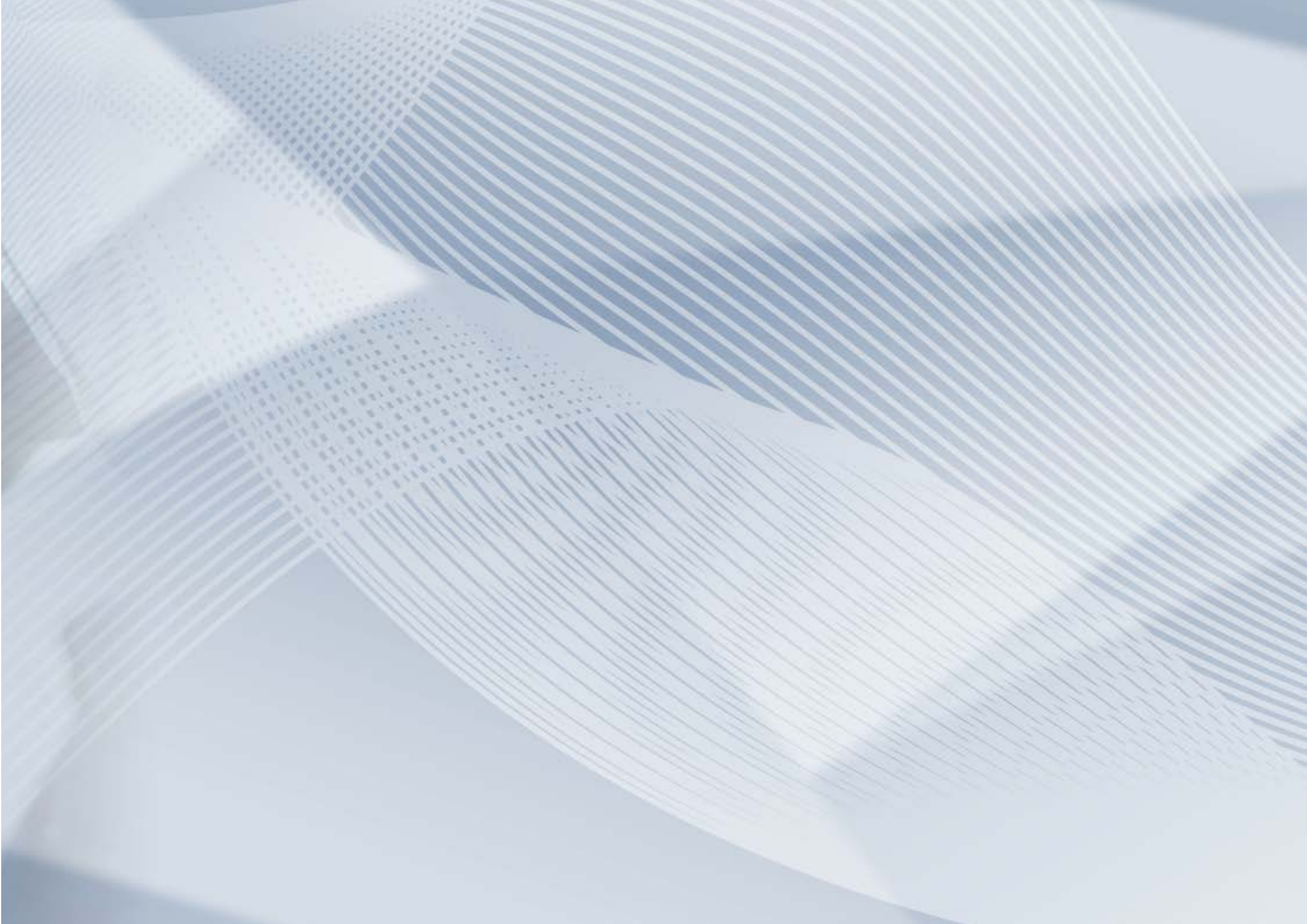




Kwaliteit als drijfveer

Transparantieverlag

30 oktober 2019



Inhoudsopgave

01	Inleiding en voorwoord	4
02	PwC Bedrijfsrevisoren	8
2.1	Strategie en leiderschap	8
2.2	Juridische structuur en kapitaal	10
2.3	Governance	11
03	Het PwC-netwerk	12
04	Interne kwaliteitscontrole	15
4.1	Het interne kwaliteitscontrolesysteem	16
4.1.1	Leiderschap en verantwoording	17
4.1.2	Ethische voorschriften	20
4.1.3	Onafhankelijkheidsbepalingen	21
4.1.4	Aanvaarding en verderzetting	24
4.1.5	Personeelsbeleid en permanente vorming	25
4.1.6	Opdrachtuitvoering	25
4.1.7	Monitoring en kwaliteitsverbetering	29
4.1.8	Beoordeling en beloning	31
4.2	Doeltreffendheid van het interne kwaliteitscontrolesysteem	32
4.3	Externe kwaliteitscontrole	33
05	Financiële informatie	33
06	Bijlagen	35
6.1	Lijst van wettelijke auditors van het netwerk in de EU/EER	36
6.2	Lijst van de organisaties van openbaar belang	37
6.3	Lijst van afkortingen	38

01 | Inleiding



Onderhavig transparantieverslag, met betrekking tot het boekjaar afgesloten per 30 juni 2019, is opgesteld en gepubliceerd conform artikel 23 van de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren (hierna de “Wet” genoemd) en artikel 13 van de Europese verordening (EU) 537/2014 en heeft betrekking op PwC Bedrijfsrevisoren cvba.

Ons doel bij PwC is het bouwen aan vertrouwen binnen de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Verspreid over 158 landen vormen wij een netwerk van meer dan 250.000 medewerkers die zich toelagen op het leveren van kwaliteit op het vlak van audit-, advies- en fiscale diensten.

De lezer kan informatie over ons kantoor en het internationale netwerk waar het deel van uitmaakt terugvinden op de volgende websites:

- www.pwc.com
- www.pwc.be

Sint-Stevens-Woluwe, 30 oktober 2019
Voor PwC Bedrijfsrevisoren cvba



Yves Vandenplas
Managing Partner



Tom Meuleman
Assurance Risk & Quality Leader

PwC Bedrijfsrevisoren cvba, burgerlijke vennootschap met handelsvorm - PwC Reviseurs d'Entreprises scrl, société civile à forme commerciale
Maatschappelijke zetel/Siège social cvba: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe, t. +32 (0)2 710 4211, f. +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com
BTW/TVA BE 0429.501.944/RPR Brussel - RPM Bruxelles/ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB/BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB



Voorwoord van de managing partner

Het uitvoeren van kwalitatieve audits is onze topprioriteit.

Bij PwC zijn we van mening dat kwaliteit de hoeksteen is van ons merk en daarbij streven we ernaar onze kwaliteitsnorm bij alles wat we doen voortdurend te verhogen. Dit is een investering die betrekking heeft op diverse domeinen, gaande van opleiding (technische, ethische en gedragsmatig), methodologieën, toevoegen van middelen in belangrijke domeinen tot het verkennen van nieuwe manieren waarop we onze werkzaamheden kunnen leveren. Elke investering weerspiegelt een gemeenschappelijke vastberadenheid om de factoren te begrijpen die kwaliteit bevorderen en die opportuniteiten tot verbetering identificeren.

Onze klanten verwachten immers niet alleen dat we hen ondersteunen bij het compliance luik, maar dat we tevens een robuuste audit leveren die inzicht en toegevoegde waarde biedt, en uitgevoerd wordt op een efficiënte manier. We hebben daartoe een aantal real-time beoordelingsinstrumenten geïntroduceerd waardoor we bestanden veel krachtiger beoordelen en vroegtijdig problemen met kwaliteit en/of efficiëntie identificeren. We gebruiken steeds vaker nieuwe technologieën en gegevens om ons te verbeteren op dit cruciale gebied. Het digitale pad dat we zijn ingeslagen is voor PwC veel meer dan alleen het gebruik van opkomende technologieën zoals blockchain, artificiële intelligentie en robotica. Het gaat om nieuwe manieren om problemen op te lossen.

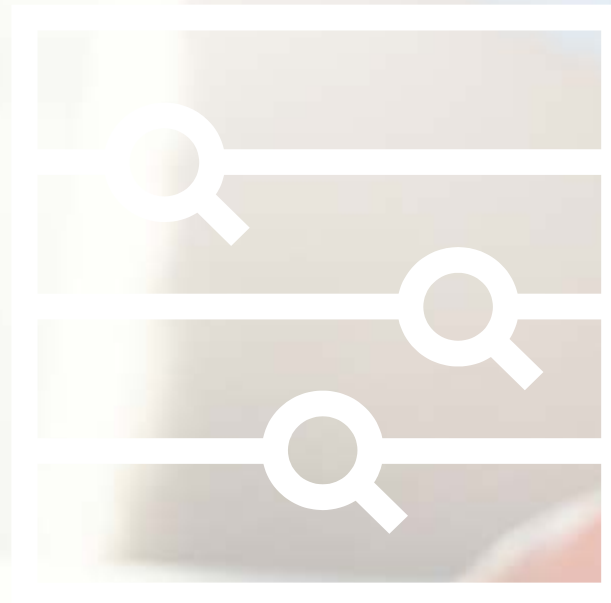
Een essentieel onderdeel van elke kwaliteitsvolle audit blijft het voldoen aan de doelstellingen en vereisten van de toepasselijke regelgeving en beroepsnormen, zoals onafhankelijkheid en ethische vereisten. De interne en externe rotatie, de interne monitoring van verboden niet-controlediensten en de toenemende interactie met auditcomités blijven een belangrijk element in de uitvoering van onze controlewerkzaamheden.

Het spreekt voor zich dat elke controleopdracht steeds weer opnieuw een uitdaging blijft waarbij de combinatie van technologie en regelgeving op elkaar moeten inspelen teneinde de beoogde kwalitatieve diensten aan te bieden. Tijdens het afgelopen boekjaar 2018-2019 zijn we er steeds in geslaagd dit doel te bereiken en het is de bedoeling om dit in 2019-2020 verder uit te bouwen via een nog meer doorgedreven referentiekader, Quality Management for Service Excellence, waarbij compliance wordt overstegen om het accent te leggen op hoe we onze kwaliteitsdoelstellingen het best kunnen bereiken en garanderen.



Yves Vandenplas

02 | PwC Bedrijfsrevisoren



2.1. Strategie en leiderschap

Kwaliteit vormt de basis van PwC's reputatie en is inherent aan de manier waarop we controlewerkzaamheden uitvoeren. Kwaliteit komt tot uitdrukking in de nauwkeurigheid van onze auditmethodologie en onze risicobeheermethoden, de grondige manier waarop we onze mensen opleiden en coachen en de oprechte stijl waarin we communiceren met klanten. Kwaliteit zit ingebakken in onze dagelijkse bedrijfsprocessen en werkwijzen. Wij beschouwen het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten, integriteit en onafhankelijkheid als de kernwaarden van onze organisatie. Onze organisatiecultuur ondersteunt onze vennoten en andere medewerkers bij het leveren van diensten die niet alleen voldoen aan de geldende wetten en regelgeving en onze interne regels, maar ook tegemoetkomen aan de verwachtingen van onze klanten.

Kwaliteit gaat verder dan gewoon voldoen aan wetgeving en professionele vereisten. Het is een kwestie van voorzien in wat de samenleving nodig heeft, toegevoegde waarde voor onze klanten creëren en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze mensen managen.

We kunnen alleen een leidende rol vervullen in het opbouwen en in stand houden van een op vertrouwen gebaseerde organisatie indien we voortdurend streven naar verbetering van de kwaliteit van ons werk, en indien we doen wat nodig is om de huidige en toekomstige risico's te beperken.



2.2. Juridische structuur en kapitaal

Vorm, benoeming en identificatie

PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren, afgekort “PwC Bedrijfsrevisoren”, (in het Frans “PricewaterhouseCoopers Reviseurs d’Entreprises”, afgekort “PwC Reviseurs d’Entreprises”) (hierna “PwC BR” genoemd) is een burgerlijke vennootschap die de vorm heeft aangenomen van een coöperatieve vennootschap met handelsvorm met beperkte aansprakelijkheid. PwC BR heeft als ondernemingsnummer 0429.501.944.

Het boekjaar van de vennootschap begint op één juli van elk jaar en sluit af op dertig juni.

Geschiedenis

Deze vennootschap werd opgericht onder de vorm van een vennootschap onder firma, volgens een onderhandse akte, op 30 september 1985. Vervolgens heeft ze verscheidene statuten-wijzigingen doorgevoerd met betrekking tot onder meer haar vorm, kapitaal, organen en benaming. De laatste statutenwijziging heeft plaatsgevonden op 31 mei 2016.

PwC BR is meer bepaald de vennootschap die is ontstaan uit de fusie in 1998 van de Belgische bedrijfsrevisorenkantoren die destijds deel uitmaakten van de internationale netwerken “Price Waterhouse” en “Coopers & Lybrand” die in datzelfde jaar wereldwijd fuseerden.

Maatschappelijke zetel en exploitatiezetels

De maatschappelijke zetel van PwC BR is gevestigd te 1932 Sint-Stevens-Woluwe, Woluwedal 18. Naast deze maatschappelijke zetel beoefent de vennootschap haar activiteiten vanuit:

- 2018 Antwerpen, Generaal Lemanstraat 67
- 9000 Gent, Blue Tower 1, Sluisweg 1
- 4000 Liège, Rue Visé – Voie, 81 ABC
- 3500 Hasselt, Kempische steenweg 311, Corda Campus Bus 2.02

Maatschappelijk doel

PwC BR heeft als doel alle bedrijfsrevisoren-activiteiten in België maar ook in het buitenland uit te oefenen, zoals beschreven in de Wet. PwC BR is in dit opzicht een bedrijfsrevisorenkantoor dat is ingeschreven in het openbaar register van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren onder het nummer B00009 (www.ibr-ire.be). Ons kantoor is geregistreerd bij de PCAOB (“Public Company Accounting Oversight Board”) in de Verenigde Staten van Amerika (www.pcaobus.org).

De activiteiten zijn uitgesplitst over de volgende praktijkgroepen:

- Financial Assurance Services
- Risk, Control & Compliance
- Governance, Risk & Compliance
- Capital Markets, Accounting and Advisory Services.

Kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van PwC BR is deels vast en deels variabel. Het variabele gedeelte van het kapitaal stijgt of daalt, door aansluiting, vertrek of uitsluiting van vennoten of door volstorting of terugname van de inbrengen. Deze verrichtingen vinden plaats zonder statutenwijziging.

Het vaste gedeelte van het kapitaal is vastgesteld op tweehonderdenzevenduizend zeshonderd negenentwintig euro en zestig cent (EUR 207.629,60).

Het kapitaal is samengesteld uit een variabel aantal maatschappelijke aandelen, zonder vermelding van nominale waarde. Alle aandelen zijn aandelen op naam.

De aandelen die meer dan 50% van de stemrechten vertegenwoordigen, zijn in het bezit van een natuurlijke persoon of een rechtspersoon, of van enige andere entiteit toegelaten om een mandaat van bedrijfsrevisor uit te oefenen in overeenstemming met de Richtlijn 2006/43/EG (hierna “Vennoten-Bedrijfsrevisoren”).

Alle Vennoten-Bedrijfsrevisoren zijn ingeschreven in het openbaar register van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Op 30 juni 2019 waren er 22 Vennoten-Bedrijfsrevisoren. De volledige lijst van de Vennoten-Bedrijfsrevisoren van PwC BR kan op de website van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren worden geraadpleegd.

Participaties

PwC BR bezit bijna alle maatschappelijke aandelen in de burgerlijke vennootschap die de vorm heeft aangenomen van een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid genaamd “PricewaterhouseCoopers Audit Services”. Deze gedurende het boekjaar 2009-2010 verworven vennootschap is tevens ingeschreven in het openbaar register van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren.

2.3. Governance

A. Organen en comités

De governance in het kader van PwC BR wordt via de volgende organen en comités uitgeoefend:

De Algemene Vergadering van vennoten

De Algemene Vergadering vertegenwoordigt alle vennoten. De Algemene Vergadering beschikt over de bevoegdheden die haar werden toegekend op grond van de wet en de statuten en in het bijzonder de bevoegdheden die betrekking hebben op alle fundamentele structurele en strategische beslissingen voor het kantoor: statutenwijziging; benoeming, ontslag en bezoldiging van bestuurders; goedkeuring van de jaarrekening en budgetten; wijziging van het kapitaal of van de structuur (fusie, splitsing e.d.m.); officiële aanvaarding en uitsluiting van vennoten; aanduiding van gedelegeerd bestuurder(s) ("Managing Partner(s)/Territory Assurance Leader (TAL)").

Raad van Bestuur

PwC BR wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. De volledige lijst van de bestuurders van PwC BR kan worden geraadpleegd op de website van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. De Raad van Bestuur beschikt over de beleids- en bestuursbevoegdheden die hem in staat stellen om het maatschappelijk doel van PwC BR te verwezenlijken binnen het door de Algemene Vergadering van vennoten vastgelegde kader. De Algemene Vergadering kan één of meer gedelegeerd bestuurders benoemen die met het dagelijks bestuur van de vennootschap belast zijn. PwC BR heeft één gedelegeerd bestuurder, Yves Vandenplas.

Leadership Team

Het "Leadership Team" is samengesteld uit een beperkt aantal vennoten die door de TAL aangeduid zijn. Het "Leadership Team" werkt in de hoedanigheid van een directiecomité. Het team staat borg voor

het opvolgen van het beleid, verzekert de uitvoering van de door de Algemene Vergadering of de Raad van Bestuur genomen beslissingen en bereidt de dossiers voor met het oog op de door de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur te nemen beslissingen.

Human Resources Board

Dit comité is samengesteld uit door het "Leadership Team" aangewezen bestuurders. Het is bevoegd voor zaken die betrekking hebben op Human Resources voor het kantoor als geheel. Dit comité rapporteert aan het "Leadership Team".

Assurance Risk and Quality Committee

Dit comité is samengesteld uit door het "Leadership Team" aangewezen bestuurders. Het is bevoegd voor zaken die betrekking hebben op de revisorale methodologie alsook op het risico- en kwaliteitsbeleid voor het kantoor als geheel. Dit comité rapporteert aan het "Leadership Team".

Dit comité komt een tiental keer per jaar samen met als belangrijkste doel het toezicht uitoefenen op/monitoren van de activiteiten van de R&Q Groep met de volgende hoofdfuncties:

- Risk Management
- Quality Management
- Accounting Technical Function
- Auditing Standards and Methodology
- Regulatory Matters.

Voor de implementatie van ATP (Audit Transformation Programme) werd een specifiek team samengesteld. ATP is een wereldwijd gebruikt programma waarmee onze audits eenvoudiger, effectiever, efficiënter en veiliger verlopen via een vereenvoudigde en meer gefocuste methodologie.

Er is ook een Methodology Group bestaande uit een aantal over de diverse vestigingen verspreide voortrekkers met wie het plaatselijk personeel dagelijks overleg kan plegen.

De Risk Management and Quality Assurance Teams, de Methodology Group en de Financial Reporting Standards (FRS) Committee rapporteren aan het Assurance R&Q Committee.

Learning and Development Committee

Dit comité is samengesteld uit door het "Leadership Team" aangewezen bestuurders. Het is bevoegd voor zaken die betrekking hebben op de vorming en ontwikkeling van het personeel voor het kantoor als geheel.

Dit comité rapporteert aan het "Leadership Team".

B. Andere aspecten van governance

Het kantoor is verzekerd met name voor beroepsaansprakelijkheid door middel van een dekking door een aangepaste internationale verzekering conform wat op de markt gebruikelijk is en overeenkomstig de beroepsnormen.

Naast de verschillende beroeps- en andere normen die voor de in het kantoor actieve personen gelden, legt een gedragscode de gedragsregels vast die door die personen moeten worden nageleefd.

Een meer gedetailleerde beschrijving van de principes en waarden (m.b.t. governance en andere zaken) waarop ons kantoor en het netwerk waarvan het deel uitmaakt steunen, kan worden geraadpleegd op de websites waarnaar in de inleiding van dit verslag is verwezen.



03 | Het PwC-netwerk

PwC in België

Naast PwC BR zijn er nog andere professionele dienstverlenende vennootschappen binnen PwC in België. Deze vennootschappen vormen elk een afzonderlijke juridische entiteit. Iedere entiteit heeft verschillende doelen, activiteiten, aandeelhoudersstructuren en autonome organen. Dit zijn de namen van deze andere entiteiten die in België als professionele dienstverlenende vennootschappen actief zijn:

- PricewaterhouseCoopers Belgium cvba
- PricewaterhouseCoopers Audit Services bvba
- PricewaterhouseCoopers Business Services cvba
- PricewaterhouseCoopers Business Advisory Services cvba
- PricewaterhouseCoopers Enterprise Advisory cvba
- PricewaterhouseCoopers EU Services eesv
- PricewaterhouseCoopers Technology Consulting Belgium bvba
- PricewaterhouseCoopers Digital Services cvba

Al deze vennootschappen zijn, net zoals PwC BR, lid van het internationale netwerk van PwC, dat hierna beschreven wordt.

Het lidmaatschap van de verschillende Belgische vennootschappen bij hetzelfde internationale netwerk verplicht deze vennootschappen ertoe dezelfde (kwaliteits- en andere) standaarden te hanteren in het voeren van hun eigen professionele activiteiten en maakt het mogelijk op een gestructureerde manier de gewenste multidisciplinaire benadering aan de klanten die dit wensen aan te bieden.

Naast de kantoren van de bovengenoemde professionele dienstverlenende vennootschappen handelt de vennootschap PwC Belgium in de hoedanigheid van een middelenvennootschap en dienstenonderneming voor de kantoren waarvan hierboven sprake. In die hoedanigheid verricht ze ondersteunende activiteiten als dienstverlenend bedrijf, maar enkel ten gunste van de andere professionele dienstverlenende entiteiten binnen PwC in België, zoals PwC BR. PwC Belgium treedt ook op als holdingvennootschap van de verschillende PwC-entiteiten in België.

Het internationale netwerk van PwC

PwC BR is lid van het internationale netwerk van PwC. PwC is de merknaam waaronder de firma's van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operationeel zijn en professionele diensten verlenen. Samen vormen deze firma's het PwC-netwerk. PwC wordt dikwijls gebruikt om te verwijzen naar individuele firma's binnen het PwC-netwerk of naar verschillende of alle firma's als collectief geheel.

Auditkantoren zijn in heel wat landen onderworpen aan wettelijke lokale eigendomsverplichtingen en dienen tevens onafhankelijk op te treden. Hoewel de houding van toezichthouders over dit onderwerp aan het veranderen is, kunnen en mogen de PwC firma's momenteel niet opereren als een multinationale vennootschap.

Om deze redenen bestaat het PwC-netwerk uit firma's die elk op zich afzonderlijke juridische entiteiten zijn.

PwC International Limited

De firma's die het netwerk vormen, zijn toegewijd om samen te werken om wereldwijd een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klant te kunnen aanbieden. PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) is een 'private company limited by guarantee' naar Brits recht. PwCIL treedt op als coördinerende entiteit voor firma's die lid zijn van het PwC-netwerk en voert geen accountancy- of andere diensten uit ten behoeve van klanten.

Door de focus te leggen op kerndomeinen zoals strategie, merknaam, risico en kwaliteit, werkt het Network Leadership Team en de bestuursraad van PwCIL aan de ontwikkeling en de implementatie van beleidslijnen en initiatieven om een gemeenschappelijke en gecoördineerde benadering tot stand te brengen in bepaalde kerndomeinen.

De firma's van PwCIL kunnen de PwC-naam gebruiken en kunnen zich beroepen op de middelen en methodologieën van het PwC-netwerk. Bovendien kunnen de firma's zich beroepen op de middelen van andere firma's en/of hun dienstverlening laten beveiligen door andere leden (firma's of entiteiten) van het netwerk. De leden zijn daarentegen verplicht om zich te houden aan bepaalde gemeenschappelijke regels en de standaarden van het PwC-netwerk, zoals uiteengezet door PwCIL, te handhaven.

Het PwC-netwerk vormt geen internationale vennootschap en firma's die van het PwC-netwerk lid zijn, vormen evenmin in enig ander juridisch opzicht samen een vennootschap. Vele van de firma's die van het PwC-netwerk lid zijn, hebben een officieel gedeponeerde naam waarin 'PricewaterhouseCoopers' voorkomt, maar PwCIL heeft geen eigendomsbelang in die firma's.

Een PwC-firma kan niet in naam of voor rekening van PwCIL of een andere PwC-firma optreden, kan PwCIL of een andere PwC-firma niet wettelijk verbinden en kan alleen aansprakelijk gehouden worden voor handelingen die ze zelf stelt of nalaat te stellen en niet voor wat PwCIL of een andere PwC-firma doet of nalaat te doen. Evenzo kan PwCIL niet in naam of voor rekening van een PwC-firma optreden en een PwC-firma niet wettelijk verbinden en kan PwCIL alleen aansprakelijk gehouden worden voor handelingen die het zelf stelt of nalaat te stellen.

Hierna volgt een beschrijving van de governance-organen van PwCIL:

→ *Global Board*

De Board is verantwoordelijk voor de governance van PwCIL, het toezicht op het Network Leadership Team en de goedkeuring van de standaarden van het netwerk. De Board heeft geen externe rol. De leden van de Board worden elke vier jaar verkozen door partners van alle PwC-firma's ter wereld.

→ *Network Leadership Team*

Dit team bepaalt de algehele strategie en de normen die het PwC-netwerk zal hanteren.

→ *Strategy Council*

De Strategy Council, die uit de senior partners van enkele van de grootste PwC-firma's en regio's bestaat, bepaalt de strategische koers en ziet erop toe dat de strategie consequent geïmplementeerd wordt.

→ *Global Leadership Team*

Dit team, dat aan het Network Leadership Team en aan de voorzitter van het PwC-netwerk verslag uitbrengt, is verantwoordelijk voor het leiden van teams van netwerk-firma's die instaan voor de coördinatie van activiteiten gespreid over alle domeinen van onze beroepsactiviteit.

PwC Europe

De afgelopen jaren zagen we als belangrijke trend een toenemende integratie in de sector van de professionele diensten. Regionale integratie werd daarbij als een prioriteit beschouwd in de globale strategie van PwC. Verschillende regionaliseringsinitiatieven werden binnen het PwC-netwerk gelanceerd, waarbij PwC Belgium de mogelijke opties voor regionale integratie onderzocht met het oog op een win-winsituatie met winstgevende groei voor ons en onze naburige landen.

Zodoende werden de krachten gebundeld, in een eerste fase tussen België, Nederland, Duitsland en Oostenrijk, in een tweede fase met Turkije en in een derde fase Zwitserland via de joint holding PwC Europe SE (Societas Europaea) teneinde (i) in te spelen op de globalisering van onze klanten en de verwachte consistentie en gemeenschappelijke ervaring die daarmee gepaard gaat, (ii) het marktaandeel te vergroten door het ontplooiën van grensoverschrijdende activiteiten, waaronder het gebruik van onze gemeenschappelijke dienstencentra, en (iii) via grensoverschrijdende samenwerking, internationale mobiliteit en multi-culturele ervaringen opportuniteiten voor professionele en persoonlijke groei te creëren.

PwC Europe werd opgericht met respect voor de lokale activiteiten en waarden. De vooropgestelde werkmethode is niet die van een vennootschap waar alle beslissingen worden genomen in een hoofdkantoor in het buitenland. De Belgische firma is en blijft een door vennoten bestuurde organisatie met een strategische alignering op regionaal niveau.



04 | Interne kwaliteitscontrole



4.1. Het interne kwaliteitscontrolesysteem

Kwaliteit is het fundament voor het bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke vraagstukken. Onder onderscheidende kwaliteit verstaan wij het leveren van toegevoegde waarde aan de maatschappij, onze mensen, onze klanten en andere stakeholders, in combinatie met het voldoen aan wet- en regelgeving.

De ISQC1-standaard 'International Standard on Quality Control' stelt voor auditkantoren als doel het invoeren en in stand houden van een systeem van kwaliteitscontrole dat bedoeld is om redelijke zekerheid te verschaffen dat het auditkantoor en haar personeel de beroepsnormen en de toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten in acht nemen, en dat verslagen die van het auditkantoor of de opdrachtpartner uitgaan gelet op de omstandigheden gepast zijn. ISQC 1 bevat vereisten die bedoeld zijn om het auditkantoor in staat te stellen om dit doel te verwezenlijken. Binnen PwC wordt het kwaliteitscontrolesysteem een 'Quality Management System' ("QMS") genoemd.

PwC BR heeft via het QMS interne controleprocedures ingesteld ter waarborging van de kwaliteit van de dossiers alsook van de naleving van de toepasselijke wetten en normen met het oog op risicobeheer.

Ons systeem van interne kwaliteitscontrole is in overeenstemming met de ISQC 1-standaard en met de normen voor de beroepsuitoefening van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren.

De volgende onderwerpen die van voormelde norm deel uitmaken, worden hierna toegelicht:

4.1.1. Leiderschap en verantwoording

4.1.2. Ethische voorschriften

4.1.3. Onafhankelijkheidsbepalingen

4.1.4. Aanvaarding en verderzetting

4.1.5. Personeelsbeleid en permanente vorming

4.1.6. Opdrachttuitvoering

4.1.7. Monitoring en kwaliteitsverbetering

4.1.8. Beoordeling en beloning

4.1.1. Leiderschap en verantwoording

De kwaliteitsdoelstellingen die we bij het leveren van onze audit- en assurance-diensten voor ogen hebben, kunnen als volgt worden samengevat:

- Conformiteit met de beroepsplichten, de technische normen en de globale en lokale beleidslijnen van het PwC-netwerk.
- Redelijke erelonen.
- Economische efficiëntie in de uitvoering van de opdracht.
- Tevredenheid van de klant.
- Leveren van toegevoegde waarde en behoud van kwaliteit.

Goede kwaliteit wordt gerealiseerd als opdrachten op een kosteneffectieve en correcte manier uitgevoerd worden en klanten over onze diensten tevreden zijn. In deze zin is kwaliteit het fundament voor de voortzetting en duurzame ontwikkeling van onze activiteiten.

Worden de kwaliteitsdoelstellingen niet gehaald, dan is er een risico van financieel verlies, reputatieverlies en – indien inbreuken worden gepleegd op de beroepsplichten – maatregelen van overheidswege.

Het risico- en kwaliteitsbeheer van PwC BR is erop gericht om zulke risico's te vermijden of te beperken. Dit wordt verwezenlijkt door onder meer het instellen en handhaven van beleidslijnen en procedures inzake kwaliteitscontrole die elk van ons in acht moet nemen.

Taken die op risicobeheer en kwaliteitsborging betrekking hebben, worden echter niet gescheiden van de effectieve bedrijfsactiviteit. Elke vennoot of werknemer handelt in de uitvoering van zijn of haar werkzaamheden namelijk enerzijds als de zakenpartner van onze klant en anderzijds als de risico- en kwaliteitsbeheerder van PwC BR.

Structuur

Ter herinnering, binnen PwC BR bestaan de volgende praktijkgroepen:

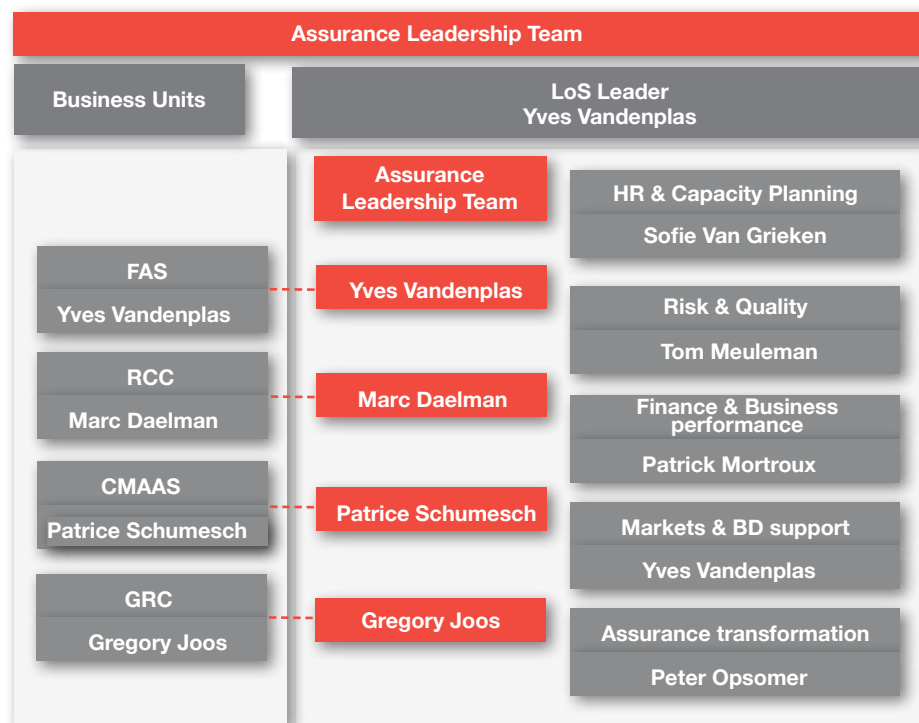
- Financial Assurance Services (FAS),
- Risk, Control & Compliance (RCC),
- Governance, Risk & Compliance (GRC),
- Capital Markets, Accounting and Advisory Services (CMAAS).

Het Quality Management System (QMS) voor de wettelijke controle van de jaarrekeningen betreft toepasselijke beleidslijnen, procedures en controles in hoofdzaak binnen FAS (bestaande uit Financial Services en Industry), terwijl die binnen RCC, GRC en CMAAS betrekking hebben op Audit Support en Controls Assurance. Hoewel iedereen binnen het auditkantoor voor kwaliteit instaat, werden een aantal vennoten aangewezen om de verschillende functionele QMS-domeinen te leiden. Zij zorgen voor het opstellen en documenteren van beleidslijnen en implementatieprocedures voor de functionele domeinen waarvan zij de leiding toevertrouwd gekregen hebben.

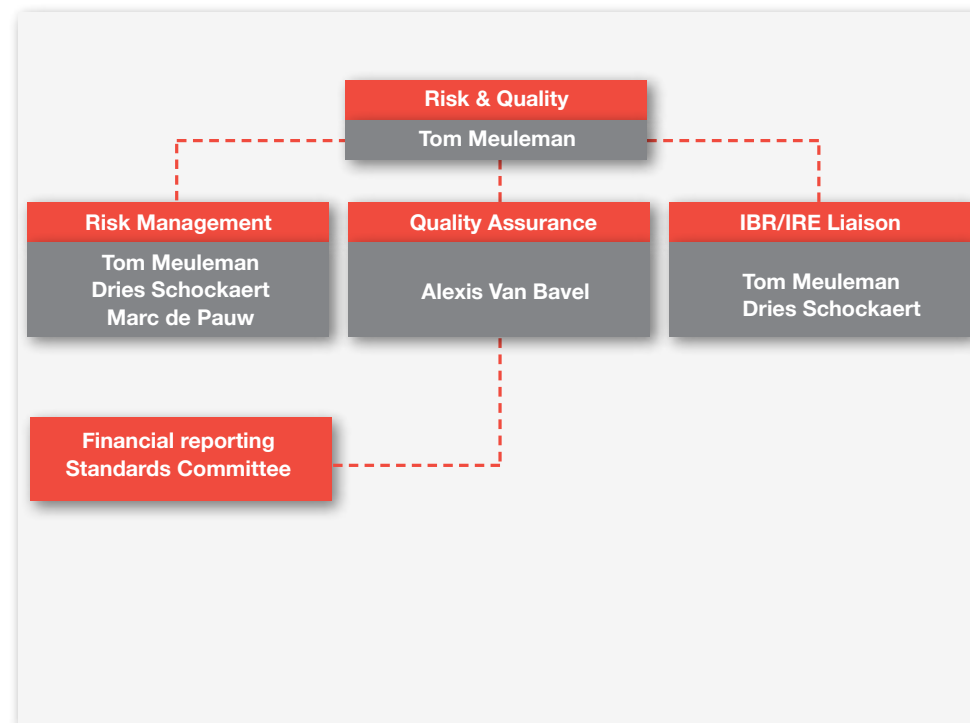
De Territory Senior Partner (TSP) en de Territory Assurance Leader (TAL) hebben de algemene verantwoordelijkheid voor het tot stand brengen en in stand houden van het Quality Management System (QMS).

De Business Conduct Leader (BCL) en de Partner Responsible for Independence (PRI) hebben de leiding over de ethische en onafhankelijkheidsfuncties voor de firma in haar geheel; dit betreft functies op het niveau van de hoofdzetel die vervuld worden voor alle dienstlijnen, waaronder Assurance.

Voor Assurance ziet de leiding er als volgt uit:



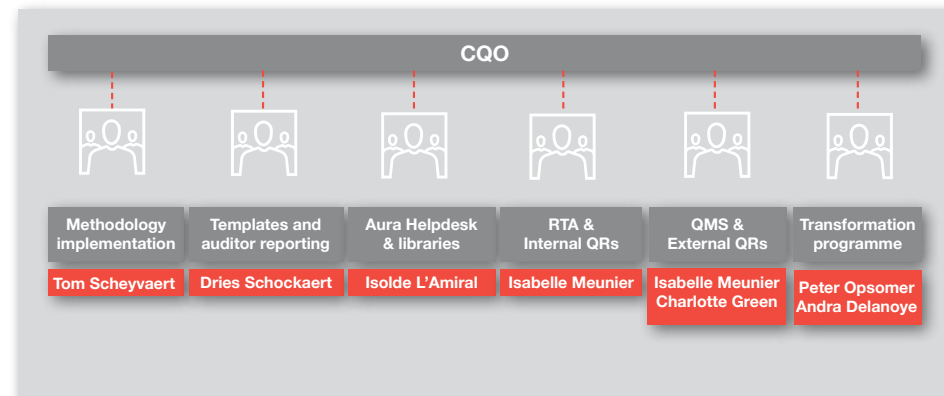
De Risk & Quality-structuur binnen Assurance is als volgt samengesteld:



De QMS-leiders per functioneel domein zijn:

Functie	Verantwoordelijke
Territory Assurance Leader	Yves Vandenplas
Assurance Risk and Quality (R&Q) Leader/ Risk Management Partner	Tom Meuleman
Quality Assurance- Chief Quality Officer & QR Leader	Alexis Van Bavel
Ethics - Business Conduct Leader	Tom Meuleman
Independence - Partner Responsible for Independence (PRI)	Roland Jeanquart
Human Capital and Assignment of teams (capacity planning)	Sofie Van Grieken
Learning and Development	Sofie Van Grieken

Het Quality Assurance team is als volgt samengesteld:



Verantwoordelijkheid

Het leveren van een onderscheidende kwaliteit in Assurance is essentieel voor het aantrekken en behouden van klanten, medewerkers en opdrachten, het handhaven van onze reputatie en zodoende het verwezenlijken van onze strategische doelstellingen en het vrijwaren van de continuïteit van onze organisatie. De 'tone from the top' is in dit opzicht cruciaal en alle partners en directors hebben een leidinggevende rol te spelen in het leveren en blijven leveren van onze onderscheidende kwaliteit.

De Territory Assurance Leader (TAL) leidt de firma en door het aansturen van de bedrijfsstrategie met het accent op kwaliteit. Dit betreft onder meer het jaarlijks evalueren van risico's en het opstellen van businessplannen om die risico's aan te pakken, met inbegrip van risico's die betrekking hebben op de auditkwaliteit, en het implementeren van de PwC Network and Risk Management Standards. Het Leadership monitort de implementatie van de R&Q-jaarplannen, waaronder de voortgang van eventuele corrigerende maatregelen.

Het Assurance R&Q Committee rapporteert periodiek aan het Assurance Leadership, waarbij risicobeheer en auditkwaliteit regelmatig als te bespreken punten op de agenda staan.

Iedereen binnen PwC BR is verantwoordelijk voor het leveren van kwaliteit, maar het is de TAL die de eindverantwoordelijkheid draagt voor het instellen en handhaven van het QMS overeenkomstig de wettelijke en professionele vereisten alsmede de binnen het PwC-netwerk gemaakte afspraken. In de praktijk wordt dit gedelegeerd aan de leiders van elk functioneel domein binnen Assurance, waarna de TAL een finale review doet.

De TAL, de R&Q Leader (RMP) en de Assurance Chief Quality Officer (CQO) zijn belast met het organiseren van het QMS en zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. De partners die voor de afzonderlijke functiedomeinen van het QMS verantwoordelijk zijn, staan in voor de desbetreffende risicoanalyse, de voortgang van de ontwikkeling van de beleidslijnen alsook de implementatie ervan. Elke vennoot en elke werknemer moet zijn of haar beroepsplichten nakomen en de voor hem of haar relevante beleidslijnen en procedures van het QMS in acht nemen.

De TAL en de CQO beschikken over een aantal tools ter opvolging van de kwaliteit, die onder meer een zorgvuldige opvolging omvat van het programma Global Assurance Quality Review (GAQR, met o.a. jaarlijkse Engagement Compliance Reviews (ECR's) en periodieke Quality Management Reviews (QMR's)) alsook driejaarlijkse kwaliteitsinspecties door het publiek toezichtsorgaan voor alle opdrachtpartners. De resultaten van die evaluatieprocessen worden opgevolgd. Waar nodig worden plannen voor remediëring opgesteld, teneinde de bestaande beleidslijnen en procedures voortdurend te verbeteren met het oog op een consistente kwaliteit.

De TAL, de RMP en de CQO werken samen om te verzekeren dat duidelijke en consistente boodschappen inzake 'kwaliteit' op de meest gepaste wijze aan de praktijk worden meegedeeld ('alerts', opleidingen enz.), daarin begrepen communicatie over resultaten en bevindingen van kwaliteitscontroles. Dit komt een op kwaliteit gerichte cultuur ten goede. Rollen en verantwoordelijkheden binnen de Leadership Teams van de firma zijn duidelijk gedefinieerd en gestructureerd en binnen de firma gecommuniceerd om de gepaste 'tone at the top' met betrekking tot kwaliteit voor alle opdrachten te realiseren. De TAL staat in voor de goedkeuring van de aanstelling van die medewerkers die de belangrijkste verantwoordelijkheden dragen inzake kwaliteit.

Voorts is er een 'Accountability Framework' ingesteld, waardoor alle opdrachtpartners binnen Assurance rechtstreeks verantwoording moeten afleggen voor het verzekeren van kwaliteit voor al hun opdrachten. Opdrachtpartners worden ook onderworpen aan een aantal 'Key Performance Indicators' (KPI's) die een reeks kwaliteitsgerelateerde doelstellingen vertegenwoordigen. Beleidslijnen en procedures zijn vastgelegd voor het toelaten van Assurance-partners aan wie een primaire verantwoordelijkheid voor kwaliteit in opdrachten toevertrouwd wordt.

Gevalen waar de vooropgestelde normen niet nageleefd of gehaald worden, worden als ernstig beschouwd en kunnen een weerslag hebben op de bezoldiging en de verdere loopbaan. Werknemers worden evenzeer aan kwantitatieve controles onderworpen, beoordeeld en beloond/gepromoveerd op basis van de kwaliteit van hun werk.



4.1.2. Ethische voorschriften

Bij PwC leven we de fundamentele principes van de *Code of Ethics for Professional Accountants* van de *International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)* na, met name:

Integriteit – rechtuit en eerlijk zijn in alle professionele en zakelijke relaties.

Objectiviteit – het niet toelaten van vooroordelen, belangenconflicten of ongepaste beïnvloeding van anderen die de professionele of zakelijke beoordeling zouden overschrijden.

Professionele competentie en zorgvuldigheid – het behouden van professionele kennis en vaardigheden op het niveau dat vereist is om een klant of de werkgever vakbekwame professionele diensten aan te bieden, dat gebaseerd is op de huidige ontwikkelingen in praktijken, wetgeving en technieken, en het zorgvuldig handelen in overeenstemming met de van toepassing zijnde technische en professionele standaarden.

Vertrouwelijkheid – het respecteren van de vertrouwelijkheid van de informatie verkregen uit professionele en zakelijke relaties en, bijgevolg, noch de informatie openbaar maken aan derden zonder gepaste en specifieke toestemming, tenzij er wettelijke of professionele rechten of plichten zijn om deze informatie te melden, noch de informatie te gebruiken voor persoonlijke doeleinden van de bedrijfsrevisor of derden.

Professioneel gedrag – het naleven van de relevante wetgeving en reglementering en het vermijden van elke handeling die het beroep in diskrediet brengt.

Daarnaast hebben onze netwerkstandaarden, die van toepassing zijn op alle tot het PwC-netwerk behorende firma's, betrekking op diverse domeinen, waaronder ethiek en bedrijfsvoering, onafhankelijkheid, het tegengaan van witwaspraktijken en corruptie, kartelvorming en concurrentievervalsing, het beschermen van informatie, fiscale informatie van PwC-firma's en partners, sanctiewetgeving, interne controle en handelen met voorkennis. We nemen het naleven van

deze ethische voorschriften ernstig en streven ernaar deze niet enkel naar de letter maar ook naar de geest te volgen. Alle opdrachtpartners en werknemers volgen met regelmaat verplichte opleidingen en leggen toetsen af over deze materie. Daarnaast dienen ze jaarlijks hun conformiteit ter zake te bevestigen als onderdeel van het systeem en ter ondersteuning om een passend inzicht te verkrijgen van de ethische voorschriften waaronder we onze activiteiten uitvoeren. Partners en werknemers nemen de door het PwC-netwerk ontwikkelde standaarden in acht en het Leadership binnen PwC BR ziet toe op de naleving van deze verplichtingen.

Bovenop de PwC waarden (Handel met Integriteit, Maak het Verschil, Zorg, Werk samen, Herbedenk het mogelijke) en het PwC Doel, heeft PwC BR de standaarden van het PwC-netwerk aangenomen, waaronder een gedragscode en ermee samenhangende beleidslijnen die op duidelijke wijze het gedrag dat van onze partners en van andere professionals verwacht wordt beschrijven. Dat stelt ons in staat om het nagestreefde vertrouwen van het publiek op te bouwen.

Door de grote verscheidenheid van situaties waaraan onze professionals blootgesteld kunnen worden, voorzien onze standaarden in een leidraad voor een breed scala van omstandigheden, evenwel met een gemeenschappelijk doel, namelijk om te handelen zoals het hoort.

Bij indiensttreding respectievelijk toetreding beschikken alle werknemers en partners van PwC BR over de PwC's 'Global Code of Conduct'. Er wordt van hen verwacht dat ze de erin opgenomen waarden gedurende hun hele professionele carrière zullen naleven en verantwoordelijk zijn om bezorgdheden te rapporteren en te melden, op een eerlijke en professionele manier indien het gaat om moeilijke situaties of ingeval gedragingen worden vastgesteld die strijdig zijn met de Code. De tot het PwC-netwerk behorende firma's zijn elk verantwoordelijk om een mechanisme ter beschikking te stellen dat het rapporteren van problemen toelaat.

PwC in België heeft een onafhankelijk 'Business Conduct Office' onder leiding van Tom Meuleman, Business Conduct Leader (BCL), en Sarah Morton (Chief Ethics Officer), die worden bijgestaan door een netwerk van Ethics Officers. Werknemers wordt aanbevolen met de Ethics Officers contact op te nemen in het geval dat ze te maken krijgen met een ethisch probleem waarvoor ze advies nodig hebben. Om een gevoelige materie te behandelen, is daarnaast voorzien in een telefoonnummer en een e-mailadres van vertrouwelijke aard. Problemen worden doorverwezen naar de Business Conduct Leader of de Chief Ethics Officer, die ze vervolgens, indien nodig geacht, voorlegt aan het Leadership Team van de firma. Het bestaan van deze regeling wordt aan het personeel meegedeeld via het intranet.

Ten slotte bestaat er tevens een confidentiële global rapporteringsoptie op pwc.com/codeofconduct. The PwC 'Code of Conduct' is online beschikbaar voor alle interne en externe belanghebbenden @pwc.com/ethics.

Kennis van de Code of Conduct wordt bovendien door alle partners en werknemers jaarlijks bevestigd in het kader van de 'Annual Compliance Confirmation' (ACC). Negatieve antwoorden worden in voorkomend geval opgevolgd en beoordeeld door de partner verantwoordelijk voor onafhankelijkheid (PRI), die uiteindelijk aan de Global Independence Leader rapporteert.

De Territory Senior Partner (TSP) en de Territory Assurance Leader (TAL) staan in voor het goedkeuren en monitoren van het jaarlijkse 'Ethics and Business Conduct Plan'.

De jaarlijkse 'Global People Survey' bevat dan weer vragen waarmee partners en werknemers anoniem hun mening over o.a. ethische aspecten kunnen geven. De resultaten daarvan worden onder de loep genomen door de BCL en die zal eventuele vastgestelde trends opvolgen.

4.1.3. Onafhankelijkheidsbepalingen

Als auditors van jaarrekeningen en als verleners van andere soorten van professionele diensten wordt van de PwC-firma's, hun partners en hun personeel verwacht dat ze de fundamentele principes van objectiviteit, integriteit en professioneel gedrag in acht nemen. Ten aanzien van auditklanten vormt onafhankelijkheid de basis van deze vereisten. Het naleven van deze principes is van fundamenteel belang om de kapitaalmarkten en onze klanten te bedienen.

PwC's beleidslijnen inzake 'Global Independence', die gebaseerd zijn op de 'IESBA International Code of Ethics for Professional Accountants', omvatten een minimum aantal standaarden die onderschreven worden door bij het PwC-netwerk aangesloten firma's, waaronder de procedures die gevolgd moeten worden om de onafhankelijkheid ten aanzien van klanten blijvend te garanderen.

PwC in België heeft een vennoot/partner aangeduid (de 'Partner Responsible for Independence' of 'PRI') met gepaste anciënniteit en status die verantwoordelijk is voor de implementatie van PwC's 'Global Independence Policies', met inbegrip van het beheer van de bijbehorende onafhankelijkheidsprocessen en ondersteuning van de praktijk. De partner wordt bijgestaan door een team van onafhankelijkheidsspecialisten.

Beleidslijnen

PwC's Global Independence Policies omvatten onder meer de volgende domeinen:

- Persoonlijke onafhankelijkheid en onafhankelijkheid van de firma, met inbegrip van beleidslijnen en leidraden aangaande het aanhouden van financiële belangen en andere financiële regelingen,

bijvoorbeeld bankrekeningen en leningen van Partners, personeel, de firma en haar pensioenadministratie.

- Non-auditdiensten en regelingen inzake honoraria; deze beleidslijn wordt ondersteund door de 'Statements of Permitted Services' ('SOPS'), die voorzien in praktische leidraden voor de toepassing van de beleidslijn inzake non-auditdiensten ten aanzien van assurance-klanten.
- Zakelijke relaties, met inbegrip van beleidslijnen en leidraden inzake gezamenlijke zakelijke relaties (bv. joint ventures en joint marketing) en inzake het aankopen van goederen en diensten verworven in het kader van de normale bedrijfsvoering.

Daarnaast zijn er de 'Network Risk Management Policies' betreffende de onafhankelijkheidsvoorschriften inzake de rotatie van de audit partners.

Deze beleidslijnen en processen zijn opgezet om PwC bij te staan bij de naleving van relevante, door beroeps- en regelgevende instanties uitgevaardigde onafhankelijkheidsnormen die van toepassing zijn op het verlenen van assurance-diensten. Beleidslijnen en ondersteunende leidraden worden beoordeeld en herzien wanneer er zich wijzigingen voordoen zoals bijwerkingen van wetgeving en reglementering of naar aanleiding van aangelegenheden van operationele aard.

PwC BR voegt een supplement toe aan de PwC Network Independence Policies zoals vereist door de Belgische wetgeving en de Europese auditverordening wanneer deze stringenter zijn dan de beleidslijnen van het PwC-netwerk.

Praktijken inzake onafhankelijkheid

De onafhankelijkheidsregels die binnen ons kantoor van kracht zijn, houden aldus rekening met de wettelijke bepalingen die van toepassing zijn in België. Deze omvatten de aspecten die verband houden met de levering van diensten door de commissaris en zijn netwerk aan de gecontroleerde entiteit, haar moederverenootschap en de ondernemingen waarover zij de controle heeft, evenals de aspecten die verband houden met de persoonlijke, financiële en professionele banden ten opzichte van deze entiteiten.

Zoals reeds gezegd kunnen nationale kantoren onderworpen worden aan meer stringente regels. Deze regels zijn dan tegenstelbaar aan het hele internationale netwerk, zoals dit het geval is voor België, met name inzake de toepassing van de 'one to one'-regel. Deze regel is bedoeld om het niveau te beperken van toegestane non-auditdiensten die door de commissaris aan de gecontroleerde entiteit, haar moeder- en haar dochterverenootschappen worden geleverd. Europa heeft daartoe een beperking van non-auditdiensten tot 70% van de auditdiensten opgelegd voor de gecontroleerde entiteit die een organisatie van openbaar belang (OOB) is, waarna België deze regel heeft uitgebreid door een 100%-beperking op te leggen voor zover de gecontroleerde entiteit een niet-OOB is die evenwel deel uitmaakt van een groep die ertoe gehouden is een geconsolideerde jaarrekening op te stellen en te publiceren.

De personen die ons kantoor vervoegen, verbinden zich ertoe om, zodra ze hun functie opnemen, de regels en principes betreffende de uitoefening van het beroep van bedrijfsrevisor na te leven, met inbegrip van de onafhankelijkheidsregels.

De opvolging van de naleving van de onafhankelijkheidsprocedures wordt verzekerd door de volgende middelen:

Beheer van belangenconflicten

Onze regels bepalen eveneens nauwkeurig de situaties waarin belangenconflicten zich voordoen en het verboden is om tussenkomsten te verrichten, alsmede situaties waarin veiligheidsmaatregelen vereist zijn zoals het verkrijgen van het akkoord van de betrokken partijen of het instellen van regels inzake het beheer van de vertrouwelijkheid.

PwC BR beschikt daartoe over een database waarin goedgekeurde zakelijke relaties van PwC BR geregistreerd worden.

Interne verificatie van het naleven van de onafhankelijkheidsregels

Zoals elk jaar werd een interne verificatie uitgevoerd met betrekking tot het naleven van de onafhankelijkheidsregels gedurende het voorbije boekjaar afgesloten op 30 juni 2019.

Externe en interne rotatie

De bepalingen betreffende rotatie die door de Belgische wet ingesteld zijn, worden toegepast voor de door het kantoor gecontroleerde organisaties van openbaar belang (OOB's). Wat de andere gecontroleerde entiteiten betreft, waarvoor in België geen regels bestaan, passen wij voor de klanten met een hoger risicoprofiel een rotatie toe van de ondertekenende vennoten om de zeven jaar, en dit in functie van het profiel van de gecontroleerde entiteit zoals bepaald tijdens de procedure van aanvaarding

van de opdracht. De rotatie van de ondertekenende vennoten vindt om de vijf jaar plaats voor de Belgische vennootschappen die in de Verenigde Staten genoteerd zijn, zoals vereist op grond van de onafhankelijkheidsregels die in dat land van toepassing zijn.

Ten slotte zal de rotatie van de ondertekende vennoten voor alle andere Belgische vennootschappen om de tien jaar plaatsvinden, overeenkomstig onze Network Risk Management Policies.

PwC BR beschikt daartoe over een overzicht ter opvolging van PwC BR's interne auditrotatiebeleid (rotatie van de vertegenwoordiger van het bedrijfsrevisorenkantoor) en externe auditrotatiebeleid (rotatie van het bedrijfsrevisorenkantoor) voor opdrachtpartners en opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaars die bij een audit betrokken zijn.

De opvolging van de naleving van de onafhankelijkheidsregels betreffende persoonlijke, financiële en professionele banden gebeurt tevens door de door het netwerk ter beschikking gestelde onafhankelijkheidstools.

De onafhankelijkheids-gerelateerde tools

Als lid van het PwC-netwerk heeft de firma toegang tot een aantal systemen en tools die ondersteuning bieden aan PwC-firma's en hun personeel in de uitvoering en naleving van onze op onafhankelijkheid gerichte beleidslijnen en procedures. Deze omvatten:

→ 'Central Entity Service' ('CES'), die informatie bevat over vennootschappen, inclusief klanten die OOB's zijn en die 'SEC restricted' zijn, alsmede van de effecten die daarmee verband houden. CES assisteert in de bepaling van de onafhankelijkheidsstatus van klanten van de firma alvorens een nieuwe non-auditopdracht of zakelijke relatie wordt aangegaan. Elk nationaal

kantoor werkt de database periodiek bij voor de entiteiten waarvan het de wettelijke auditor is. Dit systeem stuurt de 'Independence List' aan en voert ook het 'Independence Checkpoint'.

→ 'Independence Checkpoint', dat de voorafgaande toestemming vergemakkelijkt voor het aankopen, door alle partners, directors en managers, van publiek verhandelde effecten, alsmede voor de daaropvolgende aankopen, en dat verkopen registreert. De partners, directors en professional staff (vanaf managerniveau) zijn verplicht om hun financiële portefeuille (volgens de aard van de aangehouden effecten) evenals de effectenportefeuille van hun partner en hun minderjarige kinderen aan te geven en te actualiseren. Wanneer een PwC-firma een nieuwe auditklant wint, informeert dit systeem automatisch diegenen die de effecten van die klant aanhouden aangaande de vereiste om het effect desgevallend te verkopen. Laatstgenoemde is dan binnen een termijn van twee weken ertoe gehouden om afstand te doen van zijn effecten.

De betrouwbaarheid van de aangegeven informatie wordt op basis van steekproeven gecontroleerd door de vennoot die binnen het Belgische netwerk van PwC verantwoordelijk is voor de onafhankelijkheid (de PRI).

De niet-naleving van de onafhankelijkheids-regels door een vennoot, bestuurder of medewerker maakt een beroepsfout uit die aanleiding zal geven tot sancties.

→ ‘*Authorisation for Services*’ (‘AFS’), een wereldwijd toegepast systeem dat de communicatie tussen de opdrachtpartner van non-auditdiensten en de opdrachtpartner van auditdiensten vergemakkelijkt. Het documenteert de potentiële bedreiging van de onafhankelijkheid, alsmede de eventueel genomen veiligheids-maatregelen om de bedreiging in te perken naar een aanvaardbaar niveau, en legt de conclusie vast van de auditpartner wat de aanvaardbaarheid van de dienst betreft. In geval van twijfel dient de vennoot verantwoordelijk voor het beheer van professionele risico’s (de Risk Management Partner) te worden geraadpleegd. Deze laatste heeft de bevoegdheid om de opdracht waarvan de uitvoering de onafhankelijkheid van PwC BR in het gedrang zou brengen te weigeren.

→ ‘*Global Breaches Reporting System*’, dat is ontworpen teneinde om het even welke inbreuk op de onafhankelijkheid van de externe auditor te rapporteren (bv. vastgelegd door regelgeving of op grond van professionele vereisten) en waar de inbreuk grensoverschrijdende gevolgen heeft (bv. waar in een bepaald rechtsgebied een inbreuk wordt vastgesteld die invloed heeft op de auditrelatie in een ander rechtsgebied).

Opleidingen en bevestigingen inzake onafhankelijkheid

PwC BR voorziet alle partners en uitvoerend personeel van jaarlijkse of permanente opleidingen over aangelegenheden inzake onafhankelijkheid.

Specifieke aandacht wordt besteed aan ‘milestone training’ die gepaard gaat met een gewijzigde positie of rol, wijzigingen in beleidslijnen of gewijzigde wettelijke bepalingen, en voor zover relevant het aanleveren van diensten.

Alle partners en uitvoerend personeel zijn verplicht om een jaarlijkse conformiteitsbevestiging in

te dienen, waarbij ze alle aspecten van het onafhankelijkheidsbeleid van de firma, met inbegrip van hun eigen persoonlijke onafhankelijkheid, bevestigen. Daarnaast moeten alle partners bevestigen dat alle non-auditgerelateerde diensten en zakelijke relaties waarvoor zij verantwoordelijk zijn overeenkomstig het intern beleid werden gevoerd en dat bij het aanvaarden van deze verbintenissen en relaties alle verplichte procedures gevolgd werden. Deze jaarlijkse bevestigingen worden aangevuld met periodieke en ad-hoc-bevestiging op opdrachtniveau indien zulks specifiek vereist is.

Toezicht en tucht

PwC BR is verantwoordelijk voor het toezicht houden op de doeltreffendheid van het kwaliteitscontrolesysteem bij het beheer van het naleven van onafhankelijkheidsvoorschriften. Naast de hierboven beschreven bevestigingen voeren we als deel van het toezicht het volgende uit:

- Toetsing van de interne beheersingsmaatregelen en processen inzake onafhankelijkheid.
- Toetsing van de naleving inzake persoonlijke onafhankelijkheid bij een willekeurige selectie van minimaal partners als middel tot het opvolgen van de naleving van de onafhankelijkheids-beleidslijnen.
- Jaarlijkse evaluatie van de conformiteit van de firma met de door het PwC-netwerk uitgevaardigde standaard voor het risicobeheer betreffende onafhankelijkheid.

Het resultaat van het toezicht en de toetsing uitgevoerd door PwC BR wordt gerapporteerd aan het Leadership Team.

De firma heeft beleidslijnen en mechanismen inzake tucht die de naleving van de beleidslijnen en processen inzake onafhankelijkheid stimuleren en die

vereisen dat elke inbreuk op de onafhankelijkheids-regels gerapporteerd en aangepakt moet worden.

Dit omvat, indien van toepassing, een gesprek met degenen belast met governance omtrent de aard van de inbreuk, een evaluatie van de impact van de inbreuk op de onafhankelijkheid van de firma alsook de noodzaak om veiligheidsmaatregelen te implementeren teneinde de objectiviteit te behouden. Hoewel de meeste inbreuken gering zijn en via het uitvoeren van toezicht ontdekt worden, worden alle inbreuken ernstig genomen en op passende wijze onderzocht. Het onderzoek naar elke geïdentificeerde inbreuk op de beleidslijnen inzake onafhankelijkheid helpt ook bij het identificeren van mogelijke verbeteringen voor PwC BR's systemen en processen en ten behoeve van eventuele bijkomende begeleiding en opleiding.

Verklaring en beoordeling inzake onafhankelijkheid

PwC BR's systeem voor kwaliteitsbeheersing inzake de onafhankelijkheidsvereisten, zoals hiervoor beschreven, is erop gericht een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de wettelijke controles in overeenstemming met de wettelijk geldende bepalingen inzake onafhankelijkheid uitgevoerd worden.

Ons systeem sturen wij voortdurend bij op basis van de uitkomsten van de interne toetsingen en de onderzoeken van onze toezichthouders alsmede de maatschappelijke verwachtingen aangaande bedrijfsrevisoren.

PwC BR verklaart dat de opzet en de werking van de beleidslijnen inzake onafhankelijkheid en de controlesystemen hieromtrent werden beoordeeld en geëvalueerd. Uit deze evaluatie volgt dat het systeem voor kwaliteitsbeheersing inzake onafhankelijkheid doeltreffend werkt.

4.1.4. Aanvaarding en verderzetting

Overwegingen inzake aanvaarding en verderzetting

Onze principes voor het bepalen of een nieuwe klant aanvaard wordt dan wel of we een bestaande klant onze diensten gaan blijven aanbieden, zijn fundamenteel bij het leveren van kwaliteit, wat naar onze mening hand in hand gaat met onze doelstelling om vertrouwen op te bouwen in de maatschappij. We hebben beleidslijnen en procedures ingesteld voor de aanvaarding van klantenrelaties en auditopdrachten. Hierbij wordt in overweging genomen of we bekwaam zijn om de opdracht uit te voeren en over de nodige vaardigheden alsook tijd en middelen beschikken, of we aan de relevante ethische voorschriften, onder meer inzake onafhankelijkheid, kunnen voldoen en of we de integriteit van de klant onder de loep genomen hebben. Deze overwegingen worden opnieuw beoordeeld bij het verderzetten van klantenrelaties en opdrachten; zodoende en indien nodig hebben we beleidslijnen en procedures geïmplementeerd met betrekking tot het teruggeven of beëindigen van een opdracht of een klantenrelatie.

Opdracht- en klantaanvaarding en verderzetting

PwC BR heeft een proces geïmplementeerd om aanvaardbare klanten te identificeren op basis van de bedrijfseigen systemen van het PwC-netwerk ter ondersteuning van beslissingen voor de aanvaarding en het behoud van auditklanten ('Acceptance and Continuance', 'A&C'). A&C helpt het opdrachtteam, business management en de specialisten inzake risicobeheer bij het bepalen of de risico's samenhangend met een bestaande klant of een potentiële klant beheersbaar zijn, en of PwC al dan niet mag geassocieerd worden met de betrokken klant en zijn management. Specifieker maakt A&C het mogelijk dat:

Opdrachtteams:

- Hun overwegingen van aspecten die op grond van professionele standaarden vereist zijn met betrekking tot aanvaarding en verderzetting kunnen documenteren.
- De problemen en risicofactoren, samen met de oplossing ervoor, kunnen identificeren en documenteren, bijvoorbeeld door consultatie, door aanpassing van het middelenplan of de auditaanpak of door toepassing van andere veiligheidsmaatregelen om de geïdentificeerde risico's te beperken of door weigering van de opdracht.
- De risico's in verband met het aanvaarden en verderzetten van een opdracht gemakkelijker kunnen beoordelen.

Leden-firma's (inclusief het leiderschap en risicobeheer van leden-firma's):

- De risico's in verband met het aanvaarden en voortzetten van opdrachten gemakkelijker kunnen beoordelen.
- Een overzicht kunnen opstellen van de risico's die samenhangen met het aanvaarden en behouden van opdrachten en klanten in de gehele klantenportfolio.
- Inzicht kunnen hebben in de methodologie, basis en minimale overwegingen die alle andere leden-firma's gehanteerd hebben bij het beoordelen van de aanvaarding en verderzetting van (audit)werkzaamheden.



4.1.5. Personeelsbeleid en permanente vorming

Personeelsbeleid

De kwaliteit van ons werk hangt af van de kwaliteit van de mensen die we in dienst nemen en hoe we die mensen helpen om zich verder te ontwikkelen.

Rekrutering en inschatting van de personeelsbehoefte

Rekruteringsplannen zijn gebaseerd op de strategie en rekruteringsbehoeften van PwC BR en worden nauwkeurig opgevolgd door de partner die voor Human Capital instaat.

Medewerkers worden doorlopend gerekruteerd. Alle kandidaten worden zorgvuldig geselecteerd, onder meer door middel van persoonlijke interviews, en de procedures worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd om een eerlijk en consequent selectieproces te waarborgen.

Vooraleer senior profielen in dienst treden, worden ze onderworpen aan een antecedentenonderzoek en worden de verkregen referenties geverifieerd.

Alle nieuwe medewerkers dienen eerst een zes maanden durende inlooperperiode te doorlopen, waarna een formeel evaluatieproces plaatsvindt en in voorkomend geval de gepaste maatregelen genomen worden.

De personeelsbehoefte wordt doorlopend gemonitord door onze interne afdeling die de planning inzake personeelsbezetting verzekert. Waar nodig worden cijfers inzake 'actual vs budgeted headcount' en personeelsverloop aan het Assurance Leadership Team gepresenteerd, zodat in voorkomend geval de nodige maatregel kan worden voorgesteld en goedgekeurd. In het kader van het jaarlijkse budgetteringsproces worden de personeelsbehoeften eveneens op voorhand voor het komende jaar bekeken.

Prestatiebeoordeling en loopbaanontwikkeling, promotie en vergoeding

PwC BR past een halfjaarlijks prestatie-evaluatiesysteem toe voor alle leden van de 'professional staff' met daarin (i) de jaarlijkse afspraken inzake de ontwikkelings-objectieven, (ii) feedback over alle opdrachten van enige belangrijke omvang, (iii) een jaarlijkse prestatie-evaluatie, (iv) indien nodig een halfjaarlijkse evaluatie en (v) een toetsing aan een reeks van prestatie-indicatoren (KPI's), waarvan de resultaten meegenomen worden in de finale jaarlijkse beoordeling. Bovendien is een beloningsmodel ingesteld met een impact op persoonlijke bonussen in het geval dat de vooraf vastgelegde KPI's niet gehaald worden.

Door middel van een '360° feedback'-proces kunnen senior medewerkers en management op anonieme basis van meer junior collega's feedback over hun managementvaardigheden bekomen.

Eventuele loonsverhogingen en prestatiebonussen worden door de HR Board beoordeeld en door het Leadership Team goedgekeurd. De resultaten van de toepassing van het prestatie-evaluatieproces vormen de fundamenten voor loopbaanontwikkeling en bezoldiging.

Vormingsbeleid

PwC BR en de andere PwC-firma's in het netwerk zijn toegewijd om kwalitatieve audits over de hele wereld te leveren. Teneinde de consistentie binnen het netwerk te maximaliseren, geeft een op netwerkniveau ontwikkeld formeel curriculum toegang tot cursussen met betrekking tot PwC's auditbenadering en tools. Dit omvat updates van controlestandaarden en de gevolgen daarvan alsmede auditgerelateerde risico's en opdracht kwaliteit.

Deze formele vorming wordt verstrekt via een mix van online en lokale 'klassieke' opleidingen of on-the-job ondersteuning. Deze vorming ondersteunt onze focus op auditkwaliteit en biedt professionals de mogelijkheid technische en professionele vaardigheden, inclusief hun professionele oordeelsvorming en hun professioneel-kritische instelling, te versterken.

Het ontwerp van het curriculum stelt ons in staat te selecteren wanneer we de opleiding zullen aanleveren.

De modulaire inhoud en innovatieve leerbenaderingen hebben geleid tot een formele erkenning door de bredere leergemeenschap. In 2017 en 2018 won PwC's Learning and Education een Brandon Hall Group Silver Award voor uitmuntendheid in de "Best Strategy for a Corporate Learning University" © 2017, 2018 Brandon Hall Group, Inc.

Onze Learning & Development Leader overweegt dan welke bijkomende opleiding – formeel en/of informeel – passend is om op specifieke lokale noden in te spelen.

Elk jaar stelt L&D een gedetailleerd opleidingsprogramma samen met verplichte en niet-verplichte cursussen voor elk medewerkersniveau. Het curriculum is gebaseerd op een mix van 'Global L&D'-cursussen en lokaal uitgewerkt technisch opleidingsmateriaal. Het jaarlijkse 'Assurance L&D'-curriculum wordt door het Assurance L&D Committee vastgesteld en vervolgens formeel door het Assurance Leadership Team goedgekeurd.

Wettelijk verplichte permanente opleiding

Ons kantoor organiseert de permanente opleiding van zijn bedrijfsrevisoren en andere medewerkers door middel van een formeel programma dat jaarlijks wordt vastgesteld door het 'Learning & Development Committee'.

Het interne opleidingsprogramma wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Instituut van de Bedrijfsrevisoren zodat het kan worden geïntegreerd in het opleidingsprogramma dat voor het beroep in België als minimum opgelegd is.

Bovenop dit interne programma komt het jaarlijkse programma voor permanente vorming dat opgelegd is door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren.

De door het kantoor georganiseerde opleiding bevat verschillende programma's. Hierin zitten een verplicht gemeenschappelijk basisprogramma en facultatieve modules die aangepast zijn aan het niveau van de medewerker en die rekening houden met reeds gevolgde opleidingen en de verworven ervaring. Deze programma's komen in verschillende vormen voor, meer bepaald hetzij lokale of internationale studiedagen en werkgroepen, hetzij geautomatiseerde modules van individuele scholing ('e-learnings').

De norm van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren voor permanente vorming bepaalt dat bedrijfsrevisoren gemiddeld 40 uur per jaar moeten besteden aan activiteiten die bijdragen tot hun permanente professionele ontwikkeling door het verbeteren van hun professionele kennis. Zij moeten dit realiseren over een periode van drie jaar met een absoluut minimum van 20 uur per jaar. In 2018/2019 hebben de bedrijfsrevisoren en andere medewerkers van ons kantoor gemiddeld achttien werkdagen gewijd aan activiteiten van permanente opleiding.

Ten slotte volgt ons 'Learning & Development Committee' de deelname aan de voorgestelde programma's op en wordt alles bijgehouden in één centraal 'learning management'-systeem. Iedere bedrijfsrevisor kan te allen tijde een overzicht van het afgelopen jaar van haar/zijn permanente opleidingsactiviteiten opvragen.

Toewijzing van personeel

Om onderscheidende kwaliteit te leveren, dienen de ingeschakelde teams te beschikken over de gepaste ervaring en vaardigheden. Daarbij gaan we na in hoeverre, afhankelijk van specifieke vastgestelde risico's, welbepaalde specialisten bij de uitvoering betrokken moeten worden.

De TAL en de RMP staan in voor het goedkeuren van de toewijzing van opdrachtpartners aan opdrachten, daarbij rekening houdend met competenties, ervaring en beschikbaarheid.

Opdrachtpartners en -managers staan er finaal voor in dat voor hun opdrachten in de nodige bezetting met de gepaste vaardigheden en opleiding voorzien is, en dat ze de planningsafdeling van hun kantoor tijdig van hun behoefte aan mensen en middelen op de hoogte brengen.

De planningsafdeling is verantwoordelijk voor de globale middelenplanning voor het jaar en de gepaste toewijzing van middelen, waarbij ze zo veel mogelijk rekening houdt met de vaardigheden van en de behoefte aan medewerkers. De benodigdheden voor elke job worden in het budgetterings-systeem verwerkt.

De planningsafdeling zorgt ervoor dat voor alle opdrachten voorzien wordt in medewerkers die aan het vereiste niveau voldoen.

Op basis van de klantenportfolio's en de ontvangen statistieken inzake personeelsbenutting wordt de TAL op de hoogte gehouden van de werklast van de opdrachtpartners om te kunnen bepalen of die voldoende tijd hebben om hun verantwoordelijkheden ter dege te vervullen.

Verklaring inzake het gevolgde beleid

PwC BR verklaart dat de opzet en de werking van de beleidslijnen inzake personeelsbeleid en opleiding en de desbetreffende controlesystemen werden beoordeeld en geëvalueerd. Uit deze evaluatie volgt dat het systeem van kwaliteitsbeheersing inzake personeelsbeleid en opleiding doeltreffend werkt.



4.1.6. Opdrachtuitvoering

PwC Audit

Als lid van het PwC-netwerk heeft PwC BR toegang tot, en maakt het gebruik van, 'PwC Audit'. Deze binnen het PwC-netwerk gedeelde auditmethodologie is gebaseerd op de 'International Standards on Auditing' (ISA's), waar nodig aangevuld met PwC's eigen beleidslijnen en leidraden. PwC's beleidslijnen en procedures inzake auditwerkzaamheden zijn zodanig opgezet dat ze de uitvoering van audits in overeenstemming met alle ISA-vereisten die relevant zijn voor elke individuele auditopdracht vergemakkelijken. Onze gemeenschappelijke auditbenadering voorziet in een referentiekader dat het mogelijk maakt dat PwC-firma's de toepasselijke professionele standaarden, regelgeving en wettelijke voorschriften consequent naleven.

De 'PwC Audit Guide' licht de PwC-methodologie toe. De inhoud van deze gids helpt, samen met op technologie gebaseerde, ondersteunende tools en templates, de opdrachtteams in de uitvoering van assurance-gerelateerde opdrachten en aanverwante diensten.

Onze methodologie stelt de opdrachtteams in staat om jaar na jaar de kennis die ze in de uitvoering van een opdracht opdoen uit te breiden en zo mee te helpen de effectiviteit en efficiëntie te optimaliseren.

Aura

Als lid van het PwC-netwerk heeft PwC BR toegang tot, en maakt het gebruik van 'Aura', een applicatie die de voedingsbron voor PwC-audits en meer bepaald onze Assurance-praktijk is. Aura voorziet opdrachtteams van een breed gamma van mogelijkheden, zoals ingebouwde tools ter bevordering van de auditkwaliteit en een consequent en eenvoudig documentatieproces. Aura integreert tevens een variëteit aan andere tools en

toepassingen, waardoor het klantenwerk tot slechts één werkruimte wordt beperkt. Onze auditwerkzaamheden worden gepland, uitgevoerd en gedocumenteerd met behulp van Aura, wat bevorderlijk is voor een doeltreffende toepassing van onze methodologie. Tegelijkertijd komt er een transparante link tussen geïdentificeerde risico's en de respons op deze risico's tot stand en is voorzien in functionaliteiten voor projectmanagement.

Ontwikkelde technologie

Wij blijven investeren in audittechnologie die bijdraagt tot het verder verbeteren van de auditkwaliteit en tot het verschaffen van een beter inzicht ten behoeve van onze klanten. Onze technologie werd wereldwijd ontwikkeld en geïmplementeerd teneinde een consequente benadering in het hele PwC-netwerk te garanderen.

De nieuwe tools die auditkwaliteit en efficiëntie via automatisering, connectiviteit en mobiliteit verbeteren, omvatten het volgende:

- **Aura Mobile** is de mobiele versie van Aura en biedt kritische functionaliteiten voor gebruikers, waar en wanneer men dat wil. Opdrachtteams kunnen gemakkelijk de status van de opdrachttaken controleren met behulp van het verbeterde dashboard, kunnen werkdocumenten nakijken en coaching-nota's beheren, inclusief het dicteren ervan met spraak-naar-teksttechnologie.
- **Aura Now** is een online dashboard tool waarmee teams (door visualisatie) kunnen opvolgen in hoeverre de uitvoering van diverse opdrachten gevorderd is evenals andere belangrijke informatie over hun opdracht-portfolio kunnen verzamelen. Zo kan een team prioriteiten stellen bij het uitvoeren van werk. Aura Now levert ook informatie in verband met de tijdspanne waarbinnen

tot archivering van een dossier moet worden overgegaan, alsook de bijstand die daarvoor nodig is.

- **Count** vergemakkelijkt het end-to-end-proces voor voorraad tellingen, waardoor onze opdrachtteams de mogelijkheid krijgen om telprocedures te creëren en te beheren, de tellingen rechtstreeks op te slaan op hun mobiele apparaat of tablet, en de definitieve resultaten naar Aura te exporteren.

Opdrachtteams verspreid over meerdere locaties kunnen instructies standaardiseren en resultaten beheren via één enkel portaal.

- **Connect** is een gemeenschappelijke platform waar gegevens, aangevraagde documenten en de status van de audit worden gedeeld. Het voorziet in elke fase van de audit in een snelle, efficiënte en beveiligde informatie-uitwisseling. Connect beheert in real time de status van aanvragen en de informatie-uitwisseling tussen onze klanten en het opdrachtteam. Connect visualiseert voor de klant zowel als voor het auditteam in hoeverre de uitvoering van de opdracht op een bepaald moment gevorderd is. Een geconsolideerd dashboard toont alle sites, de digitalisering van opdrachtgerelateerde aspecten, en geautomatiseerde 'key performance indicators'.
- **Connect Audit Manager** daarentegen stroomlijnt, standaardiseert en automatiseert de coördinatie van groeps- en component teams voor multi-locatie en wettelijke controles. Dit platform bevat een overzicht van al het uitgaande en inkomende werk en digitaliseert het gehele coördinatie proces, wat resulteert in betere transparantie, compliance en kwaliteit voor complexe multi-locatie audits.

- **Halo** is onze toonaangevende audittechnologie die ons toelaat de risico's te identificeren en in te schatten, en te bepalen waarop we de auditinspanningen moeten toespitsen. Halo ondervraagt, test en analyseert enorme hoeveelheden bedrijfskritische gegevens, analyseert volledige populaties, signaleert en visualiseert anomalieën en trends in financiële informatie. Het stelt ons in staat om patronen en trends te analyseren, ongebruikelijke en risicovolle transacties te identificeren en waardevol inzicht te verstrekken aan onze teams en onze klanten. Halo werkt met gegevens afkomstig uit eender welk systeem, waarbij er een aantal toepassingen zijn voor verschillende industrieën en risico's.
- **PwC's Confirmation System** maakt het makkelijk voor de klant om op een veilige manier opgevraagde informatie aan te leveren. De geautomatiseerde, flexibele technologie betekent dat het vrijwel voor alle bevestigingen werkt (van handelsvorderingen tot derivaten, tot leningen, tot inventaris). PwC blijft investeren in audittechnologie die kwaliteit in de audit inbouwt en ons vermogen verbetert om onze klanten inzichten te geven. Onze technologie is wereldwijd gebouwd en geïmplementeerd en zorgt voor consistentie binnen het PwC-netwerk.

Onafhankelijk nazicht door de "Quality Review Partner"

Onze procedures voorzien in de benoeming van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (Quality Review Partner "QRP") voor elke controleopdracht bij OOB's en bij entiteiten die een verhoogd risico inhouden.

Onze afdeling Risk Management actualiseert de lijst met daarin de klanten die een QRP behoeven evenals de QRP's die aangesteld zijn.

De TAL en de Risk Management Partner zijn verantwoordelijk voor de toewijzing van QRP's aan opdrachten die een verhoogd risico inhouden. De QRP-aanstellingen zijn gebaseerd op de ervaring, sectorspecifieke expertise en werklast van opdrachtpartners.

De rol van de QRP bestaat erin op een onafhankelijke wijze de gelijkvormigheid van de controleverklaring te garanderen. Zonder rechtstreeks bij de revisorale werkzaamheden op het terrein betrokken te zijn, vervult deze 'QRP' zijn rol door middel van gesprekken, deelname aan samenvattende interne bijeenkomsten en nazicht van een selectie van werkdocumenten.

Raadpleging

Bedrijfsrevisoren zijn verplicht om de raad van andere professionals in te winnen in het geval dat er een verhoogd risico bestaat dat een ontoereikende conclusie zal worden bereikt, bijvoorbeeld als een bedrijfsrevisor overweegt een voorbehoud te formuleren in een revisoraal verslag. In zulke gevallen kan men door terug te vallen op het advies van een collega, die bijvoorbeeld meer gespecialiseerd is in een specifieke industrietak of in het toepassen van een complexe boekhoudkundige norm, zeker stellen dat de ondertekenende bedrijfsrevisor in de conclusie van zijn verslag met de belangrijke relevante elementen rekening heeft gehouden.

Binnen PwC BR werden procedures uitgevaardigd die erin bestaan tot formele raadpleging over te gaan ingeval van specifieke technische vragen (bv. complexe of buitengewone situaties) of wanneer er gronden bestaan die conform de netwerk standaarden de verplichte raadpleging opleggen (bv. ingeval van niet goedkeurende verklaring). De resultaten van deze raadpleging worden gedocumenteerd in het auditdossier.

De naleving van de verplichte raadpleging wordt gecontroleerd door het Risk management team, alsook in het kader van de jaarlijkse ECR's.



4.1.7. Monitoring en kwaliteitsverbetering

Monitoring

We erkennen dat kwaliteit in assurance-diensten die we aan klanten aanbieden essentieel is voor het behoud van het vertrouwen van investeerders en andere stakeholders in de integriteit van onze werkzaamheden. Kwaliteit is dan ook een essentieel onderdeel van onze Assurance-strategie.

Het Leadership Team van PwC BR is verantwoordelijk voor een passend kwaliteitsbeheer. Dit omvat doeltreffende processen inzake monitoring gericht op het evalueren of de beleidslijnen en procedures die ons kwaliteitsbeheersysteem uitmaken, op passende wijze opgezet zijn en effectief operationeel zijn om een redelijke mate van zekerheid te bieden dat onze auditopdrachten en non-audit controleopdrachten worden uitgevoerd in overeenstemming met wetgeving en reglementering en professionele standaarden.

PwC BR's monitoringprogramma is gebaseerd op het van het PwC-netwerk afkomstige programma 'Global Assurance Quality Review' (GAQR). Dit programma is op haar beurt gebaseerd op professionele standaarden inzake kwaliteitscontrole, waaronder ISQC1, en bevat beleidslijnen, procedures, tools en leidraden die gebruikt worden door de PwC-firma's die tot het netwerk behoren.

Het GAQR-programma wordt gecoördineerd door een centraal team bestaande uit een GAQR Leader met een groep van International Team Leaders (ITL's) die senior partners zijn, door de PwC-firma's aangewezen om het GAQR Central Team bij te staan. Het verlenen van toezicht door de ITL's en hun permanente betrokkenheid en ondersteuning maken het mogelijk om een consequente en effectieve evaluatie doorheen het PwC-netwerk uit te voeren.

PwC BR's monitoringprocedures houden een continue evaluatie in van de ontwikkeling en de doeltreffendheid van het kwaliteitsbeheersysteem alsook een evaluatie van voltooide opdrachten (Engagement Compliance Reviews – ECR's). De resultaten van deze procedures liggen ten grondslag aan een voortdurende verbetering van ons kwaliteitsbeheersysteem.

ECR's zijn periodieke, risicogerichte beoordelingen van voltooide opdrachten. Ze hebben meer bepaald betrekking op personen die binnen PwC BR handtekeningsbevoegdheid hebben voor audit- of non-audit verslagen. In een ECR-beoordeling gaan we na of een opdracht uitgevoerd werd overeenkomstig de PwC Audit Guide, de van toepassing zijnde beroepsnormen en andere opdrachtgerelateerde beleidslijnen en procedures.

Elke ondertekenaar wordt minstens elke vijf jaar aan een evaluatie onderworpen, of om de drie jaar als het opdrachtpartners betreffen die instaan voor het ondertekenen van de meest risicovolle klanten (HPC's – High Profile Clients) of significante componenten van een HPC; waarbij alle HPC's minstens tweemaal per zesjarentermijn worden geëvalueerd.

De ECR's worden aangestuurd door ervaren Assurance-partners, daarbij ondersteund door onafhankelijke teams van partners, directors en senior managers en andere specialisten. Review Teams krijgen opleiding ter ondersteuning (i) bij het vervullen van hun verantwoordelijkheden en (ii) bij het gebruik, tijdens de uitvoering van de ECR's, van een reeks van goedgekeurde GAQR-vragenlijsten en tools.

In 2018/2019 werden vijftien dossiers onderworpen aan een ECR, waarvan veertien betrekking hadden op de wettelijke controle van de jaarrekeningen en één betrekking had op andere controle-opdrachten. Enerzijds hadden vijf ECR's betrekking op HPC's en tien op niet-HPC's, anderzijds werden vijf dossiers van OOB's en tien niet-OOB's onder de loep genomen.

Het globale GAQR-proces in België staat onder toezicht van de International Team Leader (ITL) voor België, een partner benoemd uit het GAQR Team. De CQO/QR Leader communiceert en bespreekt QR-resultaten met de TAL, de R&Q Leader en de L&D Leader om te verzekeren dat de gepaste maatregelen genomen worden, een formele oorzakenanalyse uitgevoerd wordt en een remediëeringsplan opgesteld wordt.

De resultaten van de kwaliteitscontroles worden voorbereid door de Review Team Leader en de ITL om te worden meegedeeld aan het GAQR Team. Het verslag wordt eerst besproken en goedgekeurd met de CQO, de R&Q Leader en de TAL. De CQO/QR Leader en de TAL beslissen over de gepaste te nemen maatregelen als respons op de resultaten van de kwaliteitsbeoordelingen, waarbij ze onder meer partners, directors en het personeel over alle relevante bevindingen informeren. Indien bij opdrachten ernstige kwaliteitsproblemen worden geïdentificeerd, en in functie van de aard en omstandigheden waarin deze problemen zich voordoen, komen de verantwoordelijke partner, director of Assurance Leader van PwC BR in aanmerking voor extra begeleiding, opleiding of sancties.

Partners, directors en werknemers van PwC BR worden geïnformeerd over de resultaten van de review en de ondernomen acties om hen in staat te stellen de nodige conclusies te trekken wat betreft de opdrachtuitvoering. Daarnaast informeert de GAQR Leader de opdrachtpartners van PwC BR die voor groeпаudits met grensoverschrijdende controlewerkzaamheden verantwoordelijk zijn over eventuele relevante kwaliteitscontrolebevindingen van andere PwC-firma's, wat onze opdrachtpartners de mogelijkheid biedt om deze conclusies in overweging te nemen bij de planning en uitvoering van hun auditwerkzaamheden bij groeпаudits.

De resultaten van de interne kwaliteitscontrole worden ook meegedeeld aan het L&D Committee om te verzekeren dat in voorkomend geval het nodige gedaan wordt om in opleidingsbehoeften te voorzien.

Bijkomende monitoring van de auditkwaliteit van individuele opdrachten gebeurt via het jaarlijkse continuous quality assurance programma.

Kwaliteitsverbetering

We voeren analyses uit om potentiële factoren te identificeren die bijdragen aan PwC BR's auditkwaliteit zodat we acties kunnen ondernemen met het oog op permanente verbetering. Een van onze belangrijkste doelstellingen bij zulke analyses is nagaan hoe PwC BR de best mogelijke omgeving aan onze opdrachtteams kan bieden teneinde een kwalitatieve audit tot stand te brengen. We kijken daarbij zowel naar audits mét als zonder tekortkomingen – al dan niet geïdentificeerd via interne of externe inspecties – teneinde mogelijke verschillen of leeropportunities te identificeren.

Voor individuele audits identificeert een team van reviewers, dat onafhankelijk is van het

opdrachtteam, potentiële factoren die bijdragen aan de kwaliteit van de audit. We overwegen factoren die betrekking hebben op, onder meer, technische kennis, toezicht en review, professionele-kritische instelling, de ingezette middelen (personeel), en opleiding. Potentieel wordt er een causaal verband vastgesteld tussen de factoren die hebben bijgedragen aan auditkwaliteit op basis van de evaluatie van opdrachtgerelateerde informatie, het uitvoeren van interviews en het nakijken van auditgerelateerde werkdocumenten.

Voorts worden de data, verzameld bij audits zowel mét als zonder tekortkomingen, vergeleken en tegenover elkaar gesteld om na te gaan of bepaalde factoren een correlatie vertonen met auditkwaliteit. Voorbeelden hiervan zijn het aantal gepresteerde uren, of de belangrijkste teamleden op eenzelfde geografische locatie kantoorhouden als de klant, het aantal jaren ervaring dat de belangrijkste bij de opdracht betrokken teamleden hebben, het aantal andere audits waarbij de opdrachtpartners betrokken zijn, of een opdracht onderworpen was aan een 'pre-issuance'-evaluatie, en de timing waarbinnen of volgens welke een audit werd uitgevoerd.

Ons doel is te begrijpen hoe kwalitatieve audits kunnen verschillen van deze mét tekortkomingen, en deze inzichten permanent te gebruiken ter verbetering van al onze audits. We evalueren tevens de resultaten van deze analyses teneinde verbeteringen te identificeren waarvan de implementatie over de gehele praktijk nuttig kan zijn. Wij zijn ervan overtuigd dat deze analyses op significante wijze bijdragen aan de permanente doeltreffendheid van onze kwaliteitsbeheersingsmaatregelen.

Real Time Assurance

PwC heeft een Real Time Quality Assurance-programma ("RTA") ontwikkeld om onze firma een proces en tool aan te bieden om auditkwaliteit te monitoren en te ondersteunen, door gebruik te maken van de huidige technologische mogelijkheden. Het RTA-programma is een preventief monitoringprogramma dat de opdrachtteams verder ondersteunt om het 'juiste werk' tijdens de audit te voltooien. Het stelt ons in staat om zowel een breed scala aan opdrachten als Assurance-kwaliteitsindicatoren te behandelen via onze interne gestandaardiseerde en geautomatiseerde monitoringprocessen, wat tijd en middelen bespaart.

Assurance-kwaliteitsindicatoren

PwC heeft ten slotte een set Assurance-kwaliteitsindicatoren (AQI's) geïdentificeerd die ons Assurance-leiderschapsteam ondersteunen bij de vroege identificatie van potentiële kwaliteitsrisico's. Deze kwaliteitsrisicoanalyse is een essentieel onderdeel van onze QMS en de AQI's bieden, naast andere prestatimaatstaven, een hulpmiddel dat ons helpt bij het monitoren van de effectiviteit van ons QMS.

4.1.8. Beoordeling en beloning

Principes inzake de vergoeding van vennoten en directors

De vennoten en directors worden vergoed op basis van hun competenties, in functie van de resultaten van het kantoor en van hun bijdrage tot de ontwikkeling van het kantoor.

Vennoten en directors worden in het kader van responsabilisering ook beoordeeld op hun kwaliteitscontrolesresultaten.

Ze stellen elk jaar een persoonlijk plan op dat hun rollen en verantwoordelijkheden beschrijft. Ze definiëren hun doelstellingen met betrekking tot:

De klanten

Doelstellingen op het gebied van kwaliteit van dienstverlening, risicobeheer en ontwikkeling van het klantenbestand.

Human resources

Doelstellingen op het gebied van personeelsbeleid en ontwikkeling van medewerkers.

De ontwikkeling van PwC BR

Doelstellingen op het gebied van bijdragen aan het geheel (leidinggevende verantwoordelijkheden, samenhangingsgevoel, medewerking aan personeelsbeheer, inspanningen op het vlak van opleiding, betrokkenheid bij kwaliteitscontroles, relaties met beroepsinstanties, deelname aan acties met een maatschappelijk engagement, enz.).

Op dezelfde manier maken zij elk jaar een persoonlijke evaluatie op van hun prestaties op basis van hun vastgelegde doelstellingen en de realisatie daarvan. Deze evaluatie wordt doorgenomen met de TAL, rekening houdend met het geheel van de hierboven opgesomde criteria. Het gaat hier dus om een evaluatie die meerdere criteria in aanmerking neemt: kwantitatieve en kwalitatieve aspecten met betrekking tot onder meer de technische deskundigheid, de bekwaamheden inzake leiding geven, het naleven van beleidslijnen en procedures, de resultaten van kwaliteitscontroles, de bijdragen tot de werking en ontwikkeling van het kantoor en zijn netwerk, en het vergroten van de invloed van de naam PwC.

Gedragingen die afwijken van onze beleidslijnen en procedures, van de wetgeving en reglementering en van de waarden van ons kantoor zoals opgenomen in onze Gedragscode leiden tot remediërende acties die mogelijk een aanpassing van de vergoeding inhouden.



4.2. Doeltreffendheid van het interne kwaliteitscontrolesysteem

Verklaring inzake de doeltreffendheid van het interne kwaliteitscontrolesysteem

Een 'Risk & Quality Management Plan' wordt elk jaar opgesteld om een redelijke mate van zekerheid te verschaffen dat de aan het kantoor toevertrouwde revisorale opdrachten worden gerealiseerd in overeenstemming met onze methodologie, de beroepsnormen uitgevaardigd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en de wettelijke vereisten. De jaarlijkse evaluatie van het plan stelt PwC BR in staat om te bevestigen dat het bestaande interne kwaliteitscontrolesysteem een passend beheer verzekert van de professionele risico's waaraan ons kantoor is blootgesteld, en dat het doeltreffend werkt.

PwC BR's systeem voor interne kwaliteitscontrole (cf. supra) is erop gericht om een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de (wettelijke) controles in overeenstemming met de wettelijk geldende bepalingen worden uitgevoerd.

Ons kwaliteitscontrolesysteem sturen wij voortdurend bij op basis van de uitkomsten van de interne toetsingen en de onderzoeken van onze toezichthouders alsmede de maatschappelijke verwachtingen aangaande bedrijfsrevisoren.

Het Leadership Team verklaart dat de opzet en de werking van de beleidslijnen inzake het interne kwaliteitscontrolesysteem en de controlesystemen hieromtrent werden beoordeeld en geëvalueerd. Uit deze evaluatie volgt dat het systeem van interne kwaliteitsbeheersing doeltreffend werkt.

4.3. Externe kwaliteitscontrole

Zoals elk bedrijfsrevisorenkantoor dat in het openbaar register van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR) ingeschreven is, wordt ons kantoor regelmatig onderworpen aan een kwaliteitscontrole. Volgend op de audithervorming (Europese Richtlijn en Verordening) wordt het toezicht op de bedrijfsrevisoren sinds 1 januari 2017 uitgevoerd door een nieuw publiek toezichtsorgaan in België, met name het College van Toezicht op de Bedrijfsrevisoren (CTR).

De bestaande kwaliteitscontroleprincipes waaraan PwC BR onderworpen wordt worden bepaald in artikel 52 van de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op bedrijfsrevisoren.

In 2018/2019 heeft ons kantoor het voorwerp uitgemaakt van een kwaliteitscontrole, uitgevoerd door het CTR, welke in een eerste fase de analyse van ons intern kwaliteitscontrolesysteem betrof, en in een tweede fase betrekking had op de kwaliteitscontrole van een selectie van uitgevoerde revisorale opdrachten.

De finale conclusies van deze kwaliteitscontrole werden nog niet ontvangen.



05 | Financiële informatie



A. PwC Bedrijfsrevisoren

De hieronder opgenomen financiële informatie betreft PwC Bedrijfsrevisoren voor het boekjaar afgesloten per 30 juni 2019.

Inkomsten PwC Bedrijfsrevisoren	30 juni 2019
Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en entiteiten die behoren tot een groep van ondernemingen waarvan de moederonderneming een organisatie van openbaar belang is.	26.664.053 EUR
Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten.	50.995.462 EUR
Inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten geleverd aan entiteiten waarvoor het auditkantoor voor de wettelijke controle instaat.	10.181.667 EUR
Inkomsten ontvangen voor niet-controlediensten geleverd aan andere entiteiten.	19.831.347 EUR
Totaal inkomsten	107.672.529 EUR

B. Het PwC-netwerk

De hierna opgenomen financiële informatie betreft het PwC-netwerk in de Europese Unie (EU) en de Europese Economische Ruimte (EER) voor het boekjaar afgesloten per 30 juni 2019.

De totale omzet die gerealiseerd wordt door de wettelijke auditors (commissarissen) en auditkantoren (d.w.z. van EU- of EER-lidstaten) die tot het PwC-netwerk behoren, bedraagt, volgens de best mogelijke berekening wat betreft de wettelijke controle op jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen, ongeveer EUR 3,1 miljard. Dit bedrag vertegenwoordigt de omzet van het meest recente boekjaar van de respectievelijke entiteiten omgerekend naar EUR tegen de wisselkoers die op het einde van het desbetreffende boekjaar van kracht was.





06 | Bijlagen



1. Lijst van wettelijke auditors van het netwerk in de EU/EER

Onderstaande lijst geeft een overzicht van elke alleenwerkende wettelijke auditor en elk auditkantoor in de EU en de EER dat tot het PwC netwerk behoort, en die er bevoegd is als wettelijke auditor of er zijn statutaire zetel, centraal bestuur of hoofdvestiging heeft.

Lidstaat	Naam van de PwC-firma	Lidstaat	Naam van de PwC-firma
België	PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren cvba/Reviseurs d'entreprises scrl	Hongarije	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
België	SPRL PricewaterhouseCoopers Audit Services	IJsland	PricewaterhouseCoopers ehf
Bulgarije	PricewaterhouseCoopers Audit OOD	Ierland	PricewaterhouseCoopers
Cyprus	PricewaterhouseCoopers Limited	Italië	PricewaterhouseCoopers Spa
Denemarken	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab	Kroatië	PricewaterhouseCoopers d.o.o
Duitsland	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Letland	PricewaterhouseCoopers SIA
Duitsland	Wibera WPG AG	Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Vaduz
Estland	AS PricewaterhouseCoopers	Lithouwen	PricewaterhouseCoopers UAB
Finland	PricewaterhouseCoopers Oy	Luxemburg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers Audit	Malta	PricewaterhouseCoopers
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers Entreprises Sarl	Nederland	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Frankrijk	PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes France	Nederland	Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A
Frankrijk	PwC Entrepreneurs CAC	Noorwegen	PricewaterhouseCoopers AS
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers France	Oostenrijk	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers Services France	Oostenrijk	PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz
Frankrijk	PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes	Oostenrijk	PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt
Frankrijk	PwC Entrepreneurs Audit	Oostenrijk	PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH , Graz
Frankrijk	PwC Entrepreneurs Audit France	Oostenrijk	PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg
Frankrijk	PwC Entrepreneurs France	Oostenrijk	PwC Österreich GmbH, Wien
Frankrijk	PwC Entrepreneurs Services	Polen	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o.
Frankrijk	Expertise et Audit Lafarge	Polen	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt sp. k.
Frankrijk	M. Philippe Aerts	Polen	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.
Frankrijk	M. Pierre Blanquart	Portugal	PricewaterhouseCoopers & Associados-Sociedade de Revisores Oficiais do Contas Lda
Frankrijk	M. Jean-Laurent Bracieux	Roemenië	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Frankrijk	M. Jean-François Bourrin	Slowakije	PricewaterhouseCoopers Slovensko s.r.o.
Frankrijk	M. Didier Brun	Slovenië	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Frankrijk	M. Didier Cavanie	Spanje	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Frankrijk	Mme. Elisabeth L'Hermite	Tsjechië	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o
Frankrijk	M. François Miane	Verenigd Koninkrijk	PricewaterhouseCoopers LLP
Frankrijk	M. Yves Moutou	Verenigd Koninkrijk	James Chalmers
Frankrijk	M. Claude Palméro	Verenigd Koninkrijk	Katherine Finn
Frankrijk	M. Pierre Pégaz-Fiornet	Zweden	PricewaterhouseCoopers AB
Frankrijk	M. Antoine Priollaud	Zweden	Ohrlings PricewaterhouseCoopers AB
Griekenland	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA		

Lijst van de OOB's waarvoor het kantoor gedurende het afgelopen boekjaar een wettelijke controle van de jaarrekening heeft uitgevoerd.

Genoteerde vennootschappen

- Ageas
- Balta Group
- Barco
- Bass Master Issuer
- B-Arena
- Care Property Invest
- Delhaize De leeuw
- Econocom Group
- Esmee Master Issuer
- Fagron
- Financière Remy Cointreau
- Immo Antares
- Immo Beaulieu
- Immo Basilix
- Immo Mechelen City Center
- Immo Zenobe Gramme
- Immobilière Distriland
- Integrale
- Jensen Group
- KBC Groep
- Loan Invest
- Lotus Bakeries
- Melexis
- Miko
- Ontex Group
- QRF
- Retail Estates
- Rosier
- Royal Street
- Tessengerlo Group
- UCB
- Umicore
- Warehouses estates Belgium
- Xior Student Housing

Verzekeringsondernemingen

- AG Insurance
- Allianz Benelux
- Assurances du Notariat
- Architecten Coöperatief
- AXA Belgium
- Cigna Europe Insurance Company
- Cigna Life Insurance Company of Europe
- Credendo Excess & Surety
- Ethias
- Euler Hermes
- Federale Verzekering, Vereniging van Onderlinge Levensverzekeringen
- Federale Verzekering Gemeenschappelijke Kas voor Verzekering tegen Arbeidsongevallen
- Federale Verzekering, Coöperatieve vennootschap voor Verzekering tegen ongevallen, brand, burgerlijke aansprakelijkheid en diverse risico's
- Fidea
- Hospimut Solidaris Entreprise d'Assurances SMA
- KBC Verzekeringen
- Lloyd's Insurance Company
- L'Ardenne Prévoyante
- Maatschappij voor brandherverzekering
- Monument Assurance Belgium
- Neutra SMA
- Precura Verzekeringen
- QBE Europe
- Securex Arbeidsongevallen
- Securex Diverse Risico's
- Securex Leven
- Touring Verzekeringen

Kredietinstellingen

- AXA Bank Belgium
- Bank Nagelmackers
- BNP Paribas Fortis
- CBC Banque
- Centrale KredietVerlening
- KBC Bank
- Medirect bank
- Santander Consumer Bank

- **A&C** Acceptance and Continuance
- **ACC** Annual Compliance Confirmation
- **AFS** Authorisation for Services
- **ATP** Audit Transformation Programme
- **AQI** Assurance kwaliteitsindicatoren
- **BCL** Business Conduct Leader
- **CES** Central Entity Service
- **CMAAS** Capital Markets, Accounting and Advisory Services
- **CQO** Chief Quality Officer
- **CTR** College van Toezicht op de Bedrijfsrevisoren
- **ECR** Engagement Compliance Review
- **EU** Europese Unie
- **EER** Europese Economische Ruimte
- **FAS** Financial Assurance Services
- **FRS** Financial reporting Standards
- **GRC** Governance, Risk & Compliance
- **GAQR** Global Assurance Quality Review
- **HPC** High Profile Client
- **IBR** Instituut van de Bedrijfsrevisoren
- **IESBA** International Ethics Standards Board for Accountants
- **ISA** International Standards on Auditing
- **ISQC 1** International Standard on Quality Control
- **ITL** International Territory Leader (for quality)
- **KPI** Key Performance indicators
- **KVI** Kamer van verwijzing en instaatstelling
- **OOB** Organisatie van openbaar belang
- **PRI** Partner Responsible for Independence
- **PCAOB** Public Company Accounting Oversight Board
- **PwC BR** PwC Bedrijfsrevisoren
- **PwCIL** PricewaterhouseCoopers International Limited
- **QMR** Quality Management Review
- **QMS** Quality Management System
- **QR** Quality Review
- **QRP** Quality Review Partner
- **R&Q** Risk and Quality
- **RCC** Risk, Control & Compliance
- **RMP** Risk Management Partner
- **RTA** Real Time Assurance
- **SOPS** Statements of Permitted Services
- **TAL** Territory Assurance Leader
- **TSP** Territory Senior Partner





This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2019 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PwC Bedrijfsrevisoren bvba - PwC Reviseurs d’Entreprises srcl, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

160707-143814-JA-OS