafhankelijk en geobjectiveerd oordeel.

Het onderzoek laat zien dat onze medewerkers hoog gemotiveerd zijn. Dit komt overeen met de uitkomsten van onze jaarlijkse People Survey. Het onderzoeksbureau typeert PwC als een organisatie waar resultaatgerichte, intelligente en ambitieuze mensen werken. Het bureau geeft aan dat het in groepsverband gesproken heeft met energieke, open en krachtige mensen, mensen die met trots voor PwC en de klant werken. PwC'ers hebben in het algemeen een voorkeur voor groei en ambitie, zonder het collectieve belang uit het oog te verliezen. Medewerkers zijn positief en willen graag een bijdrage leveren aan de collectieve opgave waar PwC voor staat.

Onze medewerkers zijn ervan overtuigd dat kwaliteit bij PwC voorop staat en moet staan. Dat is een goede zaak. De onderzoekers koppelen daar wel aan dat er extra aandacht moet zijn voor de nagestreefde ontwikkeling waar het gaat over mensgerichtheid en toekomstgerichtheid.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat onze mensen – PwC-breed – te weinig aandacht ervaren voor de noodzakelijke innovatie en vernieuwing. Geconstateerd is dat er op dit moment geen hoge risico's zijn voor PwC waar het gaat over cultuur en gedrag. Maar vooral bij Assurance lijken procedures, check-the-box en beheersing steeds meer de overhand te krijgen. In mindere mate geldt dit ook voor Tax & HRS. Onze mensen in Advisory geven onder meer aan dat ze meer aandacht zouden willen hebben voor de ontwikkeling van gezamenlijke ambities en doelstellingen.

Verloop in %		2013/2014	2012/2013
Beoordeling	uitstekend/zeer goed	10,2	8,9
	goed	18,3	15,9
voor verbetering vatbaar/onvoldoende		22,0	84,0
Ervaring	0-3 jaar	13,1	16,3
	3-6 jaar	18,8	18,4
	> 6 jaar	20,4	19,9

Ziekteverzuim		2013/2014	2012/2013
Ziekteverzuim (%)		3,1	3,2

Het onderzoek onderstreept verder dat het van belang is om onze ‘purpose’ en strategie te vertalen. Er moet voorzien worden in kaders die zorgen voor focus; duidelijkheid, prioriteiten en support ten behoeve van effectief dagelijks handelen op alle organisatieniveaus.

Wij herkennen ons in de uitkomsten van het cultuuronderzoek. De leer- en verbeterpunten zullen nadrukkelijk aandacht krijgen in ons dagelijkse denken en doen en als onderdeel van ons PwC-brede cultuurveranderingsprogramma.

Aantrekken en behouden van talent

We bouwen aan een inspirerende werkomgeving

Ons Human Capital-beleid is gericht op het werven van talent en het investeren in hun ontwikkeling. We bieden uitdagend werk, vele opleidingsmogelijkheden en concurrerende arbeidsvoorwaarden. Wat wij merken is dat mensen in hun professionele omgeving zoeken naar inspiratie en passie. Ze willen werken in een inspirerende omgeving en met inspirerende mensen. We hebben de ambitie om zo’n organisatie te zijn. We gaan hier op pagina 32-33 en 35 verder op in.

Wij zien evenwel dat het verloop onder onze mensen met een uitstekende of goede beoordeling in het afgelopen boekjaar is toegenomen. Wij verklaren dit mede door het aantrekken van de arbeidsmarkt waar wij in bepaalde segmenten een ‘war for talent’ constateren. We zien dit toegenomen verloop ook als een signaal dat we hard moeten werken aan de werving en het behoud van talent en dat we moeten blijven bouwen aan de inspirerende en enthousiasmerende organisatie die we willen zijn.

We ondersteunen onze mensen in hun fysieke en mentale vitaliteit

Wij streven ernaar onze mensen lichamelijk en geestelijk vitaal te houden tijdens hun hele loopbaan. In het kader daarvan hebben we, in overleg met de OR, in juni een nieuw gezondheidsprogramma gelanceerd dat tot doel heeft iedere medewerker te helpen gezond en geïnspireerd te blijven. Onderdeel van het programma is een digitale tool waarmee medewerkers (zelfstandig en anoniem) hun vitaliteit en gezondheid kunnen testen. Een digitale ‘coach’ ondersteunt hen, als zij dat willen, bij gedragsverandering op gebieden als ontspanning, slapen, eten, drinken, roken en bewegen. Verder herintroduceren we de vierjaarlijkse healthchecks. Alle medewerkers worden uitgenodigd hieraan deel te nemen.

In het afgelopen boekjaar hebben wij ook binnen het opleidingsprogramma voor directors de workshop ‘corporate athlete’ aangeboden, waarin de conditie van mensen die veeleisend werk doen, centraal stond. Wij willen voorkomen dat medewerkers vastlopen of uitvallen omdat de eisen die aan hun functie worden gesteld hun mogelijkheden te boven gaan. Mocht die situatie zich voordoen, dan wordt in goed overleg met de betrokkene naar een passende oplossing gezocht. Dat kan leiden tot demotie. Deze regeling – de OR was ook hierbij betrokken – is op 1 september 2014 ingegaan.

Onze eigen mensen werven nieuwe PwC’ers

In onze recruitmentcampagne maken we gebruik van de ervaringen van PwC’ers. Sinds een paar jaar zijn een aantal PwC’ers actief op social media om daar te vertellen over hun dagelijkse werk en ervaringen. Zo laten we een natuurlijk en realistisch beeld van PwC zien. Wij denken dat dagelijkse ervaringen veel meer impact hebben op de doelgroep dan campagneslogans. Bovendien weten onze mensen over het algemeen zelf heel goed naar welke kwaliteiten PwC op zoek is en wie een goede en geschikte collega zou zijn. Hun contacten zijn daarom heel waardevol in het aantrekken van nieuwe collega’s.

2. We leveren de PwC Experience

De PwC Experience staat voor de manier waarop wij met onze klanten en medewerkers willen omgaan. Gedrag en het aangaan van relaties en dialoog op basis van vertrouwen en oprechte interesse staan hierin centraal.

De PwC Experience staat voor een cultuur die naar buiten is gericht, waarin mensen zichzelf kunnen zijn en tegelijkertijd de verschillen met anderen waarderen en waarin maatschappelijke betrokkenheid vanzelfsprekend is. Ons beleid rond diversiteit en corporate responsibility versterkt de PwC Experience.

Waar richten we ons op?

Het bouwen van sterke relaties met klanten én onze eigen mensen.

Het bouwen aan een cultuur die naar buiten gericht en 'inclusief' is.

Verhogen van de maatschappelijke impact door ontwikkelen van een visie in markten en sectoren waarin we actief zijn.

Wat hebben we gedaan?

- Medewerkerstevredenheid is verbeterd.
- Klanttevredenheid is met een waardering van een 8 gelijk gebleven.
- Nummer 1-positie Brand Health-onderzoek behouden.

- Introductie van een nieuw leiderschapsmodel ('PwC Professional') om medewerkers te inspireren en stimuleren.
- Meer aandacht voor zachte vaardigheden en 'open mind' in trainingen en opleidingen.

- Oprichting van Chief Economist Office.
- Vernieuwing CR-beleid door focus te leggen op social enterprises.

Wat moet beter?

- Klanten vaker om feedback vragen.
- Ons verdiepen in de strategische agenda van onze klanten vanuit de impact van grote mondiale ontwikkelingen (zie ook onder 'We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt').

- Actieplan voor het versterken van onze cultuur en ons gedrag (zie ook 'We streven naar het allerhoogste kwaliteitsniveau').
- Vergroten van doorstroom van vrouwen en medewerkers met een niet-westerse achtergrond.

- Onze uitingen en thought leadership beter vertalen naar de strategische agenda van klanten (zie ook onder 'We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt').

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

	2013/2014	2012/2013
Ik zou PwC aanbevelen als een geweldig bedrijf om te werken	74%	70%
Ik ben er trots op dat ik bij PwC werk	84%	81%
Ik verwacht dat ik over 12 maanden nog steeds bij PwC werk	76%	74%
Ik ben zeer tevreden met PwC als werkgever	69%	67%
	76%	73%

De PwC Experience is een voortdurende ontwikkeling. We zijn blij met de vooruitgang die we boeken. Zo geven de uitkomsten van onze tevredenheidsonderzoeken bij medewerkers en klanten aan dat we op de goede weg zijn. We hebben ons CR-programma vernieuwd en we verwachten dat we daarmee de impact daarvan zowel intern als extern kunnen vergroten.

Waar we de komende jaren heel hard aan moeten blijven werken is wat wij noemen een inclusieve cultuur.

People Engagement Index is gestegen

Een van de graadmeters of we erin slagen intern de PwC Experience tot leven te brengen is ons jaarlijkse tevredenheidsonderzoek (de People Survey), waarin onze medewerkers kunnen aangeven wat zij goed vinden aan PwC en waar zij ruimte zien voor verbetering. Afgelopen jaar vulde, net als het jaar daarvoor, 75% van onze medewerkers de People Survey in.

Een van de belangrijkste uitkomsten uit de enquête is voor ons de People Engagement Index, feitelijk de relatie tussen PwC en haar medewerkers. De People Engagement Index (PEI) stijgt van 73% naar 76%. Van de overige respondenten is 17% neutraal en 7% negatief.

Uitkomst feedback klanten	Aantal		Klanttevredenheid		Aanbeveling	
	2013/2014	2012/2013	2013/2014	2012/2013	2013/2014	2012/2013
Assurance	836	592	7,7	7,8	7,7	7,8
Tax & HRS	443	188	8,2	8,1	8,1	8,1
Advisory	206	219	8,1	8,1	8,1	8,0

Het oordeel van onze klanten is ongeveer gelijk gebleven

De voortgang van de externe kant van de PwC Experience meten we onder andere door het vragen van feedback aan onze klanten na het afronden van een opdracht. In deze evaluaties vragen we niet alleen naar de inhoudelijke en vaktechnische kwaliteit van de dienstverlening, maar ook naar de manier waarop onze mensen hebben gewerkt. Het afgelopen jaar hebben we vaker feedback aan klanten gevraagd.

We houden koppositie Brand Health Index

Elke twee jaar voert een onafhankelijk onderzoeksbureau op verzoek van PwC wereldwijd een groot 'brand health'-onderzoek uit. Dat onderzoek richt zich op de perceptie die (potentiële) klanten en relaties van ons hebben en van onze drie naaste concurrenten. Daaruit kwam dit jaar naar voren dat we, net als twee jaar geleden, onze nummer 1-positie behouden. Op een beperkt aantal indicatoren (bijvoorbeeld de bijdrage aan het succes van onze klanten en de inzet van de juiste experts) scoren we significant beter dan onze concurrenten. Op andere (bijvoorbeeld luisteren naar de klant of gemakkelijk om mee te werken) worden we slechts licht beter of gelijk gewaardeerd.

Op ons onderscheidend vermogen komen we op pagina 37 en 40 terug.

PwC Professional is ons nieuwe leiderschapsmodel

Afgelopen boekjaar hebben we opnieuw beschreven welke capaciteiten onze mensen nodig hebben om de PwC Experience over te brengen en bij te dragen aan de uitvoering van de strategie. Wij hebben gedrag, vaardigheden en competenties samengebracht in een leiderschapsmodel. Hierin laten we zien dat het in de ontwikkeling van onze mensen niet alleen draait om technische vaardigheden, maar ook om zaken als innovatief vermogen, authenticiteit, zelfkennis en het vermogen om met iedereen samen te werken, ongeacht fysieke grenzen of culturele verschillen. Niet voor niets is 'whole leadership' een belangrijke bouwsteen van dit model.

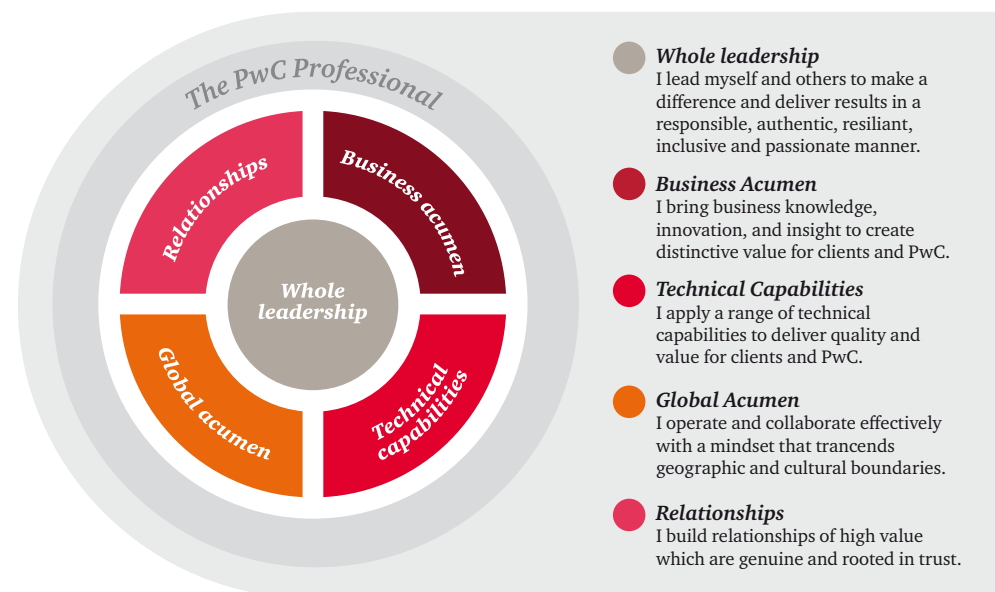
Dit nieuwe leiderschapsmodel is geen checklist of een tool, maar beoogt onze mensen te inspireren en te stimuleren in hun ontwikkeling. Reden om ons leiderschapsmodel aan te scherpen is dat de wereld om ons heen verandert en bovendien steeds internationaler wordt. Wij moeten in staat zijn ons steeds aan die veranderende omstandigheden aan te passen. Dit sluit dus ook aan bij onze ambitie een weerbare en wendbare organisatie te zijn.

Het nieuwe leiderschapsmodel is uitgangspunt van ons HC-beleid. De competenties en gedragingen waarop nu het accent ligt, krijgen het komend boekjaar ook meer gewicht in onze opleidingsprogramma's, beoordelingssystematiek en recruitment. Dit boekjaar hebben we de eerste stappen gezet.

Opleidingen en trainingen

Het accent in onze opleidingen lag op vaktechniek en persoonlijke ontwikkeling

Wij verwachten van onze partners en mensen – de regelgeving schrijft voor enkele beroepsgroepen binnen PwC permanente educatie voor – dat zij vaktechnisch bij blijven bij de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied. Wij verwachten verder dat zij vaardigheden hebben om te investeren in goede relaties met klanten en collega's, en gedrag tonen dat in overeenstemming is met onze normen en waarden. Ons opleidingsaanbod is daarop afgesteld en richt zich dus op de ontwikkeling van de 'harde' en de 'zachte' vaardigheden. Zoals we in de vorige paragraaf al hebben uiteengezet (pag. 29), krijgt die zachte kant de laatste jaren steeds meer aandacht.



Voor iedere medewerker zijn er daarnaast mogelijkheden om extra trainingen en opleidingen te volgen. Voor een aantal mensen stellen we tijd beschikbaar voor promotie-onderzoek naar een voor PwC relevant onderwerp.

Wij hebben bij de samenstelling van ons trainings- en opleidingspakket te maken met externe eisen. De Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) heeft dit jaar een systeem van permanente educatie ingevoerd, wat inhoudt dat belastingadviseurs jaarlijks

PE-punten moeten halen. Dat organiseren we zoveel mogelijk binnen de bestaande tijd die voor opleidingen gepland is. Ook de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) schrijft regelmatig trainingen voor. Het afgelopen boekjaar was dat de training 'Zeg wat je ziet' die door ons PwC-specifiek is gemaakt en is gegeven in het kader van de versterking van de professioneel-kritische houding van de accountant (zie ook pag. 29).

Trainingsuren (per gemiddelde FTE)

	Studie extern	Studie intern	Totaal
Vrouw	40	45	85
Man	49	48	97
Totaal	45	46	91

	Partner	Professional staff	Support staff	Totaal
Vrouw				
Studie intern	37	62	12	45
Studie extern	21	56	12	40
Totaal	58	118	24	85

	Partner	Professional staff	Support staff	Totaal
Man				
Studie intern	22	57	7	48
Studie extern	4	55	49	49
Totaal	26	112	56	97

Trainingsuren	2013/2014	2012/2013
Per gemiddelde FTE	91	100
Externe training*	182.987	220.035
Interne training	186.905	207.838
Ontwikkelen en geven training	38.015	37.825

* Waarvan in boekjaar 2013/2014 3.290 (2012/2013 2.851) uren aan dissertatie/promotieonderzoek zijn besteed.

Aantal deelnemers managementdevelopmentprogramma's

	2013/2014
Assistant managers	239
Managers	278
Senior managers	69
Vrouwelijk leiderschap	34
Internationale PwC-programma's	45

Eerdere jaren lieten wij het aantal deelnemers zien dat had deelgenomen aan ons Verantwoord Leiderschaps-programma. Dit programma bestaat niet meer als zodanig, maar elementen daarvan zijn opgenomen in onze managementdevelopmentprogramma's. Wij zijn van mening dat het aantal deelnemers aan die MD-programma's een beter beeld geeft van onze ontwikkelingsmogelijkheden. Vanaf volgend jaar zullen we vergelijkende cijfers opnemen.

We hebben dit jaar veel aandacht besteed aan het stroomlijnen van de opleidingen in internationaal verband. Zo zijn we, samen met de landen die samenwerken in PwC Europe (Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België) bezig met het opzetten van een PwC Europe Academy. Deze Academy verzorgt gezamenlijke trainingsmodules en regelt de organisatie daarvan.

Uiteraard blijven de nationale trainingen en opleidingen bestaan omdat er in de vier landen verschillende eisen bestaan op dit gebied.

Aantal trainingsuren gedaald

Binnen Tax & HRS en Advisory is het aantal opleidingsuren licht gestegen. Binnen Assurance zijn afgelopen boekjaar het aantal trainingsuren per FTE gedaald met 14% (inclusief de uren die besteed zijn aan ontwikkeling en het geven van training). Een belangrijke oorzaak is dat er de afgelopen jaren minder mensen zijn gestart bij PwC. Nieuwkomers maken altijd relatief veel trainingsuren. Verhoudingsgewijs volgden afgelopen boekjaar minder mensen

de opleiding tot RA. In vergelijking met het boekjaar 2012-2013 kende ook onze Summerschool minder trainingsdagen, namelijk twee in plaats van drie dagen. De 'Zeg wat je ziet'-trainingen geven we deels in boekjaar 2014-2015. Hierdoor stijgt in 2014-2015 het aantal trainingsuren per FTE weer.

Een ander opvallend aspect is het verschil tussen de trainingsuren van mannen en vrouwen in de support staff. We denken dat de verklaring hiervoor ligt in het feit dat bij onze IT-afdeling veel mannen werkzaam zijn en dat IT-medewerkers relatief veel (bij)scholing krijgen.

Verloop in %		2013/2014	2012/2013
man	< 30 jaar	13,2	14,1
	30 - 50 jaar	22,1	23,2
	> 50 jaar	9,0	2,0
Totaal		17,4	18,2
vrouw	< 30 jaar	15,3	17,2
	30 - 50 jaar	18,9	18,8
	> 50 jaar	5,4	9,0
Totaal		16,7	17,8
Deeltijdwerk		2013/2014	2012/2013
Percentage mannen dat in deeltijd werkt		12,4	12,8
Percentage vrouwen dat in deeltijd werkt		42,7	43,4
Ouderschapsverlof		Vrouw	Man
Aantal werknemers dat recht heeft op ouderschapsverlof		503	651
Aantal werknemers dat ouderschapsverlof heeft opgenomen		151	40
Percentage werknemers dat is teruggekeerd na het ouderschapsverlof en nog bij PwC werkt na twaalf maanden		63%	76%

Inclusieve cultuur

Het aantal vrouwen in hogere functies neemt toe, maar is te laag

We streven naar een inclusieve cultuur, waar iedereen ongeacht achtergrond of geaardheid zich thuis voelt en zich gewaardeerd voelt. Het is voor ons van groot belang om voldoende talentvolle mensen aan ons te binden. We zijn ervan overtuigd dat de kwaliteit van ons werk omhoog gaat als mensen vanuit verschillende invalshoeken naar vraagstukken kijken.

We streven naar een aandeel van 30% vrouwen. Uit onze cijfers blijkt dat dit streven gehaald wordt tot en met het niveau van manager. Het aantal vrouwen op senior-niveau is gestegen, maar blijft te laag. Hetzelfde geldt voor het aantal vrouwelijke partners en directors. We bieden ons vrouwelijk talent diverse trajecten aan waaronder de training vrouwelijk leiderschap (34 deelnemers) voor managers en senior-managers en verschillende coachingstrajecten. We monitoren de doorstroom van vrouwen naar hogere posities.

Een andere belangrijke indicator voor een 'inclusieve cultuur' is de gelijke beoordeling van mannen en vrouwen en dus van hun beloning. Afgelopen boekjaar hebben we voor het eerst een grondige vergelijking gemaakt en hieruit concluderen we dat het gewogen gemiddelde salaris (exclusief bonus) bij mannen en vrouwen nagenoeg gelijk is op elk niveau. Hierbij hebben we rekening gehouden met de ervaringsjaren binnen een bepaalde functie en met zij-instromers.

Alleen op het niveau van senior-directors zijn de verschillen groter (gemiddeld – 5,7%). Dit is te herleiden tot grote verschillen in ervaringsjaren op dit functieniveau. Partners zijn niet meegenomen in deze vergelijking.

We leggen het accent op het waarderen van verschillen

Ook andere vormen van diversiteit verdienen onze aandacht, zoals culturele achtergrond en seksuele geaardheid. Om onze cultuur inclusiever te maken, leggen we in onze trainingen en cursussen het accent op het waarderen van verschillen. Wij kiezen daarbij voor de invalshoek dat diversiteit in mensen zelf zit en dat dit draait om de vraag hoe iemand naar de wereld kijkt en welke (voor)oordelen daaruit voortkomen. In onze 'open mind-trainingen' proberen we mensen te leren met een andere 'bril' te kijken en we zijn bezig deze methode te integreren in onze bestaande trainingen en in beoordelingsrondes. Het hebben van een 'open mind' is ook een belangrijk onderdeel van een nieuwe workshop Multicultureel vakmanschap waarmee we afgelopen jaar (103 deelnemers) zijn begonnen.

De reacties op de sessies zijn zo positief, dat we Multicultureel vakmanschap nu breder uitrollen.

Verhogen maatschappelijke impact

We ontwikkelen een visie in de markten en sectoren waarin we actief zijn

Bij dienstverlening met een maatschappelijke impact, hoort een visie op maatschappelijke vraagstukken. Die visie dragen we regelmatig uit, bijvoorbeeld in opiniestukken of onderzoeksrapporten over onderwerpen als transparantie, verslaggeving en fiscaliteit. Op pagina 109 en 110 staan enkele voorbeelden.

Verder organiseren we bijeenkomsten waar we maatschappelijke organisaties ontmoeten. We zijn lid van netwerken en beroepsorganisaties, praten met beleidsmakers en politici en uiteraard hebben we contact met toezichthouders. Dit is een manier om contact te leggen en te houden met de samenleving; het geeft ons de kans onze standpunten over het voetlicht te brengen en ons te 'voeden' met de mening van anderen.

Afgelopen jaar hebben we PwC-partner en hoogleraar Jan Willem Velthuis benoemd als chief economist. Hij is de aanjager en coördinator van onderzoek naar de gevolgen van grote mondiale trends in markten en sectoren. Een paar van deze onderzoeken, waaronder de invloed van deze 'megatrends' op de agrisector, zijn inmiddels gepubliceerd. De Chief Economist Office ondersteunt ook in proposaltrajecten of klantprogramma's (zie ook pag. 9).

We richten ons CR-beleid op social enterprises

We hebben de focus van ons corporate-responsibilitybeleid verlegd naar social enterprises. Social enterprises zijn ondernemingen die primair een maatschappelijk doel nastreven, mét een gezond businessmodel. PwC heeft sinds vorig boekjaar al een partnerschap met Social Enterprises NL, een platform dat social enterprises verenigt en hun belangen behartigt en dat opgericht is door Willemijn Verloop, die eerder bekend werd als oprichter van War Child.

De focus op social enterprises betekent een verschuiving van het CR-beleid van PwC, dat tot nu toe vooral gericht is geweest op de professionalisering van de goededoelensector. De charitatieve sector blijven we steunen, bijvoorbeeld via De Transparant Prijs, een onderscheiding die we samen met de Nationale Postcode Loterij uitreiken aan de organisatie met het meest toegankelijke en informatieve jaarverslag.

Wij vinden de opkomst van sociaal ondernemerschap een belangrijke ontwikkeling en willen daarom onze kennis en kunde inzetten om deze sector in Nederland op de kaart te zetten. Dat hebben we afgelopen boekjaar gedaan door op kwartaalbasis masterclasses te organiseren voor social enterprises en onderzoek te doen naar de financieringsmogelijkheden voor dit soort ondernemingen. Ook hebben we (probono) een aantal van deze ondernemingen geholpen met een vraagstuk, bijvoorbeeld op het gebied van strategie, financiering en fiscaliteit (zie verder pag. 53 voor een voorbeeld).

Wij hebben verder drie startende social enterprises door middel van een ‘challenge’ geselecteerd voor ons Social Impact Lab waarin ze begeleiding krijgen om van hun onderneming een succes te maken. De drie komen ook in aanmerking voor gebruik van faciliteiten binnen PwC en financiering (zie verder pag. 54).

Op pagina acht laten wij zien dat het aantal uren dat onze mensen besteden aan CR-projecten is gedaald. Dit komt doordat we enkele partnerschappen met maatschappelijke organisaties hebben beëindigd om meer te kunnen investeren in de ondersteuning van de Social Enterprise-sector en ons partnerschap met Social Enterprises NL.

3. *We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt*

Onze omzet is dit jaar voor het eerst in een paar jaar licht gestegen en we zijn in staat geweest ons resultaat te verbeteren. We streven ernaar een efficiënte en flexibele organisatie te zijn (zie pag. 41) en deze cijfers geven aan dat we daarmee op de goede weg zijn. We streven naar winstgevend groei om te kunnen investeren in kwaliteit. Dat wil

zeggen: investeren in talentvolle mensen en bijvoorbeeld technologie om onze mensen bij hun werk te ondersteunen.

Als we onze purpose – het bouwen aan vertrouwen en bijdragen aan het oplossen van belangrijke problemen – willen waarmaken, moeten we investeringsruimte creëren. Daarvoor moeten we ons in de markt onderscheiden, allereerst door te werken aan sterke klantrelaties en ook door het versterken van innovatieve oplossingen voor klantvraagstukken.

Waar richten we ons op?

Winstgevende groei om investeringsruimte te creëren.

Wat hebben we gedaan?

- Omzetzaling is tot staan gebracht.
- Forse (offerte)inspanningen in de OOB-markt als gevolg van wettelijk verplichte kantoorroolatie.
- Focus op efficiëntie in onze formatie en bedrijfsvoering.
- Aandacht voor die klanten en opdrachten waar we de grootste toegevoegde waarde hebben.

Wat moet beter?

- Investeren in (audit) kwaliteit en efficiëntie (data-analyse).
- Meer focus op integrale (multicompetence) oplossingen voor klantvraagstukken.

Sterke klantrelaties.

Oprichten van Chief Economist Office dat ons mede in staat stelt inzicht te krijgen in de strategische agenda van onze klanten.

Onze uitingen en thought leadership beter vertalen naar de strategische agenda van klanten (zie ook onder 'We leveren de PwC Experience').

Innovatie.

Verdere ontwikkeling van innovatieve proposities.

- Verbeteren van time-to-market van innovatieve proposities.
- Investeren in dienstverlening rondom digital transformation.

Jarenlange krimp is tot staan gebracht

Sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008 heeft onze omzet, met uitzondering van een kleine opleving in het boekjaar 2011-2012, een dalende trend laten zien. De netto-omzet is met 672 miljoen euro hoger (1,2%) dan vorig boekjaar (2012-2013: 664 miljoen). De omzetsijging deed zich voor bij Advisory en Tax & HRS, terwijl de omzet bij Assurance licht daalde.

Het urenvolume bleef nagenoeg gelijk, terwijl het gerealiseerde gemiddelde uurtarief steeg in vergelijking met voorgaand boekjaar. Dat heeft te maken met marktontwikkelingen, maar ook met veranderingen in de samenstelling van de bestede uren. We hebben meer relatief eenvoudig, gestandaardiseerd werk uitbesteed aan delivery centres en we zien een verschuiving naar specialistische dienstverlening, bijvoorbeeld in onze belastingadviespraktijk. De omzetonwikkeling naar sectoren vertoont een wisselend beeld (zie pag. 39).

Vorig jaar ingezette resultaattherstel gaat door

Ons financieel resultaat kende de afgelopen jaren een grillig verloop. In de boekjaren 2009/2010 en 2011/2012 daalde het bedrijfsresultaat als gevolg van de door de crisis dalende omzet. In de jaren daarna hebben we ons kostenniveau hiermee in lijn gebracht. Vorig jaar zagen we de effecten hiervan terug in onze resultaten.

Kasstroom en financiering

De liquiditeitspositie is dit jaar uitgekomen op tien miljoen euro op de balansdatum (30 juni 2013: vijftien miljoen euro) en onze solvabiliteit op 43% (30 juni 2013: 40%). De financiële positie van onze onderneming blijft solide.

Bij de beoordeling van de financiering nemen we ook de bijdrage door partners in ogenschouw.

Per balansdatum bedroeg deze 153 miljoen euro (30 juni 2013: 132 miljoen euro), ofwel circa 627.800 euro per partner (30 juni 2013: 506.300 euro).

Financiële instrumenten

Ons beleid is erop gericht om het valutarisico, renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico tot een aanvaardbaar niveau te beperken en waar nodig gebruik te maken van financiële instrumenten. Deze worden vooral gebruikt om ons valutarisico te beperken.

Dit valutarisico heeft voornamelijk betrekking op posities en transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. Materiële posities worden afgedekt door hedgecontracten. Renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico worden niet afgedekt door financiële instrumenten, maar voornamelijk beheerst door het gebruik van internecontrolemaatregelen en kredietfaciliteiten.

Zie voor een meer gedetailleerde beschrijving het onderdeel 'Overige toelichting' in de jaarrekening (pag. 74 en 85).

Vorig jaar wisten we ons resultaat al te herstellen door aanpassingen in de formatie en kostenbesparingen in de bedrijfsvoering. Dit resultaat herstel heeft zich doorgezet. Allereerst hebben we het ‘volledigjaar-effect’ gezien van een kleinere formatie. Verder hebben we licht herstel gezien in een aantal praktijkonderdelen, met name in Tax & HRS en Advisory. Ten slotte was in het afgelopen boekjaar sprake van een lager niveau van bedrijfskosten, met name als gevolg van lagere huisvestingskosten, reiskosten en verzekeringskosten.

We zien daarnaast het effect van verschuivingen in de samenstelling van onze dienstverlening in onze (belasting) adviespraktijk. Door ons te richten op die klanten waar we de meeste waarde kunnen toevoegen met oplossingen voor specifieke vraagstukken, zijn we in staat betere marges te genereren.

Resultaatverbetering is firmabreed

Het bedrijfsresultaat is met bijna 25 procent gestegen tot 113 miljoen euro. Alle Lines of Service hebben hieraan bijgedragen. Procentueel (zo'n 40%) was de stijging van het bedrijfsresultaat bij Advisory het hoogst.

De OOB-markt was turbulent

Het afgelopen jaar hebben we te maken gehad met een turbulente markt, wat vooral samenhangt met de kantoorroulatie die sinds het afgelopen boekjaar in volle gang is. Die roulatie is het gevolg van de accountantswetgeving die beursgenoteerde ondernemingen en financiële instellingen verplicht één keer in de acht jaar van accountant te wisselen. De meeste OOB's zitten (of zaten tot voor kort) al langer dan deze periode bij dezelfde accountant. In de wet is een overgangstermijn opgenomen van drie jaar, maar wij merken dat de meeste bedrijven daar niet op willen wachten.

Naast Assurance hebben ook Tax & HRS en Advisory met de kantoorroulatie te maken. De nieuwe wetgeving verbiedt namelijk ook de combinatie van (belasting)advies en de wettelijke controle van jaarrekeningen bij dezelfde klant. Dat betekent dat als wij een controle-opdracht winnen, onze andere takken van dienstverlening daar geen werk meer mogen doen. Het omgekeerde – afscheid nemen van een controleklant – biedt natuurlijk kansen voor advieswerk.

Effect van kantoorroulatie op financiële resultaten nog zeer beperkt

Het aantal uitgebrachte proposals in het OOB-segment is sterk toegenomen. Dit legt een hoge druk op de organisatie en is een grote tijdsinvestering. Door dit roulatieproces hebben wij afscheid moeten nemen van klanten en hebben we nieuwe verwelkomd. Het effect op

onze omzet en ons marktaandeel was afgelopen boekjaar beperkt.

Het economisch herstel is nog broos

De economie is zich aan het herstellen en we zien dat terug in het (voorzichtige) optimisme bij onze klanten. Tegelijkertijd zien we dat er nog steeds een groot aantal ondernemingen is dat moeite heeft de effecten van een aantal jaren recessie op te vangen. Ook in de (semi)publieke sector zijn de gevolgen van bezuinigingen blijvend zichtbaar.

Resultaten Assurance

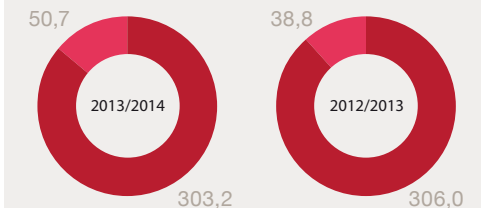
Als we inzoomen op de resultaten van Assurance zien we dat de netto-omzet op externe klanten is uitgekomen op 303 miljoen euro, wat een lichte daling van 0,9% betekent ten opzichte van vorig boekjaar. Het bedrijfsresultaat verbeterde echter tot 51 miljoen euro (2012/2013: 39 miljoen). De resultaatverbetering is het gevolg van meer klantbetrokkenheid, waardoor het aantal bestede klanturen per medewerker is toegenomen. Ten opzichte van vorig boekjaar is ook het totale volume gestegen. Dat het resultaat licht daalde, werd veroorzaakt door een daling van het uurtarief.

Naast het streven naar hoge kwaliteit, zijn onze inspanningen gericht op verbetering van de efficiency van de controlewerkzaamheden. Onze klanten vragen daarom. Het afgelopen jaar hebben we hierin stappen gezet door meer gebruik te maken van ondersteunende

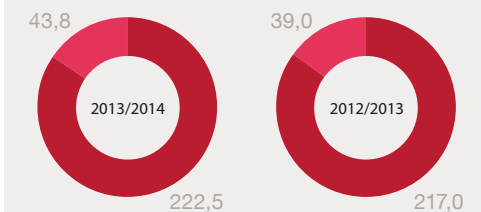
Resultaat per Line of Service

(x € 1 mln.)

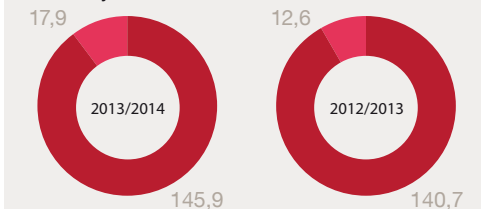
Assurance



Tax&HRS



Advisory



■ Bedrijfsresultaat
■ Netto-omzet externe klanten

technologie. Ook het onderbrengen van routinematige werkzaamheden in delivery centres en de inzet van een 'flexibele schil' in de jaarlijkse piekperiode passen in het streven om de audit efficiënter uit te voeren (zie ook pag. 41).

Afgelopen boekjaar hebben we extra kosten moeten maken als gevolg van nieuwe controleopdrachten. Een audit in het eerste jaar vergt investeringen in tijd en capaciteit. De dienstverlening die we hebben ondergebracht in onze businessunit Risk Assurance (onder andere de audit van niet-financiële informatie en systemen) is aangetrokken. Deze bleef eerder achter bij de verwachtingen. De goede resultaten zijn echter voor ons een bevestiging dat de investeringen in niet-financiële audit een goede keuze zijn geweest.

Resultaten Tax & HRS

Tax & HRS heeft een goed jaar achter de rug, ondanks niet altijd even gemakkelijke marktomstandigheden. De netto-omzet op externe klanten steeg en kwam uit op 223 miljoen euro. Dit betekent een toename van 2,5% ten opzichte van het jaar daarvoor. Het urenvolume daalde met 1%. Het uurtarief steeg evenwel met gemiddeld 2%. Net als bij Assurance zien we hier dan ook een verbetering van het bedrijfsresultaat. Bij Tax & HRS was dat een stijging van ruim 12%. Een kleinere formatie, een hogere productiviteit en reductie van andere directe kosten droegen daar in belangrijke mate aan bij.

In onze Tax & HRS-praktijk hebben we gezien dat de trends die al eerder waren ingezet zich verder ontwikkelden. Bij de grotere bedrijven zien we een verschuiving in de klantvraag van corporate tax naar de meer specialistische dienstverlening. Vooral bij de kleine en middelgrote bedrijven zien we het aantal opdrachten teruglopen.

We zien steeds vaker dat de dienstverlening van Tax & HRS geïntegreerd wordt met de diensten van Advisory. We blijven de komende jaren inzetten op deze multicompetence dienstverlening. Ook gaan we meer investeren in andere innovatieve dienstverlening, bijvoorbeeld rond het gebruik van big data bij het inrichten van zogenoemde tax control frameworks.

Resultaten Advisory

De netto-omzet op externe klanten van Advisory groeide ten opzichte van vorig jaar met ruim 3% tot 146 miljoen euro. Het urenvolume daalde weliswaar met 2%, maar de tarieven waren gemiddeld 5% hoger in een adviesmarkt die zich lijkt te herstellen. Die omzetgroei is mede te danken aan de groei bij onze praktijk die zich richt op dienstverlening bij crisissituaties. Ondanks een lagere omzet bij Consulting, heeft dit onderdeel het resultaat weten te verbeteren door een betere bezetting en hogere gemiddelde uurtarieven.

Verder merken we, ondanks de nog steeds lastige marktomstandigheden, een voorzichtig optimisme bij onze klanten. Dat vertaalde zich het afgelopen boekjaar in een aantal grote transformatieopdrachten.

Wisselend beeld bij sectoren



+18%

Onze **Financial Services-praktijk (FS)**, die zich onder andere richt op banken, verzekeraars en pensioenfondsen, deed het afgelopen boekjaar heel goed. Dat komt onder meer door enkele grote opdrachten voor het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving in die sector, waaronder FATCA en het traject naar invoering van het Europese banktoezicht. Ook is sprake van omvangrijke transformaties bij banken en verzekeraars als gevolg van overheidsmaatregelen.



+9%

De groep die zich richt op **Industrial Products (IP)** heeft een uitstekend jaar achter de rug, wat te danken is aan enkele grote opdrachten op het gebied van value chain transformation en herstructurering.



-4%



-10%

Transport & Logistics (T&L) en **Retail & Consumers (R&C)** verloren juist omzet. Deels is dat te verklaren door het uitblijven van grote adviesprojecten.



-4%

Energy, Utilities & Mining (EU&M) verloor omzet, mede door het beëindigen van een aantal Advisory-projecten. De verwachting is dat de adviesmarkt in deze sector wel weer aantrekt omdat deze volop in beweging is. Zo is de utility-sector volop in beweging en zijn bedrijven steeds vaker op internationale basis actief. Dat leidt tot transacties en transformatieprocessen.



-6%

Technology, Media and Telecom (TMT) is ook een sector in beweging en daar hebben we de afgelopen jaren dan ook veel adviesopdrachten gedaan. Onze omzet daalde hier echter. Binnen deze sector blijft het lastig om nieuwe projecten binnen te halen omdat bedrijven nog steeds bezig zijn hun kosten terug te brengen.



-9%

In de **Public Sector (PS)** zette de omzetzijging door, wat deels een blijvend gevolg is van de bezuinigingen waarmee overheden de afgelopen jaren zijn geconfronteerd. Een andere reden is dat de concurrentie in deze markt toeneemt.



-11%

Onze **Private Equity**-groep had meer opdrachten dan in het boekjaar hiervoor, maar de gemiddelde opdrachten waren kleiner in omvang. Het activiteitsniveau wordt in hoge mate gedreven door transacties in een projectomgeving waardoor de jaar-op-jaarvergelijking een relatief volatiel patroon kent.

De ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor onze marktbenadering. We richten ons nadrukkelijker op die sectoren en klantvraagstukken – niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook in de publieke sector – waar wij de meeste waarde kunnen toevoegen met onze oplossingen. Ook de opname van de strategieconsultants van Strategy& in ons wereldwijde netwerk kan in dat licht worden gezien.

Verder hebben we besloten nog meer in te spelen op de technologische en digitale ontwikkelingen en de toepassing daarvan in onze oplossingen voor klantvraagstukken. We steunen daarbij op de flexibiliteit en mobiliteit van onze mensen. Daarom investeren we in specialistische technische kennis, bijvoorbeeld door horizontale instroom van mensen met kennis en ervaring op dit gebied.

De verbetering van het bedrijfsresultaat bij Advisory (tot 18 miljoen euro) is net als bij onze andere takken van dienstverlening ook het gevolg van onder meer formatie-management en kostenreducties.

Regio's

Vanuit onze regiokantoren richten we ons op de meer regionaal georiënteerde bedrijven en instellingen. We zien ook hier de trend van internationalisering en een grotere behoefte aan geïntegreerde klantoplossingen. Ook in de regio's richten we ons op die klanten waar we de meeste waarde toevoegen. We zetten dan ook hier steeds vaker specialisten in.

We ambiëren een rol als sparringpartner

In de vorige paragraaf zijn we uitgebreid ingegaan op de interne kant van de PwC Experience, ons veranderprogramma dat ziet op het aangaan van (vertrouwens)relaties en het aangaan van een dialoog.

Het idee is dat als wij intern een bepaalde houding en bepaald gedrag vertonen, we dit naar buiten toe ook doen.

Wij hebben hier een nieuwe impuls aan gegeven door ons meer te richten op een strategische discussie met klanten en relaties. Dat wil zeggen dat de strategie en het waardecreatiemodel van die klant of relatie het uitgangspunt moeten zijn van die dialoog. Het idee hierachter is dat als wij erachter komen wat de werkelijke vraag is van klanten, wij dan ook met de goede oplossingen kunnen komen. Als wij echte waarde willen toevoegen moeten we bij wijze van spreken weten waar hij of zij 's nachts wakker van ligt.

Dat betekent dat wij onszelf ook kwetsbaar moeten opstellen, op tafel leggen wat ons drijft, waar wij onzeker over zijn of waar we mee worstelen. Zoals blijkt uit de feedback van klanten én uit de stakeholderdialoog, doen wij dat niet 'automatisch' goed.

We stimuleren innovatie van onderaf

Door het innoveren van onze dienstverlening werken we verder aan het onderscheidend maken van onze dienstverlening.

Strategische innovaties die inspelen op grote, internationale, onomkeerbare megatrends initiëren wij van bovenaf (top-down', zie pag. 43). We willen echter ook de 'bottom-up'-vernieuwingen stimuleren. Om een innovatieve cultuur te bevorderen en om te voorkomen dat goede ideeën wegens tijdgebrek in de spreekwoordelijke bureaulade blijven liggen, maken we tijd vrij voor begeleiding.

Dat betekent dat we mensen vrijmaken om goede voorstellen verder te ontwikkelen, te toetsen en te begeleiden waardoor een idee uiteindelijk evolueert in nieuwe dienstverlening (zie voor een voorbeeld pag. 92). Om innovatieve ideeën verder aan te moedigen en mensen voor innovatie te enthousiasmeren, hebben we een paar keer 'Innovation Challenges' georganiseerd. Wij hebben verder de oprichting van een innovatienetwerk geïnitieerd dat naast onszelf uit een veertigtal leden (klanten en relaties) bestaat. Dit platform is bedoeld – daartoe hebben alle deelnemers een intentieverklaring ondertekend – om ideeën en ervaringen over innovatieprocessen uit te wisselen. Dit netwerk is tot nu toe vier keer bij elkaar geweest.

4. We transformeren onze organisatie

Wij bouwen verder aan het efficiënt, weerbaar en wendbaar maken van onze organisatie. Wij voelen daartoe de noodzaak omdat we werken in een wereld die steeds sneller en ingrijpender verandert door de zogenoemde megatrends en we te maken hebben met kansen en bedreigingen als gevolg daarvan.

Een goed voorbeeld daarvan is de verdergaande digitalisering. IT-innovatie zet vele sectoren op hun kop, inclusief de onze. Velen verwachten dat we nog maar aan de vooravond staan van de impact van technologische ontwikkelingen op de wereld van onze klanten, maar ook op die van ons.

Eenzijds bieden de technologische ontwikkelingen enorme kansen. We kunnen de kwaliteit en efficiency van onze dienstverlening verder verbeteren. Denk aan de mogelijkheden van gegevensgerichte accountantscontrole op databestanden. Ook kunnen we onze dienstverlening verder versterken met nieuwe proposities, bijvoorbeeld op het gebied van de betrouwbaarheid en beveiliging van data ('cybersecurity'). Hiermee dragen we bij aan de oplossing van maatschappelijke problemen.

Anderzijds vormen technologische ontwikkelingen een bedreiging voor onze sector als we niet tijdig inspelen op al deze veranderingen. Meer technologie gedreven businessmodellen zullen de grenzen van onze sectoren en markten doen vervagen en nieuwe toetreders aantrekken. Het is dus zaak om proactief op technologische ontwikkelingen in te

spelen en nadrukkelijk hierin te investeren. Een aantal initiatieven op het gebied van 'business transformation' vindt plaats in het grote 'global' PwC-netwerk. Andere initiatieven voeren we uit binnen het samenwerkingsverband van de PwC member firms in Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België. Het idee daarbij is verder dat als we onze systemen en onze manier van werken stroomlijnen, we onze internationale klanten beter kunnen bedienen. Ook het bevorderen van de internationale mobiliteit draagt daaraan bij.

Wij hebben dit jaar een 'flexibele schil' ingezet
We hebben begin 2014 in onze Assurance-praktijk een pilot gehouden met een zogenoemde 'flexibele schil'. Het controleproces kent dan een flinke piek. We hebben in dit 'busy season' ongeveer 25 mensen (op senior associate niveau) van buitenaf ingehuurd voor een periode van zo'n zestien weken. Deze flexibele schil ondersteunde onze mensen bij de uitvoering van diverse audits. Deze flex-PwC'ers werden gedetacheerd vanuit twee detacheringbureaus. Om de kwaliteit te waarborgen, selecteren we zelf aan de poort. De tijdelijke werknemers kregen, voordat zij ingezet werden, een training van een week.

De reacties op de pilot zijn overwegend positief geweest. Komend jaar willen we daarom in de piekperiode de flexibele schil verder laten groeien.

We besteden standaardwerk uit aan delivery centres

Binnen de Assurance-praktijk streven we ernaar standaardcontrolewerk uit te besteden aan zogenoemde delivery centres. Dit zijn organisaties in ons wereldwijde netwerk die specifieke, vooral routinematige, werkzaamheden efficiënt en kwalitatief hoogwaardig uitvoeren. Afgelopen jaar hebben we ongeveer 6% van onze controlewerkzaamheden uitbesteed aan delivery centres in Nederland, Duitsland, Polen en India. Het streven is om dit percentage te verhogen naar 10%.

We willen mobiliteit verder stimuleren

Wij ervaren dat mobiliteit in belangrijke mate bijdraagt aan het flexibel en wendbaar maken van onze organisatie. Dat geldt voor mobiliteit op elke schaal: tussen businessunits, binnen PwC Europe en binnen ons wereldwijde netwerk. Het al dan niet tijdelijk veranderen van werkplek is een belangrijk instrument in de ontwikkeling van onze mensen. Het leert mensen nieuwe vaardigheden en brengt nieuwe ervaringen, niet alleen qua werkwijze maar ook 'in mind'. Wij merken dat mensen die, zoals wij dat noemen, op 'secondment' zijn geweest, vaak terugkomen met positieve ervaringen.

Wij vinden de mobiliteit binnen het PwC-netwerk te laag. Wij willen mobiliteit dan ook bevorderen door mensen in hun carrière actief te stimuleren deze uitdaging aan te gaan.

Waar richten we ons op?	Wat hebben we gedaan?	Wat moet beter?
Aanpassen van onze eigen organisatie aan verdergaande digitalisering en internationalisering.	We participeren in initiatieven binnen ons Europese samenwerkingsverband en PwC Global die onder meer gericht zijn op 'one way of working'.	Stroomlijnen van ons wereldwijde netwerk.
Verhogen van onze mobiliteit.	Aandacht voor internationale dimensie in model voor 'PwC-professional' en in opleidingen (zie ook onder 'We leveren de PwC Experience').	Mobiliteit verhogen door meer directe aansturing en verbinding van mobiliteit aan talentmanagement.
Standaardiseren en uitbesteden van relatief eenvoudig werk.	Introductie van een 'flexibele schil' en het onderbrengen van relatief eenvoudig werk bij delivery centres (zie ook onder 'We streven naar het allerhoogste kwaliteitsniveau').	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding flexibele schil in piekperiodes. • Investeren in techniek om kwaliteit en efficiency verder te ondersteunen.

Mobiliteit binnen PwC Nederland (in personen)*	2013/2014	2012/2013
Assurance	74	73
Tax & HRS	26	35
Advisory	17	17
Firm Services	12	13

Mobiliteit binnen PwC Europe (in personen)**	2013/2014	2012/2013
Assurance	14	5
Tax & HRS	12	10
Advisory	9	9
Firm Services	1	3

Mobiliteit internationaal (in personen)***	2013/2014	2012/2013
Assurance	52	36
Tax & HRS	38	25
Advisory	25	21
Firm Services	2	4

* De mobiliteit tussen businessunits, waaronder die tussen businessunits van verschillende Lines of Services.

** Uitzendingen met Duitsland, Oostenrijk en België naar Nederland toe en vanuit Nederland naar deze drie landen.

*** Uitzendingen met andere landen (inclusief Duitsland, Oostenrijk en België) naar Nederland toe en vanuit Nederland.

Binnen ons Europees samenwerkingsverband loopt een initiatief om het aantal uitwisselingen van medewerkers en partners omhoog te brengen. Daar gaan wij mee door.

Wij hebben op pag. 33 al ons nieuwe model voor de PwC Professional laten zien waarin ook een belangrijke rol is weggelegd voor mobiliteit en internationale ervaring. We zullen mobiliteit centraal gaan aansturen en nadrukkelijker verbinden met ons talentmanagement.

We bouwen verder aan ons Europees samenwerkingsverband

Uiteraard ligt de nadruk van de samenwerking tussen de member firms van Nederland, Duitsland, Oostenrijk en België op de bediening van grensoverschrijdende klanten, maar we werken ook aan back-officevoordelen. Wij zijn verdergegaan met het standaardiseren van de processen binnen deze samenwerking. Dat varieert van relatief kleine zaken zoals de gezamenlijke inkoop van papier tot het opzetten van een gezamenlijke digitale infrastructuur.

Dit jaar hebben we stappen gezet naar een verdere integratie. Dit verslagjaar hebben we het ontwikkelingstraject dat moet leiden naar het director- of partnerschap van onze firma's geharmoniseerd. Sinds 1 juli 2013 is dit gezamenlijke traject in werking getreden.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat de samenwerkende member firms op dezelfde manier (en/of gezamenlijk) klanten benaderen, hun marktkennis opbouwen en hun 'client delivery' op gelijke wijze vormgeven.

5. Wij investeren in strategische competenties

Investeren betekent voor ons vooral investeren in mensen. Dat doen wij niet alleen door starters aan te trekken en op te leiden. We nemen ook senior-managers, directors en partners aan die elders al hun sporen hebben verdiend en die bij ons verder bijdragen aan de ontwikkeling van potentiële groeimarkten en kennis en competenties.

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven hoe wij in onze organisatie innovatie van onderaf stimuleren (zie pag. 40). In deze paragraaf gaat het voor een deel om de investeringen in innovatieve multicompetence-dienstverlening die inspeelt op de internationale megatrends. Voor een ander deel richten onze investeringen zich op de verdere uitbouw van (soms zeer) specialistische kennis en competenties.

Wij zijn trots op de opname van Strategy& (voorheen Booz & Company) in ons wereldwijde netwerk op 1 april 2014. Met de komst van de nieuwe Strategy&-collega's vergroten wij met name onze strategie-competenties. Deze zijn complementair aan onze vaardigheden om nieuwe strategieën te implementeren. Samen creëren we een unieke propositie, een 'category of one' op het gebied van ondersteuning van en advisering bij

Waar richten we ons op?	Wat hebben we gedaan?	Wat moet beter?
Investeren in groeigebieden om te anticiperen op de strategische agenda van onze klanten.	Acquisitie van Strategy& in wereldwijd netwerk.	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in dienstverlening rondom digital transformation (zie ook onder 'We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt'). • Verder investeren in multicompetence dienstverlening.
Investeren in specialistische dienstverlening.	Investeren in dienstverlening op het gebied van onder andere accounting, herstructurering en operations en legal services.	Verder investeren in specialistische dienstverlening op het gebied van onder andere accounting, risicomanagement, compliance, wet- en regelgeving, risk assurance, juridische zaken, Human Resources en herstructurering.

complexe transformaties van begin tot eind, van 'strategy to execution'. (zie verder pag. 15).

Voortgang opbouw strategische competenties

Investeren in multicompetence dienstverlening

Wij ervaren dat de issues waarmee klanten te maken hebben als gevolg van bijvoorbeeld demografische veranderingen of technologische ontwikkelingen vragen om oplossingen waarvoor meerdere competenties en invalshoeken nodig zijn. Wij investeren daarom in oplossingen die zich, waar

toegestaan in wet- en regelgeving, uitstrekken over meerdere takken van dienstverlening. Een goed voorbeeld daarvan is onze dienstverlening die we hebben gebundeld onder de noemer Value Chain Transformation en waarin collega's uit Assurance, Tax & HRS en Advisory samenwerken. Deze propositie speelt in op de vraag van internationaal opererende ondernemingen die hun waardeketen steeds moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. Onze specialisten helpen deze bedrijven hiermee.

Ze brengen in samenhang veranderingen aan in de locatie en structuur van de waardeketen, de inrichting en aansturing van

bedrijfsprocessen en de daarbij behorende juridische en fiscale structuur.

Een ander voorbeeld is onze dienstverlening rondom Digital Transformation. Digitalisering leidt tot ander gedrag en een andere vraag van consumenten, waardoor businessmodellen en strategieën (snel) veranderen. Het schept nieuwe mogelijkheden zoals de inzet van big data en nieuwe issues zoals cybercrime. Vraagstukken rond digitalisering leiden daarom ook tot de inzet van verschillende competenties en specialismen op een opdracht.

Investeren in specialistische dienstverlening
Daarnaast blijven we investeren in specialistische dienstverlening onder meer op het gebied van accounting, risicomanagement, compliance en wet- en regelgeving.

Een belangrijk investeringsgebied is Risk Assurance, dat zich onder meer richt op het geven van zekerheid bij niet-financiële informatie en de werking van processen en systemen. ■

Risicofactoren

Bij de bepaling en de uitvoering van onze strategie houden we uiteraard rekening met de voor ons meest relevante risico's. Daarom kijken we continu naar ontwikkelingen en trends in de maatschappij en in de omgeving waarin we opereren.

Periodiek analyseren we wat deze ontwikkelingen en trends voor ons betekenen om, waar nodig, bij te sturen. De gesignaleerde risico's zijn gekoppeld aan onze strategische doelen.

In dit overzicht vatten we de belangrijkste risico's samen. We geven aan of het risico naar onze inschatting gelijk is gebleven of groter is geworden ten opzichte van het jaar hiervoor.

 Gelijkblijvend  Toegenomen  Afggenomen

We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening

Risico

Positie

De impact van het risico

Hoe we dit risico mitigeren

Het niet adequaat adresseren van de zorgen rondom het accountantsberoep



- Verlies van relevantie en bestaansrecht.
- Continuering vertrouwensbreuk.
- Verdergaande regulering.

- Actieve stakeholderdialoog.
- Voortvarend invoeren van voorstellen (van de werkgroep 'Toekomst accountantsberoep' die recht doen aan de maatschappelijke functie van accountants en bestaande zorgen daarover.
- Streven naar de hoogst mogelijke kwaliteit van onze dienstverlening.

Het niet leveren van (onderscheidende) kwaliteit



- Reputatieschade aan de naam en het merk PwC.
- Verlies van klanten.

- Focus op het continu verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening.
- Goed kwaliteitsbeleid en verdere investeringen in ons raamwerk voor kwaliteit- en risicomanagement (opzet, bestaan en werking van geïdentificeerde key controls).
- Focus op vaktechniek én gedrag in ons opleidingsprogramma.
- Aanscherpen van ons beleid rond governance en beloning.

Het niet meer kunnen werven en behouden van talentvolle mensen



- Niet meer in staat zijn om complexe controles en adviesopdrachten op kwalitatief hoogstaande wijze uit te voeren en de gewenste (maatschappelijke) impact te maken.
- Verlies van omzet en klanten.

- Actief recruitmentbeleid, onder andere door participatie in juiste netwerken.
- Talentmanagement gericht op het investeren in de ontwikkeling van onze talenten.
- Actieve opvolging van uitkomsten van ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Focus op het vergroten van diversiteit en mobiliteit.



We leveren de PwC Experience

Risico

Een te veel naar binnen gekeerde cultuur



Positie De impact van het risico

- Onvoldoende inspelen op de signalen uit de maatschappij.

Hoe we dit risico mitigeren

- Actieve stakeholderdialoog.
- Commissie Publiek Belang.
- Focus op de maatschappij en klanten.
- Gedrag centraal in opleidingen.

Ongewenst of onethisch gedrag door PwC-partners en -medewerkers



- Reputatieschade aan de naam en het merk PwC.
- Negatieve publiciteit.
- Verlies van klanten.
- Verminderde aantrekkelijkheid als werkgever.

- Ethisch en professioneel gedrag (PwC-gedragscode en de PwC Experience) staat centraal in de opleiding van onze mensen.
- Regelmatige communicatie over het belang van ethisch handelen naar klanten en naar elkaar.

We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt

Risico

Onvoldoende innovatief vermogen



Positie De impact van het risico

- Het niet of niet tijdig signaleren van en inspelen op mogelijkheden om onze dienstverlening te verbreden en/of te verdiepen leidt tot relatieve verzwakking van onze concurrentiepositie.
- Vermindering van de aantrekkelijkheid van PwC als werkgever om talent te behouden en aan ons te binden.

Hoe we dit risico mitigeren

- Continue aandacht voor (nieuwe) vraagstukken en wensen van klanten.
- Benoemen chief economist om 'thought leadership' aan te jagen en te coördineren.
- Participatie in PwC-netwerk zorgt voor investerings- en innovatiekracht.
- Ontwikkelen en stimuleren van innovatie-initiatieven.

Gebrek aan interne samenwerking tussen verschillende specialisten en competenties



- Het niet ontwikkelen van innovatieve proposities voor complexe vraagstukken.
- Te weinig onderscheidend vermogen en dus een verminderde concurrentiepositie.

- Nadruk op het belang van samenwerking als onderdeel van gedragstraining.
- Delen van 'best practices'.
- Gestructureerd accountmanagement.

Het niet goed managen van het volume aan nieuwe klanten door de verplichte kantoorroulatie



- Het niet kunnen leveren van de gewenste kwaliteit.
- Verlies aan marktaandeel in het OOB-marktsegment.

- Strengere procedures van klant- en opdrachtacceptatie.
- Verhogen van de flexibiliteit van de organisatie.
- Vergroten van (internationale) mobiliteit.
- Accountmanagement.



We transformeren onze organisatie

Risico

Gebrek aan flexibiliteit en wendbaarheid



- De impact van het risico**
- Een minder efficiënte en effectieve manier van werken.
 - Kostennadelen ten opzichte van onze concurrentie.
 - Minder aantrekkelijk als werkgever.

Hoe we dit risico mitigeren

- Actief participeren in initiatieven van het PwC-netwerk en PwC Europe om de infrastructuur voor onze dienstverlening te optimaliseren en verder te verbeteren.

Het achterblijven in de 'digital transformation'



- De impact van het risico**
- Verminderde concurrentiepositie door nieuwe (vormen van) dienstverlening (bijvoorbeeld rondom big data) niet tijdig aan te kunnen bieden.
 - Veroudering van onze 'client delivery'-tools en werkwijzen.
 - Inefficiëntie in onze eigen organisatie.

- Hoe we dit risico mitigeren**
- Investeren in specialisten.
 - Investeren in technologie en systemen.
 - Actief participeren in initiatieven van het PwC-netwerk.

Gebrek aan internationalisering en mobiliteit



- De impact van het risico**
- Suboptimale bediening van internationaal opererende klanten.
 - Lagere winstgevendheid en dus minder investeringsruimte.
 - Verminderde aantrekkelijkheid als werkgever.

- Hoe we dit risico mitigeren**
- Versterking van ons wereldwijde netwerk, onder meer door het actief bevorderen van mobiliteit en 'one way of working'.
 - Versterking samenwerking in PwC Europe-verband.

Wij investeren in strategische competenties

Risico

Kortetermijn-gerichtheid



- De impact van het risico**
- Niet tijdig inspelen op nieuwe businessopportunities en nieuwe risico's.
 - Onvoldoende of niet tijdig middelen vrijmaken voor noodzakelijke investeringen.
 - Verlies van klanten en omzet.

Hoe we dit risico mitigeren

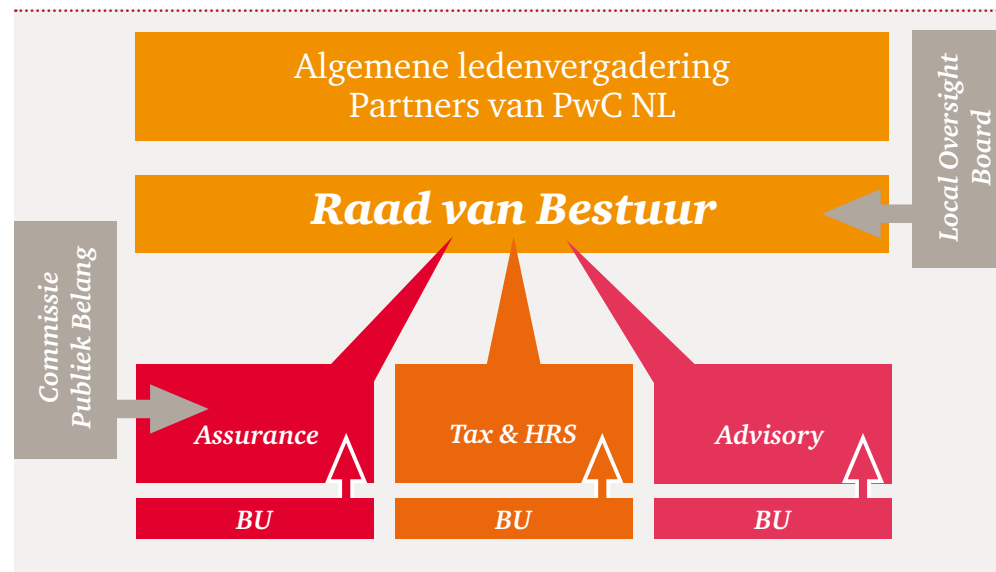
- Hoe we dit risico mitigeren**
- Regelmatige en expliciete beoordeling van (ontwikkelingen in) opportuniteiten en risico's.
 - Effectieve bewaking van de tijdige uitvoering van de strategie.

Governance en beloning

Kwaliteit staat voorop in onze governance

Tot de verantwoordelijkheden van de rvb behoren het formuleren van onze waarden en ambities, de strategie en de realisatie hiervan. De zes leden van de rvb hebben ieder eigen portefeuilles met specifieke aandachtsgebieden. Eén van hen is specifiek eindverantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking en het risicomanagement. Hij stuurt de Quality & Risk-coördinatiegroep aan. Die bestaat uit vertegenwoordigers van Assurance, Tax & HRS en Advisory, aangevuld met specialisten op het gebied van onafhankelijkheid, juridische zaken, wet- en regelgeving en compliance. In alle boards en businessunits is er een partner benoemd voor het bewaken en continu verbeteren van de kwaliteit.

Wij kennen in het kader van het kwaliteitsbeleid en risicomanagement een compliance officer en een independence officer. De aanwezigheid van een Compliance & Independence Office is een vereiste in de Wet toezicht accountantsorganisaties, maar deze richt zich niet alleen op onze accountantspraktijk, maar op de hele PwC-organisatie. De compliance officer en de independence officer rapporteren aan de rvb, de LOB of aan de LoS-boards, afhankelijk van het onderwerp waarop de rapportage betrekking heeft. De voorzitter van de rvb heeft het beleid rond



corporate responsibility en diversiteit in zijn portefeuille. De taakverdeling van de rvb-leden staat op pagina 100-101.

Ondersteuning op andere strategische onderwerpen

De rvb krijgt vanuit de staf ondersteuning bij de uitvoering van een aantal specifieke strategische speerpunten, zoals corporate responsibility, diversiteit, innovatie, PwC Experience en businesstransformation. Op elk van die gebieden is tevens een partner of director betrokken bij de totstandkoming en

Advisory). De LoS-boards bestaan naast deze voorzitter uit (een vertegenwoordiging van) business unit leaders uit de betreffende LoS. Op deze manier zorgen we ervoor dat de uitwisseling van kennis en informatie naar alle bestuurslagen geborgd is.

Op pagina 97-99 staat een uitgebreide beschrijving van onze governancestructuur.

Benoeming bestuurders

De huidige rvb is aan het begin van dit verslagjaar aangetreden. De voorzitter is benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de LOB. De voorzitter heeft vervolgens de leden van zijn team benoemd, na advies van de LOB. De cv's van de leden staan op pag. 100-101.

Kandidaten voor bestuursfuncties worden altijd intern getoetst voor zij worden benoemd. De LOB ziet erop toe dat iedere geselecteerde kandidaat over de (persoonlijke of door wet- en regelgeving) vereiste kwaliteiten beschikt en voldoende draagvlak heeft onder de partners. Gekeken wordt verder onder meer naar belangenverstrengeling (independence compliance screening). Als het gaat om (mede) beleidsbepalers van onder andere de Assurance-praktijk en de PAIS-praktijk (Pensions, Actuarial & Insurance Services) vindt ook externe screening door de AFM plaats.

Wij streven naar meer diversiteit in onze besturen

Bij de samenstelling van de besturen zijn kwaliteit, representativiteit en diversiteit leidende principes. Wij streven naar een evenwichtige man/vrouw-verdeling in onze besturen, zoals ook is opgenomen in de Wet toezicht en bestuur. Per 1 juli 2013 bestaat onze rvb uit één vrouw en vijf mannen. In de LOB zit ook één vrouw, net als in de boards van Assurance en Tax & HRS.

De afgelopen jaren hebben we tijdens de selectieprocedures voor onze bestuursorganen actief vrouwen aangezocht voor bestuursfuncties. Ons diversiteitsbeleid is mede gericht op de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen de organisatie. Dit beleid zetten we de komende jaren onverminderd voort (zie pag. 35).

De Commissie Publiek Belang

Sinds begin van dit verslagjaar houdt de Commissie Publiek Belang (zie pag. 99) toezicht op de wijze waarop onze accountantsorganisatie het publieke belang van de accountantsverklaring waarborgt. Een verslag van de werkzaamheden van de commissie is terug te vinden in ons transparantieverslag.

Beloning

Kwaliteit heeft grote impact op de beloning van partners en directors

Vanwege het publieke belang van ons werk is onze beloningsmethodiek voor partners en directors zo ingericht dat het kwaliteitsaspect en zaken als onafhankelijkheid, onze gedragscode en het naleven van andere interne en externe regelgeving grote impact hebben op de beloning. Het proces met betrekking tot de beoordeling en beloning van partners wordt jaarlijks door de LOB beoordeeld.

Als het kwaliteitsniveau van de partner niet voldoet aan de norm, heeft dit effect op zijn of haar beloning. Commerciële of andere prestaties kunnen dit niet compenseren. In het beloningssysteem is verder expliciet opgenomen dat Assurance-partners niet beloond worden voor 'cross-selling' bij controleklanten.

Ook bij directors heeft het kwaliteitsaspect materiële invloed op de beloning. Voor directors geldt een salarisrange die de betrokken LoS-board jaarlijks vaststelt. Dit salaris is afhankelijk van de rol en de verantwoordelijkheid van de director. Verder wordt er jaarlijks over het verstreken boekjaar een bonus toegekend. De beoordeling en de bonus van de directors worden via een soortgelijke systematiek als bij partners vastgesteld. De business unit leaders beoordelen de directors.

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

Begin boekjaar

Bepalen rol partner

- Line of Service-board doet voorstel aan de raad van bestuur.
- De raad van bestuur bepaalt rol/verantwoordelijkheid van partner in komend boekjaar na advies van het Remuneration Committee van de LOB.

Mapping

- De raad van bestuur plaatst na advies van het Remuneration Committee van de LOB de partner in een categorie en binnen deze categorie krijgt hij/zij een bepaalde positie toebedeeld.

Bepalen doelstellingen

- In overleg met de 'primary reviewing partner' bepaalt de partner jaarlijks zijn/haar persoonlijke doelstellingen, inclusief specifieke kwaliteitsdoelstellingen, die aansluiten bij de strategie van de organisatie.

Eind boekjaar

Toetsing

- Aan het eind van het boekjaar wordt vastgesteld in welke mate de partner de doelstellingen heeft behaald, verdeeld naar de onderdelen *clients, people en firm/strategy*, waaronder *quality & risk*.
- Toetsing vindt plaats tijdens het BMG&D-gesprek (Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development). De partner verricht ter voorbereiding een zelfevaluatie (partnersverslag).

Rating

- Beoordeling leidt tot een rating (1-5) op elk van de onderdelen *clients, people en firm/strategy*. Deze hebben per onderdeel financiële consequenties voor de beloning in dat jaar.
- De Line of Service-board doet hierover een voorstel aan de rvb. De rvb bepaalt na advies van het Remuneration Committee van de LOB de rating van de partner.

Beloning

- De uitkomst van het hiervoor beschreven proces resulteert in een winstaandeel in de vorm van een variabele managementfee die de rol, de specifieke verantwoordelijkheden en de individuele prestaties in het beoordelingsjaar weerspiegelt.

Hoogstbetaalde PwC-werknemer (excl. partners) binnen Nederland t.o.v. mediaan (excl. hoogstbetaalde)

	2013/2014	2012/2013
Remuneratie*		
Factor	7,3	6,6
Ratio procentuele stijging jaarinkomen	-1,8	-4,6

* Gebaseerd op jaarinkomen inclusief bonussen, exclusief niet-financiële beloningscomponenten zoals privégebruik mobiele telefoon, lease-auto en onkostenvergoedingen.

Beloning afhankelijk van prestaties

De totale beloning van de partners en directors fluctueert jaarlijks met de financiële prestaties van PwC Nederland. De beloning van de partners is gebaseerd op een puntensysteem waarbij de eurowaarde per punt aan het eind van het jaar wordt vastgesteld door de beschikbare winst te delen door het totaal aantal punten. Aan het begin van het jaar krijgt een partner punten toebedeeld die voor 50% vast zijn op basis van verantwoordelijkheden (mapping) en voor 50% variabel (rating). Bij normaal goed functioneren wordt dit variabele deel verkregen. Een positieve of een negatieve beoordeling leidt tot een correctie van het variabele percentage. Het variabele deel wordt toegekend op basis van de individuele prestaties van de partner op de onderdelen clients (weging: 50%), people (weging: 25%) en firm/strategy (weging: 25%). Directors genieten een vast salaris en een variabele beloning die afhankelijk zijn van de eigen performance en de resultaten van PwC Nederland. Het effect op de variabele beloning van directors ligt in lijn met de systematiek van de partners.

We belonen 'vanzelfsprekend' gedrag niet extra

De manier waarop onze partners en directors zich gedragen in de relatie met klanten, maar ook met collega's en andere stakeholders, kan van (negatieve) invloed zijn op de beloning. We hebben het dan over gedrag dat zo vanzelfsprekend is dat het niet extra beloond hoeft te worden en waarvan verwacht mag worden dat iedereen daaraan voldoet. Wij noemen dit baseline expectations.

De baseline expectations slaan op gedrag in lijn met onze gedragscode, het voldoen aan interne en relevante externe regelgeving en de participatie in PwC. Het niet voldoen aan de baseline expectations heeft negatieve gevolgen voor de beloning. Die kunnen oplopen tot een halvering van het totale inkomen.

Het niet-voldoen aan de baseline expectations heeft bij één partner geleid tot ontbinding van de aansluitingsovereenkomst.

Wij beoordelen onze medewerkers op prestaties en gedrag

Voor onze medewerkers hanteren wij een systematiek waarin veel aandacht is voor het geven en krijgen van feedback. Ons beloningssysteem is gebaseerd op twee

elementen: performance en competentie. Beide worden beoordeeld met een rating van 5 tot en met 1.

Competentie (basis voor salarisverhoging) gaat over de kwaliteit van het functioneren van de betrokken medewerker en de vaktechnische ontwikkeling die hij of zij heeft gemaakt. Performance (basis voor de bonus) heeft betrekking op aspecten als inzet, flexibiliteit, teamspirit, proactiviteit en verantwoordelijkheidsgevoel naar collega's en naar PwC.

Iedere medewerker maakt – net als de partners en directors – in overleg met zijn of haar leidinggevende afspraken over de doelstellingen voor het komende jaar, waarna halverwege het boekjaar – mede aan de hand van (mede)beoordelingen en andere feedback – kan worden vastgesteld hoe de voortgang op de gemaakte afspraken is. Aan het eind van het boekjaar evalueren medewerker en leidinggevende in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald.

De beoordeling van medewerkers gebeurt door de 'performance coach', de leidinggevende van de medewerker. Daarnaast kunnen onze medewerkers een beroep doen op een 'career coach', met wie ze kunnen praten over ambities, drijfveren en de ontwikkeling die nodig is om hun doelen te bereiken.

De ondernemingsraad (OR) is betrokken bij de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Een commissie van de OR, waarin naast de voorzitter vertegenwoordigers zitten uit alle Lines of Service, onderhandelt daartoe met de rvb. Als het gaat om pensioenregelingen, schakelt de OR vaak een vakspecialist in uit onze praktijk. Dat is ook dit jaar gebeurd vanwege de verandering van de Pensioenwet en de daardoor mee-veranderende opbouwpercentages.

	2013/2014	2012/2013	Δ%
Managementfee, salaris en emolumenten			
Beschikbaar voor uitkering aan partners (x € 1 mln.)	156,1	137,7	13%
Gemiddelde partnermanagementfee* (x € 1.000)	639,7	527,5	21%
Gemiddelde financiering per aandeelhouder per einde boekjaar (x € 1.000)	627,8	506,3	24%
Bonuskosten voor medewerkers (x € 1 mln.)	30,3	23,4	29%
Gemiddelde loonkosten per FTE (x € 1.000)	71,8	68,9	4%
Gemiddelde bonus per FTE (x € 1.000)	8,0	5,8	38%

* Uit de managementfee worden de kosten betaald voor goodwillrechten, pensioenopbouw, sociale verzekeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekering, overlijdensrisicoverzekering etc.

Sanctiebeleid

Als mensen (externe en interne) regels overtreden of ongewenst gedrag vertonen, kunnen we, als 'sluitstuk' van ons kwaliteitsbeleid, sancties opleggen. Afhankelijk van de aard en de zwaarte van de overtreding kunnen de sancties variëren van een schriftelijke waarschuwing en een terechtwijzing tot schorsing en ontslag.

We hebben een sanctiebeleid dat een overzicht geeft van mogelijke sancties en bij welke gremia overtredingen gemeld kunnen worden. Zo hebben we een Klachtencommissie en Business Conduct Commissie, die voortvloeien uit de gedragscode (zie ook pag. 102) en een Independent Sanctions Committee. Deze commissies leggen zelf geen sancties op, maar adviseren de raad van bestuur daarover.

In het afgelopen boekjaar zijn door het Independence Sanctions Committee 76 sancties op het gebied van onafhankelijkheid opgelegd. Die betreffen 56 schriftelijke waarschuwingen en 20 terechtwijzingen. De schriftelijke waarschuwingen hadden betrekking op het niet of niet tijdig registreren van aan- of verkopen van effecten. Bij de terechtwijzingen ging het om het aanhouden van ongeoorloofde financiële belangen.

De BCC (die ziet op een mogelijk vermoeden van zakelijke misstanden) heeft het afgelopen boekjaar één melding ontvangen, maar deze is niet ontvankelijk verklaard. De klachtencommissie, waarbij mensen klachten kunnen indienen als zij tijdens hun werk worden geconfronteerd met gedrag dat zij ervaren als vernederend, discriminerend, intimiderend of agressief, heeft in dit boekjaar geen klachten behandeld.

Zoals vermeld op pag. 30, hebben we dit jaar extra aandacht besteed aan onze gedragscode en de bijbehorende 'infrastructuur' om klachten te melden.

Toekomstverwachtingen

Het herstel van het maatschappelijk vertrouwen in het accountantsberoep is onze hoogste prioriteit. In september heeft de werkgroep ‘Toekomst accountantsberoep’ namens de sector haar plannen gepresenteerd voor verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van het accountantsberoep. Dit voorstel betreft maatregelen op het gebied van kwaliteit, governance (bestuur en toezicht) en communicatie. Wij zijn bezig deze voorstellen door te voeren.

De economie is zich na jaren van crisis voorzichtig aan het herstellen. We zien dat terug bij het eveneens voorzichtig optimisme van onze klanten die weer denken aan groei- en investeringsmogelijkheden. Wij spelen hierop in door zelf te investeren in mensen om onze klanten te helpen waarde te creëren bij hun klanten en stakeholders.

Met betrekking tot de financiering en in ogenschouw nemend de ontwikkeling van onze liquiditeitspositie verwachten wij die investeringen te kunnen financieren uit beschikbare middelen en bestaande faciliteiten. In onze personeelsbezetting verwachten wij geen veranderingen, behalve normaal verloop en recruitment dat past bij de aard en omvang van onze bedrijfsactiviteiten.

De verwachte ontwikkeling van onze omzet is mede afhankelijk van (onzekere) macro-economische ontwikkelingen, alsook van specifieke ontwikkelingen bij onze klanten en in de sectoren en segmenten waarin deze actief zijn. Tegelijkertijd investeren we – zoals uitgebreid besproken in dit jaarbericht – in de kwaliteit van de accountantscontrole om het maatschappelijk vertrouwen te herstellen. Ook investeren we in innovatie en technologie om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren en onze eigen bedrijfsvoering efficiënter te maken. Dat doen we niet alleen in Nederland. We nemen ook deel in de verdere ontwikkeling van dienstverlening, systemen en methoden in het verband van ons grote internationale netwerk. Om deze redenen zal het resultaat in het nu lopende boekjaar naar verwachting lager zijn dan in het afgelopen boekjaar.

Toekomstverwachtingen per strategisch speerpunt



We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening - Kwaliteit als hoogste prioriteit

We investeren in de kwaliteit van de wettelijke accountantscontrole. We hebben daartoe ons kwaliteitsmanagementsysteem grondig tegen het licht gehouden. Daaruit is een aantal verbetermogelijkheden naar voren gekomen die we hebben uitgewerkt in een plan, dat zowel gericht is op de inhoud als het proces van kwaliteit. Het plan voorziet in acties gericht op verbetering en uitbreiding van reviews, opleiding en training. Het bevat verder maatregelen die samenhangen met cultuur en gedrag en verandermanagement. Daarbij maken we gebruik van de uitkomsten van het cultuuronderzoek dat we afgelopen zomer in onze organisatie hebben uitgevoerd.



We leveren de PwC Experience - Verder bouwen aan een open, inclusieve cultuur

Wij bouwen verder aan een open en inclusieve cultuur. Wij zien dat als een belangrijke randvoorwaarde voor de verdere verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening. Een naar buiten gerichte cultuur draagt bij aan de ontwikkeling van een betere 'antenne' voor de maatschappelijke eisen, wensen en behoeften. Wij denken dat een dergelijke cultuur bovendien bijdraagt aan betere samenwerking, kennisdeling en tot het slechten van fysieke en mentale barrières tussen landen en mensen. Deze elementen komen terug in ons deels vernieuwde opleidingsprogramma dat wij komend jaar verder uitrollen.



We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt - Samen staan we sterk

Onze firma bestaat uit accountants, fiscalisten en adviseurs. Wij geloven er heilig in dat deze disciplines elkaar versterken. Sterker nog, vele vraagstukken van onze klanten vragen om een multidisciplinaire oplossing. Het is exact om die reden dat wij inzetten – uiteraard als wet- en regelgeving dat toestaan – op hechte samenwerking. Wij organiseren die samenwerking in onze sectorgroepen en ons accountmanagement en laten ons daarbij leiden door de vraagstukken in de sector en de daaruit voortvloeiende strategische agenda van onze klanten.



We transformeren onze organisatie - Een weerbare en wendbare organisatie in internationaal verband

Onze organisatie staat voor de uitdaging om tijdig in te spelen op steeds snellere veranderingen, terwijl we ook voortdurend blijven zoeken naar mogelijkheden om onze doelmatigheid te verbeteren. We zetten verder in op een flexibele schil, standaardisatie van processen, offshoring van routinematige werkzaamheden en verdere digitalisering op de werkvloer.

Onze klanten internationaliseren en verwachten dat ook van ons. Wij zullen het internationale PwC-netwerk verder moeten mobiliseren om onze klanten te kunnen helpen. Dit vraagt om meer aandacht voor internationale samenwerking zoals in PwC Europe, maar zeker ook daarbuiten. Internationale mobiliteit en samenwerking staan dan ook hoog op de agenda de komende jaren.



We investeren in strategische competenties - Groei door investeren in mensen

Winstgevende groei is de randvoorwaarde voor verdere ontwikkeling van ons innovatief vermogen en talentmanagement. Om een leidende rol te kunnen blijven spelen in de door ons gekozen markten, scheppen we ruimte voor investeringen in nieuwe dienstverlening en in technologie. Groeikansen zien we bij risicomanagement, accountingadvies, HR-advies, juridische dienstverlening, tax-compliance, strategie, technologie, consulting en in transactionservices. Investeren in dienstverlening betekent investeren in mensen. Onze uitdaging is om de beste mensen voor ons te winnen en aan ons te binden. We willen talentvolle mensen niet alleen passende arbeidsvoorwaarden bieden, maar – misschien wel belangrijker – ook perspectief op ontwikkeling, zelfontplooiing en doorgroei en een carrière. Ook daar is winstgevende groei voor nodig.



‘Wij huren nooit externe expertise in’

Rambler is een kledingmerk van streetwear, ontworpen door straatjongeren met een meevoudige problematiek. Door de creativiteit van deze jongeren te stimuleren groeit hun maatschappelijk perspectief. Daarbij strijken ze tien procent van de winst op. Via haar corporate-responsibility-beleid biedt PwC kosteloos haar diensten aan voor social enterprises zoals Rambler: ondernemingen met primair een maatschappelijk doel en secundair een winstoogmerk.

‘Een werkafspraken op de Amsterdamse Zeedijk’, zegt senior tax consultant Annelies Koster, ‘dat is weer eens wat anders dan in een kantoor aan de ringweg’. Te midden van bruine kroegen en Aziatische eethuizen heeft Rambler zijn ontwerpstudio ingericht. Tim Dekker ging hier in 2010 met medeoprichter Carmen van der Vecht van start. Tim: ‘Na de eerste fase hadden we behoefte aan een degelijk rapport om nieuwe internationale samenwerkingsverbanden aan te gaan’. Hij wilde in kaart laten brengen wat Rambler precies doet, hoe het georganiseerd is en wat de vervolgstappen zijn voor groei. Daarvoor diende hij een aanvraag in bij het CR-programma van PwC.

Het raadsel ontward

Annelies: ‘Toen ik deze aanvraag op onze interne webportal las, was ik meteen enthousiast. Ik wilde graag mijn kennis inzetten voor een maatschappelijk doel. Deze opdracht paste goed bij mijn achtergrond als belastingadviseur en bedrijfskundige’. Samen met collega’s van Tax en Advisory ging Annelies aan de slag. Het voornaamste advies werd om het publieke en het private deel van Rambler duidelijk te scheiden.

Tim: ‘Private partijen willen niet zomaar investeren in een maatschappelijke instelling zonder winstoogmerk, en publieke partijen hebben geen zin om te betalen voor een commerciële club. Dat raadsel heeft PwC voor ons ontward. Nu hebben we een stichting en een bv’. Ook zegt Tim dat de gemeente Amsterdam bijzonder geïnteresseerd was in de rapportage, want: ‘De gemeente werkt samen met zo’n veertig partijen die maatschappelijke diensten combineren met een commercieel doel’.

Nog in de kinderschoenen

Verder heeft PwC inzichtelijk gemaakt hoe de verhouding is tussen de sociale doelen en het winstoogmerk. Annelies: ‘In dat opzicht heb ik veel geleerd van mijn Advisory-collega’s. En ik heb mij nu verder verdiept in de fashionindustrie waarvan ik weinig wist’. Was de opdracht nu wat zij ervan verwachtte? ‘Het was nog veel leuker dan ik dacht! De waardering van Tim en Carmen is heel groot, en het was leerzaam om in een kleine omgeving veel verantwoordelijkheid te dragen. Normaal zitten we bij een grote klant ieder op het eigen deelgebiedje’.

Tim vertelt waar die waardering vandaan komt: ‘Wij huren nooit externe expertise in, dus de toegevoegde waarde is enorm. Na drie jaar als start-up zagen wij onszelf nog in de positie waar we begonnen. Annelies liet ons zien dat die tunnelvisie niet meer voldeed. Het is prachtig dat PwC ervoor kiest om juist in de social-enterprisesector expertise beschikbaar te stellen, omdat deze branche echt nog in de kinderschoenen staat’.

Uit de bedrijfskundige analyse werd duidelijk hoezeer internationale samenwerking nodig is voor Rambler. Tim: ‘Een studio in Berlijn is het minste om te zorgen dat we voldoende jongeren hebben die met ons willen werken en voldoende afzetmarkt. Daarna volgen misschien wel New York, Londen, Sao Paolo, Tokio?’

‘Private partijen willen niet zomaar investeren in een maatschappelijke instelling zonder winstoogmerk, en publieke partijen hebben geen zin om te betalen voor een commerciële club. Dat raadsel heeft PwC voor ons ontward.’

We hebben een start gemaakt met ons Social Impact Lab.

PwC begeleidt sinds afgelopen zomer drie beginnende social enterprises die we via een zogenoemde ‘challenge’ hebben geselecteerd uit zo’n vijftig belangstellenden. Zij komen in aanmerking voor een intensief begeleidingstraject van een jaar tot maximaal twee jaar, gebruik van faciliteiten binnen PwC als zij dat nodig hebben, en financiering naar behoefte (tot 50.000 euro).

De drie social enterprises zijn **Amplino**, die een draagbare malariatester wil inzetten in ontwikkelingslanden.

OOPOEH (Opa’s en Oma’s Passen Op Een Huisdier) bestrijdt eenzaamheid onder ouderen door ze als oppas te koppelen aan een huisdier uit de buurt.

CTalents adviseert bedrijven hoe ze socialer kunnen werken door talenten met een beperking te koppelen aan relevante werkzaamheden. Het komt voort uit de kennis die is opgedaan bij Ctaste, een restaurant waar gasten in het donker eten en bediend worden door visueel beperkten.



Jaarrekening

PricewaterhouseCoopers B.V.

Inhoudsopgave

1	Geconsolideerde jaarrekening	57
1.1.	Geconsolideerde balans per 30 juni 2014 (voor winstverdeling)	57
1.2.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 1 juli 2013 t/m 30 juni 2014	59
1.3.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 1 juli 2013 t/m 30 juni 2014	60
1.4.	Algemene toelichting	62
1.5.	Toelichting op de geconsolideerde balans per 30 juni 2014	67
1.6.	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 1 juli 2013 t/m 30 juni 2014	72
1.7.	Overige toelichting	74
1.8.	Gesegmenteerde informatie	76
2	Enkelvoudige jaarrekening	78
2.1.	Enkelvoudige balans per 30 juni 2014 (voor winstverdeling)	78
2.2.	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 1 juli 2013 t/m 30 juni 2014	80
2.3.	Algemene toelichting	81
2.4.	Toelichting op de enkelvoudige balans per 30 juni 2014	82
2.5.	Overige toelichting	85
3	Overige gegevens	86
3.1.	Statutaire regeling omtrent de winstbestemming	86
3.2.	Voorstel winstbestemming	86
3.3.	Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	86

1. Geconsolideerde jaarrekening

1.1 Geconsolideerde balans

per 30 juni 2014 (voor winstverdeling) (in duizenden €)

		30 juni 2014	30 juni 2013
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
Goodwill	[1]	1.978	2.778
		1.978	2.778
Materiële vaste activa			
Verbouwings- en inrichtingskosten	[2]	15.540	19.396
Inventaris		2.435	2.800
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.753	3.380
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		37	23
		20.765	25.599
Financiële vaste activa			
Overige financiële belangen	[3]	10	17
		10	17
Vlottende activa			
Onderhanden projecten	[4]	26.187	27.057
Vorderingen			
Vorderingen op klanten	[5]	156.310	156.684
Vordering op aandeelhouder	[6]	116.450	81.130
Overige vorderingen	[7]	3.816	5.044
Overlopende activa	[8]	20.850	17.518
		297.426	260.376
Liquide middelen	[9]	10.358	15.003
Totaal		356.724	330.830

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

		30 juni 2014	30 juni 2013
Passiva			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	[10]	112.721	90.223
Aandeel derden	[11]	55	55
		112.776	90.278
Voorzieningen			
	[12]	31.802	33.354
Langlopende schulden			
Achtereestelde lening	[13]	38.350	39.650
Overlopende passiva	[14]	19.036	21.664
		57.386	61.314
Kortlopende schulden			
Achtereestelde lening	[13]	2.113	2.275
Schulden aan leveranciers	[15]	19.137	15.856
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[16]	37.995	38.939
Overlopende passiva	[17]	15.846	16.188
Overige schulden	[18]	79.669	72.626
		154.760	145.884
Totaal		356.724	330.830

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

1.2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

1 juli 2013 t/m 30 juni 2014 (in duizenden €)

		2013/2014	2012/2013
Netto-omzet	[19]	671.574	663.760
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	[20]	78.792	73.483
Salarissen		225.755	226.248
Sociale lasten	[21]	50.424	53.112
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	[1,2]	9.615	10.583
Overige bedrijfskosten	[22]	193.903	209.591
Som der bedrijfslasten		558.489	573.017
Bedrijfsresultaat		113.085	90.743
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		284	1.046
Rentelasten en soortgelijke kosten	[23]	-3.216	-4.962
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		110.153	86.827
Belastingen	[24]	-2.498	-1.670
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen		107.655	85.157
Resultaat aandeel derden	[11]	-5	-5
Resultaat na belastingen		107.650	85.152

[..] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

1 juli 2013 t/m 30 juni 2014 (in duizenden €)

		2013/2014	2012/2013
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		113.085	90.743
Aanpassingen voor			
Afschrijvingen	[1-2]	9.615	10.583
Mutatie voorzieningen	[12]	-1.552	1.400
Mutatie overlopende passiva langlopend	[14]	-2.628	-2.629
		5.435	9.354
Veranderingen in werkkapitaal			
Vorderingen	[5-8]	-37.050	1.533
Onderhanden projecten	[4]	870	1.072
Kortlopende schulden		10.074	-1.515
		-26.106	1.090
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			
		92.414	101.187
Interest	[23]	-3.071	-3.244
Vennootschapsbelasting	[24]	-3.598	-3.546
		-6.669	-6.790
Kasstroom uit operationele activiteiten			
		85.745	94.397
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	[2]	-4.320	-2.634
Desinvesterings in materiële vaste activa	[2]	339	-
Desinvesterings in financiële vaste activa	[3]	7	-
Investerings in financiële vaste activa	[3]	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
		-3.974	-2.634

		2013/2014	2012/2013
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit achtergestelde leningen	[13]	1.625	44.850
Aflossing achtergestelde leningen	[13]	-3.087	-58.731
Dividenuitkering	[32]	-85.152	-72.861
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-86.614	-86.742
Nettokasstroom		-4.843	5.021
Nettogeldmiddelen			
Nettogeldmiddelen begin boekjaar		12.903	7.857
Nettokasstroom		-4.843	5.021
Omrekenverschillen vreemde valuta		198	25
Nettogeldmiddelen einde boekjaar	[9]	8.258	12.903
Liquide middelen niet vrij ter beschikking		2.100	2.100
Liquide middelen einde boekjaar		10.358	15.003

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

1.4 Algemene toelichting

Activiteiten

De activiteiten van PricewaterhouseCoopers B.V., statutair gevestigd te Amsterdam, en haar dochtermaatschappijen bestaan uit Assurance-, Tax & HRS- en Advisory-diensten. De activiteiten zijn nader toegelicht in het jaarbericht.

Groepsverhoudingen

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

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft één prioriteitsaandeel in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Daarnaast heeft Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. een belang in Konsortium PwC Europe, gevestigd te Frankfurt/Main in Duitsland. Konsortium PwC Europe is een samenwerkingsverband tussen de Nederlandse, Duitse en Oostenrijkse partners en heeft een 100%-belang in PwC Europe AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gevestigd te Frankfurt/Main in Duitsland (thans PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft). Per 26 juni 2014 is dit samenwerkingsverband uitgebreid met de Belgische partners, waarbij de Belgische PwC member firm is overgedragen aan de vermelde SE. De kapitaaldeelname van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. in Konsortium PwC Europe bedraagt eind juni 2014: 32,4% (eind juni 2013: 33,6%).

Jaarlijks wordt dit belang in Konsortium PwC Europe aangepast aan de hand van het relatieve aandeel per 1 juli van het aantal beroepsbeoefenaren van de Nederlandse member firm ten opzichte van het totaal aantal beroepsbeoefenaren van de in PwC Europe samenwerkende PwC member firms.

De besloten vennootschappen van de beroepsbeoefenaren (partner-bv's) hebben een aansluitingsovereenkomst met Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. en met Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Deze aansluitingsovereenkomst houdt in dat de partner-bv de beroepsbeoefenaar tegen een vergoeding ter beschikking stelt ter uitoefening van een beroep als hiervoor omschreven bij Activiteiten.

Grondslagen voor verslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van Boek 2 Titel 9 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening wordt verkort opgesteld met inachtneming van artikel 2:402 BW, omdat de financiële gegevens van PricewaterhouseCoopers B.V.

worden opgenomen in haar geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens voor 100 procent opgenomen van PricewaterhouseCoopers B.V. alsmede die van haar groepsmaatschappijen waarin de vennootschap direct of indirect een meerderheidsbelang heeft of op andere wijze overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Samen worden deze in deze jaarrekening aangeduid als de Groep.

Intercompany-transacties, intercompany-resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden niet geëlimineerd, indien er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De in de consolidatie betrokken vennootschappen zijn:

- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V., Amsterdam (100%);

- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V., Amsterdam (100%);
- Executive Academy VOF, Amsterdam (99,7%).

Fiscale eenheid

Bovengenoemde in de consolidatie betrokken vennootschappen vormen, met uitzondering van Executive Academy VOF, samen met PricewaterhouseCoopers B.V. en Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Bovengenoemde in de consolidatie betrokken vennootschappen vormen samen met PricewaterhouseCoopers B.V., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V., PricewaterhouseCoopers N.V. en PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. (inclusief haar 100%-dochtermaatschappijen) een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Aandeel derden

Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Acquisities van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overwegende zeggenschap wordt verkregen over de betreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen vennootschap vermeerderd met direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de Raad van Bestuur zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat hij schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen.

Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen in de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire en titulaire directieleden van PricewaterhouseCoopers B.V. of de moedermaatschappij van PricewaterhouseCoopers B.V. en hun nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van transacties met verbonden partijen wordt toegelicht de aard en de omvang van de transacties en andere informatie voor zover die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen

Algemeen

Alle bedragen in de jaarrekening worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Stelselwijzigingen

Ter bevordering van het inzicht presenteren wij onze doorbelastingen aan zustermaatschappijen op andere wijze in de netto-omzet. Door deze andere wijze van presenteren zijn de netto-omzet en de kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten per entiteit in de toelichting en in het segmentatie-overzicht gewijzigd. Op de geconsolideerde omzet, het geconsolideerde resultaat en het geconsolideerde eigen vermogen heeft deze presentatiewijziging geen effect.

Vergelijking met voorgaand boekjaar

Het boekjaar van de Groep loopt van 1 juli tot en met 30 juni. De gehanteerde grondslagen voor waardering en van resultaatbepaling zijn – behoudens bovenvermelde presentatiewijziging – ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Ter bevordering van het inzicht is er op de vergelijkende cijfers een aanpassing gedaan. Dit betreft een herclassificatie in de Salarissen en de Overige bedrijfskosten.

Vreemde valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening, tenzij hedge-accounting wordt toegepast. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten overige financiële belangen, vorderingen, liquide middelen, achtergestelde leningen, schulden aan leveranciers en schulden aan gelieerde partijen. De grondslagen voor de waardering van deze posten zijn hieronder per post opgenomen.

Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De geactiveerde goodwill wordt

lineair afgeschreven gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. De afschrijvingslast wordt bepaald op basis van de verwachte gebruiksduur en de verwachte restwaarde. Op vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering wordt niet afgeschreven.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Overige financiële belangen worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs of, indien hiertoe aanleiding bestaat, de lagere best mogelijke schatting van de in de toekomst te ontvangen bedragen.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Een bijzondere-waardevermindering wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Onderhanden projecten

Onderhanden projecten betreffen verleende, maar nog niet gefactureerde diensten, gewaardeerd tegen de verwachte, aan klanten in rekening te brengen bedragen. Indien voor een project het saldo van verrichte werkzaamheden, voorzieningen en gefactureerde bedragen negatief is, wordt dit saldo onder de overige schulden verantwoord.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die voor kortlopende vorderingen gelijk is aan de nominale waarde van de te ontvangen

bedragen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare verplichtingen of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is.

De pensioenvoorzieningen omvatten toezeggingen uit hoofde van non-activiteitsregelingen.

De personele voorzieningen omvatten voorzieningen inzake WAO-/WIA-suppletie, jubilea-aanspraken en vertrekregelingen. De voorzieningen inzake toezeggingen uit hoofde van non-activiteitsregelingen en jubilea-aanspraken worden gewaardeerd op de contante waarde waarbij rekening wordt gehouden met de vertrek kans (rekenrente 4%; 30 juni 2013: 4%). De voorziening inzake WAO-/WIA-suppletie wordt gewaardeerd op de contante waarde (rekenrente 4%; 30 juni 2013: 4%).

De voorziening inzake vertrekregelingen en de overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de naar verwachting noodzakelijke uitgaven. Onder overige voorzieningen zijn begrepen de voorzieningen inzake leegstand, opleveringsverplichtingen en beroepsaansprakelijkheid. De voorziening voor opleveringsverplichtingen aan het einde van een huurperiode wordt gelijkmatig over de huurperiode opgebouwd.

Achtergestelde leningen

Achtergestelde leningen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Onder langlopende achtergestelde leningen worden de leningen opgenomen met een resterende looptijd van meer dan een jaar.

Leningen die binnen een jaar vervallen, worden als kortlopend aangemerkt. De leningen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde aflossingswaarde.

Overlopende passiva onder langlopende schulden

Onder de overlopende passiva onder langlopende schulden worden de vergoedingen opgenomen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden. Deze vergoedingen hebben een langlopend karakter en komen jaarlijks gedurende de looptijd van de huurcontracten voor een evenredig deel ten gunste van het resultaat.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen de aldus bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Verplichtingen voortvloeiend uit op balansdatum te betalen bonussen en niet opgenomen vakantiedagen, worden opgenomen voor het bedrag dat voor de afwikkeling ervan verschuldigd is. De overige vorderingen en schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Overlopende activa en overlopende passiva (kortlopend)

De overige activa en verplichtingen worden gewaardeerd op de te ontvangen respectievelijk te betalen bedragen. Bij vorderingen wordt zo nodig rekening gehouden met mogelijke oninbaarheid. De overige overlopende activa en passiva hebben een looptijd korter dan een jaar.

Operationele leasing

Leasecontracten waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom niet bij de Groep liggen, worden verantwoord als operationele leasing. De verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde diensten en de kosten en andere lasten over het jaar. Verliezen worden verantwoord wanneer zij zich voordoen en voor zover deze betrouwbaar ingeschat kunnen worden.

Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten die luiden in vreemde valuta worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

Netto-omzet

Onder netto-omzet worden verantwoord de over het verslagjaar uit hoofde van dienstverlening in rekening gebrachte en te brengen bedragen. Deze bedragen worden verantwoord zodra het waarschijnlijk is dat ze zullen worden gerealiseerd. Hierbij worden de met klanten gemaakte afspraken over de in rekening te brengen diensten naar mate van de voortgang van de werkzaamheden in aanmerking genomen. Uitzondering hierop vormen de bij Advisory verrichte werkzaamheden op basis van specifieke afspraken. Hiervan wordt de omzet verantwoord op het moment van ontvangst.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt deel uit van de post onderhanden projecten.

Bedrijfskosten

De kosten worden berekend op basis van historische prijzen en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op de materiële vaste activa worden gebaseerd op de verkrijgingsprijs. De afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de verwachte gebruiksduur en de verwachte restwaarde. Immateriële vaste activa inclusief goodwill worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Salarissen en sociale lasten

Salarissen (inclusief bonussen en vakantie-gelden) en sociale lasten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening zodra ze verschuldigd zijn.

Pensioenen

De Groep heeft een aantal pensioenrege-lingen. Bij de meeste regelingen worden premies betaald aan verzekeringsmaat-schappijen of pensioenfondsen gebaseerd op het salaris in het betreffende jaar. De premies worden verwerkt op het moment dat ze verschuldigd zijn. De Groep heeft voor deze pensioenregelingen geen wettelijke of feitelijke verplichting indien zich een tekort voordoet bij de verzekeringsmaatschappij of het pensioenfonds.

De Groep heeft voorts een zogenaamde non-activiteitsregeling. Als lasten uit hoofde van deze regeling worden de toename van de contante waarde van de toegekende aanspraken uit hoofde van de diensttijd, de toegerekende interest en de actuariële resultaten verwerkt.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdseven-redig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en verplichtingen. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Dividenden

Dividenden van niet op nettovermogens-waarde gewaardeerde deelnemingen en effecten worden verantwoord zodra PricewaterhouseCoopers B.V. het recht hierop heeft verkregen.

Belastingen

De verschuldigde vennootschaps-belasting wordt berekend over het resultaat van de Groep inclusief Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. betaalt een substantieel deel van het van PricewaterhouseCoopers B.V. ontvangen bedrag als managementfee uit aan Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Daar het belastbare resultaat van de Groep inclusief Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. vanwege betaling van een beheersvergoeding door Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. aan Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. lager is dan het belastbare resultaat van de Groep, wijkt het effectieve belastingtarief in de jaarrekening af van het in Nederland geldende tarief.

Als gevolg hiervan ligt de belastingdruk grotendeels bij de werkmaatschappijen van de bij Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. aangesloten leden, als uiteindelijke ontvangers van deze managementfee.

Grondslagen voor het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Algemeen

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen in het overzicht bestaan uit liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op de dag van afwikkeling, terwijl de geldmiddelen in vreemde valuta aan het einde van het boekjaar worden omgerekend tegen de koers op balansdatum. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Werkkapitaal

Werkkapitaal is het saldo van vorderingen, onderhanden projecten en kortlopende schulden, exclusief schulden aan krediet-instellingen en schulden uit hoofde van achtergestelde leningen.

1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

per 30 juni 2014 (in duizenden €)

[1] Goodwill

Het verloop van deze post is als volgt:

	2013/2014	2012/2013
Stand per 1 juli		
Verkrijgingsprijzen	5.065	5.065
Cumulatieve afschrijvingen	-2.287	-1.487
Boekwaarden	2.778	3.578
Mutaties		
Investerings	-	-
Afschrijvingen	-800	-800
	-800	-800
Stand per 30 juni		
Verkrijgingsprijzen	5.065	5.065
Cumulatieve afschrijvingen	-3.087	-2.287
Boekwaarden	1.978	2.778

De goodwill heeft betrekking op de acquisities van TruEconomy Consulting Holding B.V. (TruEconomy) en BE(H)EER B.V. (Proxion) op 1 december 2011. De goodwill op TruEconomy van € 3.976 wordt in vijf jaar lineair afgeschreven. De goodwill op Proxion van € 1.089 is volledig afgeschreven.

[2] Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

					2013/2014	2012/2013
	Verbouwings- en inrichtings- kosten	Inventaris	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal	Totaal
Stand per 1 juli						
Verkrijgingsprijzen	56.940	14.449	24.398	23	95.810	94.093
Cumulatieve afschrijvingen	-37.544	-11.649	-21.018	-	-70.211	-61.345
Boekwaarden	19.396	2.800	3.380	23	25.599	32.748
Mutaties						
Investerings	1.613	473	2.220	14	4.320	2.634
Desinvesteringen	-402	-97	-263	-	-762	-917
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	78	97	248	-	423	917
Afschrijvingen	-5.145	-838	-2.832	-	-8.815	-9.783
	-3.856	-365	-627	14	-4.834	-7.149
Stand per 30 juni						
Verkrijgingsprijzen	58.151	14.825	26.356	37	99.369	95.810
Cumulatieve afschrijvingen	-42.611	-12.390	-23.603	-	-78.604	-70.211
Boekwaarden	15.540	2.435	2.753	37	20.765	25.599
Afschrijvings- percentages	10	10	20-33			

De andere vaste bedrijfsmiddelen hebben voornamelijk betrekking op computers met een boekwaarde op 30 juni 2014 van € 1,7 mln. (30 juni 2013: € 1,7 mln.) en gerelateerde software met een boekwaarde op 30 juni 2014 van € 0,7 mln. (30 juni 2013: € 1,2 mln.). De actuele waarde van de materiële vaste activa wijkt niet in belangrijke mate af van de boekwaarde. Bij de bepaling van de afschrijving wordt rekening gehouden met de maximaal resterende huurtermijn, waarbij zo nodig aanpassing plaatsvindt voor voortijdige beëindiging van huurcontracten.

[3] Overige financiële belangen

Dit betreft een deelneming in PricewaterhouseCoopers Eurofirms CVBA, een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid naar Belgisch recht, waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Het verloop in het boekjaar is als volgt:

	2013/2014	2012/2013
Stand per 1 juli	17	17
Mutatie	-7	-
Stand per 30 juni	10	17

[4] Onderhanden projecten

Op onderhanden projecten per 30 juni 2014 is € 67 mln. (30 juni 2013: € 73 mln.) in mindering gebracht inzake gefactureerde bedragen.

[5] Vorderingen op klanten

De vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. Over de vorderingen wordt geen rente berekend. Op de vorderingen per 30 juni 2014 is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht ten bedrage van € 9,8 mln. (30 juni 2013: € 11,2 mln.).

[6] Vordering op aandeelhouder

De vordering op aandeelhouder Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. heeft een resterende looptijd van korter dan een jaar en is niet rentedragend.

[7] Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De overige vorderingen zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Vorderingen op gelieerde partijen	650	1.310
Vorderingen op personeel	535	216
Overige	2.631	3.518
Totaal	3.816	5.044

De vorderingen op gelieerde partijen betreffen vorderingen op een aantal niet tot de Groep behorende PwC-entiteiten.

[8] Overlopende activa

De overlopende activa hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Vooruitbetaalde huurkosten	6.778	7.439
Vooruitbetaalde verzekeringspremies	3.877	4.993
Vooruitbetaalde pensioenpremies	6.681	3.241
Overige	3.514	1.845
Totaal	20.850	17.518

[9] Liquide middelen

Van de liquide middelen staat op 30 juni 2014 een bedrag van € 2,1 mln. (30 juni 2013: € 2,1 mln.) niet ter vrije beschikking.

[10] Eigen vermogen

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening. Van het totaaloverzicht is afgezien, omdat het totaalresultaat van de Groep gelijk is aan het resultaat na belastingen (2012/2013: idem).

[11] Aandeel derden

De Groep heeft een belang in het kapitaal van Executive Academy VOF. Het belang is, gezien de overheersende zeggenschap daarover, volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Het resterende belang in het kapitaal van Executive Academy VOF wordt gehouden door PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V.

Het verloop in het boekjaar is als volgt:

	2013/2014	2012/2013
Stand per 1 juli	55	55
Investerings	-	-
Af: winstuitkering	-5	-5
Bij: resultaat Executive Academy VOF	5	5
Stand per 30 juni	55	55

[12] Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2013/2014			2012/2013	
	Personele voorzieningen	Pensioen-voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal	Totaal
Stand per 1 juli	4.426	438	28.490	33.354	31.954
Overige mutaties	-	-	-	-	-255
Onttrekking	-961	-174	-3.047	-4.182	-7.782
Dotatie	805	116	1.709	2.630	9.437
Stand per 30 juni	4.270	380	27.152	31.802	33.354

Van de voorzieningen is een bedrag van circa € 28 mln. (30 juni 2013: circa € 29 mln.) van langlopende aard. De personele voorzieningen omvatten voorzieningen inzake WAO-/WIA-suppletie, jubilea-aanspraken en vertrekregelingen.

De pensioenvoorzieningen omvatten toezeggingen voor non-activiteitsregelingen.

Onder de overige voorzieningen is begrepen de voorziening voor leegstand van panden in eigen beheer gehuurd van derden. Deze voorziening heeft betrekking op de toekomstige huurlasten van deze panden voor de periode waarover naar verwachting geen volledig gebruik wordt gemaakt van deze panden. Tevens is onder de overige voorzieningen een voorziening gevormd in verband met opleveringsverplichtingen voor gehuurde panden. De voorziening voor opleveringsverplichtingen aan het einde van de huurperiode wordt gelijkmatig over de huurperiode opgebouwd.

Onder de overige voorzieningen is verder begrepen de voorziening voor beroepsaansprakelijkheid vanwege ingediende en verwachte claims met betrekking tot werkzaamheden tot en met balansdatum. Alle lopende claims worden betwist. De voorziening beroepsaansprakelijkheid betreft de claims voor zover die per balansdatum nog niet zijn afgewikkeld en naar verwachting ten laste van de Groep zullen komen. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt er op grond van ingewonnen juridisch advies en ontvangen informatie van uitgegaan dat deze geen belangrijke nadelige invloed op de financiële positie van de Groep zullen hebben.

[13] Achtergestelde lening

Per 1 juli 2012 zijn de financiële regelingen van de Groep gewijzigd. Als gevolg hiervan zijn de achtergestelde leningen per dezelfde datum terugbetaald aan de aangesloten partner-bv's. Tegelijkertijd is door Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een achtergestelde lening verstrekt voor € 44.688. Deze lening muteert mee met het aantal door Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. ter beschikking gestelde beroepsbeoefenaren. Het nominale leningbedrag per ter beschikking gestelde beroepsbeoefenaar bedraagt € 162.500. De rentevergoeding bedraagt 7,75% (2012/2013: 8,25%), gebaseerd op 15-jaars externe kapitaalmarktrente plus een risico-opslag.

Het verloop van de achtergestelde lening is als volgt:

	2013/2014	2012/2013
Stand per 1 juli	41.925	55.806
Bij: nieuwe terbeschikkingstellingen/bijstorting	1.625	44.850
Af: beëindigde terbeschikkingstellingen/aflossing	-3.087	-58.731
Stand per 30 juni	40.463	41.925
Kortlopend	2.113	2.275
Langlopend		
Tussen 1 en 5 jaar	4.062	3.900
> 5 jaar	34.288	35.750
Totaal langlopend	38.350	39.650

De achtergestelde lening is achtergesteld ten opzichte van de crediteuren van PricewaterhouseCoopers B.V. en haar groepsmaatschappijen.

[14] Overlopende passiva

Onder de overlopende passiva zijn de vergoedingen opgenomen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden. Het deel van de vergoedingen dat betrekking heeft op het boekjaar 2014/2015 is opgenomen onder de kortlopende schulden (overlopende passiva).

De overlopende passiva komen als volgt ten gunste van het resultaat:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Tussen 1 en 5 jaar	9.544	10.032
> 5 jaar	9.492	11.632
Boekwaarde	19.036	21.664

[15] Schulden aan leveranciers

De schulden aan externe leveranciers hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

[16] Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De belastingen en premies sociale verzekeringen zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Btw	27.207	28.529
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	10.788	10.410
Totaal	37.995	38.939

[17] Overlopende passiva (kortlopend)

De overlopende passiva bestaan uit een voorziening voor nog te ontvangen facturen en het kortlopende deel van de vergoedingen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden.

	30 juni 2014	30 juni 2013
Ontvangen vergoedingen in verband met de huur van diverse kantoorpanden	2.629	2.629
Nog te ontvangen facturen	13.217	13.559
Totaal	15.846	16.188

[18] Overige schulden

De overige schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Onderhanden projecten met gefactureerde termijnen hoger dan gerealiseerde project-opbrengsten	32.417	30.184
Te betalen bonussen	30.930	23.423
Vakantiedagen en vakantiegeden	15.079	15.096
Schulden aan gelieerde partijen	682	3.695
Overige	561	228
Totaal	79.669	72.626

Onder onderhanden projecten is mede begrepen een vooruit ontvangen bedrag van € 1,9 miljoen met betrekking tot een project waarvan nog onzeker is of deze ontvangst geheel of ten dele terugbetaald dient te worden.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft zich jegens de uitkeringsgerechtigden van een van de rechtsvoorgangers van de voormalige maatschap Coopers & Lybrand

- garant gesteld voor de betaling aan hen van een jaarlijkse, van de winst van de Groep afhankelijke, periodieke uitkering door Stichting Verrekenfonds. De uitkering bedraagt in het boekjaar 2013/2014 circa € 1,1 mln. (2012/2013: circa € 1,2 mln.). De looptijd is afhankelijk van het in leven zijn van de populatie.
- Uit hoofde van de fiscale eenheid voor vennootschapsbelasting en de fiscale eenheid voor omzetbelasting hebben alle daarin opgenomen vennootschappen een hoofdelijke aansprakelijkheid voor de afdracht van deze belasting.
 - Per 30 juni 2014 bedragen de verstrekte garantstellingen in verband met onder andere huurverplichtingen € 3,6 mln. (30 juni 2013: € 3,6 mln.). De laatste garantstelling loopt af per 30 augustus 2024.
 - De Groep heeft toegezegd om onder omstandigheden vorderingen van maximaal USD 14 mln. (30 juni 2013: idem) over te nemen op een entiteit waarin PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. een 7,1%-deelneming heeft.
 - Als gevolg van thans bestaande onzekerheden omtrent de definitieve uitwerking van de verwerving van een 2,6%-belang in PwC Strategy& Parent (UK) Ltd. heeft de Groep alleen het tot balansmoment betaalde deel van de koopsom geactiveerd. Op basis van de contractuele bepalingen bedraagt de maximaal resterende financiële verplichting circa USD 17 mln. Naar verwachting komt in het komende boekjaar duidelijkheid over de feitelijke resterende verplichtingen inzake deze verwerving.
 - Per 30 juni 2014 bedraagt het totaal aan investeringsverplichtingen die de Groep is aangegaan € 5,7 mln. (30 juni 2013: € 0,5 mln.). Deze verplichtingen betreffen de aanschaf van laptops en de migratie van het datacenter.
 - De Groep heeft uit hoofde van haar huurcontracten een verplichting tot herstel van haar kantoorpanden. De totale opleveringsverplichting bedraagt € 2,2 mln. (30 juni 2013: € 2,6 mln.). De Groep vormt een voorziening voor deze verplichting teneinde de kosten gelijkmatig te verdelen over de duur van de huurcontracten. De voorziening per 30 juni 2014 bedraagt € 1,1 mln. (30 juni 2013: € 1,4 mln.).
 - De Groep heeft langlopende huurcontracten en andere operationele-leasingverplichtingen voor een totaalbedrag van € 233 mln. (30 juni 2013: € 258 mln.).

Deze verplichtingen vervallen als volgt:

(x € 1 mln.)	30 juni 2014	30 juni 2013
< 1 jaar	39	40
Tussen 1 en 5 jaar	114	117
> 5 jaar	80	101
Totale verplichting	233	258

1.6 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

1 juli 2013 t/m 30 juni 2014 (in duizenden €)

[19] Netto-omzet

De netto-omzet (na eliminatie van interne omzet) naar segmenten is als volgt:

	2013/2014	2012/2013*
Assurance	303.166	306.026
Tax & HRS	222.525	217.015
Advisory	145.883	140.719
Totaal	671.574	663.760

* Cijfers na presentatiewijziging (zie toelichting 'vergelijking met voorgaand boekjaar').
De gerapporteerde bedragen van vorig jaar zijn voor Assurance: € 300.509, Tax & HRS: € 223.352 en Advisory: € 139.899.

De netto-omzet wordt grotendeels in Nederland gerealiseerd.

[20] Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Dit betreft diensten van derden (waaronder andere leden van het PwC-netwerk) en verschotten die direct aan opdrachten zijn toe te rekenen.

[21] Sociale lasten

De sociale lasten zijn als volgt te specificeren:

	2013/2014	2012/2013
Sociale lasten	30.036	30.618
Pensioenlasten	20.388	22.494
Totaal	50.424	53.112

De pensioenlasten worden bepaald op basis van de met de medewerkers overeengekomen regelingen. Aan de daarvoor in aanmerking komende medewerkers wordt jaarlijks een bepaalde premie (afhankelijk van leeftijd en inkomen) ter beschikking gesteld om aan pensioenopbouw te besteden.

[22] Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren:

	2013/2014	2012/2013
Beheersvergoeding	48.930	52.338
Huisvestingskosten	36.216	42.469
Overige personeelskosten	31.214	30.468
Reiskosten	31.033	34.586
Technologiekosten	14.407	15.215
Verkoop- en acquisitiekosten	8.825	8.441
Kosten van verzekeringen	7.312	10.014
Kosten extern advies	3.407	3.741
Overige kosten	12.559	12.319
Totaal	193.903	209.591

Onder beheersvergoeding wordt verstaan de vergoeding voor het ter beschikking stellen van de beroepsbeoefenaren. De beheersvergoeding is niet geïndexeerd. De technologiekosten zijn exclusief personele kosten en afschrijvingslasten. De overige kosten bestaan onder andere uit kosten voor bijdrage lidmaatschap van PricewaterhouseCoopers International Ltd. en PricewaterhouseCoopers Eurofirms CVBA.

[23] Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten zijn als volgt te specificeren:

	2013/2014	2012/2013
Rentevergoeding inzake achtergestelde lening van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.	3.153	3.585
Overige rentelasten en soortgelijke kosten	63	1.377
Totaal	3.216	4.962

Opgenomen in het kasstroomoverzicht is de som van betaalde en ontvangen interest en koersresultaten.

[24] Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren:

	2013/2014
Resultaat voor belastingen	110.148
Resultaat overige vennootschappen	-108.646
Fiscaal/commerciële verschillen	8.530
Resultaat voor belastingheffing vennootschapsbelasting	10.032
Berekende vennootschapsbelasting	2.498

Opgenomen in het kasstroomoverzicht is de som van de betaalde en ontvangen vennootschapsbelasting.

1.7 Overige toelichting

(in duizenden €)

Managementovereenkomst en andere kosten leden

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. brengt voor het beschikbaar stellen van beroepsbeoefenaren, die verbonden zijn aan de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., een beheersvergoeding in rekening aan Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Die berekent deze beheersvergoeding door aan PricewaterhouseCoopers B.V. Deze beheersvergoeding wordt verantwoord onder de overige bedrijfskosten. PricewaterhouseCoopers B.V. keert haar gehele resultaat uit als dividend aan Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. die op haar beurt aan Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. een beheersvergoeding uitkeert en het resultaat uitkeert op de gewone aandelen, gehouden door PwC Europe SE. Het resultaat van PwC Europe SE wordt volledig uitgekeerd aan Konsortium PwC Europe. Het resultaat van Konsortium PwC Europe wordt volgens een bepaalde sleutel verdeeld over haar deelnemers, waaronder Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. keert haar gehele resultaat onder aftrek van de eigen kosten als managementvergoeding uit aan de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

De totale vergoeding vanuit de Nederlandse PwC-entiteiten aan de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. na eliminatie van de effecten van de afspraken in het kader van Konsortium PwC Europe, zou neerkomen op:

	2013/2014	2012/2013
Resultaat PricewaterhouseCoopers B.V.	107.650	85.152
Beheersvergoeding zoals opgenomen in deze jaarrekening	48.930	52.338
Resultaat andere entiteiten in consolidatie van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.	61	833
Beheersvergoeding aan uitgetreden beroepsbeoefenaren	-552	-639
Winst ter verdeling	156.089	137.684
Gemiddeld aantal partners in FTE's	244	261
Gemiddelde managementvergoeding per partner	639,7	527,5

De leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. ontvangen naast hun managementvergoeding een onkostenvergoeding van in totaal € 0,9 mln. (2012/2013: € 0,9 mln.) en rente over de rekening-courantverhouding van € 3,2 mln. (2012/2013: € 3,6 mln.). Deze rentekosten zijn niet in deze jaarrekening opgenomen maar maken deel uit van de kosten van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

Operationele leasing

Gedurende het boekjaar heeft de Groep € 42 mln. (2012/2013: € 45 mln.) aan leasebetalingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord met betrekking tot operationele leasing. De desbetreffende betalingen hebben betrekking op huisvesting en het wagenpark.

Risicobeheer in het kader van financiële instrumenten

Valutarisico

De Groep is voornamelijk werkzaam in de Europese Unie. Het valutarisico voor de Groep heeft vooral betrekking op posities en transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op het afdekken van vreemdevaluataposities. Hierbij worden geen speculatieve posities ingenomen. Bij de uitoefening staan de onderneming zowel primaire als afgeleide financiële instrumenten ter beschikking.

Valutarisico's voortvloeiend uit operationele kasstromen in vreemde valuta worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten. De looptijd van valutatermijncontracten is maximaal een jaar. Winsten of verliezen op instrumenten die ter dekking van niet in de balans opgenomen posities worden gebruikt, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord. Op 30 juni 2014 staan er geen contracten uit (30 juni 2013: geen contracten).

De vorderingen in Amerikaanse dollars bedroegen per 30 juni 2014 € 2,1 mln. (30 juni 2013: € 1,7 mln.), in Britse ponden € 0,7 mln. (30 juni 2013: € 0,2 mln.) en overige valuta € 0,4 mln. (30 juni 2013: € 0,2 mln.). De schulden in Amerikaanse dollars bedroegen per 30 juni 2014 € 3,6 mln. (30 juni 2013: € 2,9 mln.), in Britse ponden € 0,1 mln. (30 juni 2013: € 1,4 mln.) en overige valuta € 1,0 mln. (30 juni 2013: € 0,7 mln.).

Renterisico

Renterisico's op uitstaande financiële activa en verplichtingen worden niet afgedekt.

Kredietrisico

De Groep loopt kredietrisico uit hoofde van transacties. Dit risico heeft betrekking op het verlies dat kan ontstaan wanneer een wederpartij in gebreke blijft. Dit risico is beperkt door de veelheid en diversiteit van partijen waarop de Groep vorderingen heeft. Een concentratie van kredietrisico is alleen aanwezig met betrekking tot de beperkte geografische spreiding van de uitstaande vorderingen, die in Nederland is geconcentreerd. De kredietrisico's worden verder beperkt, daar goede procedures met betrekking tot klantacceptatie en 'credit control' aanwezig zijn.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is beperkt omdat uit de kasstroom uit operationele activiteiten voldoende liquide middelen worden gegenereerd om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. De Groep heeft per 30 juni 2014 geen faciliteiten bij kredietinstellingen (30 juni 2013: idem).

Reële waarde

De boekwaarde van de financiële instrumenten onder de vorderingen en schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs wijkt niet significant af van de reële waarde.

Honoraria van de externe accountant

In de jaarrekening zijn opgenomen de honoraria voor onderstaande werkzaamheden die ten laste zijn gekomen van de Groep, uitgevoerd door de externe accountant en de accountantsorganisatie, genoemd in artikel 1, eerste lid, onder a en e, van de Wet toezicht accountantsorganisaties:

	2013/2014	2012/2013
Controle jaarrekening	159	159
Overige controleopdrachten	15	23
Totaal	174	182

1.8 Gesegmenteerde informatie

(in duizenden €)

Boekjaar 2013/2014

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Overige ¹⁾	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet externe klanten	303.166	222.525	145.883	-	-	671.574
Netto-omzet intern	4.605	8.011	5.599	137.289	-155.504	-
Totaal netto-omzet	307.771	230.536	151.482	137.289	-155.504	671.574
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	33.875	27.121	26.248	792	-9.244	78.792
Arbeidskosten	105.889	71.843	53.474	44.973	-	276.179
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-	-	800	8.815	-	9.615
Overige bedrijfskosten	117.328	87.749	53.086	82.000	-146.260	193.903
Som der bedrijfslasten	257.092	186.713	133.608	136.580	-155.504	558.489
Bedrijfsresultaat	50.679	43.823	17.874	709	-	113.085
Saldo financiële baten en lasten	-1.411	-1.152	-651	282	-	-2.932
Belastingen	-1.086	-906	-506	-	-	-2.498
Aandeel derden	-	-	-	-5	-	-5
Resultaat na belastingen	48.182	41.765	16.717	986	-	107.650
Boekwaarde van de activa	125.818	85.864	54.778	93.492	-3.228	356.724

¹⁾ De kosten van PricewaterhouseCoopers B.V. zijn aan de groepsmaatschappijen doorbelast en als interne omzet verantwoord binnen Overige.

Werkzame personen in FTE ²⁾

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Firm Services	Totaal
Gemiddeld aantal in 2013/2014					
- Partners	106	89	49	-	244
- Overige professionals	1.560	857	583	-	3.000
- Support staff ³⁾	39	32	21	711	803
Totaal	1.705	978	653	711	4.047

²⁾ FTE (exclusief stagiairs) is fulltime-equivalent.

³⁾ Gedurende het jaar zijn de managementassistenten (227 FTE) en de portfoliosupportteams (59 FTE) overgeplaatst naar Firm Services en de kosten worden via een verdeelsleutel doorbelast aan de vennootschap die de diensten afneemt.

Boekjaar 2012/2013

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Overige ¹⁾	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet externe klanten	306.026	217.015	140.719	-	-	663.760
Netto-omzet intern	8.449	14.972	5.878	108.755	-138.054	-
Totaal netto-omzet	314.475	231.987	146.597	108.755	-138.054	663.760
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	40.704	24.358	26.247	1.380	-19.206	73.483
Arbeidskosten	114.311	76.290	54.860	33.899	-	279.360
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	-	-	800	9.783	-	10.583
Overige bedrijfskosten	120.680	92.309	52.089	63.361	-118.848	209.591
Som der bedrijfslasten	275.695	192.957	133.996	108.423	-138.054	573.017
Bedrijfsresultaat	38.780	39.030	12.601	332	-	90.743
Saldo financiële baten en lasten	-1.639	-1.355	-676	-246	-	-3.916
Belastingen	-728	-591	-350	-1	-	-1.670
Aandeel derden	-	-	-	-5	-	-5
Resultaat na belastingen	36.413	37.084	11.575	80	-	85.152
Boekwaarde van de activa	113.936	79.901	46.715	94.856	-4.578	330.830

¹⁾ De kosten van PricewaterhouseCoopers B.V. zijn aan de groepsmaatschappijen doorbelast en als interne omzet verantwoord binnen Overige.

Werkzame personen in FTE ²⁾

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Firm Services	Totaal
Gemiddeld aantal in 2012/2013					
- Partners	116	95	50	-	261
- Overige professionals	1.690	901	589	-	3.180
- Support staff	163	149	70	469	851
Totaal	1.969	1.145	709	469	4.292

²⁾ FTE (exclusief stagiairs) is fulltime-equivalent.

Gepresenteerde bedragen boekjaar 2012/2013 ³⁾

	Assurance	Tax & HRS	Advisory	Overige ¹⁾	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet externe klanten	300.509	223.352	139.899	-	-	663.760
Netto-omzet intern	1.858	6.196	2.039	108.755	-118.848	-
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	28.554	22.925	22.058	-54	-	73.483
Arbeidskosten	117.497	78.128	55.962	27.773	-	279.360
Overige bedrijfskosten	117.536	89.465	50.517	70.921	-118.848	209.591

¹⁾ De kosten van PricewaterhouseCoopers B.V. zijn aan de groepsmaatschappijen doorbelast en als interne omzet verantwoord binnen Overige.

³⁾ Voor toelichting zie Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen 'vergelijking met voorgaand boekjaar'.

2. Enkelvoudige jaarrekening

2.1 Enkelvoudige balans

per 30 juni 2014 (voor winstverdeling) (in duizenden €)

		30 juni 2014	30 juni 2013
Vaste activa			
Materiële vaste activa	[25]		
Verbouwings- en inrichtingskosten		15.540	19.396
Inventaris		2.435	2.800
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.753	3.380
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		37	23
		20.765	25.599
Financiële vaste activa			
Deelnemingen	[26]	118.134	96.503
Overige financiële belangen	[3]	10	17
		118.144	96.520
Vlottende activa			
Vorderingen	[27]		
Vorderingen op klanten		5.653	5.218
Vordering op aandeelhouder		39.379	36.798
Overige vorderingen	[28]	3.381	5.214
Overlopende activa	[29]	20.308	17.240
		68.721	64.470
Liquide middelen	[30]	3.996	4.770
Totaal		211.626	191.359

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

		30 juni 2014	30 juni 2013
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	[31]	18	18
Agio		5.053	5.053
Resultaat na belastingen	[32]	107.650	85.152
		112.721	90.223
Voorzieningen			
	[33]	15.913	15.941
Langlopende schulden			
Overlopende passiva	[14]	19.036	21.664
		19.036	21.664
Kortlopende schulden			
Schulden aan leveranciers		18.221	14.444
Belastingen en premies sociale verzekeringen	[34]	29.091	30.085
Overlopende passiva	[35]	10.275	10.953
Overige schulden	[36]	6.369	8.049
		63.956	63.531
Totaal		211.626	191.359

[.] Tussen haken vermelde nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichting.

2.2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

1 juli 2013 t/m 30 juni 2014 (in duizenden €)

	2013/2014		2012/2013	
Resultaat deelnemingen	108.136		86.505	
Overige baten en lasten na belastingen	-486		-1.353	
Resultaat na belastingen		107.650		85.152

2.3. Algemene toelichting

Groepsverhoudingen

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

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft één prioriteitsaandeel in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Daarnaast heeft Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. een belang in Konsortium PwC Europe, gevestigd te Frankfurt/Main in Duitsland. Konsortium PwC Europe is een samenwerkingsverband tussen de Nederlandse, Duitse en Oostenrijkse partners en heeft een 100%-belang in PwC Europe AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gevestigd te Frankfurt/Main in Duitsland (thans PwC Europe SE Wirtschaftsprüfungsgesellschaft). Per 26 juni 2014 is dit samenwerkingsverband uitgebreid met de Belgische partners, waarbij de Belgische PwC member firm is overgedragen aan de vermelde SE. De kapitaaldeelname van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. in Konsortium PwC Europe bedraagt eind juni 2014: 32,4% (eind juni 2013: 33,6%). Jaarlijks wordt dit belang in Konsortium PwC Europe aangepast aan de hand van het relatieve aandeel per 1 juli van het aantal beroepsbeoefenaren van de Nederlandse member firm ten opzichte van het totaal aantal beroepsbeoefenaren van de in PwC Europe samenwerkende PwC member firms.

Grondslagen voor verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening wordt opgesteld op basis van Boek 2 Titel 9 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. PricewaterhouseCoopers B.V. heeft een direct of indirect belang in de volgende deelnemingen:

- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Amsterdam (100%);

- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V., Amsterdam (100%);
- Executive Academy VOF, Amsterdam (99,7%).

PricewaterhouseCoopers B.V. houdt alle aandelen in het kapitaal van de volgende vennootschappen. Voor alle aandelen zijn certificaten uitgegeven die als volgt worden gehouden:

- PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V.: alle certificaten A (50% van het totale aantal certificaten) worden gehouden door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en alle certificaten T (ook 50% van het totale aantal certificaten) worden gehouden door PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.
- PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V.: alle certificaten (100%) worden gehouden door PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.
- PricewaterhouseCoopers Certification B.V.: alle certificaten (100%) worden gehouden door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening van PricewaterhouseCoopers B.V. wordt verkort opgesteld met inachtneming van artikel 2:402 BW, omdat haar financiële gegevens worden opgenomen in haar geconsolideerde jaarrekening.

Fiscale eenheid

Bovengenoemde deelnemingen vormen, met uitzondering van Executive Academy VOF, samen met PricewaterhouseCoopers B.V. en Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Bovengenoemde deelnemingen vormen samen met PricewaterhouseCoopers B.V., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V., PricewaterhouseCoopers N.V. en PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. (inclusief haar 100%-dochtermaatschappijen) een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en bepaling van het resultaat

Algemeen

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen, waarop invloed van betekenis of overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans

per 30 juni 2014 (in duizenden €)

[25] Materiële vaste activa

Zie [2] van de geconsolideerde jaarrekening voor het verloopoverzicht van de materiële vaste activa en de overige toelichtingen ten aanzien van deze post.

[26] Deelnemingen

Deze post betreft rechtstreekse belangen in de volgende vennootschappen:

- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V., Amsterdam (100%);
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V., Amsterdam (100%);
- Executive Academy VOF, Amsterdam (99,7%).

Het verloop in het boekjaar is als volgt:

	2013/2014	2012/2013
Stand per 1 juli	96.503	86.476
Af: dividenduitkering	-86.505	-76.478
Bij: resultaat deelnemingen	108.136	86.505
Stand per 30 juni	118.134	96.503

[27] Vorderingen

De vorderingen hebben overwegend een resterende looptijd van korter dan een jaar. Over de vorderingen wordt geen rente berekend. Op de vorderingen op klanten per 30 juni 2014 is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht ten bedrage van € 246 (30 juni 2013: € 85).

[28] Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Vorderingen op gelieerde partijen	816	1.918
Vorderingen op personeel	29	15
Overige	2.536	3.281
Totaal	3.381	5.214

De vorderingen op gelieerde partijen betreffen vorderingen op een aantal niet tot de Groep behorende PricewaterhouseCoopers-entiteiten.

[29] Overlopende activa

De overlopende activa hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Vooruitbetaalde huurkosten	6.727	7.627
Vooruitbetaalde verzekeringspremies	3.877	4.993
Vooruitbetaalde pensioenpremies	6.684	3.330
Overige	3.020	1.290
Totaal	20.308	17.240

[30] Liquide middelen

Van de liquide middelen staat op 30 juni 2014 een bedrag van € 2,1 mln. (30 juni 2013: € 2,1 mln.) niet ter vrije beschikking.

[31] Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt per 30 juni 2014 € 90 (30 juni 2013: € 90), verdeeld in 90.000 aandelen van elk een euro. Het geplaatste aandelenkapitaal is groot € 18 (30 juni 2013: € 18).

[32] Resultaat na belastingen

	2013/2014	2012/2013
Stand per 1 juli	85.152	72.861
Af: dividenduitkering	-85.152	-72.861
Bij: resultaat lopend boekjaar	107.650	85.152
Stand per 30 juni	107.650	85.152

[33] Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	2013/2014			2012/2013	
	Personele voorzieningen	Pensioen-voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal	Totaal
Stand per 1 juli	886	82	14.973	15.941	10.785
Overige mutaties	220	-	-	220	-238
Onttrekking	-413	-32	-2.246	-2.691	-1.817
Dotatie	542	21	1.880	2.443	7.211
Stand per 30 juni	1.235	71	14.607	15.913	15.941

Van de voorzieningen is een bedrag van circa € 13 mln. (30 juni 2013: circa € 13 mln.) van langlopende aard. De personele voorzieningen omvatten voorzieningen inzake WAO-/WIA-suppletie, jubilea-aanspraken en vertrekregelingen.

De pensioenvoorzieningen omvatten toezeggingen voor non-activiteitsregelingen.

Onder de overige voorzieningen is begrepen de voorziening voor leegstand van panden in eigen beheer gehuurd van derden. Deze voorziening heeft betrekking op de toekomstige huurlasten van deze panden voor de periode waarover naar verwachting geen volledig gebruik wordt gemaakt van deze panden. Tevens is onder de overige voorzieningen een voorziening gevormd voor opleveringsverplichtingen voor de gehuurde panden. De voorziening voor opleveringsverplichtingen aan het einde van de huurperiode wordt gelijkmatig over de huurperiode opgebouwd.

[34] Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belastingen en premies sociale verzekeringen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Btw	27.258	28.628
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	1.833	1.457
Totaal	29.091	30.085

[35] Overlopende passiva (kortlopend)

De overlopende passiva bestaan uit een voorziening voor nog te ontvangen facturen en het kortlopende deel van de vergoedingen die zijn ontvangen in verband met de huur van diverse kantoorpanden.

	30 juni 2014	30 juni 2013
Ontvangen vergoedingen in verband met de huur van diverse kantoorpanden	2.629	2.629
Nog te ontvangen facturen	7.646	8.324
Totaal	10.275	10.953

[36] Overige schulden

De overige schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar en zijn als volgt te specificeren:

	30 juni 2014	30 juni 2013
Schulden aan gelieerde partijen	682	3.608
Te betalen bonussen	3.148	2.718
Vakantiedagen en vakantiegelden	2.152	1.594
Overige	387	129
Totaal	6.369	8.049

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft zich jegens de uitkeringsgerechtigden van een van de rechtsvoorgangers van de voormalige maatschap Coopers & Lybrand garant gesteld voor de betaling aan hen van een jaarlijkse van de winst van de Groep afhankelijke periodieke uitkering door Stichting Verrekenfonds. De uitkering bedraagt in het boekjaar 2013/2014 circa € 1,1 mln. (2012/2013: circa € 1,2 mln.). De looptijd is afhankelijk van het in leven zijn van de populatie.
- Uit hoofde van de fiscale eenheid voor vennootschapsbelasting en de fiscale eenheid voor omzetbelasting heeft PricewaterhouseCoopers B.V. een hoofdelijke aansprakelijkheid voor de afdracht van deze belasting.
- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft zich aansprakelijk gesteld voor bepaalde schulden van haar deelnemingen.
- Per 30 juni 2014 bedragen de verstrekte garantstellingen in verband met onder andere huurverplichtingen € 3,6 mln. (30 juni 2013: € 3,6 mln.). De laatste garantstelling loopt af per 30 augustus 2024.
- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft toegezegd onder omstandigheden een vordering van maximaal USD 14 mln. (30 juni 2013: idem) over te nemen op een entiteit waarin PricewaterhouseCoopers Deelnemingen B.V. een 7,1%-deelneming heeft.
- Als gevolg van thans bestaande onzekerheden omtrent de definitieve uitwerking van de verwerving van een 2,6%-belang in PwC Strategy& Parent (UK) Ltd. heeft PricewaterhouseCoopers B.V. alleen het tot balansmoment betaalde deel van de koopsom geactiveerd. Op basis van de contractuele bepalingen bedraagt de maximaal

rusterende financiële verplichting circa USD 17 mln. Naar verwachting komt in het komende boekjaar duidelijkheid over de feitelijke resterende verplichtingen inzake deze verwerving.

- Per 30 juni 2014 bedraagt het totaal aan investeringsverplichtingen die PricewaterhouseCoopers B.V. is aangegaan € 5,7 mln. (30 juni 2013: € 0,5 mln.). Deze verplichtingen betreffen de aanschaf van laptops en de migratie van het datacenter.
- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft uit hoofde van haar huurcontracten een verplichting tot herstel van haar kantoorpanden. De totale opleveringsverplichting bedraagt € 2,2 mln. (30 juni 2013: € 2,6 mln.). De vennootschap vormt een voorziening voor deze verplichting teneinde de kosten gelijkmatig te verdelen over de duur van de huurcontracten. De voorziening per 30 juni 2014 bedraagt € 1,1 mln. (30 juni 2013: € 1,4 mln.).
- PricewaterhouseCoopers B.V. heeft langlopende huurcontracten en andere operationele-leasingverplichtingen voor een totaalbedrag van € 233 mln. (30 juni 2013: € 258 mln.).

Deze verplichtingen vervallen als volgt:

(x € 1 mln.)	30 juni 2014	30 juni 2013
< 1 jaar	39	40
Tussen 1 en 5 jaar	114	117
> 5 jaar	80	101
Totale verplichting	233	258

2.5 Overige toelichting

Risicobeheer in het kader van financiële instrumenten

Valutarisico

De dochtermaatschappijen van PricewaterhouseCoopers B.V. zijn voornamelijk werkzaam in de Europese Unie. Het valutarisico heeft vooral betrekking op posities en transacties in Amerikaanse dollars en Britse ponden. Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op het afdekken van vreemdevalutaposities. Hierbij worden geen speculatieve posities ingenomen. Bij de uitoefening staan de onderneming zowel primaire als afgeleide financiële instrumenten ter beschikking.

Valutarisico's voortvloeiend uit operationele kasstromen in vreemde valuta worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten. De looptijd van valutatermijncontracten is maximaal een jaar. Winsten of verliezen op instrumenten die ter dekking van niet in de balans opgenomen posities worden gebruikt, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord. Op 30 juni 2014 staan er geen contracten uit (30 juni 2013: geen contracten).

Renterisico

Renterisico's op uitstaande financiële activa en verplichtingen worden niet afgedekt.

Kredietrisico

PricewaterhouseCoopers B.V. en haar dochtermaatschappijen lopen kredietrisico uit hoofde van transacties. Dit risico heeft betrekking op het verlies dat kan ontstaan wanneer een wederpartij in gebreke blijft. Dit risico is beperkt door de veelheid en diversiteit van partijen waarop PricewaterhouseCoopers B.V. en haar dochtermaatschappijen vorderingen hebben. Een concentratie van kredietrisico is alleen aanwezig met betrekking tot de beperkte geografische spreiding van de uitstaande vorderingen, die in Nederland is geconcentreerd. De kredietrisico's worden verder beperkt, daar er goede procedures met betrekking tot klantacceptatie en 'credit control' aanwezig zijn.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is beperkt, omdat uit de kasstroom uit operationele activiteiten voldoende liquide middelen worden gegenereerd om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Bezoldiging van bestuurders

Gedurende 2013/2014 had PricewaterhouseCoopers B.V. één statutair bestuurder, zodat de managementvergoeding bij vermelding tot één natuurlijke persoon herleidbaar zou zijn (2012/2013: idem). Deze is derhalve niet opgenomen. De managementvergoeding van de volledige Raad van Bestuur, bestaande uit de statutair bestuurder alsmede de vijf gevolmachtigde titulaire leden van de Raad van Bestuur, bedroeg over 2013/2014 in totaal € 6,3 mln. (2012/2013: één statutair bestuurder en drie gevolmachtigde titulaire leden van de Raad van Bestuur: € 3,8 mln.).

De voorzitters van de RvB en de Assurance Board hebben besloten een korting op hun inkomen toe te passen naar aanleiding van de uitkomsten van het AFM-onderzoek, mede in overleg met de LOB; de hoogte is gelijk gesteld aan het gemiddelde kortingsbedrag dat is toegepast op het inkomen van de betrokken externe accountants.

Amsterdam, 13 oktober 2014

De Raad van Bestuur:

drs. P.J. van Mierlo RA (statutair bestuurder)

drs. S.A. Boonstra *

prof. mr. F.A. Engelen *

drs. A.H.M. van Gils RA *

drs. J.D. Lamse-Minderhoud RA *

drs. M. de Ridder RA *

* gevolmachtigd titulair lid.

3. Overige gegevens

3.1 Statutaire regeling omtrent de winstbestemming

In artikel 21 van de statuten van de vennootschap is het volgende bepaald:

- De uitkeerbare winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.

3.2 Voorstel winstbestemming

Het voorstel aan de Algemene Vergadering is om het gehele resultaat boekjaar, zoals vermeld onder het eigen vermogen, uit te keren.

3.3 Gecombineerde controleverklaring en Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van PricewaterhouseCoopers B.V.

Verklaring betreffende de Jaarrekening en Assurancerapport betreffende het Verslag

Introductie

De Raad van Bestuur van PricewaterhouseCoopers B.V. (verder 'PwC') heeft ons verzocht om een controle uit te voeren op de Jaarrekening, zoals opgenomen op pagina 57 tot en met 86, en de volgende onderdelen van het jaarbericht: De kerncijfers (pag. 6-7), Verslag van de Raad van Bestuur (pag. 18-50) en Informatie over PwC (pag. 95-110), en de bijlagen 'Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten' (pag. 112) en 'Reikwijdte van dit jaarbericht' (pag. 113-114), (verder het Verslag).

Controleverklaring bij de Jaarrekening

Assurancerapport bij het Verslag

Onze oordelen

Naar ons oordeel geeft de Jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van PwC per 30 juni 2014 en van het resultaat over de periode 1 juli 2013 tot en met 30 juni 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Naar ons oordeel is de informatie in het Verslag in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met artikel 2:391 BW en de verslaggevingscriteria van PwC die zijn gebaseerd op de GRI G4 Richtlijnen zoals uiteengezet op pagina 19 van het Verslag.

*Controleverklaring bij de Jaarrekening**Assurancerapport bij het Verslag***Onze opdrachten**

Wij hebben de Jaarrekening voor het jaar eindigend op 30 juni 2014 van PwC te Amsterdam gecontroleerd. Deze Jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 30 juni 2014 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over de periode 1 juli 2013 tot en met 30 juni 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Wij hebben het Verslag over de periode 1 juli 2013 tot en met 30 juni 2014 van PwC te Amsterdam gecontroleerd. Dit Verslag omvat zowel het Jaarverslag zoals bedoeld in artikel 2:391 BW als een beschrijving van de inspanningen en resultaten op het gebied van Corporate Responsibility van PwC. Wij verstrekken geen zekerheid bij de haalbaarheid van de in het Verslag opgenomen toekomstgerichte informatie zoals doelstellingen, verwachtingen en ambities van PwC.

De basis voor onze oordelen

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Controlestandaarden en de Assurancestandaarden 3000 en 3810N. Onze verantwoordelijkheden onder deze standaarden worden nader beschreven in de paragraaf Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de Jaarrekening en het Verslag. Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap zoals bepaald in de Verordening op de gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants (ViO) en hebben voldaan aan onze andere verantwoordelijkheden zoals voorgeschreven in deze voorschriften.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze oordelen.

Materialiteit

We hebben bepaalde drempels gesteld voor de materialiteit. Deze hebben ons geholpen om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en het effect van afwijkingen te evalueren, zowel individueel als voor de Jaarrekening en het Verslag als geheel. Op basis van ons professionele oordeel hebben wij de materialiteit voor de controle van de Jaarrekening bepaald op EUR 5,1 miljoen. Dit is ongeveer 5% van de winst voor belasting. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Verder hebben wij alle geconstateerde afwijkingen in de Jaarrekening groter dan EUR 250.000 gerapporteerd aan de Raad van Bestuur, evenals overige afwijkingen die wij om kwalitatieve redenen voor de Raad van Bestuur van belang achten.

Voor de controle van het Verslag bepalen wij tevens of deze de materiële onderwerpen bevat. Wij beoordelen dit op basis van de resultaten van stakeholderconsultaties van PwC en het proces voor het bepalen van de materiële onderwerpen. Hiervoor voeren wij onder andere een mediaonderzoek en 'peer review' uit in relatie tot PwC.

De kernpunten van onze controles

De kernpunten van onze controles zijn die aangelegenheden die, in onze professionele oordeelsvorming, het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de Jaarrekening en het Verslag. Deze aangelegenheden zijn een selectie uit de zaken die wij met de Raad van Bestuur en de Local Oversight Board hebben gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat wij met hen hebben besproken.

Onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze aangelegenheden zijn opgezet in het kader van onze controle van de Jaarrekening en het Verslag als geheel. Wij geven geen afzonderlijk oordeel over deze individuele aangelegenheden. Ons oordeel over de Jaarrekening en het Verslag is niet aangepast als gevolg van de hieronder beschreven belangrijkste controle-aangelegenheden.

Controleverklaring bij de Jaarrekening

Waardering onderhanden werk is complex en heeft een significant effect op de Jaarrekening

De waardering van het onderhanden werk is een belangrijk aandachtspunt in onze controle omdat het een significante Jaarrekeningpost betreft die schattingen vergt die complex en in enige mate subjectief zijn, alsmede gebaseerd zijn op veronderstellingen. De toetsing van de waardering van het onderhanden werk per balansdatum vereist professionele oordeelsvorming. Het gaat hier met name om de toetsbaarheid van de gehanteerde veronderstellingen. De Interne Accountantsdienst van PwC (IAD) heeft het proces van waardering van het onderhanden werk door PwC getoetst op basis van ervaringscijfers, relevante correspondentie en gesprekken met de verantwoordelijke partners van enkele opdrachten. Daarnaast heeft IAD overige controlewerkzaamheden uitgevoerd, zoals het uitsturen van saldobestemmingen en cijferanalyses. Wij hebben de toetsing door de IAD van de interne beheersingsmaatregelen en hun overige controlewerkzaamheden beoordeeld door middel van dossierreviews, het herhalen van enkele van deze werkzaamheden en gesprekken gevoerd met medewerkers van de financiële administratie. Daarnaast hebben wij aanvullende cijferanalyses uitgevoerd. Ten slotte hebben wij ons gericht op de geschiktheid van de in de toelichting opgenomen informatie, zie punt 4 en 18 van de toelichting bij de Jaarrekening.

Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van enkele voorzieningen

De juistheid en volledigheid van de voorzieningen voor beroepsaansprakelijkheid, leegstand en debiteuren zijn een belangrijk aandachtspunt in onze controle omdat het schattingen vergt die complex en in enige mate subjectief zijn, gebaseerd zijn op veronderstellingen en een significant effect hebben op de Jaarrekening. De toetsing van de juistheid en volledigheid van deze voorzieningen per balansdatum vereist professionele oordeelsvorming. Het gaat daarbij met name om de vraag of aan de criteria voor het opnemen van een voorziening is voldaan.

Voor de voorziening beroepsaansprakelijkheid, leegstand en debiteuren hebben wij de opzet, het bestaan en de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen getoetst en gesproken met medewerkers van de financiële administratie. Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd, zoals het ontvangen en analyseren van de externe advocatenbrieven en de toetsing door de Raad van Bestuur van het opnemen van een voorziening geëvalueerd alsmede de inschattingen betreffende worst- en best case scenarios, op basis van onder meer, business cases, ervaringen uit het verleden en gesprekken met de hiervoor genoemde medewerkers en de Raad van Bestuur. Ten slotte hebben wij ons gericht op de geschiktheid van de in de toelichting opgenomen informatie, zie punt 12 van de toelichting bij de Jaarrekening.

Assurancerapport bij het Verslag

Beoordelen volledigheid van materiële onderwerpen is een essentieel onderdeel van de assurancewerkzaamheden

Om ervoor te zorgen dat de stakeholders van PwC hun besluiten kunnen baseren op de gegeven informatie, dient deze informatie een begrijpelijke afspiegeling te zijn van PwC's beleid, activiteiten en behaalde resultaten. Dit betekent dat alle materiële onderwerpen onderdeel behoren te zijn van dit Verslag. Materiële onderwerpen zijn gedefinieerd als onderwerpen waarbij weglating substantieel invloed kan uitoefenen op beslissingen van stakeholders. Om te controleren of het Verslag de materiële onderwerpen bevat, hebben wij het proces van PwC om materiële onderwerpen te bepalen geanalyseerd. Hierbij houden wij rekening met PwC's strategie en haar bedrijfsomgeving. Daarnaast voeren wij ook zelf een analyse uit om de materiële onderwerpen voor PwC te bepalen. Onderdeel hiervan zijn bijvoorbeeld een mediaonderzoek en een beoordeling aan de hand van vergelijkbare verslagen. Door een vergelijking te maken tussen onze analyse en die van PwC, hebben wij gecontroleerd of het Verslag de materiële onderwerpen bevat.

Aandacht voor balans en diepgang van gepresenteerde informatie

Om de stakeholders van PwC voldoende houvast te geven en te kunnen vertrouwen op de verstrekte informatie, dient de informatie in het Verslag voldoende gedetailleerd en gebalanceerd te zijn. Hierbij letten wij bijvoorbeeld op hoe PwC strategisch met de materiële onderwerpen omgaat, op welke wijze de voortgang hiervan wordt gemeten en of de resultaten voldoende gebalanceerd worden gepresenteerd. Stakeholders mogen verwachten dat de informatie voor materiële onderwerpen diepgaand is en waar mogelijk kwantitatief door middel van prestatie-indicatoren wordt gerapporteerd. Daarnaast dienen zowel successen als dilemma's opgenomen te worden.

Wij hebben de diepgang en balans van de informatie gecontroleerd door onder andere PwC's datacollectie en rapportage te evalueren op de toegepaste criteria en het gevolgde proces. Hierbij hebben wij gesproken met medewerkers van de afdelingen Corporate Responsibility en IAD, alsmede hun werkzaamheden steekproefsgewijs beoordeeld. De werkzaamheden zijn gecontroleerd op volledigheid, nauwkeurigheid en relevantie met betrekking tot het onderliggende proces voor datacollectie en rapportage.

Tenslotte hebben wij op basis van artikel 2:391 BW en de GRI G4 Richtlijnen bepaald of de informatie over de materiële indicatoren voldoende gedetailleerd en gebalanceerd wordt gerapporteerd.

Controleverklaring bij de Jaarrekening

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

De vennootschap is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten. In de afgelopen jaren heeft de vennootschap aanzienlijke bedragen geïnvesteerd in de verbetering van de IT-hardware, -systemen en -processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controle-team. Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en -processen. In onze Raad van Bestuur letter aan de Raad van Bestuur hebben we aanbevelingen gedaan, gericht op verdere mogelijke verbeteringen op dit gebied.

Assurancerapport bij het Verslag

Continuïteitsveronderstelling

De Jaarrekening van PwC is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling wat ook blijkt uit het Verslag. De toepassing van deze veronderstelling is passend tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om PwC te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen dan wel hiervoor geen realistisch alternatief heeft. In het kader van onze controle van de Jaarrekening kunnen wij ons verenigen met de toepassing door de Raad van Bestuur van de continuïteitsveronderstelling bij het opmaken van de Jaarrekening van PwC.

Het Raad van Bestuur heeft geen onzekerheid van materieel belang geïdentificeerd die gereede twijfel kan doen ontstaan over het vermogen van PwC om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten. Daarom worden er geen onzekerheden van deze aard in zowel de Jaarrekening als het Verslag van PwC vermeld.

Op basis van onze controle van de Jaarrekening van PwC, hebben ook wij een dergelijke onzekerheid van materieel belang niet geïdentificeerd. Echter, noch de Raad van Bestuur, noch de accountant kan het vermogen van PwC om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten garanderen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Local Oversight Board voor de Jaarrekening en het Verslag

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en de getrouwe weergave van de Jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met artikel 2:391 BW en de verslaggevingscriteria van PwC, gebaseerd op de GRI G4 richtlijnen.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die noodzakelijk is om het opmaken van de Jaarrekening en het Verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De Local Oversight Board is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van PwC.

*Controleverklaring bij de Jaarrekening**Assurancerapport bij het Verslag***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de Jaarrekening en het Verslag**

Onze controle heeft tot doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de Jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten en om een oordeel te geven op basis van onze controle. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat eventuele materiële afwijkingen altijd worden ontdekt bij een controle die overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden is uitgevoerd. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en worden van materieel belang geacht indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed zullen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de Jaarrekening nemen.

Bij een controle die in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden wordt uitgevoerd passen wij gedurende de gehele planning en uitvoering van de controle professionele oordeelsvorming toe en hebben we een professioneel kritische instelling. Daarnaast omvat onze controle:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de Jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het selecteren van controlewerkzaamheden naar aanleiding van deze risico's en het uitvoeren ervan, en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico dat een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude niet wordt ontdekt is groter dan het risico als gevolg van fouten, aangezien bij fraude sprake kan 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 de controle met als doel controlewerkzaamheden 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 PwC.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur gemaakte schattingen en de daarmee samenhangende toelichtingen in de Jaarrekening.
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de Jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en of de Jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van PwC en bedrijfsactiviteiten binnen PwC om een oordeel te geven over de Jaarrekening.

Onze controle heeft tot doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de informatie in het Verslag in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld is in overeenstemming met artikel 2:391 BW en de verslaggevingscriteria van PwC die zijn uiteengezet op pagina 19 van het Verslag en zijn gebaseerd op de GRI G4 Richtlijnen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat eventuele materiële afwijkingen altijd worden ontdekt bij een controle die overeenkomstig de Nederlandse Standaarden 3000 en 3810N is uitgevoerd.

Onze controle omvat onder meer de volgende werkzaamheden:

- Het uitvoeren van een risicoanalyse als basis voor de volledigheid, diepgang en balans van de materiële onderwerpen en het identificeren en inschatten van de risico's dat de data in het Verslag afwijkingen van materieel belang bevat. Deze risico inschatting is het uitgangspunt bij de selectie en uitvoering van de controlewerkzaamheden.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle door het afnemen van interviews met verantwoordelijken voor het aanleveren en analyseren van de informatie voor het Verslag.
- Het selecteren en uitvoeren van passende controlewerkzaamheden naar aanleiding van de risico-analyse en de evaluatie van de interne beheersing, waaronder het steekproefsgewijs controleren van interne en externe documenten om vast te stellen of de informatie in het Verslag adequaat is onderbouwd.
- Het evalueren van de informatie gepresenteerd in het Verslag op basis van onze sectorspecifieke kennis en ervaring.
- Het beoordelen en testen van de werkzaamheden uitgevoerd door de IAD.
- Het beoordelen van de inhoud van het Verslag in relatie tot de specifieke eisen zoals weergegeven in artikel 2:391 BW en GRI G4.

Tijdens ons onderzoek hebben wij de noodzakelijke wijzigingen in het Verslag besproken met PwC en hebben wij vastgesteld dat deze wijzigingen adequaat zijn verwerkt in de definitieve versie van het Verslag.

Controleverklaring bij de Jaarrekening

Wij zijn verplicht met de Local Oversight Board te communiceren over, onder andere, de geplande scope en timing van de controle en significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij zijn ook verplicht om aan de Local Oversight Board te bevestigen dat wij de relevante ethische voorschriften inzake onafhankelijkheid hebben nageleefd, en om met hen alle relaties en andere zaken, die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden, te communiceren en, indien van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Assurancerapport bij het Verslag

Verklaring betreffende het Verslag en de overige gegevens

Op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het Verslag en de overige gegevens vermelden wij:

- dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het Verslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste gegevens zijn toegevoegd.
- dat het Verslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de Jaarrekening, zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Den Haag, 13 oktober 2014

KPMG Accountants N.V.
R.J.J. Smeets RA

‘We ondervonden hoe enorm veel kennis er binnen dit bedrijf is.’

De beste ideeën ontstaan niet in bestuurskamers, maar op de werkvloer. Daarom organiseert PwC landelijk en wereldwijd Innovation Challenges waar medewerkers hun innovatieve plannen kunnen presenteren. Managers Onno Nillesen en Michel Pater, respectievelijk werkzaam in duurzaamheidsadvies en accountancy, stonden voor de innovatiejury met hun ‘New Perspective on Food’ en zagen hoe hun businesscase op steeds meer applaus kon rekenen.

Michel Pater (l.) en Onno Nillesen (r.)



Michel: ‘Afgelopen jaren kwamen er verschillende schandalen in het nieuws rondom voedselveiligheid. Besmettingen met de EHEC- en E. coli-bacterie, vervuilde Chinese babymelk en in eigen land bleek rundvlees soms van paarden te komen. Bedrijven in de voedselindustrie nemen procesmaatregelen voor hygiëne en dergelijke, maar zijn soms te weinig kritisch op de bedrijfsstrategie. Men wil bijvoorbeeld het vlees altijd goedkoper leveren dan de concurrent – dan moet je ook vaststellen welke risico’s dat heeft voor kwaliteitscontrole’.

A New Perspective on Food. Wat is dit nieuwe perspectief?

Onno: ‘Ons hoofddoel is om het vertrouwen in de voedselproductieketen te herstellen, door bedrijven te helpen meer prioriteit te geven aan de integriteit en veiligheid van producten.’

‘Ons hoofddoel is om het vertrouwen in de voedselproductieketen te herstellen, door bedrijven te helpen meer prioriteit te geven aan de integriteit en veiligheid van producten.’

Allereerst hebben we de Food Safety and Quality Maturity Scan ontwikkeld, waarmee we in kaart brengen hoe voedselveiligheid in de organisatie is verankerd en hoe zij zich verhoudt tot andere strategische doelen. Ten tweede bieden we Supply Chain Value Mapping waarmee we de risico’s in de

keten inzichtelijk en beheersbaar maken. Hoeveel weet een bedrijf bijvoorbeeld van de leveranciers van zijn leveranciers? En ten derde werken we aan de Food Safety Assurance Service, waarmee PwC de processen kan toetsen en zekerheid verleent als een bedrijf die op orde heeft. Zo zijn we nog met wat zaken bezig, zoals een product tracing tool, om een holistische aanpak te bieden’.

We stelden al dat de beste ideeën op de werkvloer ontstaan. Hoe ging dat bij jullie?

Michel: ‘We zijn allebei al jaren in de voedingsmiddelensector actief met het thema voedselveiligheid. Toen de schandalen in het nieuws kwamen, ben ik gaan praten met onze specialisten van de Retail & Consumer-afdeling. Onno sprak erover binnen het sustainabilityteam. Vervolgens hebben wij een kernteam met partners geformeerd en onze visie voor de Innovation Challenges gepresenteerd’.

Onno: ‘Na de positieve reacties vonden de partners al snel steun voor dit idee in de hoogste PwC-echelons. Hierdoor hoefden wij niet meer te duwen, maar ging PwC eraan trekken. Daarnaast konden we deelnemen aan het incubatorprogramma’.

Michel: ‘Samen met zes andere proposities worden we wegwijs gemaakt in het opzetten van onze businesscase. Hoe presenteer je het

intern en extern, hoe creëer je draagvlak en hoe kom je bijvoorbeeld tot een onderbouwde tariefstelling? Dat is heel leerzaam en leuk’.

Genoeg ondersteuning binnen PwC dus.

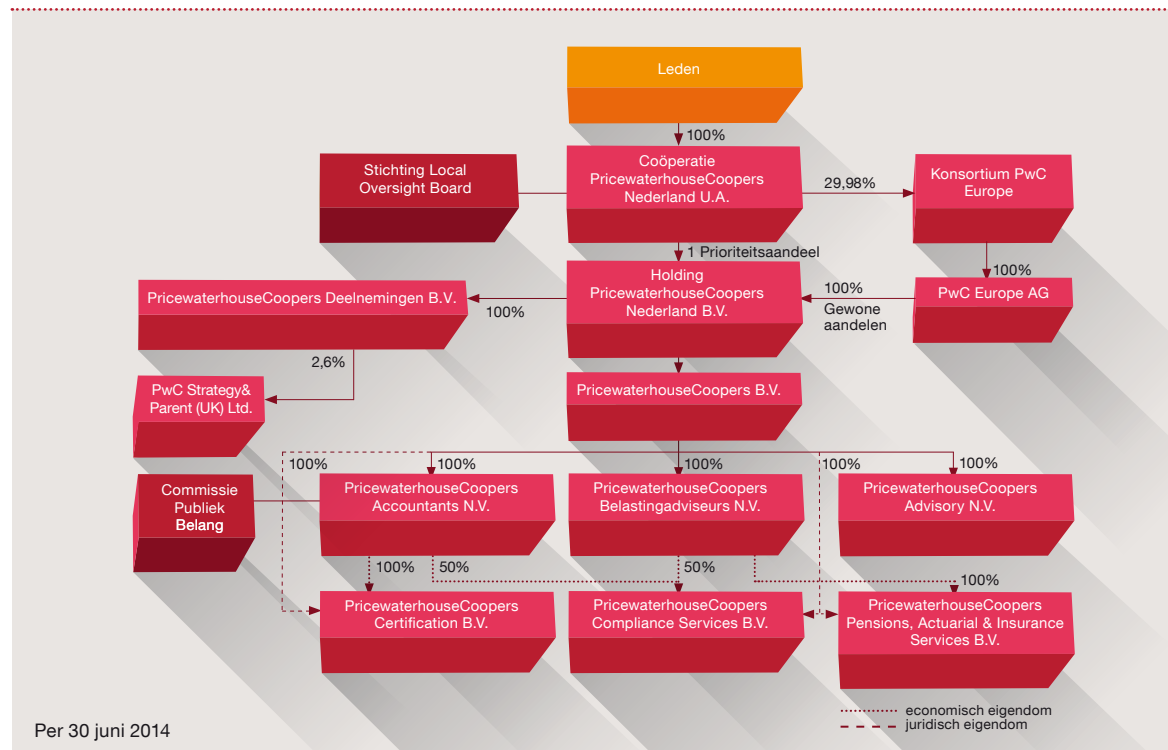
Onno: ‘Jazeker. En we hebben aan den lijve ondervonden hoe enorm veel kennis er binnen dit bedrijf is. Zo hebben we gedrags-specialisten erbij betrokken, forensisch experts die ons bijpraten over fraude in de sector, dataspecialisten die weten hoe je gegevens in de keten boven water krijgt en overheidsadviseurs met een visie op toezicht. De samenwerking met al die competenties is echt machtig’.

Michel: ‘En we merken dat partners die proposals indienen bij mogelijk nieuwe klanten, enthousiast zijn dat we over dit onderwerp iets te vertellen hebben. Onze concepten worden inmiddels in de markt gebruikt. Zoals een accountant zorg draagt voor een gezonde jaarrekening, denk ik dat wij met deze propositie in zowel het private als het publieke domein bijdragen aan een gezondere en veiligere voedselproductieketen. Dat is toch fantastisch!’



Informatie over PwC

Onze juridische structuur



PricewaterhouseCoopers B.V. is een 100%-deelneming van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. Alle gewone aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. worden gehouden door de Duitse vennootschap PwC Europe AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, terwijl Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. het enige prioriteitsaandeel met zeggenschapsrechten in Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. houdt.

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

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

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

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

Werkzaamheden die onder verplichte accreditatie worden uitgevoerd, zijn ondergebracht in PricewaterhouseCoopers Certification B.V. Dit betreft assurance bij CO₂- en NO_x-emissies en de afgifte van ISO-certificaten bij Information Security Management Systems (ISMS).

Advies en bemiddelingsactiviteiten op het gebied van pensioenen en verzekeringen zijn ondergebracht in PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. ('PAIS'). Deze bv heeft vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) verkregen voor haar activiteiten.

Executive Academy VOF verzorgt trainingen over vaktechnische onderwerpen en seminars over actuele businessontwikkelingen.

PwC Europe

PwC Nederland neemt deel aan het initiatief PwC Europe, waarin ook de member firms van Duitsland, Oostenrijk en België participeren.

Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. heeft de aandelen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. (op één prioriteitsaandeel na) overgedragen aan PwC Europe AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ('PwC Europe'). De lokale topentiteiten van de PwC firms in Duitsland, Oostenrijk en België hebben eenzelfde overdracht gerealiseerd. Daarmee zijn de PwC firms van deze vier landen grotendeels indirect eigendom van de gezamenlijke partners van deze vier landen.

Alle aandelen van PwC Europe worden gehouden door Consortium PwC Europe. Dit betreft een naar Duits recht voor toezicht transparante juridische entiteit. De 'equity rights' in Consortium PwC Europe worden gehouden door Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., het Consortium PwC Deutschland & Österreich en PwC Belgium CVBA.

Ons internationale netwerk

PwC is een wereldwijd netwerk van zelfstandige member firms die lokaal opereren in landen verspreid over de wereld. Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A., Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. en PricewaterhouseCoopers B.V. zijn met hun dochtermaatschappijen aangesloten bij dit netwerk.

De member firms die deel uitmaken van het wereldwijde PwC-netwerk zijn lid van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde private company limited by guarantee. Het PwC-netwerk is dus geen internationaal partnerschap. Evenmin vormen de member firms onderling juridische partnerschappen/vennootschappen, behalve in een beperkt aantal gevallen waarin dat uitdrukkelijk is overeengekomen.

PwCIL heeft een coördinerende rol, bijvoorbeeld door het uitvaardigen van standaarden op het gebied van risico- en kwaliteitsmanagement. PwCIL verricht dus zelf geen diensten voor klanten, maar richt zich alleen op het versterken van het netwerk van de member firms op het gebied van strategie, ontwikkeling van kennis en vaardigheden van beroepsbeoefenaren en waarborging van de merknaam PwC. PwCIL is geen eigenaar van member firms en de member firms zijn evenmin gezamenlijk eigenaar van andere member firms (behalve in een aantal specifieke gevallen).

Alle diensten worden voor eigen rekening en verantwoordelijkheid verricht door de individuele member firms. PwCIL is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van welke van haar member firms dan ook, kan geen zeggenschap uitoefenen over hun professionele oordeel en kan hen op geen enkele manier verbinden. Member firms kunnen niet als agent/vertegenwoordiger van PwCIL of een andere member firm handelen en zijn alleen aansprakelijk voor de gevolgen van hun eigen handelen of nalaten.

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

Corporate Governance

In de governancestructuur van PwC Nederland staan centraal:

- *Algemene Vergadering (AV)*
- *Local Oversight Board (LOB)*
- *Raad van bestuur (rvb)*
- *Lines of Service-boards (LoS-boards)*
- *Businessunits (BU's)*
- *Country Admissions Committee (CAD)*
- *Commissie Publiek Belang (sinds 1 juli 2013)*
- *Ondernemingsraad (OR)*

Algemene Vergadering

Iedere partner was in het verslagjaar door middel van zijn of haar partner-bv lid van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. Deze coöperatie, met uitgesloten aansprakelijkheid van haar leden, heeft de organen AV, rvb en LOB. De taken en bevoegdheden zijn hieronder beschreven.

De AV heeft de gebruikelijke bevoegdheden en beslist over benoeming en ontslag van de voorzitter van de rvb, stelt de jaarrekening, de begroting en de strategie van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. vast en keurt het aangaan van aansluitingsovereenkomsten goed.

Local Oversight Board

De rol van toezichthouder wordt bij PwC in Nederland vervuld door de onafhankelijke LOB, die bestaat uit zes partners vanuit de Lines of Service aangevuld met een onafhankelijke voorzitter. De LOB-leden worden benoemd door de leden van Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

Op grond van de Wta kwalificeren de leden van de LOB als medebeleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.

Leden van de LOB worden benoemd voor een periode van drie jaar en kunnen eenmaal herbenoemd worden.

De LOB heeft behalve een toezichthoudende taak ook een adviserende en belangenbehartigende taak. Dat betekent onder meer dat de LOB toezicht houdt op de rvb en een goede bedrijfsvoering bevordert. Daarnaast adviseert de LOB over strategie en beleid, bevordert zij een juiste spreiding van zeggenschap in de Coöperatie en houdt zij zich actief bezig met onderwerpen die partners betreffen. De voorzitter van de LOB is tevens voorzitter van de AV. Binnen de LOB zijn de volgende commissies actief:

• *Audit Committee*

Deze commissie heeft tot taak toezicht te houden op de kwaliteit van de financiële informatieverstrekking, de jaarverslaggeving, begroting alsmede van overige financiële stukken, zoals de rapportages van de interne en externe accountant, en de benoeming van de accountant. Tevens bespreekt het Audit Committee de portefeuilles Financiën en Fiscale Zaken met de desbetreffende portefeuillehouder uit de Raad van Bestuur. De commissie bestaat uit Hans Bod, George de Soeten en Pieter Veuger.

• *Compliance Committee*

Deze commissie heeft tot taak het volgen en controleren van processen rondom compliance, inclusief de resultaten van interne en externe reviews en de relatie met de AFM als toezichthouder. Tevens bespreekt het Compliance Committee de kwartaalrapportages van het Compliance Office met de Compliance Officer en de Raad van Bestuur. De commissie bestaat uit Janet Visbeen en Maarten van Ginkel.

• *Remuneration Committee*

Deze commissie beoordeelt de leden van Raad van Bestuur, bepaalt hun beloning en houdt toezicht op de beoordeling en beloning van de partners. De commissie bestaat uit Janet Visbeen, Jan Maarten van der Meulen en Ruud Dekkers.

Leden van de LOB

Ruud Dekkers, voorzitter

Hans Bod (Assurance)

Maarten van Ginkel (Assurance)

Jan Maarten van der Meulen (Advisory)

George de Soeten (Tax & HRS)

Pieter Veuger (Assurance)

Janet Visbeen (Tax & HRS)

Raad van bestuur

Op grond van de Wta kwalificeren de leden van de rvb als beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A. De rvb, ook wel aangeduid als Territory Leadership Team, optimaliseert de randvoorwaarden en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van PwC, de strategie en het beleid. De rvb bestaat sinds 1 juli 2013 uit zes leden die ieder specifiek toegewezen aandachtsgebieden in hun portefeuille hebben. De taakverdeling over de leden van de rvb is zowel gebaseerd op de aansturing van de verschillende Lines of Service en marktsegmenten als op functionele taakgebieden, zoals Finance, Human Capital, IT, Quality & Risk en Marketing. De voorzitter is de enige statutair bestuurder en benoemt de overige leden tot gevolmachtigd (titulair) lid.

De Assurance-, Tax & HRS- en Advisory-vertegenwoordigers binnen zijn team zijn tevens voorzitter van de desbetreffende LoS-board en voorzitter van de directie van de desbetreffende werkmaatschappij.

De leden van de rvb worden benoemd voor een periode van drie jaar en zijn eenmaal herbenoembaar voor een tweede periode van drie jaar (zie voor CV's pag. 100).

Lines of Service-boards

De leden van de LoS-boards fungeren als directie van de desbetreffende werkmaatschappij. De betreffende LoS-boards zijn operationeel verantwoordelijk voor de uitwerking en implementatie van de strategie voor 'hun' LoS.

Deze operationele verantwoordelijkheid strekt zich uit over de dagelijkse gang van zaken en de resultaten van de LoS, de kwaliteit van de beroepsuitoefening en de dienstverlening aan klanten, het HC-beleid, risicomanagement en de beoordeling van partners en directors. Op grond van de Wta kwalificeren de leden van de Assurance Board als beleidsbepalers van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

LoS-boardleden worden benoemd voor maximaal twee termijnen van drie jaar. Het lid van de rvb dat een bepaalde LoS representeert, is voorzitter van de betreffende LoS-board en is voorzitter en enig statutair lid van de directie van de betreffende werkmaatschappij. De voorzitter benoemt de overige leden van de LoS-board tot gevolmachtigd lid van de directie.

Leden van de Assurance Board

Michael de Ridder (voorzitter en statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.),
Rogier van Adrichem,
Fernand Izeboud,
Peter Jongerius,
Ruud Kok en
Agnes Koops-Aukes (gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.).

Leden van de Tax & HRS Board

Sytso Boonstra (voorzitter en statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.),
Jeroen Boonacker,
Henk van Cappelle,
Diederik van Dommelen,
Wanda Otto en
Ron Unger (gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.).

Leden van de Advisory Board

Ad van Gils (voorzitter en statutair directeur van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.),
Martin Blokland,
Maarten van de Pol en
Johannes Boelens (gevolmachtigde leden van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.).

Businessunits

De Lines of Service zijn, mede vanwege de omvang van de organisatie, operationeel ingedeeld naar businessunits.

Deze BU's richten zich op:

- Implementeren van relevante regelgeving op het gebied van kwaliteit, risicomanagement en gedrag (Code of Conduct). Binnen Assurance wordt de business unit leader hierin bijgestaan door de Quality Assurance Partner. De Quality Assurance Partner richt zich ook op kwaliteitsaspecten als de aanvaarding, continuering en uitvoering van verschillende opdrachten, waaronder wettelijke controleopdrachten.
- Sturen op doelstellingen voor omzet, productiviteit en winstgevendheid.
- Ontwikkelen en managen van een effectieve infrastructuur (benodigde mensen en middelen, industry-kennis, businessunitplanning).
- Het managen van de bezetting gericht op de kwaliteit van de klantbediening en het monitoren van de ontwikkeling van onze mensen, hun ervaring en gedrag.

Country Admissions Committee

De CAD is een adviesorgaan van de rvb en de LoS-boards voor de benoeming van nieuwe partners en directors. De CAD kent een kamer per LoS, met een onafhankelijke voorzitter. De voorzitter van de CAD wordt benoemd door de rvb, de leden worden benoemd door de LoS-boards voor maximaal twee termijnen van drie jaar. De voorzitter en de leden hebben geen bestuursfuncties.

De CAD richt zich vooral op de persoonlijke kwaliteiten van de professional in relatie tot het normprofiel voor partners en directors van PwC. De LoS-board benoemt nieuwe directors na een positief advies van de CAD. Deze benoeming wordt door de rvb bekrachtigd. Besluiten tot het aangaan van aansluitingsovereenkomsten met de bv's van nieuwe partners legt de rvb voor aan de AV, vergezeld van een advies van de LOB op basis van een positief voorstel van de LoS-board en vergezeld van een positief advies van de CAD.

Commissie Publiek Belang

Per 1 juli 2013 heeft PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. een Commissie Publiek Belang, bestaande uit vier externe leden, aangevuld met de voorzitter en een lid van de LOB. De commissie is een onderdeel van de Code voor Accountantsorganisaties, die in juni 2012 door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. werd ondertekend. Die code is afkomstig van de beroepsorganisatie NBA en bevat principes voor de manier waarop accountantsorganisaties met een OOB-vergunning moeten omgaan met bestuur, kwaliteitsbeheersing, risicomanagement, intern toezicht, onafhankelijkheid en beloning. Uitgangspunt van de code is de borging van het publieke belang van de accountantscontrole.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van PwC bestaat uit negentien leden, die de verschillende Lines of Service en de ondersteunende afdelingen vertegenwoordigen (zeven voor Assurance, drie voor Tax & HRS, drie voor Advisory, twee voor Compliance Services en vier voor Firm Services). De OR voert regelmatig overleg met een vertegenwoordiger van de Raad van Bestuur. De OR-leden zijn daarnaast lid van overlegcommissies. Die zijn verbonden aan de Lines of Service of ondersteunende afdeling en hebben onder meer tot taak de belangen van alle medewerkers die werkzaam zijn in een LoS of ondersteunende afdeling te behartigen. Ze leveren onderwerpen aan voor de OR en het overleg met de rvb. De OR kent verder commissies die gericht zijn op arbeidsvoorwaarden, Arbo-wet- en regelgeving en pensioenen.

De Commissie Publiek Belang heeft de volgende externe leden

Nout Wellink (voorzitter) was tot juni 2011 president van De Nederlandsche Bank. Op dit moment is hij voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden en non-executive director van de Bank of China.

Frits Oldenburg is als of-counsel verbonden aan FG Lawyers. Tot voor kort was hij lid van de board of trustees van het International Bureau of Fiscal Documentation, partner bij NautaDutilh en als notaris gespecialiseerd in vennootschapsrecht. Daarnaast was hij onder meer lid van het bestuur van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie.

Cees van Rijn was tien jaar CFO en lid van de raad van bestuur van Nutreco. Hij is nu onder andere lid van de raad van toezicht en van de auditcommissie van het Leids Universitair Medisch Centrum, commissaris en voorzitter van de auditcommissie bij Detailresult Groep, FloraHolland en Plukon Royale, commissaris bij Farm Frites en lid van Stichting Continuïteit van SBM Offshore.

Yvonne van Rooy was onder andere staatssecretaris van Economische Zaken, lid van de Tweede Kamer en voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Utrecht. Tegenwoordig is zij voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Philips Electronics Nederland en lid van de raad van commissarissen van NN Group.

De raad van bestuur



Peter van Mierlo (1963) trad als accountant in 1987 bij een van de rechtsvoorgangers van PwC in dienst en is sinds 1996 partner. Hij was achtereenvolgens lid en voorzitter van de Assurance Board. Vanaf 1 november 2009 is hij lid van de Raad van Bestuur. Hij is sinds 1 juli 2013 voorzitter.

Portefeuille:

- Voorzitter Raad van Bestuur, CEO
- Lid management board PwC Europe
- Lid Strategy Council wereldwijde PwC-netwerk
- Lid Central Cluster Leadership Team
- Partner Affairs en Partner Development
- Diversity
- Corporate communicatie
- Corporate responsibility

Datum benoeming: 1 november 2009

Einde zittingstermijn: 30 juni 2016, niet meer herbenoembaar



Sytso Boonstra (1961) trad in 1990 als belastingadviseur in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en is sinds 1995 partner. Hij was onder meer business unit leader, Industry Leader CIPS en lid van de Tax & HRS Board. Sinds 1 januari 2010 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. en lid van de Raad van Bestuur. Sinds 1 januari 2012 is hij gevolmachtigd lid van de Raad van Bestuur van PwC.

Portefeuille:

- Tax & HRS
- Lid Tax & HRS Central Cluster Leadership Team
- Compliance Services

Datum benoeming: 1 januari 2010

Einde zittingstermijn: 30 juni 2016, niet meer herbenoembaar



Frank Engelen (1971) trad in 1996 als belastingadviseur in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en is sinds 2003 partner. Met ingang van 1 juli 2013 is hij gevolmachtigd lid van de Raad van Bestuur van PwC. Hij is sinds 2005 hoogleraar internationaal belastingrecht aan de Universiteit Leiden.

Portefeuille:

- Markets
- Marketing & Knowledge Management

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 30 juni 2016, herbenoembaar



Ad van Gils (1967) trad in 1991 in dienst als accountant bij een van de rechtsvoorgangers van PwC. Op 1 juli 2002 volgde zijn benoeming tot partner. Van 2006 tot 2009 was hij business unit leader Transaction Services en daarna leidde hij tot 1 juli 2013 de businessunit Deals & Forensics. Per 1 juli 2012 is hij toegetreden tot de Advisory Board. Sinds 1 juli 2013 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. en gevolmachtigd lid van de Raad van Bestuur van PwC.

Portefeuille:

- Advisory
- CFO
- Lid Advisory Central Cluster Leadership Team

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 30 juni 2016, herbenoembaar



Jolanda Lamse-Minderhoud (1969) trad in 1992 als accountant in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en sinds 2006 is zij partner. In 2010 werd zij benoemd tot lid van de Assurance Board. Sinds 1 juli 2013 is zij gevolmachtigd lid van de Raad van Bestuur.

Portefeuille:

- COO
- Human Capital
- Werkgeversvertegenwoordiger in de Ondernemingsraad

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 30 juni 2016, herbenoembaar



Michael de Ridder (1963) trad in 1986 in dienst bij een van de rechtsvoorgangers van PwC en werd in 1996 tot partner benoemd. Voordat hij in 2008 werd benoemd tot lid van de Assurance Board was hij onder meer business unit leader. Sinds 1 juli 2013 is hij voorzitter van de directie van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en gevolmachtigd lid van de Raad van Bestuur.

Portefeuille:

- Assurance
- Quality & Risk
- Lid Assurance Central Cluster Leadership Team

Datum benoeming: 1 juli 2013

Einde zittingstermijn: 30 juni 2016, herbenoembaar

Gedragcode en klachtenregeling

Veel zaken die raken aan onze vakkennis, integriteit en onafhankelijkheid zijn vastgelegd in procedures. Daarnaast hebben we ook een wereldwijde gedragscode die kort en duidelijk zegt waar wij voor staan en wat er van ons wordt verwacht. Wij hebben onze gedragscode overgenomen vanuit het wereldwijde PwC-netwerk.

De code beschrijft hoe de medewerkers en partners van PwC member firms zich behoren te gedragen en zaken dienen te doen in uiteenlopende omstandigheden en situaties. In de praktijk betekent dit dat wij verwachten dat elke PwC'er zich respectvol, waardig, eerlijk en beleefd gedraagt. Wij hebben onze gedragscode bewust algemeen gehouden.

Niet voor elke situatie is namelijk een regel te bedenken. We vinden dat onze medewerkers prima in staat zijn zelf verantwoorde afwegingen te maken en hierbij de hulp van collega's in te roepen. Ons credo is niet voor niets 'de grootste fout die je kunt maken, is de fout die je alleen maakt.'

De gedragscode is geen vrijblijvend document. De gedragscode maakt deel uit van de arbeidsovereenkomst en is via die weg door alle partners en medewerkers ondertekend. Ook alle klanten geven bij ondertekening van een opdracht via de leveringsvoorwaarden aan dat zij op ethische wijze zaken doen. Leveranciers waarmee wij een contract aangaan met een waarde van meer dan € 25.000 moeten akkoord gaan met onze leveranciersvoorwaarden, waarin ook ethisch gedrag wordt meegenomen.

De gedragscode is een verplicht onderdeel van ons opleidings- en ontwikkelingsprogramma. Elke nieuwe medewerker krijgt een digitale training hierover, waarbij de nadruk ligt op het omgaan met dilemma's. Ook in andere trainingen komt de gedragscode terug.

Klacht- en meldingsregeling

Uit de gedragscode vloeit een klacht- en meldingsregeling voort. Deze regeling voorziet zowel in procedures voor klachten in de persoonlijke sfeer als voor de melding van zakelijke misstanden.

Klachten in de persoonlijke sfeer gaan bijvoorbeeld over intimidatie, agressie of discriminatie. Als een persoon hierover een klacht indient, komt deze terecht bij de klachtencommissie.

Zakelijke misstanden (voorbeelden zijn het ongeoorloofd aannemen van geschenken of opzettelijk verkeerd factureren) worden behandeld door de Business Conduct Committee.

De klachtencommissie en de Business Conduct Committee kunnen zelf geen sancties opleggen (afhankelijk van de klacht of overtreding is dat een waarschuwing, een terechtwijzing, schorsing of ontslag). Zij adviseren de raad van bestuur hierover die daarover een besluit neemt.

Mensen die klachten hebben in de persoonlijke sfeer of vermoedens hebben van zakelijke misstanden kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. In onze organisatie zijn achttien vertrouwenspersonen actief. Vertrouwenspersonen bekijken de mogelijkheden om issues op de werkvloer op te lossen of kunnen een persoon begeleiden die een klacht wil indienen.

Klachten van externe partijen

Ook derden c.q. externe partijen kunnen een klacht indienen. Informatie daarover staat op onze website.



Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement

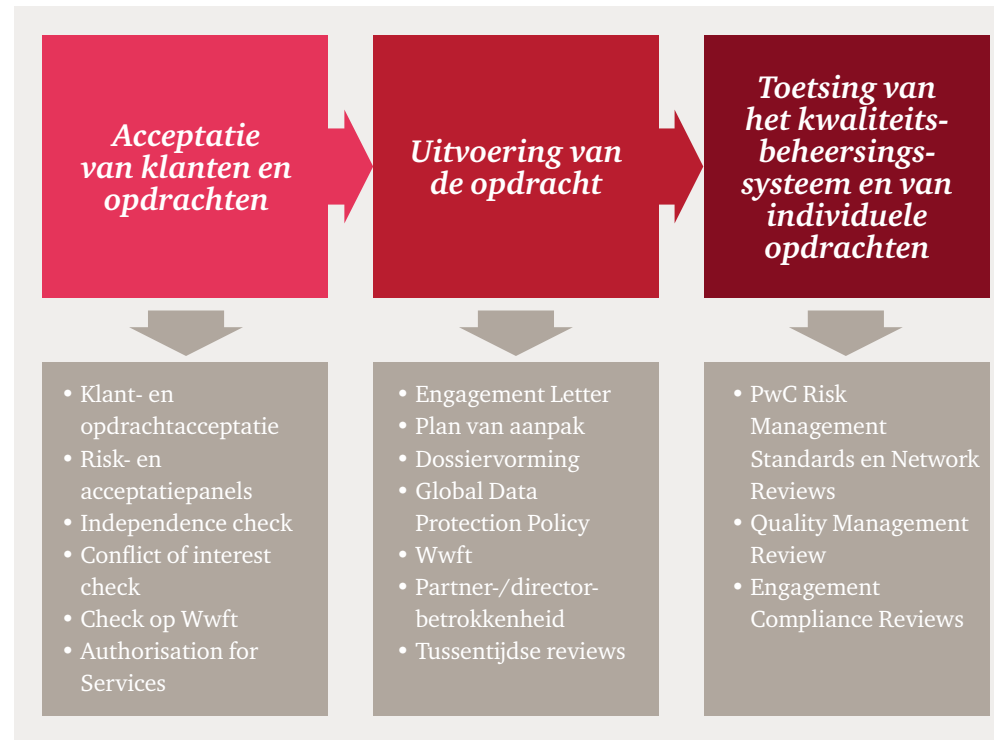
Als we het hebben over de kwaliteit van professionele dienstverlening, dan gaat het om twee, elk op zich zeer belangrijke elementen: (a) de – min of meer objectief vast te stellen – mate waarin de dienstverlening en de uitkomsten daarvan voldoen aan wet- en regelgeving, waaronder beroepsregels en professionele standaarden, en (b) de mate waarin die dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van de diverse te onderscheiden stakeholders. Ons kwaliteitsbeleid en risicomanagement zien op beide aspecten.

Assurance, Tax & HRS en Advisory leggen daarbij hun eigen accenten. Dat is zo omdat wet- en regelgeving of andere specifieke eisen niet voor alle soorten dienstverlening gelijk zijn. Ons kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementsysteem is verankerd in onze operationele processen; vanaf de acceptatie van klanten en opdrachten tot en met het opleveren van het eindproduct.

Het hiernaast staande raamwerk geldt voor al onze dienstverlening.

Acceptatie van klanten en opdrachten

- **Klantacceptatie** voor nieuwe klanten en **opdrachtacceptatie** voor alle nieuwe opdrachten. Daarbij gaat het onder andere om zaken als verificatie van de identiteit van de klant en zijn vertegenwoordiger. Past de reputatie van de (potentiële) klant bij die



van PwC? Wie zijn de eigenaars en hoe is het management? Is er sprake van externe en/of interne toezichthouders? Hoe is de financiële situatie van de klant? Wat vraagt de klant precies? Kunnen wij leveren wat de klant vraagt? Is het bedrijf of de organisatie recent in het nieuws geweest en op welke manier?

- **Risk- en acceptatiepanels** worden gehouden voor potentiële opdrachten,

waarvan wij vinden – op basis van onze risico- of omvangscriteria – dat een bredere beoordeling nodig is van de vraag of de opdracht aanvaardbaar is. Een hoog risico kan bijvoorbeeld worden veroorzaakt door het profiel van de (potentiële) klant, de complexiteit van de opdracht of het bestaan van diverse stakeholders. Naast deze verplichte situaties kan ook het opdrachtteam de opdracht voor aanvaarding

voorleggen aan een panel.

In een riskpanel zitten – naast de partners die rechtstreeks bij de mogelijke opdracht betrokken zijn – vaak de Quality & Risk-partner van de betrokken business unit, de business unit leader, de Industry- of Competence-leader en/of andere partners met relevante specifieke ervaring. In veel gevallen is ook het Independence Office betrokken en, als dat nodig is, ook iemand uit de LoS-boards of de rvb.

Een riskpanel kan besluiten tot additionele maatregelen in reactie op onderkende risico's. Zo kan het panel besluiten een extra 'vier-ogenprincipe' toe te passen door het benoemen van een tweede partner op de opdracht of een subject matter-expert toe te voegen aan het opdrachtteam.

- **Independence-check:** Voor alle controle-opdrachten – en sinds 1 januari 2014 in Nederland ook voor alle overige assurance-opdrachten – geldt dat PwC als organisatie en al haar partners en directors onafhankelijk moeten zijn van de klanten waarvoor deze opdrachten worden gedaan. Dit betekent onder meer dat PwC'ers die betrokken zijn bij een opdracht, geen financiële belangen mogen hebben in de klant en geen nauwe persoonlijke relatie mogen onderhouden met hoger geplaatste personen binnen de betreffende onderneming of organisatie.

In het kader van opdracht- en klantaanvaarding wordt beoordeeld welke onafhankelijkheidsvereisten voor de betreffende klant gelden en of de dienst een ‘toegestane dienst’ is onder de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Zo schrijft de Nederlandse wet voor dat advieswerkzaamheden aan organisaties van openbaar belang (OOB's) (onder andere beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen) niet samengaan met het uitvoeren van de wettelijke controle.

Het PwC NL Compliance & Independence Office toetst jaarlijks circa een derde van de partners en directors op naleving van de persoonlijke onafhankelijkheidsvoorschriften. Daarbij zitten ook alle nieuw te benoemen partners en directors. Als een partner of director in het voorgaande jaar een waarschuwing of terechtwijzing heeft gekregen, wordt hij of zij in het daaropvolgende jaar opnieuw gecontroleerd.

- **De Authorisation for Services-tool:** Dit is een door het wereldwijde PwC-netwerk verplichte tool voor beursgenoteerde klanten en voor klanten met buitenlandse operaties. De accountant die verantwoordelijk is voor een klant, moet vooraf goedkeuring geven voor alle voorgenomen diensten bij die klant, ongeacht wie dan ook binnen PwC die dienst wil verlenen. Zonder goedkeuring mag het werk aan een opdracht niet beginnen.

Er kunnen geen uren worden geschreven op opdrachten zolang deze AFS-goedkeuring niet is verkregen.

- **Conflict of interest check:** Een potentieel conflict of interest kan zich bijvoorbeeld voordoen als twee of meer PwC-teams in opdracht van verschillende potentiële kopers en/of verkopers betrokken zijn bij de overname van een onderneming. Als de situatie daarom vraagt, stellen we zogenoemde chinese of ethical walls in. Deze procedure moet voorkomen dat vertrouwelijke informatie waarover het ene team beschikt, onverhoopt ter kennis komt van het andere team. In dergelijke gevallen worden de teams fysiek gescheiden en worden er verhoogde eisen aan de vertrouwelijkheid gesteld. Overigens is het ook mogelijk dat of wij of de klant in een dergelijke situatie van de opdracht afziet.
- De **Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft)** regelt de verplichting om een klant en de zogenoemde Ultimate Beneficial Owner (UBO) te identificeren en deze identificatie zo nodig te verifiëren voordat aan de uitvoering van de opdracht mag worden begonnen.

Op grond van deze wet zijn wij verder verplicht verrichte of voorgenomen ongebruikelijke transacties bij of door een klant te melden aan de Financial Intelligence Unit Nederland (voorheen het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties).

Uitvoering van de opdracht

- **Engagement Letter:** Dit is de overeenkomst met de klant waarin precies is vermeld welke diensten en werkzaamheden er worden verricht, tegen welke prijs en op welke voorwaarden. De engagement-partner (de partner die eindverantwoordelijk is voor een opdracht) en de klant ondertekenen deze overeenkomst. Daarmee wordt zoveel als mogelijk voorkomen dat er in een later stadium issues ontstaan over wat er was afgesproken.
- **Plan van aanpak:** Intern document, waarin staat hoe de opdracht wordt uitgevoerd, wie verantwoordelijk is voor wat en welke competenties ingeschakeld worden.
- **Dossiervorming:** Voor elke professionele opdracht is het van groot belang dat onze mensen hun dossiers volledig en overzichtelijk opbouwen. Er moet een adequate vastlegging zijn van de werkzaamheden die in het kader van de opdracht zijn uitgevoerd om te komen tot ons eindproduct, zoals overeengekomen in de Engagement Letter.
- **PwC Global Data Protection Policy:** Bij het uitwisselen van informatie is het van wezenlijk belang dat wij zowel de vertrouwelijkheid van klantgegevens als persoonlijke gegevens in het kader van de privacy van personen beschermen. In dit kader heeft het PwC netwerk een Global Data Protection Policy opgesteld, die in Nederland is aangevuld met de van toepassing zijnde verdergaande Nederlandse eisen rond de bescherming van persoonlijke gegevens (Wet bescherming persoonsgegevens).
- **Betrokkenheid van partners, directors en senior-managers op een opdracht:** De opdrachtgever (altijd een partner of (senior) director) is verantwoordelijk voor een adequate en kwalitatief goede uitvoering van de opdracht. Daarom is voldoende betrokkenheid van partners, directors en senior-managers bij de uitvoering van de opdracht van groot belang.
- **Review van de werkzaamheden:** Hierbij geldt dat het werk van iemand met een lager functieniveau wordt gereviseerd door iemand met een hogere functie.
- **Hot reviews:** Reviews (binnen Assurance) gedurende de opdracht, waardoor er tijdens de opdracht, indien nodig, bijgestuurd kan worden.

Toetsing van het kwaliteitsbeheersingssysteem en individuele opdrachten

- **PwC Network Risk Management Standards:** Jaarlijks beoordelen specialisten uit het netwerk de selfassessments op de naleving van de vijftien risk risicomangementstandaarden die wij kennen. Daarnaast vindt er driejaarlijks een Business Review plaats (Network Reviews), waarin kwaliteit en de naleving van de Network Risk Management Standards een prominente plaats innemen.
- **Quality Management (System) Review (QMR):** De global afdeling die verantwoordelijk is voor risk & quality beoordeelt jaarlijks het bestaande (Assurance) Quality Management System (QMS) en de aanpassingen daarin.
- Opdrachtgerichte reviews door onafhankelijke partners, directors en managers. Deze zogenoemde **Engagement Compliance Reviews (ECR)** worden in alle Lines of Service uitgevoerd met als doel de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht en de naleving van de diverse PwC-procedures en -politie te toetsen, mogelijke verbeterpunten te identificeren en om vast te stellen dat PwC niet heeft blootgestaan aan onacceptabele risico's.
- **Adhoc reviews** worden uitgevoerd naar aanleiding van bijzondere omstandigheden

of (als follow-up) van uitkomsten van eerdere interne en externe reviews.

- Reviews door de **Interne Accountantsdienst (IAD)** en het PwC NL **Compliance & Independence Office**.

LoS-specifiek kwaliteitsbeleid

Alle Lines of Service hebben een eigen 'way of working', waarin de kwaliteit van de dienstverlening vooropstaat. Assurance, Tax & HRS en Advisory voeren hun eigen periodieke reviews uit en hebben uitgebreide monitoringprogramma's om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen en zo nodig verbeteringen aan te brengen naar aanleiding van geconstateerde gebreken.

Assurance

De diensten die door Assurance worden geleverd zijn gereguleerd door uitgebreide wet- en regelgeving. De wettelijke controles staan onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM beoordeelt met enige regelmaat ons kwaliteitsbeheersingssysteem en inspecteert steekproefsgewijs de kwaliteit van door PwC uitgevoerde wettelijke controles.

Binnen Assurance ondersteunt het National Office (NO) de praktijk op diverse vaktechnische aspecten. Het NO ontwikkelt en ondersteunt bij het implementeren van richtlijnen en procedures rondom accounting, audit en riskmanagement.

In dit kader speelt het NO ook een belangrijke rol in de borging van de naleving van wet- en regelgeving door de organisatie.

Een gedetailleerde beschrijving van het kwaliteitsbeheersingssysteem van Assurance vindt u in het Transparantieverlag.

Tax & HRS

Binnen Tax & HRS bestaat een kenniscentrum dat onze belastingadviseurs voortdurend informeert over relevante ontwikkelingen op fiscaal-juridisch terrein. Partners en medewerkers zijn verplicht bij complexe rechtsvragen de Tax Opinie Commissie te raadplegen. Hierin hebben gespecialiseerde partners (onder wie een aantal hoogleraren) en medewerkers zitting.

Op het gebied van fiscale advisering werken wij met een Tax Code of Conduct die is ingevoerd in ons hele wereldwijde netwerk. De code is het raamwerk waarbinnen onze advisering aan klanten plaatsvindt. Sinds dit boekjaar heeft Tax & HRS een commissie die desgevraagd toetst of ons antwoord op een fiscaal vraagstuk in lijn is met deze Tax Code of Conduct.

Advisory

Advisory is ISO 9001:2008-gecertificeerd voor haar kwaliteitsmanagementsysteem. Advisory heeft ook een ISO 20252-certificering voor de kwaliteit marktonderzoek dat wij voor klanten uitvoeren en een CQ Index-accreditering voor

het meten, analyseren van en rapporteren over klantervaringen in de zorg.

In het kader van deze certificeringen vinden regelmatig externe audits plaats op het kwaliteitsbeleid van Advisory.

Overige maatregelen

We hebben hierboven beschreven dat alle (potentiële) klanten en opdrachten worden getoetst in onze acceptatieprocessen en dat er allerlei controles zijn om te voorkomen dat er situaties ontstaan van belangenverstremming of afhankelijkheid.

Ook binnen onze eigen organisatie hebben we maatregelen genomen om fraude en corruptie tegen te gaan. Zo worden alle kostendeclaraties gecontroleerd en doet de IAD regelmatig steekproeven op de declaraties.

De IAD voert verder analyses uit op de financiële systemen. Ook kijkt hij of er zich geen situaties van belangenverstremming voordoen tussen leveranciers en onze mensen. Daarbij zijn alle mensen en alle leveranciers betrokken.

Ons duurzaamheidsbeleid

De zorg voor het milieu is een vast deel van onze bedrijfsvoering. Ook afgelopen jaar hebben we weer maatregelen genomen om zuiniger om te gaan met middelen en onze CO₂-uitstoot te beperken.

Sinds begin van het boekjaar 2012-2013 zijn we gestopt met het compenseren van onze CO₂-uitstoot via een externe partij. Reden daarvoor was dat het compensatiebeleid teveel werd ervaren als een 'afkoopbeleid' dat verdere gedragsverandering en bewustwording niet stimuleert. In plaats daarvan zetten we ons in op een gericht beleid dat moet leiden tot verdere verkleining van onze milieubelasting en vergroting van onze innovatiekracht. We hebben gemerkt dat dit leidt tot een betere samenwerking tussen onze mensen die verantwoordelijk zijn voor corporate responsibility, facilitymanagement, procurement en wagenparkbeheer. Ook betrekken we onze leveranciers bij ons milieubeleid om zo ook gebruik te maken van hun kennis en ervaring.

Op dit moment zijn we bezig met het beoordelen van onze gebouwen langs de duurzaamheidsnormen van BREEAM-In-Use. BREEAM stelt een standaard voor een duurzaam gebouw en geeft vervolgens aan welk prestatieniveau het onderzochte gebouw heeft. De bedoeling is gebouwen te analyseren en te verbeteren om zo uiteindelijk te voldoen aan het bijbehorende duurzaamheidskeurmerk.

Ook hebben we ons aangesloten bij 'Platform 31', een groep bedrijven die kennis en ervaringen uitwisselt, onder meer op het gebied van de duurzaamheid van gebouwen.

We hebben een online vergadertool geïntroduceerd

Een van de belangrijkste maatregelen is de uitrol van een online vergadertool binnen ons wereldwijde netwerk, waardoor we elkaar én klanten online kunnen ontmoeten. De tool (met audio- en videoverbinding) stelt mensen in staat samen te vergaderen, documenten te delen en te brainstormen zonder dat ze hoeven te reizen.

Wij verwachten dat dit bijdraagt aan een vermindering van het aantal reiskilometers dat we in Nederland en daarbuiten maken en dus aan de vermindering van CO₂-uitstoot.

Maatregelen om stroomgebruik terug te dringen

In totaal is de CO₂-uitstoot door het gebruik van elektriciteit met 10% gedaald (inclusief groene stroom). Dat komt mede doordat we een deel van onze verlichting hebben vervangen door LED. Verder hebben we het in- en uitschakelen van installaties nog efficiënter ingeregeld. Een andere reden voor het verminderd stroomgebruik is dat we veel minder kantoorruimte gebruiken.

Vorig boekjaar hebben wij al groene stroom ingekocht. Dat betekent dat onze kantoren waarvan wij de enige huurder zijn en dus onze eigen leverancier kunnen kiezen, groene stroom gebruiken die is opgewekt door windenergie.

We rekenen erop ons stroomverbruik verder terug te dringen door de bundeling van servers. Momenteel loopt er een project om nagenoeg alle productiesystemen te verhuizen naar een datacenter van PwC in Frankfurt.

De aanschaf van (energiezuinige) printers vorig boekjaar lijkt ook een positieve invloed te hebben op ons papierverbruik. De inkoop van papier is in ieder geval met 21% gedaald.

Pilot rond verdere afvalscheiding

In ons kantoor in Rotterdam hebben we dit jaar een pilot gehouden rondom het verder scheiden van afval. De resultaten zijn goed: in totaal is in Rotterdam 35,4% minder afval ingezameld en is de hoeveelheid restafval (60%) het meest gedaald. Komend boekjaar gaan we ook de scheiding van afval in onze overige kantoren intensiveren. Op alle kantoren is een campagne gevoerd om iedereen bewust te maken van het belang van het scheiden van de plastic koffiebekers zodat deze opnieuw gebruikt kunnen worden.

We hebben de catering meer duurzaam gemaakt

Het afgelopen boekjaar hebben wij, in samenspraak met onze cateraar, een flinke verduurzamingslag gemaakt binnen onze catering. Doelen hiervan zijn: gezondere medewerkers, vermindering van de CO₂-uitstoot, het stimuleren van lokale ondernemers door afname van streekproducten, een eerlijke herkomst ('fair trade') van het voedsel door zoveel mogelijk biologische producten en een verdere vermindering en recycling van het afval.

We streven ernaar het hele assortiment in het bedrijfsrestaurant minimaal 40% duurzaam te maken. Het luncheonbod voor vergaderingen en events is sinds dit boekjaar voor 80% duurzaam.

Milieu is ook een overweging in onze keten

Zorg voor het milieu maakt standaard deel uit van onze 'requests for proposal'. Ons uitgangspunt daarbij is dat samenwerking in de keten kansen biedt voor efficiency én een duurzame samenleving. Ook een gedragscode voor leveranciers maakt deel uit van onze leveringsvoorwaarden.

We zijn begonnen met elektrisch rijden

Al vele jaren kennen wij een leaseregeling die (via een bonus/malusregeling) het bestellen van zuinige auto's stimuleert en daarnaast zuinig rijden stimuleert (via een bonus/malusregeling). We zijn verder bezig met de pilot Elektrisch Vervoer waarbij twintig medewerkers een elektrische auto ter beschikking is gesteld. Gezien de positieve reacties is besloten om de pilot te continueren voor een grotere doelgroep. Op verschillende kantoren zijn elektrische oplaadpunten geplaatst en er worden in 2014 meer laadpunten gerealiseerd om in de behoefte daaraan te voorzien.

Voor ons kantoor in Amsterdam geldt dat als er taxi's ingeschakeld worden, de voorkeur uitgaat naar een bedrijf dat elektrische auto's rijdt.

We moeten beter uitleggen wat we doen

De zichtbaarheid van de maatregelen die we nemen op het gebied van duurzaamheid en de waardering daarvoor is bij onze medewerkers niet groot.

Uit onze People Survey blijkt dat 50% van onze medewerkers vindt dat PwC adequate maatregelen neemt om haar milieu-impact te verkleinen. Dat is lager dan vorig jaar. Dat brengt ons tot de conclusie dat we veel beter moeten communiceren over wat we reeds doen op dit gebied en welke maatregelen er nog zijn te verwachten. In boekjaar 2014-2015 rollen we daarom een communicatieplan uit.

Interne impact van ons CR-beleid

	2013/2014	2012/2013
PwC neemt adequate maatregelen om gevolgen van onze bedrijfsactiviteiten op milieu aan te pakken	50%	51%
PwC is een maatschappelijk verantwoord bedrijf	72%	72%
De mensen voor wie ik werk erkennen en waarderen medewerkers die CR werkzaamheden verrichten	53%	52%

Milieu-impact	2013/2014	2012/2013
Duurzaam opgewekt elektriciteitsverbruik (%)	76,0	77,2
Papier (in kg per FTE)		
• Ingekocht print- en kopieerpapier	35	43
• Gerecycled papier, karton en drukwerk	51	54
Auto *		
• Aantal gereden zakelijke kilometers (per FTE)	13.988	13.301
• Gemiddeld normverbruik (liters/100 km) **	5,2	5,6
• Gemiddeld werkelijk verbruik (liters/100 km) **	6,9	7,0
• Aantal bonussen klimaatneutrale autoregeling **	337	389
• Aantal malussen klimaatneutrale autoregeling **	254	335
Vliegen		
• Aantal gevlogen kilometers (per FTE)	6.039	5.900
Trein		
• Aantal gereden zakelijke kilometers (per FTE)	162	134
• Aantal reizen (per FTE)	3,4	2,4
CO ₂ -emissies (in tonnen)	17.271	17.893
• Auto's	9.401	9.557
• Vliegen	4.964	5.244
• Trein	20	18
• Elektriciteit ***	1.190	1.262
• Gas ***	1.138	1.196
• Stadswarmte ***	558	616
CO ₂ -compensatie (in tonnen) ****	-	22.612

*) Exclusief partners.

**) Gebaseerd op kalenderjaren.

***) Geëxtrapoleerd op basis van werkelijke metingen.

****) Met ingang van boekjaar 2013/2014 compenseren we onze CO₂-uitstoot niet meer.

Opbouw van onze organisatie (in personen)

Aantal personen (per 30 juni 2014)		Contract				
LoS	Geslacht	Type	Onbepaalde tijd	Bepaalde tijd	Inhuur	Totaal
Assurance	Man	Partner	98			98
		Professional Staff	1.017	41	4	1.062
		Support Staff	3	1		4
	Man totaal		1.118	42	4	1.164
	Vrouw	Partner	14			14
		Professional Staff	486	26		512
Support Staff		22	1		23	
Vrouw totaal		522	27		549	
Assurance totaal			1.640	69	4	1.713
Tax & HRS	Man	Partner	82			82
		Professional Staff	470	40	7	517
		Support Staff	8		1	9
	Man totaal		560	40	8	608
	Vrouw	Partner	10			10
		Professional Staff	367	27	1	395
Support Staff		16			16	
Vrouw totaal		393	27	1	421	
Tax & HRS totaal			953	67	9	1.029
Advisory	Man	Partner	47			47
		Professional Staff	397	14	17	428
		Man totaal		444	14	17
	Vrouw	Partner	2			2
		Professional Staff	169	9	1	179
		Support Staff	15		1	16
Vrouw totaal		186	9	2	197	
Advisory totaal			630	23	19	672
Firm Services	Man	Professional Staff			1	1
		Support Staff	267	13	32	312
	Man totaal		267	13	33	313
	Vrouw	Support Staff	546	32	30	608
Vrouw totaal		546	32	30	608	
Firm Services totaal			813	45	63	921
Totaal			4.036	204	95	4.335

Aantal personen (per 30 juni 2014)		Voltijd/deeltijd				
LoS	Geslacht	Type	Voltijd	Deeltijd	Inhuur	Totaal
Assurance	Man	Partner	95	3		98
		Professional Staff	981	77	4	1.062
		Support Staff	4			4
	Man totaal		1.080	80	4	1.164
	Vrouw	Partner	9	5		14
		Professional Staff	391	121		512
Support Staff		6	17		23	
Vrouw totaal		406	143		549	
Assurance totaal			1.486	223	4	1.713
Tax & HRS	Man	Partner	79	3		82
		Professional Staff	391	119	7	517
		Support Staff	4	4	1	9
	Man totaal		474	126	8	608
	Vrouw	Partner	8	2		10
		Professional Staff	220	174	1	395
Support Staff		5	11		16	
Vrouw totaal		233	187	1	421	
Tax & HRS totaal			707	313	9	1.029
Advisory	Man	Partner	45	2		47
		Professional Staff	375	36	17	428
		Man totaal		420	38	17
	Vrouw	Partner	1	1		2
		Professional Staff	139	39	1	179
		Support Staff	10	5	1	16
Vrouw totaal		150	45	2	197	
Advisory totaal			570	83	19	672
Firm Services	Man	Professional Staff			1	1
		Support Staff	213	67	32	312
	Man totaal		213	67	33	313
	Vrouw	Support Staff	209	369	30	608
Vrouw totaal		209	369	30	608	
Firm Services totaal			422	436	63	921
Totaal			3.185	1.055	95	4.335

Kennisdeling over maatschappelijk relevante onderwerpen

PwC publiceert regelmatig opiniestukken en rapporten over thema's die betrekking hebben op onze dienstverlening. Op deze manier delen we onze kennis en dragen we bij aan de discussie die in de samenleving over deze onderwerpen wordt gevoerd. Drie voorbeelden van publicaties van het afgelopen boekjaar.

Nieuwe controleverklaring bij bijna de helft van de beursfondsen

Accountants van Nederlandse beursfondsen hebben bij 45 procent van de jaarrekeningen over 2013 een meer informatieve controleverklaring verstrekt. Dat blijkt uit Klare taal!, een onderzoek van PwC onder de gepubliceerde AEX- en AMX-jaarrekeningen. In de controleverklaring nieuwe stijl geeft de accountant meer inzicht in zijn controlewerkzaamheden. In de publicatie zijn overzichten opgenomen van welk fonds, wat voor verklaring heeft gekregen, van welke accountant.

De nieuwe controleverklaring is gebaseerd op een ontwerp van de internationale standaardsetter IAASB en wijkt op een aantal punten af van de oude verklaring. Zo beschrijft de accountant de belangrijkste kernpunten voor de controle en onderschrijft hij expliciet de conclusies van het management over de continuïteit van de onderneming. Het ontwerp is nog niet verplicht, maar een aantal accountants is de nieuwe verklaring al wel gaan testen. Zij lopen daarmee vooruit op een verplichting die naar verwachting volgend jaar voor alle Nederlandse beursfondsen gaat gelden.

Wij omarmen de nieuwe controleverklaring; de 'verouderde' controleverklaring met een standaardtekst sluit niet meer aan bij de huidige tijdgeest waar transparantie de norm is. Een simpel 'akkoord en goed bevonden' is veel te mager: dat geeft de gebruiker van de jaarrekening nauwelijks comfort en bovendien blijft daarmee het proces dat voorafgaat aan een goedkeurende verklaring aan het zicht van het brede publiek onttrokken. Vergelijk het met de jaarlijkse autokeuring waarbij mensen ook willen weten welke werkzaamheden de monteur heeft verricht. Dat geeft mij meer zekerheid en de monteur meer eer van zijn werk.

Het is een misverstand dat hier enkel de relevantie van het accountantsberoep mee wordt gediend. Naast de gebruiker is ook de opsteller van de jaarrekening, de gecontroleerde onderneming, de grote winnaar. Die is immers gebaat bij het vertrouwen dat zijn stakeholders ontleen aan gerapporteerde informatie. En die willen klare taal!



Cybergovernance staat op de bestuursagenda, maar staat het hoog genoeg?

Recente incidenten hebben laten zien dat cyberbedreigingen relevant zijn voor alle sectoren en niet alleen voor organisaties die te maken hebben met financiële informatie of persoonsgegevens. Het resultaat is dat cyberbeveiliging nu wordt gezien als strategisch thema dat aandacht van het bestuur verdient en niet alleen van de IT-afdeling.

Toch blijkt uit de uitkomsten van het Cyber Governance onderzoek dat PwC in juli publiceerde (ondersteund door het National Cyber Security Centre) dat een aanzienlijk deel van de bestuurders slechts een beperkt of een basaal begrip heeft van de cyberbedreigingen en zwakheden binnen hun eigen organisatie en dus ook een beperkt begrip van de impact die een digitale inbraak of aanval kan hebben. De respondenten – voor het overgrote deel bestuurders en directieleden – gaven verder onder andere aan dat de directie of rvb enigszins over de benodigde vaardigheden beschikt om innovatie en risico in de digitale omgeving te managen. Bij deze vraag antwoordde niemand klaar te zijn voor het digitale tijdperk. Een andere opvallende uitkomst: bijna niemand volgde de afgelopen 12 maanden een training over cybersecurity.



Volgens de PwC-onderzoekers verdient cybersecurity meer aandacht van het bestuur. Zij zien dat, terwijl de digitale wereld in een rap tempo verandert, veel organisaties blijven vasthouden aan een traditionele beveiligingsaanpak. Zo zijn heel veel bedrijven zich niet bewust dat het delen van informatie met andere partijen nieuwe risico's introduceert. Welke leveranciers hebben toegang tot informatie en data? Zijn de afspraken met hen over de omgang met deze data nog up-to-date?

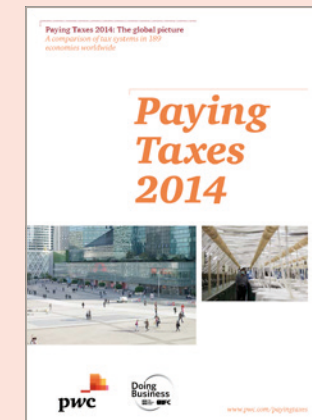
Paying Taxes vergelijkt de belastingstelsels van 189 landen

PwC publiceert elk jaar samen met de Wereldbank het rapport Paying Taxes, waarin de belastingdruk en de belastingssystemen van 189 landen naast elkaar worden gezet vanuit de invalshoek van het bedrijfsleven.

PwC vergelijkt in deze studie niet alleen de belastingdruk van bedrijven, maar ook de tijd die het ondernemingen kost om aan alle verplichtingen te voldoen (compliance). Ook wordt gekeken naar het aantal momenten per jaar dat er aangifte gedaan moet worden bij belastingautoriteiten. Bij de belastingdruk wordt niet alleen de winstbelasting betrokken, maar ook de werknemersbelastingen, indirecte belastingen en heffingen op bijvoorbeeld onroerend goed en milieubelasting.

Een van de conclusies uit het rapport is dat Nederland bij andere Europese landen achterblijft als het gaat om het vereenvoudigen en effectiever maken van ons belastingstelsel. Uit het onderzoek kwam de Nederlandse belastingdruk in 2012 uit op 39,3%, ondernemingen waren in dit jaar gemiddeld zo'n 123 uur kwijt met compliance en zij betaalden op negen verschillende momenten.

PwC in Nederland pleit regelmatig voor vereenvoudiging van het belastingstelsel en tegelijkertijd voor hervormingen om fiscaal meer recht te doen aan de zich steeds verder mondialiserende en digitale economie.





Bijlagen

Vijfjaarsoverzicht financiële resultaten

	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Omzet					
Netto-omzet (x € 1 mln.)	671,6	663,8	693,3	664,4	685,9
Toename/afname	+1,2%	-4,3%	+4,3%	-3,1%	-9,4%
Netto-omzet per persoon (x € 1.000)	165,9	154,7	155,3	155,8	153,9
Toename/afname	+7,2%	-0,4%	-0,3%	+1,2%	-5,6%
Externe omzet per Line of Service (x € 1 mln.)					
Assurance	303,2	306,1	327,4	317,1	327,9
Tax & HRS	222,5	217,0	228,9	227,4	228,4
Advisory	145,9	140,7	137,0	119,9	129,6
Totaal	671,6	663,8	693,3	664,4	685,9

	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Resultaten					
Bedrijfsresultaat (x € 1 mln.)	113,1	90,7	79,6	99,7	116,5
Toename/afname	+24,7%	+13,9%	-20,2%	-14,4%	+3,8%
Resultaat na belastingen (x € 1 mln.)	107,7	85,2	72,9	93,4	109,8
Toename/afname	+26,4%	+16,9%	-21,9%	-14,9%	+2,8%
Bedrijfsresultaat per Line of Service (x € 1 mln.)					
Assurance	50,7	38,8	37,4	51,8	59,3
Tax & HRS	43,8	39,0	34,5	37,1	42,6
Advisory	17,9	12,6	10,3	11,9	17,4

	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Managementfee, salaris en emolumenten					
Beschikbaar voor uitkering aan partners (x € 1 mln.)	156,1	137,7	125,6	142,6	160,1
Gemiddelde partnermanagementfee* (x € 1.000)	639,7	527,5	468,7	563,6	608,9
Gemiddelde financiering per aandeelhouder per einde boekjaar (x € 1.000)	627,8	506,3	481,7	477,5	722,3
Bonuskosten voor medewerkers** (x € 1 mln.)	30,3	23,4	20,4	26,6	32,3
Gemiddelde loonkosten per FTE (x € 1.000)	71,8	68,9	67,7	66,9	67,4
Gemiddelde bonus per FTE (x € 1.000)	8,0	5,8	4,9**	6,6	7,7

* Uit de managementfee worden de kosten betaald voor goodwillrechten, pensioenopbouw, sociale verzekeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekering, overlijdensrisicoverzekering, etc.

** De jaren vanaf 2011/2012 zijn niet geheel vergelijkbaar met eerdere jaren, als gevolg van een gedeeltelijke omzetting van variabele naar vaste beloning.

Reikwijdte van dit jaarbericht

De informatie in dit jaarbericht gaat over PwC Nederland. Dat wil zeggen dat alle informatie over ons beleid, onze strategie, procedures en systemen, en de daarbij behorende KPI's betrekking hebben op onze eigen organisatie. De reikwijdte van de indicatoren is dan ook PwC Nederland, met uitzondering van de indicatoren die gaan over gelijke beloning voor mannen en vrouwen en de remuneratieratio. Hierbij zijn alleen de professional services meegenomen en stafafdelingen niet. De indicatoren rondom klanttevredenheid zijn

vanzelfsprekend alleen van toepassing op professional services. Overigens zijn alle HR-indicatoren exclusief stagiaires.

Wij hebben als PwC ook impact op derden. Die impact hebben we weergegeven in ons waardecreatieproces op pagina 20, maar we hebben die nog niet kwantitatief inzichtelijk. Wij zijn bezig met het ontwikkelen indicatoren en zijn nog niet zover dat we daarover kunnen rapporteren (zie ook pag. 19).

Basis van ons integrated report	Reikwijdte van de rapportage
Kwaliteit	PwC wil zich onderscheiden met kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Voor die kwaliteit zijn we zelf verantwoordelijk.
Integriteit	Hier is ons beleid niet alleen beperkt tot PwC, maar ook tot partijen waarmee we zaken doen. We hebben een procedure voor de acceptatie van nieuwe klanten en opdrachtacceptatie bij bestaande klanten, mede om klanten en opdrachten te weren als er bijvoorbeeld een integriteitsrisico aanwezig is. Aan onze grote leveranciers vragen wij een verklaring te ondertekenen waarin staat dat de manier waarop zij zaken doen overeenkomt met de onze. Alhoewel ons integriteitsbeleid zich dus uitstrekt buiten de organisatie, ligt de verantwoordelijkheid hiervoor binnen onze eigen organisatie.
Onafhankelijkheid	Onafhankelijkheid is cruciaal voor onze praktijk. Accountants geven immers zekerheid bij de financiële en niet-financiële informatie van klanten. Ons eigen kwaliteitsbeleid en risicomanagement is daarvoor cruciaal. We kiezen zelf voor wie we werken om onze onafhankelijkheid te waarborgen.
Rol in maatschappelijk debat	PwC wil zich onderscheiden met dienstverlening met maatschappelijke impact. Daar hoort een visie bij die wij uiten door deelname – in verschillende vormen – aan het maatschappelijk debat. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat we (pro)actief verschillende media benaderen met onze opinie of informatie gratis beschikbaar stellen door rapportages te publiceren.
Impact van onze diensten op de maatschappij	We verwachten dat door onze diensten de kwaliteit van de (financiële) informatie toeneemt, onze klanten effectiever en efficiënter werken en dat hun bedrijfsvoering verbetert door gebruik te maken van onze kennis en vaardigheden. Op deze manier willen we bijdragen aan het vertrouwen in (financiële) markten. Ook de belastingdruk van multinationals is een belangrijk thema als het gaat om de impact van onze diensten op de maatschappij. Ons advies beïnvloedt bijvoorbeeld hoe onze klanten hiermee omgaan. De dienstverlening die wij probono verrichten voor social enterprises en goede doelen heeft directe impact op de maatschappij. De maatschappelijke impact die wij willen maken, hangt af van de kwaliteit van ons werk.

Diversiteit	Dit is belangrijk voor PwC, omdat we ervan overtuigd zijn dat onze kwaliteit omhoog gaat naarmate we beter in staat zijn (maatschappelijke) issues vanuit meerdere invalshoeken te benaderen. Gelijke beloning van mannen en vrouwen is een belangrijk thema binnen diversiteit. Dit is belangrijk voor onze eigen organisatie, waarin mannen en vrouwen alleen beloond (moeten) worden op hun prestaties en competenties.
Ontwikkeling van talent	De rapportage hierover gaat over PwC. Dat laat onverlet dat de impact hiervan op de maatschappij groot is. Wij beschouwen onszelf als een soort opleidingsinstituut, dat van meerwaarde is voor de maatschappij in vervolgbanen.
Transparantie	Dit is deels afgedwongen door wet- en regelgeving maar vooral een keuze, die wij in dialoog met stakeholders zelf hebben gemaakt. Door zelf het goede voorbeeld te geven, willen we het belang dat wij hechten aan transparantie – rapporteren is onze core business – benadrukken.
Klanttevredenheid	Klanttevredenheid is cruciaal voor ons bestaan. Dat beïnvloeden wij door de kwaliteit van onze dienstverlening.
Innovatie	Innovatie is belangrijk voor PwC. Ons innovatief vermogen bepaalt in hoeverre wij in staat zijn onze dienstverlening te innoveren om te blijven voldoen aan de vragen van onze klanten en van de maatschappij.
Fysieke en mentale vitaliteit	Vitaliteit gaat over PwC, onze mensen. Wij willen dat onze mensen zich gezond, prettig en op hun gemak en veilig voelen, zowel fysiek als mentaal. Wij beschouwen vitaliteit als een belangrijk aspect in ons kwaliteitsbeleid.
Bedrijfseconomisch resultaat	Hierbij gaat het over onze eigen bedrijfseconomische resultaten.

GRI-tabel 4.0

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
Algemene onderwerpen waarover PwC rapporteert - zoals vereist volgens GRI 4.0						
Strategie en analyse						
G4-1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	4	Voorwoord			○
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	38, 41, 44, 51	Onze Strategie en prestaties (bij 'We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt' en 'We transformeren onze organisatie'), Risicofactoren, Toekomstverwachtingen			●
Organisatieprofiel						
G4-3	Naam van de organisatie.	95	De juridische structuur van PwC Nederland			○
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	18, 20	PwC in Nederland, Ons proces van waardecreatie			●
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	124	Colofon			○
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesities die in het verslag aan de orde komen.	18, 95	PwC in Nederland, Onze juridische structuur			●
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	95	Onze juridische structuur			●
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	18, 95	PwC in Nederland, Onze juridische structuur			●
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	7, 18, 108	Kerncijfers, PwC in Nederland, De opbouw van onze organisatie			●
G4-10	a. Aantal werknemers naar type arbeidscontract en geslacht. b. Aantal werknemers met een vast dienstverband per werknemerscategorie en geslacht. c. Totaal personeelsbestand uitgesplitst naar werknemers en andere hulppersonen en geslacht. d. Totaal personeelsbestand naar regio en geslacht. e. Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch als zelfstandige worden aangemerkt of door andere personen dan de eigen werknemers/hulppersonen, werknemers/hulppersonen van toeleveranciers daaronder begrepen. f. Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoensarbeid in de toeristische of agrarische sector).	108	De opbouw van onze organisatie			●
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.		0%			○
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	20, 107	Ons proces van waardecreatie, Ons duurzaamheidsbeleid			●
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	19, 95	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, Onze juridische organisatie			●
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.			nvt		○
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	19	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	35	Strategie ('We leveren de PwC Experience')			●
Vaststelling van materiële onderwerpen en afbakening						
G4-17	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	62	Algemene toelichting jaarrekening			●
G4-18	a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	19, 21-23, 113-114	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, stakeholders en materialiteit, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	21-23	Stakeholders en materialiteit			●
G4-20	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	113-114	Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	113-114	Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	34, 107, 112	Onze strategie en prestaties. Ons duurzaamheidsbeleid, Vijfjaaroverzicht financiële resultaten			●
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	19	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
Overleg met belanghebbenden						
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	21-23	Stakeholders en materialiteit			●
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	21-23	Stakeholders en materialiteit			●
G4-26	Benadering voor het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie van het overleg per type en groep belanghebbenden en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	21-23	Stakeholders en materialiteit			●
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	21-23	Stakeholders en materialiteit			●
Verslagprofiel						
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	19	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).			nvt		○
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweemaaljaarlijks, etc.).	19	Leeswijzer bij het verslag van de rvb			●
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	124	Colofon			○
G4-32	a. De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. b. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.	19, 115	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, GRI-tabel 4.0			●
G4-33	a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. b. De omvang en grondslag van de externe assurance indien niet genoemd in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag. c. De relatie tussen de organisatie en de assurance-aanbieders. d. Vermeld of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggevendenden betrokken zijn bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag.	19, 86-91, 97	Leeswijzer bij het verslag van de rvb, Overige gegevens, Corporate governance			●

● Binnen scope accountantscontrole ○ Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
		Bestuursstructuur				
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Vermeld de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	47, 97	Governance en beloning, Corporate governance			●
G4-35	Proces voor het delegeren van verantwoordelijkheden voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevendenden en andere werknemers.	47	Governance en beloning			●
G4-36	Heeft de organisatie een of meerdere leidinggevendenden aangewezen met verantwoordelijkheid voor economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen en rapporteren zij rechtstreeks aan het hoogste bestuurslichaam?	47	Governance en beloning			●
G4-37	Procedures voor overleg tussen belanghebbenden en het hoogste bestuurslichaam over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen. Als dit overleg wordt gedelegeerd, vermeld dan aan wie en hoe er teruggekoppeld wordt naar het hoogste bestuurslichaam.	21-23, 47	Stakeholders en materialiteit, Governance en beloning			●
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en de daaronder vallende commissies.	98, 100-101	Corporate governance			●
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam tevens een leidinggevende functie heeft (en, zo ja, zijn/haar functie binnen het management van de organisatie en de redenen voor deze situatie).	98, 100	Corporate governance			●
G4-40	Wervings- en selectieproces voor het hoogste bestuurslichaam en de daaronder vallende commissies en de criteria voor het werven en selecteren van de leden van het hoogste bestuurslichaam.	47-48	Governance en beloning			●
G4-41	Procedures waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen vermeden of opgelost worden. Geef aan of belangenconflicten worden gemeld aan belanghebbenden.	47, 103-104	Governance en beloning, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement			●
G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevendenden bij de ontwikkeling, goedkeuring en actualisatie van missie- en waardeverklaringen, strategie, beleid en doelstellingen van de organisatie wat betreft de economische, maatschappelijke en milieugevolgen daarvan.	47, 98	Governance en beloning, Corporate governance			●
G4-43	Maatregelen die genomen zijn ter ontwikkeling en vergroting van de kennis van het hoogste bestuurslichaam op het gebied van economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	47	Governance en beloning			●
G4-44	a. Procedures voor het evalueren van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam, met name wat betreft het sturen op economische, maatschappelijke en milieuonderwerpen, inclusief frequentie en mate van onafhankelijkheid van de evaluatie. Geef aan of het zelfevaluatie betreft. b. Acties die ingezet zijn naar aanleiding van de evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam wat betreft het sturen op economische, maatschappelijke en milieuonderwerpen, zoals veranderingen in de samenstelling van het bestuurslichaam en diens werkwijze.	48, 97	Governance en beloning, Corporate Governance			●
G4-45	a. Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het inventariseren en beheersen van de effecten, risico's en kansen op economisch, maatschappelijk en milieugebied, inclusief de rol van het hoogste bestuurslichaam bij de implementatie van due diligence-processen. b. Geef aan of belanghebbenden met het oog hierop door het hoogste bestuurslichaam worden geraadpleegd.	23, 47, 105	Stakeholders en materialiteit, Risicofactoren, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement			●
G4-46	Rol van het hoogste bestuurslichaam bij het evalueren van de effectiviteit van de risicobeheersprocessen van de organisatie betreffende economische, maatschappelijke en milieuonderwerpen.	23, 47, 105	Stakeholders en materialiteit; Risicofactoren; Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-47	Frequentie waarmee economische, milieugerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en kansen door het hoogste bestuurslichaam worden geëvalueerd.	23, 47, 105	Stakeholders en materialiteit, Risicofactoren, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement			●
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag formeel beoordeelt en goedkeurt en erop toeziet dat alle materiële onderdelen zijn opgenomen.	97	Corporate governance			●
G4-49	Procedure voor het rapporteren van belangrijke zorgpunten aan het hoogste bestuurslichaam.	23, 47	Stakeholders en materialiteit, Governance en beloning			●
G4-50	Totale aantal belangrijke zorgpunten dat aan het hoogste bestuurslichaam is gerapporteerd, inclusief de aard daarvan, alsmede de gehanteerde mechanismen ter oplossing van die zorgpunten.	24-25	Stakeholders en materialiteit			●
G4-51	a. Beloningsbeleid voor het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevend. b. Geef aan hoe de prestatiecriteria in het beloningsbeleid zijn gekoppeld aan de doelstellingen voor het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevend op economisch, maatschappelijk en milieugebied.	48	Governance en beloning			●
G4-52	Procedure voor het vaststellen van het beloningsbeleid. Geef aan of beloningsadviseurs zijn geraadpleegd bij het vaststellen van dit beleid en of zij onafhankelijk zijn van het management. Geef aan in hoeverre de beloningsadviseurs anderszins verbonden zijn met de organisatie.	48-49	Governance en beloning			●
G4-53	Geef aan op welke wijze de visie van belanghebbenden wordt meegenomen bij het beloningsbeleid. Wordt er (indien van toepassing) rekening gehouden met de uitslag van stemmingen over beloningsbeleid en -voorstellen?	49	Governance en beloning			●
G4-54	Geef per land waar de organisatie op grote schaal actief is, de verhouding aan tussen de totale jaarbeloning van de beste betaalde werknemer van de organisatie in dat land ten opzichte van de mediane totale jaarbeloning van alle werknemers (exclusief de beste betaalde werknemer) in dat land.	49	Governance en beloning		Alleen professional staff, geen support staff en oproepkrachten. Partners zijn niet meegenomen aangezien zij geen werknemers, maar aandeelhouders zijn.	●
G4-55	Geef per land waar de organisatie op grote schaal actief is, de verhouding aan tussen de procentuele stijging van de totale jaarbeloning van de best betaalde werknemer van de organisatie in dat land ten opzichte van de mediane procentuele stijging van de totale jaarbeloning van alle werknemers (exclusief de beste betaalde werknemer) in dat land.	49	Governance en beloning		Alleen professional staff, geen support staff en oproepkrachten. Partners zijn niet meegenomen aangezien zij geen werknemers, maar aandeelhouders zijn.	●
Ethiek en integriteit						
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	20, 24-25, 30, 49, 45, 102	Ons proces van waardecreatie, Stakeholders en materialiteit), Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening'), Governance en beloning, Risicofactoren, Gedragscode en klachtenregeling			●
G4-57	a. De interne en externe mechanismen voor het verkrijgen van advies over ethisch verantwoord en rechtmatig gedrag, inclusief formeel georganiseerde zaken zoals een hulp- of advieslijn.	50, 102	Governance en Beloning, Gedragscode en klachtenregeling			●
G4-58	a. De interne en externe mechanismen voor het melden van ethisch onverantwoord of onrechtmatig gedrag, inclusief formeel georganiseerde zaken zoals escalatie naar het middenkadermanagement, een klokkenluidersregeling of hulplijn.	50, 102	Governance en beloning, Gedragscode en klachtenregeling			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
Materiële onderwerpen waarover PwC uitvoerig rapporteert om voortgang te kunnen blijven monitoren - zoals vereist volgens GRI 4.0						
Managementaanpak en indicatoren						
Economische prestaties						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 25, 37-38, 45, 114,	Stakeholders en materialiteit (zie ook dilemma's en dma's), Onze strategie en prestaties ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt'); Risicofactoren, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	7, 37-38, 112	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We benutten de mogelijkheden die de markt ons biedt'), Vijfjaaroverzicht financiële resultaten			●
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.			Niet materieel		○
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	69	Jaarrekening			●
G4-EC4	Significante financiële steun van de overheid.			nvt		○
Gezondheid en veiligheid						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 31, 114	Stakeholders en materialiteit; Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening'), Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-LA5	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke Arbo-commissies van zowel werkgevers als werknemers die helpen bij het monitoren en adviseren over Arbo-programma's.			nvt		○
G4-LA6	Type letsel en letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en arbeidsverzuimcijfers, en totaal aantal werkgerelateerde sterfgevallen per geografische zone en geslacht.	30	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')			●
G4-LA7	Werknemers die zeer frequent werkgerelateerde ziekten hebben of een hoog risico lopen deze te krijgen.			Niet materieel		○
G4-LA8	Arbo-onderwerpen die onderdeel zijn van formele overeenkomsten met vakbonden			nvt		○
Opleiding en onderwijs						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 33-34, 44, 114	Stakeholders en materialiteit, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Risicofactoren, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan scholing, naar werknemerscategorie en geslacht.	8, 34	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')		PwC NL - excl. stagiaires	●
G4-LA10	Programma's voor competentie management en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	31, 34	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening' en 'We leveren de PwC Experience')		PwC NL - excl. stagiaires	●
G4-LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht over prestatie- en loopbaanontwikkeling, naar geslacht en werknemerscategorie.	49	Governance en beloning		PwC NL - excl. stagiaires	●

● Binnen scope accountantscontrole ○ Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
Diversiteit en gelijke kansen						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 35, 48, 114	Stakeholders en materialiteit, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Governance en beloning, Reikwijdte van dit jaarbericht			●
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	7, 48, 97-101	Kerncijfers, Governance en Beloning, Corporate governance		PwC NL - excl. stagiaires	●
Gelijke beloning voor vrouwen en mannen						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 35, 114	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van diversiteit), Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience'), Reikwijdte van dit jaarbericht (onderdeel van diversiteit)			●
G4-LA13	Verhouding tussen basissalaris van mannen en vrouwen per werknemerscategorie op elke belangrijke bedrijfslocatie.	35	Onze strategie		Alleen professional staff, geen support staff en oproepkrachten. Partners zijn niet meegenomen aangezien zij geen werknemers zijn. Bonussen zijn niet meegenomen in deze berekening.	●
Anti-corruptie						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 29-30, 45, 49, 103-105, 113	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van integriteit), Onze strategie en prestaties 'We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening', Risicofactoren, Governance en beloning, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement (zie ook onder 'overige maatregelen), Reikwijdte van dit jaarbericht (onderdeel van integriteit)			●
G4-SO3	Percentage en totaal aantal operaties dat beoordeeld is op significante corruptierisico's	105	Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomanagement			●
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	30, 102	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening'), Gedragscode en klachtenregeling			●
G4-SO5	Vastgestelde gevallen van corruptie en de getroffen maatregelen.	50, 102	Governance en Beloning, Gedragscode en klachtenregeling			●
Informatie over producten en diensten						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 33, 45-46, 114	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van klanttevredenheid), Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience), Risicofactoren, Reikwijdte van dit jaarbericht (onderdeel van klanttevredenheid)			●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
G4-PR3	Type informatievoorziening over producten en diensten dat verplicht is gesteld volgens de procedures van de organisatie en het percentage belangrijke producten en diensten waarvoor die informatieplicht geldt.			Niet materieel		○
G4-PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes inzake de informatievoorziening over en etikettering van producten en diensten, naar type uitkomst.			Niet materieel		○
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	7, 33	Kerncijfers, Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')		Professional Services	●
Naleving van wet- en regelgeving						
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	21-23, 27-28, 45, 49, 103-105, 113	Stakeholders en materialiteit (onderdeel van kwaliteit en integriteit); Onze strategie ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening'), Risicofactoren, Governance en beloning, Ons raamwerk voor kwaliteitsbeleid en risicomangement, Reikwijdte van dit jaarbericht (hoort bij kwaliteit en integriteit)			
G4-PR9	Bedrag van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving inzake de levering en het gebruik van producten en diensten.	28	Onze strategie en prestaties ('We werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening')			●
Onderwerpen die minder materieel zijn, maar waarop PwC vrijwillig wel een aantal GRI-indicatoren rapporteert om voortgang te kunnen blijven monitoren						
Werkgelegenheid						
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	8, 18, 30, 35, 108	Kerncijfers, PwC in Nederland, Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening' en 'We leveren de PwC Experience'), Opbouw van onze organisatie			●
G4-LA2	Uitkeringen aan voltijdmedewerkers waarvoor deeltijdmedewerkers niet in aanmerking komen, per grootschalige activiteit.			nvt		○
G4-LA3	Terugkeer- en behoudpercentages na ouderschapsverlof, voor vrouwen en mannen.	35	Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')			●
Lokale betrokkenheid						
G4-SO1	Percentage van de operationele activiteiten die worden uitgevoerd met lokale betrokkenheid, effectbeoordelingen en ontwikkelingsprogramma's.	8, 36, 53-54	kerncijfers, onze strategie, verhaal 'Wij huren nooit expertise in'	Geen percentage, kwalitatieve beschrijving		●
Privacy klanten						
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.	28	Onze strategie ('we bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')			●
Energie						
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie	106-107	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren	●
G4-EN6	Vermindering van het energieverbruik	106-107	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren	●

● Binnen scope accountantscontrole ○ Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

NR	NL - GRI-beschrijving	Pagina's	Onderdeel	Niet opgenomen	Scope*	Externe verificatie
Emissies						
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen (Scope 1)	107	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren + vliegen (iedereen PwC NL), auto's (iedereen die lease-auto heeft excl. partners), trein (allen),	●
G4-EN16	Energie indirecte emissies van broeikasgassen (Scope 2)	107	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren + vliegen (iedereen PwC NL), auto's (iedereen die lease-auto heeft excl. partners), trein (allen),	●
G4-EN17	Andere indirecte emissies van broeikasgassen (Scope 3)	107		We rapporteren geen scope 3-emissies		●
G4-EN19	Vermindering van de emissies van broeikasgassen	107	Ons duurzaamheidsbeleid		PwC NL - alle kantoren	●
G4-EN23	Totaalgewicht van afval naar type en verwijderingsmethode	107	Ons duurzaamheidsbeleid (alleen papier)		PwC NL - alle kantoren	●
Transport						
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het vervoer van medewerkers en van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de operationele activiteiten van de organisatie.	106-107	Ons duurzaamheidsbeleid		vliegen (iedereen PwC NL), auto's (iedereen die lease-auto heeft excl. partners), trein (allen),	●
Overige materiële indicatoren die PwC rapporteert, maar die niet in GRI terugkomen						
N.v.t.	Aantal gereviewde dossiers	27	Onze strategie en prestaties ('We bouwen aan de kwaliteit van onze dienstverlening')		Professional Services	●
N.v.t.	Mobiliteitscijfer	42	Onze strategie en prestaties ('We transformeren onze organisatie')		Professional Services	●
N.v.t.	Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek (People Survey)	8, 32	Kerncijfers; Onze strategie en prestaties ('We leveren de PwC Experience')			●
N.v.t.	Deelnemers managementdevelopmentprogramma's	32	Onze strategie en Prestaties ('We leveren de PwC Experience')		PwC NL (vanaf managerniveau)	●

● Binnen scope accountantscontrole ● Deels binnen scope accountantscontrole ○ Buiten scope accountantscontrole

*Alle indicatoren gaan over PwC NL, tenzij aangegeven in deze tabel.

Begrippenlijst

AFM	Autoriteit Financiële Markten	L&D	Learning & Development
BCC	Business Conduct Commissie	LOB	Local Oversight Board
BMG&D	Beoordeling, Mapping, Goalsetting & Development	LoS	Line of Service
BU	Businessunit	MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
CAD	Country Admissions Committee	NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
CEO	Chief Executive Officer	OOB	Organisatie van Openbaar Belang
CFO	Chief Financial Officer	PAIS	Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V.
Client selectivity	Acceptatie en continuering van klantrelatie en opdracht	PC	Private Companies
Code of Conduct	De gedragscode binnen PwC	PE	Private equity
COO	Chief Operational Officer	PS	Public Sector
Compliance	Naleving van voorschriften	PwC	PricewaterhouseCoopers
Compliance Officer	Functionaris verantwoordelijk voor het toezicht op naleving van voorschriften	PwC Europe	Samenwerkingsverband van de PwC-member firms van Duitsland, Nederland, Oostenrijk en België
CR	Corporate responsibility	PwCIL	PricewaterhouseCoopers International Limited
CQ Index	Accreditatie van het meten, analyseren en rapporteren van klantervaringen in de zorg.	Q&R	Quality & Risk
EU&M	Energy, Utilities & Mining	R&C	Retail & Consumers
ECR	Engagement Compliance Review	Rvb	Raad van bestuur
FS	Financial Services	Stakeholder Sustainability	Belanghebbende Duurzaamheid
GRI	Global Reporting Initiative	T&L	Transport & Logistics
HC	Human Capital	TMT	Technology, Media and Telecom
HRS	Human Resource Services	Wft	Wet op het financieel toezicht
IAD	Internal Audit Dienst	Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties
IIRC	International Integrated Reporting Council		
IP	Industrial products		
KPI	Key Performance Indicator		

Colofon

PwC Jaarbericht 2013/2014

Raad van Bestuur

Thomas R. Malthusstraat 5
1066 JR Amsterdam

Redactieadres

PricewaterhouseCoopers B.V.
Afdeling Marketing
Postbus 90351, 1006 BJ Amsterdam
088 792 72 23
[http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/
feiten-en-cijfers.jhtml](http://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/feiten-en-cijfers.jhtml)

Concept, vormgeving en realisatie

Afdeling Marketing

Fotografie

Global brandsite PwC
Bastiaan Heus

Voor meer informatie

Meint Waterlander
Woordvoerder Raad van Bestuur
088 792 70 00
E-mail: meint.waterlander@nl.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. 2013.13.01.28.123 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.