



Transparantieverslag

PwC Bedrijfsrevisoren | 31 Oktober 2025



Inhoud



01

Inleiding en voorwoord

p.03

02

Onze kwaliteitsaanpak

p.08

03

Cultuur en waarden

p.15

04

Personeelsbeleid

p.28

05

Onze aanpak

p.36

06

Monitoring

p.43

07

PwC Netwerk

p.48

08

Juridische en governance structuur

p.52

09

Bijlagen

p.62

01



Voorwoord - Bericht van het Leadership



Bericht van het Leadership

Welkom bij ons 2025 transparantie- verslag

Onderhavig transparantieverslag, met betrekking tot het boekjaar afgesloten per 30 juni 2025, 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 bv (PwC BR). Transparantie en vertrouwen staan centraal in onze organisatie, en dit verslag onderstreept onze inzet om de hoogste normen van kwaliteit, ethiek en verantwoordelijkheid na te leven in alles wat we doen.

Dit verslag bevat informatie over hoe PwC BR in België wordt bestuurd en bevat updates van Lien Winne (gedelegeerd bestuurder sinds 1 juli 2024) van ons bedrijfsrevisorenkantoor. Hoewel PwC een multidisciplinair netwerk is, is dit rapport primair gericht op onze auditpraktijk en aanverwante diensten.

Het auditberoep staat dagelijks onder aanzienlijke publieke controle en uitdagingen. Wij begrijpen en ondersteunen deze controle en zetten ons continu in om aan de strenge regelgeving en toenemende verwachtingen een antwoord te bieden via het doorvoeren van veranderingen die de auditkwaliteit permanent verbeteren.

Ons doel bij PwC is het bouwen aan vertrouwen binnen de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Verspreid over 136 landen vormen wij een netwerk van meer dan 360.000 medewerkers die zich toelagen op het leveren van kwaliteit op het vlak van audit-, advies- en fiscale diensten. Wij streven naar een sterke kwaliteitscultuur.

PwC's aanpak om vertrouwen op te bouwen is ontworpen om te voldoen aan de verwachtingen inzake transparantie, verantwoordelijkheid en betrokkenheid van belanghebbenden. Het combineert expertise in audit-, tax-, en compliance-activiteiten met een gedrevenheid om gespecialiseerde vaardigheden met betrekking tot onderwerpen zoals cyber security, data privacy, ESG en AI verder uit te breiden. Het belang van kwaliteit wordt ook erkend door PwC's aanpak, met de nadruk dat rapportage en naleving slechts één onderdeel zijn van een breder geheel. Dit geheel omvat ook de cultuur binnen de organisatie, de mentaliteit van de leiders, afgestemde normen, gecertificeerde professionals, strenge controles, op maat gemaakte technologieën en goed bestuur. Het maakt deel uit van onze toewijding aan het algemeen belang om consistent kwalitatieve opdrachten uit te voeren en transparant te zijn over ons kwaliteitsbeheersysteem.

Net zoals bij het opbouwen van vertrouwen, vereist het leveren van duurzame resultaten dat we op een geïntegreerde manier samenwerken. In plaats van een traditionele, technologie-gedreven benadering van transformatie te volgen, richt PwC zich op de resultaten die we met ons werk willen bereiken.

Om onze afgesproken resultaten te leveren, zetten we vervolgens onze expertise in op gebieden zoals - onder vele anderen - strategie, digitale- en clouddiensten, waardecreatie, mensen en organisatie, belasting, duurzaamheidsrapportage, deals, diensten m.b.t. het herstel van het bedrijfsleven, juridische diensten en compliance.

Onze strategie bouwt verder op onze continue toewijding aan kwaliteit, waarbij het opbouwen van vertrouwen in informatie die de kapitaalmarkten aanstuurt – de juistheid, betrouwbaarheid en consistentie ervan, centraal staan. Naarmate de behoeften en verwachtingen van gebruikers van onafhankelijke wettelijke controles blijven evolueren en informatiestromen steeds complexer worden, verbindt PwC zich ertoe om de komende jaren een reeks acties te ondernemen op de volgende gebieden, die het vertrouwen in de onafhankelijke wettelijke controle verder zullen versterken:

Verantwoording – We zullen concrete maatregelen nemen om aan onze stakeholders te tonen dat de leiders van ons kantoor verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de controle. Dit omvat het koppelen van een deel van de beloning van het management aan kwaliteitsdoelstellingen en het certificeren door het management van ons systeem van kwaliteitsbeheer.

Kwaliteit – We voeren continu een reeks initiatieven uit om het vertrouwen in de kwaliteit van de controle te vergroten, met bijzondere aandacht voor fraude en continuïteit, en we onderzoeken verbeteringen aan onze werkzaamheden door middel van een permanente oorzaakanalyse van positieve en negatieve ervaringen.

Onafhankelijkheid – We stoppen met het aanbieden van bepaalde toegestane “pure” consultancy niet-controle diensten aan organisaties die we controleren.

Transparantie – We blijven het niveau van transparantie over belangrijke aspecten van de uitvoering van controles te verhogen.

Betrokkenheid – We voeren een reeks initiatieven uit om de betrokkenheid met belangrijke groepen stakeholders te vergroten, waaronder potentieel talent, auditcomités en investeerders, en investeren tijd om bewustzijn te creëren over carrièremogelijkheden in de audit.

We pakken deze acties gefaseerd aan – te beginnen met verantwoording – en verwachten dat elk van deze acties zich in de loop van de tijd verder zal blijven ontwikkelen, naarmate we rekening houden met het normatief kader, regelgeving en nieuwe praktijkontwikkelingen.

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

Diegem, 31 oktober 2025

Voor PwC Bedrijfsrevisoren bv

Lien Winne
Managing Partner

Romain Seffer
Assurance Quality Leader



Voorwoord van de managing partner

Wij hebben het genoegen ons Transparantieverlag voor het boekjaar 2025 (afgesloten op 30 juni 2025) voor te stellen, waaruit blijkt hoe wij in onze controlewerkzaamheden kwaliteit handhaven.

In de voortdurend veranderende bedrijfsomgeving van vandaag verwachten belanghebbenden meer dan alleen financiële zekerheid—zij verwachten integriteit, onafhankelijkheid en duidelijkheid van hun auditors. Bij PwC BR erkennen we deze verantwoordelijkheid en streven we er voortdurend naar om de robuustheid van onze auditprocessen te versterken, innovatieve technologieën te benutten en een cultuur te bevorderen die geworteld is in professioneel scepticisme en ethisch gedrag.

Dit verslag beschrijft onze beleidslijnen, systemen en processen teneinde een maximale kwaliteit te garanderen, evenals de manier waarop wij op elk niveau binnen PwC een op kwaliteitsgerichte cultuur bevorderen. Het verslag geeft gedetailleerd aan voor welke organisaties van openbaar belang we een audit hebben uitgevoerd en vermeldt de totale omzet die we met onze audit- en verwante werkzaamheden gerealiseerd hebben.

Sinds 2019 heeft het PwC-netwerk het Quality Management for Service Excellence (QMSE)-kader voor kwaliteitsbeheer opgezet en uitgewerkt, waarbij kwaliteitsbeheer geïntegreerd wordt in bedrijfsprocessen en het risicobeheerproces van het hele kantoor. Dit systeem van kwaliteitsbeheer (SoQM) komt overeen met de ISQM1 norm die sinds 15 december 2022 internationaal van kracht is en heeft tot doel de kwaliteitscontrole nauwer te laten aansluiten bij de risico's eigen aan het kantoor. Het SoQM moet aldus zo worden ontworpen en beheerd zodat de onderliggende kwaliteitsdoelstellingen met een redelijke mate van zekerheid worden bereikt.

Net zoals voorgaande jaren hebben we tijdens het afgelopen boekjaar deze uitgewerkte procedures geëvalueerd en waar nodig hebben we onze bedrijfsprocessen en het risicobeheerproces bijgestuurd. Wij concludeerden dat ons kwaliteitsbeheersysteem ons een redelijke mate van zekerheid biedt dat de door ons vooropgestelde kwaliteitsobjectieven, overeenkomstig ISQM1, werden behaald.

De verdere uitbouw van kwaliteit was en zal voelbaar blijven en weerspiegelt zich continu in alle dimensies van onze strategie waarbij we kwaliteit op de eerste plaats blijven zetten, onze mensen de kern blijven van alles wat we doen, onze investeringen in technologische transformatie ons verder blijven helpen om onze kwaliteit en winstgevendheid te waarborgen en waarbij de verbinding tussen deze elementen net dat vertrouwen geeft in alles wat we doen.

Enkele hoogtepunten uit elk van deze dimensies zijn de eerste toepassing van de aangepaste auditprocessen overeenkomstig de Richtlijn Corporate Sustainability Reporting (CSRD); de moeilijke en complexe talentenjacht gecombineerd met investeringen in een intense samenwerking met collega's uit onze shared service centers; het veilig gebruik binnen onze controlewerkzaamheden van GenAI; de strenge kwaliteitscontroles uitgevoerd door ons netwerk en onze nationale en internationale toezichthouders; de verwachtingen inzake kwaliteit die alsmaar toenemen en ten slotte de aanpassingen van het regelgevend kader die elk van voormelde dimensies hebben geïmpacteerd.

We blijven onze audits en assurance- diensten voorop stellen en we blijven investeren in technologie en innovatie enerzijds, en in mensen en middelen anderzijds. Deze trend zullen we blijven verderzetten wetende dat we aan de vooravond staan van een nieuwe uitdaging, met name het aligneren en aanpassen van ons systeem van kwaliteitsbeheer aan de nieuwe norm QC 1000, A Firm's System of Quality Control, aangenomen door de PCAOB en goedgekeurd door U.S. Securities and Exchange Commission. Deze nieuwe norm wordt van kracht op 15 december 2026.

Lien Winne

Managing partner

**Kwaliteit blijft de kern van alles wat we doen!**

Wij concludeerden dat ons kwaliteitsbeheersysteem ons voldoende en een redelijke mate van zekerheid biedt dat de door ons vooropgestelde kwaliteitsobjectieven werden behaald.

02

Onze kwaliteitsaanpak

Onze kwaliteitsaanpak

De Internationale Norm inzake Kwaliteitsmanagement (ISQM 1)

In december 2020, heeft het International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) drie nieuwe en herziene normen goedgekeurd en uitgebracht met als doel de aanpak van kwaliteitsmanagement, inclusief ISQM1 & ISQM2, te versterken en te moderniseren.

ISQM 1 & ISQM2 zijn internationaal van kracht sinds 15 december 2022 en vereisen dat alle kantoren die audits of beoordelingen van financiële overzichten of andere assurance- of gerelateerde opdrachten uitvoeren, een SoQM moeten ontwerpen en implementeren om aan de vereisten van de normen te voldoen.

Het Assurance QMSE kader van het PwC-netwerk is ontworpen om onze kantoren in staat te stellen aan de vereisten van ISQM 1 & ISQM2 te voldoen waarbij alles in het werk werd gesteld om de ontwikkeling en de implementatie van de SoQM door te voeren voorafgaandelijk aan de ingangsdatum, gevolgd door een evaluatie van de SoQM volgens de norm tegen 15 december 2023.

ISQM 1 is een op doelstelling-gebaseerde aanpak die van bedrijven verwacht dat ze een kwaliteitsbeheersysteem hebben (SoQM) dat op een continue en iteratieve manier werkt, rekening houdend met de voorwaarden, gebeurtenissen, omstandigheden, acties en inactiviteit die impact hebben op het kantoor. Het vergroot de firma's verantwoordelijkheid wat betreft monitoring en herstelactiviteiten, waarbij de nadruk ligt op de nood aan meer proactieve, realtime monitoring van het kwaliteitsbeheersysteem, een meer effectief, efficiënt en tijdig proces voor oorzaakanalyse, en een tijdig en effectief herstel van tekortkomingen.

De ISQM 1 stelt als objectief dat het kantoor een kwaliteitsbeheersysteem (SoQM) moet ontwikkelen, implementeren en operationeel maken teneinde het kantoor redelijke zekerheid te bieden dat:

- Het kantoor en haar medewerkers hun verantwoordelijkheden vervullen in lijn met de beroepsnormen en toepasselijke wet en regelgeving, en opdrachten uitvoeren in lijn met zulke normen en vereisten; en
- De verslagen uitgegeven door het kantoor of haar opdrachtpartners geschikt zijn binnen de gegeven omstandigheden.

Verder stelt de ISQM 1 norm dat het algemeen belang wordt gediend door een consistente uitvoering van kwalitatieve opdrachten en dat dit mogelijk wordt gemaakt door een effectief systeem van kwaliteitsmanagement.



Specifieke focus op auditkwaliteit

Het Assurance QMSE Kader van het PwC Netwerk

Het leveren van kwalitatief hoogstaand werk vormt de kern van wat we doen bij PwC, het is wat onze stakeholders terecht van ons verwachten.

Om op een effectieve en efficiënte manier diensten te leveren die voldoen aan de verwachtingen van onze klanten en andere belanghebbenden, heeft het PwC-netwerk het Quality Management for Service Excellence (QMSE)-kader voor kwaliteitsbeheer opgesteld, dat kwaliteitsbeheer integreert in bedrijfsprocessen en risicobeheerprocessen van het hele bedrijf.

Het QMSE raamwerk is ontworpen om PwC firma's te aligneren met de objectieven en vereisten van de ISQM 1 & ISQM2 standaarden. Het QMSE raamwerk biedt een model voor kwaliteitsmanagement aan PwC firma's dat kwaliteitsmanagement integreert in bedrijfsprocessen en het risicobeheerproces.

Dit kader introduceert een algemene kwaliteitsdoelstelling die wordt ondersteund door een reeks onderliggende kwaliteitsbeheerdoelstellingen en ons systeem van kwaliteitsbeheer (SoQM) moet zo worden ontworpen en beheerd dat deze doelstellingen met een redelijke mate van zekerheid worden bereikt.



Algemene kwaliteitsdoelstelling

Ervoor zorgen dat onze organisatie over de juiste kennis en middelen beschikt, en dat onze medewerkers onze werkwijzen, processen en technologieën consequent toepassen. Zo kunnen we onze diensten steeds efficiënt en doeltreffend leveren, en voldoen we aan de verwachtingen van onze klanten en andere belanghebbenden.

Op de juiste manier geïntegreerd en uitgelijnd

Ons kwaliteitsbeheersysteem bevat zowel kwaliteitsobjectieven geïdentificeerd uit de volgende componenten van de ISQM 1 norm, als bijkomende objectieven die door het PwC Netwerk werden geïdentificeerd binnen het QMSE raamwerk:

- Governance en leiderschap
- Relevante ethische voorschriften
- Aanvaarding en continuering van cliëntrelaties en specifieke opdrachten
- Opdrachtuitvoering
- Bronnen
- Informatie en communicatie



Om ons te helpen deze doelstellingen te bereiken, investeert het PwC-netwerk aanzienlijke middelen in de voortdurende verbetering van de kwaliteit binnen ons netwerk. Dit omvat onder meer het beschikken over een sterke kwaliteitsinfrastructuur, ondersteund door de juiste mensen, onderliggende tools en technologie op zowel netwerkniveau als binnen ons kantoor, en een programma van voortdurende innovatie en investeringen in onze technologie. De Global Assurance Quality (GAQ)-organisatie van het PwC-netwerk heeft tot doel PwC-firma's te ondersteunen bij het bevorderen, mogelijk maken en voortdurend verbeteren van de Assurance-kwaliteit door middel van effectief beleid, tools, richtlijnen en systemen die worden gebruikt om de kwaliteit verder te bevorderen en te monitoren en om een passend niveau van consistentie op te bouwen in wat we doen.

Deze elementen werden door ons netwerk geïntegreerd en gealigneerd om een samenhangend, holistisch en geconnecteerd raamwerk voor kwaliteitsbeheer te creëren dat wij op maat aanpassen aan onze specifieke omstandigheden. Elk bedrijf is verantwoordelijk voor het gebruik van de door het netwerk ter beschikking gestelde middelen als onderdeel van onze inspanningen om kwaliteit te leveren die voldoet aan de verwachtingen van onze stakeholders.

Het kwaliteitsmanagementproces

Het bereiken van deze doelstellingen wordt ondersteund door een **systeem van intern kwaliteitsbeheer** dat is opgericht door onze organisatie en onze leiding, verantwoordelijken van bedrijfsprocessen, en vennoten, bestuurders en medewerkers. Dit kwaliteitsbeheerproces omvat:

- Het identificeren van risico's voor het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen.
- Het ontwikkelen en implementeren van antwoorden op de beoordeelde kwaliteitsrisico's.
- Het controleren van de opzet en de operationele doeltreffendheid van het beleid en de procedures door gebruik te maken van procesgeïntegreerde controleactiviteiten zoals real-time assurance en passende kwaliteitsindicatoren.
- Het systeem voor kwaliteitscontrole voortdurend te verbeteren wanneer er domeinen worden vastgesteld die voor verbetering vatbaar zijn, door het uitvoeren van oorzaakanalyses en corrigerende maatregelen te treffen.
- Het opzetten van een kwaliteitsgerelateerd erkennings- en verantwoordingskader dat wordt gebruikt bij evaluaties, beloningen en beslissingen inzake loopbaanontwikkeling.



Het kwaliteitsbeheerproces omvat het geïntegreerde gebruik van Assurance-kwaliteitsindicatoren om kwaliteitsproblemen te **voorspellen**, Real Time Assurance om kwaliteitsproblemen te **voorkomen**, Root Cause Analysis om te leren uit kwaliteitsproblemen en een erkennings- en verantwoordingskader om kwaliteitsgedrag, -cultuur en -acties te **ontwikkelen**, te **communiceren** en te versterken.



Het kwaliteits-beheersysteem van onze firma

Ons kwaliteitsbeheersysteem (SoQM) moet op een voortdurende basis worden ontworpen, geïmplementeerd en operationeel zijn om de kwaliteitsdoelstellingen te bereiken. Dit voortdurende proces omvat het monitoren, evalueren, beoordelen, rapporteren en reageren op veranderingen in kwaliteitsrisico's, aangestuurd door interne en externe bedrijfsomgeving. Dit is ons proces van kwaliteitsbeheer (QMP - Quality Management Process).

Onze focus op kwaliteitsmanagement ligt daarom niet op het toepassen van voorgeschreven regels, maar eerder op het ontwerpen en implementeren van risicoreacties die geschikt zijn met het doel om de risico's te beheersen die we in onze eigen risicobeoordeling identificeren alsook de kwaliteitsdoelstelling te bereiken, rekening houdend met de gebeurtenissen, omstandigheden, acties en/of inactiviteit die ons kwaliteitsbeheersysteem kunnen beïnvloeden.

Ons risicomanagement proces

De afgelopen jaren hebben we ongekende uitdagingen gekend en het kwaliteitsbeheersysteem (SoQM) van ons kantoor onder het QMSE-kader heeft ons geholpen bij het navigeren en reageren op de impact die de geïdentificeerde factoren hadden op ons vermogen om de algemene kwaliteitsdoelstelling te bereiken: het leveren van kwaliteitsvolle auditopdrachten.

Ons systeem van kwaliteitsmanagement bevat de uitvoering van een risicobeoordeling m.b.t. de kwaliteitsobjectieven geïdentificeerd in het QMSE raamwerk. We houden rekening met hoe, de mate waarin een toestand, gebeurtenis, omstandigheid, actie of het nalaten actie te ondernemen mogelijk negatief effect kan hebben op het behalen van de kwaliteitsobjectieven. Dit kan resulteren in:

- Nieuwe of veranderende kwaliteitsrisico's voor het bereiken van één of meer van de kwaliteitsdoelstellingen.
- Veranderingen in de risicobeoordeling van bestaande kwaliteitsrisico's.
- Veranderingen in het ontwerp van de SoQM van de firma, inclusief de risicoreacties.

Een kwaliteitsrisico is een risico dat zich redelijkerwijs kan voordoen en afzonderlijk, of in combinatie met andere kwaliteitsrisico's, een negatief effect kan hebben op het behalen van een of meerdere kwaliteitsobjectieven.

Key elementen voor 2025 die ons kwaliteits-managementsysteem beïnvloeden.

Dit jaar hebben we gezien dat verschillende factoren ons SoQM beïnvloeden, maar in het bijzonder hebben enkele van de meer betekenisvolle gebeurtenissen, omstandigheden, acties en/of inactiviteit veranderingen in ons SoQM noodzakelijk gemaakt, met name de risico inschatting die gepaard gaat met:

- de aantrekkelijkheid van het beroep en de manier waarop we voldoende garanties moeten hebben om de juiste mensen en middelen aan te trekken;
- de eerste toepassing van de CSRD regelgeving in een omgeving waar het Belgisch/internationaal normatief kader nog evolueert;
- de permanente vorming van onze mensen en de daarmee gepaard gaande herziening van onze opleidingsaanpak o.a. door opleidingen en evaluaties onder toezicht te organiseren, teneinde kwaliteit en integriteit van de opleiding te verbeteren en inzicht te krijgen in technische vooruitgang van onze mensen;
- de verbetering van technische ondersteuning van onze medewerkers door de transitie naar Microsoft en de verder doorgedreven integratie van GenAI tools in onze dagdagelijkse werkzaamheden;

- verdere ontwikkeling en uitbreiding van onze samenwerking met internationale Shared Delivery Centers;
- het permanent onderworpen worden aan inspecties van het netwerk en nationale/internationale toezichthouders, de oorzaakanalyse die daarop volgt en de corrigerende maatregelen die daardoor moeten worden genomen;
- en de voorbereiding op de toekomstige inwerkingtreding van de QC1000.



Doel om te voorspellen: Assurance Kwaliteitsindicatoren

We hebben een reeks van Assurance kwaliteitsindicatoren (AQI's) geïdentificeerd die ons Assurance-leiderschap ondersteunen bij het vroegtijdig identificeren van potentiële kwaliteitsrisico's, waarbij gebruik wordt gemaakt van meetgegevens om kwaliteitsproblemen te voorspellen. Deze kwaliteitsrisicoanalyse is een essentieel onderdeel van onze QMSE, en de AQI's bieden, naast andere prestatimaatstaven, ook een belangrijk hulpmiddel bij de voortdurende monitoring en voortdurende verbetering van ons SoQM.

Voorbeeld van een Audit Quality Indicator (AQI)

Aantal formele raadplegingen in de volgende domeinen

	30/06/2025	30/06/2024
Accounting en reporting	73	80
Methodologie	83	117
Revisorale verslagen en andere gerelateerde vraagstukken	171	168
Totaal	327	365

In dit transparantierapport bieden wij inzicht in de beleidslijnen en procedures die wij hebben ontworpen, geïmplementeerd en toegepast om de door ons geïdentificeerde kwaliteitsrisico's tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen en ons te helpen om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over ons kwaliteitsbeheersysteem.

Zoals hierboven vermeld, zijn sommige van onze beleidslijnen en procedures aangereikt door het PwC Network. Deze werden door ons geanalyseerd om te bepalen of deze middelen al dan niet geschikt zijn voor gebruik binnen ons kwaliteitsbeheersysteem en bij het uitvoeren van opdrachten.

De volgende onderdelen van het verslag bevatten de volgende ISQM 1 kwaliteitsobjectieven:

- **Cultuur en waarden** - Governance en leiderschap, relevante ethische voorschriften, aanvaarding en continuering van cliëntrelaties en specifieke opdrachten.
- **Onze mensen** - Personeelsbeleid.
- **Onze aanpak** - Intellectuele en technologische middelen, opdrachtuitvoering, informatie en communicatie.

Ons monitoring- en remediëringsproces

In de sectie “Monitoring”, terug te vinden op pagina 44, hebben we beschreven welke types van continue en periodieke monitoring onze firma heeft ontworpen en geïmplementeerd en operationeel zijn om relevante en betrouwbare informatie beschikbaar te stellen over ons kwaliteitsbeheersysteem en ons daarbij helpt om geschikte acties te ondernemen om eender welke geïdentificeerde tekortkoming op een effectieve en tijdige manier te remediëren.

Om de effectieve en tijdige remediëring van de geïdentificeerde tekortkomingen te ondersteunen, heeft onze firma ook een Oorzaakanalyse opgesteld, geïmplementeerd en in werking gesteld, dat verder beschreven staat op pagina 47.

De informatie die wordt verzameld uit ons monitoring- en remediëringsproces, samen met andere informatie zoals controles van externe toezichthouders, helpt ons bij het evalueren van ons kwaliteitsbeheerproces.

Verklaring inzake de doeltreffendheid van het systeem van kwaliteitsbeheer

Tijdens het afgelopen jaar hebben we, in toepassing van de ISQM 1, de evaluatie van ons systeem van kwaliteitsbeheer uitgevoerd en afgerond. Namens PwC BR, heeft het Leadership team geëvalueerd of ons systeem van kwaliteitsbeheer een redelijke zekerheid biedt omtrent het feit dat:

- De firma en haar personeel hun verantwoordelijkheden nemen overeenkomstig de beroepsnormen en de van toepassing zijnde regelgeving en wettelijke bepalingen, en haar opdrachten uitvoert in overeenstemming met deze normen en vereisten; en
- Opdrachtverslagen, uitgebracht door het kantoor of door de opdrachtpartners, geschikt zijn binnen de gegeven omstandigheden.

Op basis van alle relevante informatie vanuit ons kwaliteitsbeheersysteem, verzameld over de periode waarover onderhavig verslag betrekking heeft, en tot op datum van het uitbrengen van onderhavig verslag, zijn we ervan overtuigd dat ons kwaliteitsbeheersysteem ons een redelijke mate van zekerheid biedt dat de bovengenoemde kwaliteitsobjectieven werden behaald.



03

Cultuur en waarden



Onze cultuur en waarden

Definitie en cultuur

Bij PwC definiëren we kwaliteitsservice als een dienst die consequent voldoet aan de verwachtingen van onze belanghebbenden en die voldoet aan alle toepasselijke normen en beleidslijnen. Een belangrijk onderdeel van het voldoen aan deze kwaliteitsdefinitie is het opbouwen van een cultuur binnen een netwerk van 360.000 mensen. Deze kwaliteitscultuur benadrukt dat kwaliteit de verantwoordelijkheid is van iedereen. Het blijven versterken van deze kwaliteitscultuur is een belangrijk aandachtspunt voor ons wereldwijd en Belgisch leadership team en speelt een sleutelrol bij het meten van hun prestaties.

Meting en transparantie

Voor al onze bedrijven geldt dat elk PwC-kantoor – als onderdeel van de overeenkomst waarmee ze lid zijn van het PwC-netwerk – moet beschikken over een uitgebreid systeem van kwaliteitsmanagement (SoQM); om jaarlijks een SoQM-prestatiebeoordeling af te ronden; en om de resultaten van deze beoordelingen door te geven aan het wereldwijde leadership team. Deze resultaten worden vervolgens in detail besproken met de leiding van elk kantoor en als ze niet op het verwachte niveau zijn, wordt een herstelplan overeengekomen waarbij de lokale leiding persoonlijk verantwoordelijkheid neemt voor de succesvolle implementatie ervan.

Naarmate de diensten van ons netwerk veranderen en zich ontwikkelen, en de behoeften en verwachtingen van onze belanghebbenden ook veranderen, evalueren en actualiseren het PwC netwerk voortdurend de grootteorde, reikwijdte en werking van het systeem van kwaliteitsbeheer van PwC organisaties en investeren we in programma's om de kwaliteit van de diensten die het PwC Netwerk levert te verbeteren.





De toewijding van onze organisatie aan kwaliteit

Leiderschap en ‘tone at the top’

Ons doel en onze waarden vormen de basis van ons succes. Ons doel is vertrouwen in de samenleving op te bouwen en belangrijke problemen op te lossen, en onze waarden helpen ons dat doel te bereiken. Ons doel weerspiegelt ‘waarom’ we doen wat we doen, en onze strategie geeft ons ‘wat’ we doen. Hoe we ons doel en onze strategie verwezenlijken, wordt bepaald door onze cultuur, waarden en gedragingen. Dit vormt de basis van ons systeem van kwaliteitsbeheer en doordringt onze manier van werken, inclusief het sturen van onze beleidsbeslissingen, en hoe we vertrouwen opbouwen in wat ertoe doet.

‘Vertrouwen in wat ertoe doet’

Tegenwoordig worden bedrijven op veel meer dan financiële resultaten beoordeeld. De prestaties van een bedrijf op vlak van ESG, cyberbeveiliging en meer kunnen van invloed zijn op de reputatie, het behoud van personeel, de toegang tot kapitaal en uiteindelijk de bedrijfswaarde.

Daarom passen we ons assurance-aanbod aan om niet alleen vertrouwen te bieden in de financiële overzichten van bedrijven, maar ook in hun impact op mens en planeet.

Wij noemen dit ‘vertrouwen in wat ertoe doet’. Dit omvat kwesties die belangrijk zijn voor een bedrijf en zijn uitgebreide stakeholders. We hanteren strenge normen om de prestaties van bedrijven op het gebied van bijvoorbeeld klimaat en diversiteit te analyseren. Dit helpt bedrijven hun vooruitgang aan te tonen, waardoor deze bedrijven vertrouwen kunnen opbouwen, hun bedrijfsreputatie kunnen verbeteren en de bedrijfswaarde kunnen laten groeien.

We moedigen onze klanten aan om te begrijpen wat belangrijk is voor hun stakeholders, en we leveren betrouwbare informatie over de prestaties van het bedrijf op deze maatstaven. Wij zijn van mening dat als we op de informatie kunnen vertrouwen, deze dan ook gecertificeerd moet worden. Hoogwaardige zekerheid vergroot de verantwoordelijkheid en het vertrouwen en geeft bedrijven een robuuste basis voor het volgen en verbeteren van hun prestaties.

Wanneer wij met onze klanten en onze collega’s samenwerken om vertrouwen in de samenleving op te bouwen en belangrijke problemen op te lossen, dan:

- Handelen we met integriteit.
- Maken we het verschil.
- Zorgen we voor elkaar.
- Werken we samen.
- Gaan we het mogelijke herbedenken.

In het kader van de uitbouw en verdere implementatie in onze bedrijfsprocessen van onze kwaliteitscultuur waarbij kwalitatieve audits positief beïnvloed worden door positieve gedragingen, werden gedragingen omtrent Nieuwsgierigheid (Curiosity), Moed (Courage), Inclusieve samenwerking (Inclusive collaboration), en Erkenning (Recognition) hoog in het vaandel gedragen.

- **Nieuwsgierigheid** moet je tonen om met een kritische ingesteldheid audits uit te voeren en andere diensten te verstrekken.
- Met **Moed** staan we achter de conclusies van onze werkzaamheden en komen we op voor wat juist is om te doen of niet te doen.
- Via een **Inclusieve Samenwerking** vormen we een sterker team hetgeen de kwaliteit van onze diensten bevordert.
- **Erkenning** is de katalysator om positief gedrag bij elkaar te stimuleren.

Deze cultuur wordt ondersteund door een passende tone at the top door middel van regelmatige communicatie van de leiding naar alle vennoten, bestuurders en medewerkers over de toewijding van de organisatie aan kwaliteit.

Kernboodschappen worden aan ons kantoor gecommuniceerd door onze Senior Partner en ons leadership team en worden versterkt door vennoten en bestuurders. Deze communicatie is gericht op wat we goed doen en op acties die we kunnen ondernemen om verbeteringen aan te brengen. We houden bij of onze mensen geloven dat de berichten van onze leiders het belang van kwaliteit voor het succes van ons bedrijf overbrengen. Op basis van deze tracking zijn we er zeker van dat onze mensen onze doelstellingen voor auditkwaliteit begrijpen.

Het leveren van diensten van de hoogste kwaliteit is de kern van ons doel en onze Assurance-strategie, waarbij de focus ligt op het versterken van het vertrouwen en de transparantie bij onze klanten, op de kapitaalmarkten en de bredere samenleving.

Versterken: Recognition and Accountability Framework

Ons Recognition and Accountability Framework (RAF) versterkt de kwaliteit in alles wat onze mensen doen bij het uitvoeren van onze strategie, met een focus op de dienstverlening aan onze klanten, hoe we met onze mensen werken en een hoge kwaliteitscultuur. Ons RAF is ontworpen om zowel duidelijke verwachtingen te scheppen over kwaliteitsgedrag en -resultaten en deze verwachtingen te versterken door opdrachtpartners verantwoordelijk te houden voor deze kwaliteitsgedragingen en -resultaten die verder gaan dan enkel compliance.

Ons RAF houdt rekening met en behandelt de volgende belangrijke elementen:

- **Kwaliteitsresultaten:** we bieden transparante kwaliteitsresultaten aan om de verwezenlijking van de kwaliteitsdoelstellingen te meten. Onze kwaliteitsresultaten houden rekening met het voldoen aan professionele normen en de normen en beleidslijnen van het PwC-netwerk en ons kantoor.
- **Gedrag:** We hebben verwachtingen gesteld inzake het juiste gedrag en de juiste houding ten opzichte van kwaliteit, de juiste tone at the top en een sterk engagement ten aanzien van onze kwaliteitsdoelstellingen.
- **Tussenkoms/erkenning:** We hebben tussenkomsten en erkenning ingevoerd die positief gedrag bevorderen en versterken en een kwaliteitscultuur stimuleren.
- **Gevolgen/beloning:** We hebben financiële en niet-financiële gevolgen en beloningen geïmplementeerd die in verhouding staan tot het resultaat en het gedrag, en voldoende zijn om het juiste gedrag aan te moedigen om de kwaliteitsdoelstellingen te bereiken.



Ethiek, onafhankelijkheid en objectiviteit

Ethiek

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** – (i) 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 (ii) 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.

Onze netwerkstandaarden, die van toepassing zijn op alle tot ons netwerk behorende firma's, hebben 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 -bestuurders en hun werknemers volgen met regelmaat verplichte opleidingen en worden geëvalueerd over hun kennis van 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. Vennoten, bestuurders 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 vennoten en bestuurders en van de andere medewerkers verwacht wordt beschrijven. Dat stelt ons in staat om het verwachte 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, bestuurders en vennoten 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 wanneer zij met moeilijke situaties worden geconfronteerd of ingeval zij gedragingen vaststellen die strijdig zijn met de Code. Bovendien is elke nieuw aangeworven vennoot of bestuurder en elk nieuw aangeworven personeelslid verplicht om een opleiding voor nieuwe medewerkers te volgen, waarin ethiek en het naleven van de netwerkstandaarden worden voorgesteld, inclusief ethiek en de Gedragscode.

PwC heeft een netwerkbrede vertrouwelijke ethische hulplijn geïmplementeerd voor het melden van vragen of zorgen met betrekking tot gedrag dat niet strookt met de Gedragscode en aanverwante beleidslijnen. Elk PwC-bedrijf heeft een apart en beveiligd katern van de ethische hulplijn bestemd voor hun vertrouwelijke zaken en onderzoeken. De ethische hulplijn is ook beschikbaar voor derden, waaronder klanten. Dankzij de ethische hulplijn kunnen onze vennoten, bestuurders, medewerkers en derde partijen zich veilig voelen bij het uiten van een vraag of probleem, zonder angst voor represailles.

The PwC 'Code of Conduct' is online beschikbaar voor alle interne en externe belanghebbenden op pwc.com/ethics.

PwC in België heeft een onafhankelijk 'Business Conduct Office' onder leiding van Tom Meuleman, Business Conduct Leader (BCL). Hij wordt 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.

Kennis van de Code of Conduct wordt bovendien door alle vennoten, bestuurders en werknemers jaarlijks bevestigd in het kader van de 'Annual Compliance Confirmation' (ACC). Negatieve antwoorden worden in voorkomend geval opgevolgd en beoordeeld door de vennoot 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'.

PwC BR heeft een *Recognition and Accountability Framework* (RAF) aangenomen om het verhelpen van gedrag dat niet in overeenstemming is met de gedragscode te vergemakkelijken.

De jaarlijkse ‘Global People Survey’ bevat dan weer vragen waarmee vennoten, bestuurders 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.

Ten slotte verstrekt de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) richtsnoeren, waaronder de OESO-richtsnoeren voor multinationale ondernemingen (de OESO-richtsnoeren), in de vorm van niet-bindende principes en normen voor verantwoord zakelijk gedrag bij wereldwijde activiteit. De OESO-richtlijnen bieden een waardevol kader voor het vaststellen van toepasselijke compliance vereisten en -normen. Hoewel het PwC-netwerk uit firma's bestaat die afzonderlijke juridische entiteiten zijn en geen multinationale onderneming of vennootschap vormen, zijn de normen en het beleid van het PwC-netwerk gebaseerd op en beantwoorden ze aan de doelstellingen van de OESO-richtlijnen.

Objectiviteit en onafhankelijkheid

Als auditors van jaarrekeningen en als verleners van andere soorten van professionele diensten wordt van de PwC-firma's, hun vennoten, hun bestuurders 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.

De onafhankelijkheidsbepalingen van de ‘Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC)’ zijn in bepaalde gevallen restrictiever dan de “Global Independence Policy”. Gezien de reikwijdte van deze bepalingen en hun impact op PwC-firma's in het netwerk, identificeert de Policy belangrijke domeinen waar een SEC-bepaling restrictiever is. Bepalingen waarvan specifiek is aangegeven dat ze van toepassing zijn op door de SEC geïmpacteerde entiteiten, moeten worden nageleefd als aanvulling op of in plaats van de Policy.

PwC in België heeft een vennoot/partner aangeduid (de ‘Partner Responsible for Independence’ of ‘PRI’) met gepaste anciënniteit en capaciteiten, met name Damien Walgrave. Deze persoon is verantwoordelijk voor de implementatie van PwC's ‘Global Independence Policies’, met inbegrip van het beheer van de bijbehorende onafhankelijkheidsprocessen en de ondersteuning van de vennoten, bestuurders en hun medewerkers. De vennoot wordt bijgestaan door een team van onafhankelijkheidsspecialisten.

De Partner Responsible for Independence rapporteert rechtstreeks aan de TSP en is lid van het Territory leadership op niveau van PwC België.

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 vennoten, bestuurders of van personeel, de firma en haar pensioenplannen.
- 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 verleend aan 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.
- Aanvaarding van nieuwe controle- en assurance- klanten, en de daaropvolgende aanvaarding van niet-assurance-diensten voor die klanten.

Daarnaast zijn er de 'Network Risk Management Policies' die de onafhankelijkheidsvoorschriften inzake de rotatie van de opdrachtpartners vastleggen.

Deze beleidslijnen en processen zijn opgezet om PwC-bedrijven 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 Global Independence Policies zoals vereist door de Belgische wetgeving en de Europese audit-verordening wanneer ze stringenter zijn dan de beleidslijnen van het PwC-netwerk.

Praktijken inzake onafhankelijkheid

De beleidslijnen die van kracht zijn, houden aldus rekening met de wettelijke bepalingen die van toepassing zijn in België. Ze 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 kantoren van ons netwerk onderworpen worden aan meer stringente nationale regels. Deze regels zijn dan tegenstelbaar aan het hele internationale netwerk, zoals dit het geval is voor België.

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, en ook 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 2025.

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), onder meer om de zes jaar voor opdrachtpartner. Wat de andere gecontroleerde entiteiten betreft, waarvoor in België geen regels bestaan, passen wij voor de gecontroleerde entiteiten met een hoger risicoprofiel een rotatie toe van de ondertekenende vennoten en bestuurders om de zeven jaar, zoals bepaald tijdens de procedure van aanvaarding van de opdracht.

De rotatie van de ondertekenende vennoten en bestuurders 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 en bestuurders 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 via 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): deze database bevat informatie over vennootschappen, met inbegrip van klanten die hetzij OOB's, hetzij US 'Stock Exchange Commission (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 voedt ook het 'Independence Checkpoint'.
- 'Independence Checkpoint', dat de voorafgaande toestemming vergemakkelijkt voor het aankopen, door alle vennoten, bestuurders en managers, van publiek verhandelde effecten, alsmede voor de daaropvolgende aankopen, en dat verkopen registreert. Wanneer een PwC-firma een nieuwe auditklant wint, of er is een verandering in de 'restriction' status van een effect, informeert dit systeem automatisch diegenen die de relevante effecten aanhouden aangaande de vereiste om het effect desgevallend te verkopen.
- '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, en ook de eventueel genomen veiligheidsmaatregelen om de bedreiging in te perken naar een aanvaardbaar niveau, en legt de conclusie vast van de opdrachtpartner wat de aanvaardbaarheid van de dienst betreft.
- Joint Business Relationships (JBR) is een wereldwijd systeem dat wordt gebruikt om gezamenlijke (nauwe) zakelijke relaties te verhelderen vanuit een onafhankelijkheidsperspectief. JBR wordt gebruikt door PwC-bedrijven om de naleving van de JBR-vereisten voor nieuwe en bestaande gezamenlijke zakelijke relaties te vergemakkelijken. Het helpt onafhankelijkheidsspecialisten bij het verzamelen van informatie om, vanuit een onafhankelijkheidsperspectief, de toelaatbaarheid van voorgestelde gezamenlijke zakelijke relaties te beoordelen en het helpt bij het monitoren van de continue toelaatbaarheid van eerder goedgekeurde bestaande gezamenlijke zakelijke relaties;
- My Compliance Dashboard (MCD) is een wereldwijd compliance systeem dat de jaarlijkse bevestigingen inzake compliance, onafhankelijkheid en verslaggeving faciliteert; en
- 'Global Breaches Reporting System' is ontworpen om om het even welke inbreuk op de voorschriften inzake 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). Alle gerapporteerde inbreuken worden geëvalueerd en behandeld in overeenstemming met de Code (Code of Ethics for Professional Accountants). PwC BR gebruikt het systeem ook voor intra-territoriale verslaggeving bij gebrek aan lokaal gelijkwaardig alternatief systeem of procedure.

Opleidingen en bevestigingen inzake onafhankelijkheid

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

Specifieke aandacht wordt besteed aan 'milestone trainings' die gepaard gaan met hetzij een gewijzigde positie of rol, hetzij wijzigingen in beleidslijnen of gewijzigde wettelijke bepalingen, en voor zover relevant het aanleveren van diensten. Vennoten, bestuurders en het personeel ontvangen online training met betrekking tot de firma's onafhankelijkheidsregels en gerelateerde onderwerpen.

Alle vennoten, bestuurders en uitvoerend personeel zijn verplicht om een jaarlijkse conformiteitsbevestiging in te dienen, waarbij ze het naleven van alle aspecten van het onafhankelijkheidsbeleid van de firma, met inbegrip van hun eigen persoonlijke onafhankelijkheid, bevestigen. Daarnaast moeten alle vennoten en bestuurders 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 diensten 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 inzake onafhankelijkheid

In het kader van het nagaan van het naleven van de voorschriften inzake onafhankelijkheid is PwC BR verantwoordelijk voor het toezicht houden op de doeltreffendheid van het kwaliteitsbeheersysteem 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 een aantal vennoten, bestuurders en managers als middel tot het opvolgen van de naleving van de onafhankelijkheidsbeleidslijnen.
- 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 op regelmatige basis gerapporteerd aan het Leadership Team.

PwC BR heeft een Accountability Framework en ondersteunende beleidslijnen en mechanismen inzake tucht die de naleving van de beleidslijnen en processen inzake onafhankelijkheid stimuleren en die vereisen dat elke inbreuk op de onafhankelijkheidsregels 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, door middel van bijvoorbeeld bijkomende begeleiding en opleiding.



Verklaring en beoordeling inzake onafhankelijkheid

PwC BR's systeem voor kwaliteitsbeheersing inzake de onafhankelijkheidsvereisten, zoals hier 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 zowel op basis van de uitkomsten van de interne toetsingen en de onderzoeken van onze toezichthouders als op basis van 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.

Overwegingen inzake de uitvoering van de opdracht

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. Het beleid en de processen die we hanteren leggen de nadruk op risico- en kwaliteitsoverwegingen, zodat financiële en operationele prioriteiten niet leiden tot ongepaste beoordelingen over het al dan niet aanvaarden of verderzetten van een klantrelatie.

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 met de leden van zijn management. Specifieker maakt A&C het mogelijk dat:

Opdracht teams:

- 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 (i) door een beroep te doen op raadpleging, (ii) door aanpassing van het werkprogramma of de auditbenadering of (iii) door toepassing van andere veiligheidsmaatregelen om de geïdentificeerde risico's te beperken of (iv) door weigering van de opdracht.
- De risico's in verband met het aanvaarden en verderzetten van een opdracht gemakkelijker kunnen beoordelen.

PwC-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 PwC-firma's gehanteerd hebben bij het beoordelen van de aanvaarding en verderzetting van het auditmandaat.



04

Onze mensen

Onze mensen

Strategie ten aanzien van onze medewerkers

Onze personeelsstrategie is ontwikkeld ter ondersteuning van onze bredere bedrijfsstrategie, The New Equation.

We zijn erop gericht om 's werelds beste ontwikkelaar van talent te zijn en onze mensen in staat te stellen meer flexibiliteit en vertrouwen te hebben in een snel veranderende wereld. Specifieke focus wordt onder meer gelegd op het creëren van een veerkrachtige basis in tijden van verandering door het welzijn van onze mensen te ondersteunen en effectieve oplevering mogelijk te maken; het ontwikkelen van inclusieve leiders voor een veranderende wereld; en onze arbeidskrachten in staat stellen zich aan te passen aan de realiteit van vandaag en de mogelijkheden van morgen.



The PwC Professional

De 'PwC Professional' is een geheel van gedragingen die we verwachten van al onze medewerkers, op alle niveaus, en die zij ten opzichte van elkaar, onze klanten en andere stakeholders vertonen. Wanneer we ons concentreren op gedragingen die onze interacties leiden, creëren we kansen om vertrouwen op te bouwen en stellen we onze teams in staat tot het leveren van uitgesproken resultaten. Dit is hoe we vertrouwen opbouwen in de samenleving en belangrijke problemen oplossen.

Inclusiviteit en diversiteit

Bij PwC zijn we een organisatie die een cultuur van verbondenheid en gelijkheid koestert, waarin onze diverse medewerkers kunnen gedijen en zich thuis voelen. We maken dit mogelijk door uitvoering te geven aan onze 'Inclusion First strategie', die gericht is op actie, verantwoordelijkheid en belangenbehartiging in elk van onze PwC netwerkfirma's.

We omarmen en moedigen verschillen aan en helpen onze mensen actief de vaardigheid te ontwikkelen om inclusief samen te werken en leiding te geven met focus op gendergelijkheid, inclusie van beperkingen, LGBTQIA+ inclusie en sociale inclusie. De basis hiervan is ervoor te zorgen dat onze systemen en gedragingen inclusief zijn.



Rekrutering

PwC BR streeft ernaar de beste en slimste medewerkers aan te werven, op te leiden, te ontwikkelen en te behouden, die delen in het sterke verantwoordelijkheidsgevoel van het bedrijf teneinde hoogwaardige kwalitatieve diensten te leveren. Onze wervingsnormen bestaan uit zowel gestructureerde interviewprocessen met op gedrag gebaseerde vragen die zijn ingegeven door het 'PwC Professional' raamwerk, als op de beoordeling van academische gegevens en achtergrondcontroles. Binnen ons kantoor hebben we in het afgelopen boekjaar meer dan 150 nieuwe mensen aangeworven, allen afgestudeerd met een universitair studieniveau.

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

Medewerkers worden doorlopend gerekruteerd. Alle kandidaten worden zorgvuldig gescreend, 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 opgevolgd door onze interne afdeling die de planning inzake personeelsbezetting verzekert. Waar nodig worden cijfers inzake actuele versus gebudgetteerde headcount' en personeelsverloop aan het Assurance Leadership Team gepresenteerd, zodat in voorkomend geval de nodige maatregelen kunnen worden voorgesteld en goedgekeurd. In het kader van het jaarlijkse budgetteringsproces worden de personeelsbehoeften eveneens op voorhand voor het komende jaar bekeken.

Team selectie, ervaring en begeleiding

Onze controleopdrachten worden bemand op basis van deskundigheid, capaciteit en jarenlange ervaring. Opdrachtpartners bepalen de mate van aansturing, supervisie en beoordeling van junior medewerkers.

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 budgetteringssysteem 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 werklust van de Opdrachtpartners om te kunnen bepalen of die voldoende tijd hebben om hun verantwoordelijkheden terdege te vervullen.

Feedback en voortdurende ontwikkeling

Onze teamleden krijgen feedback over hun algehele prestaties, inclusief factoren die verband houden met kwaliteit, zoals technische kennis, auditvaardigheden en professioneel scepticisme. Auditkwaliteit is een belangrijke factor bij prestatie-evaluatie en loopbaanbeslissingen voor zowel onze vennoten, bestuurders als medewerkers. Feedback over prestaties en vooruitgang wordt verzameld in onze 'Feedback Exchange tool', een eenvoudige mobiele technologie. We gebruiken tevens 'Workday' voor het geven en ontvangen van opwaartse - en peer-feedback. Doorlopende feedbackgesprekken helpen onze medewerkers te groeien en zich aan nieuwe en complexe omgevingen aan te passen en zo het beste aan onze klanten en firma te bieden.

PwC BR past een halfjaarlijks prestatie-evaluatiesysteem toe voor alle leden van de 'professional staff' met daarin (i) de jaarlijkse afspraken inzake de ontwikkelingsobjectieven, (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.

Loopbaan-ontwikkeling

PwC BR maakt gebruik van The PwC Professional, ons wereldwijde raamwerk voor loopbaanontwikkeling, dat duidelijke verwachtingen op alle personeelsniveaus uiteenzet op basis van vijf belangrijke dimensies. Het raamwerk ondersteunt alle elementen van loopbaanontwikkeling en helpt onze mensen zich te ontwikkelen tot veelzijdige professionals en leiders met de capaciteiten en het vertrouwen om werk van hoge kwaliteit te produceren, een efficiënte en effectieve ervaring voor onze klanten te bieden, onze strategie uit te voeren en ons merk te ondersteunen. Onze jaarlijkse prestatiecyclus wordt ondersteund door voortdurende feedbackgesprekken en regelmatige check-ins met de coach van het individu om hun ontwikkeling, voortgang en prestaties te bespreken.

Retentie

Het verloop in het auditberoep is vaak hoog, omdat er, naarmate de standaarden en regelgeving op het gebied van boekhouding veranderen, er veel vraag is naar auditors en de ontwikkelingservaring die wij bieden, maakt dat onze medewerkers zeer gewild zijn op de arbeidsmarkt. Ons vrijwillig personeelsverloop fluctueert op basis van vele factoren, waaronder de algemene marktvraag naar talent.



Global People Survey

Elk PwC-bedrijf neemt jaarlijks deel aan een Global People Survey, die via het hele netwerk wordt afgenomen bij al onze vennoten, bestuurders en medewerkers. PwC BR is verantwoordelijk voor het lokaal analyseren en communiceren van de resultaten, samen met duidelijk gedefinieerde acties teneinde een antwoord te bieden op de ontvangen reacties.

Professionele ontwikkeling

Wij zetten ons in om de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen. Gedurende de loopbaan van onze mensen krijgen ze mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, lokale, virtuele en on-demand opleiding, en on-the-job real-time coaching/ontwikkeling. Onze flexibele opleidingsportfolio maakt gepersonaliseerd leren mogelijk met toegang tot een verscheidenheid aan educatief materiaal, inclusief webcasts, podcasts, artikels, video's en cursussen.

Het behalen van een professionele kwalificatie ondersteunt ten slotte het streven van ons kantoor naar kwaliteit door middel van consistente examen- en certificeringsnormen. Ons doel is om onze medewerkers een meer geïndividualiseerd pad naar promotie te bieden en hen te ondersteunen bij het stellen van prioriteiten en het effectiever beheren van hun tijd bij het voorbereiden van professionele examens. Onze mensen de mogelijkheid bieden om aan hun professionele en persoonlijke engagementen te voldoen, is een cruciaal onderdeel van onze strategie om mensen te motiveren en te behouden.

Permanente opleiding

Kwaliteit en integriteit vormen de hoekstenen van onze organisatie. Handelen met integriteit is een kernwaarde die het vertrouwen ondersteunt dat we opbouwen met onze stakeholders. Ons PwC Professional framework legt expliciet de nadruk op integriteit en ethiek in ons gedrag. Geleid door ons doel handelen we met integriteit in alles wat we doen. Zo bouwen we vertrouwen op in de samenleving en lossen we belangrijke vraagstukken op.

Om ervoor te zorgen dat elk lid van ons team voldoet aan onze strenge normen en zich verder ontwikkelt volgens onze en de eisen van de toezichthouder, organiseren we regelmatige opleidingen en individuele evaluaties die zelfstandig moeten worden afgelegd. Deze evaluaties helpen ons om de individuele kennis van onze mensen te meten, ons te richten op hun groei en onze opleidingsprogramma's en coaching af te stemmen op hun specifieke behoeften.

PwC BR en de andere PwC-firma's in het netwerk zijn toegewijd om kwalitatieve audits over de hele wereld te leveren. Om 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, alsook audit gerelateerde risico's en focusgebieden voor kwaliteitsverbetering.

Deze formele vorming wordt verstrekt via een mix van online en lokale 'klassieke' opleidingen of on-the-job ondersteuning en evaluaties die deel uitmaken van e-learningmodules. Tijdens het afgelopen boekjaar zijn we overgestapt naar het organiseren van evaluaties op kantoor en onder toezicht, omdat we beter willen begrijpen waar iedereen staat in zijn of haar persoonlijke technische ontwikkeling. Onze vernieuwde aanpak sluit aan bij onze strategie rond kwaliteit en integriteit, en onze behoefte aan nieuwsgierigheid. Zo zorgen we ervoor dat iedereen betrokken blijft en op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen binnen ons vakgebied. We zetten ons dus verder in om de middelen en ondersteuning te bieden die eenieder nodig heeft om te groeien.

De 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. Onze vennoot verantwoordelijk voor Learning & Development 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.

Onze investering in het opleiden van mensen

Gemiddeld aantal werkdagen vorming per FTE

	30/06/25	30/06/24
Bedrijfsrevisoren en hun medewerkers	18	19,2

Wettelijk verplichte permanente opleiding

Ons kantoor organiseert de permanente opleiding van zijn bedrijfsrevisoren en hun 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 (IBR).

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-learning's').

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 2024/2025 hebben de bedrijfsrevisoren en andere medewerkers van ons kantoor gemiddeld 18 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.

Verklaring inzake het gevolgde personeelsbeleid

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.





Vergoeding en beloning

Principes inzake de vergoeding van vennoten en bestuurders

De vennoten en bestuurders 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 bestuurders 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, samenhangsgevoel, 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.

05

Onze aanpak



Onze aanpak

De kwaliteit en effectiviteit van audits is van cruciaal belang voor al onze belanghebbenden. We investeren daarom fors in de effectiviteit van onze audits, in de vaardigheden van onze mensen, in onze onderliggende methodiek, de technologie die we gebruiken en in het beschikbaar stellen van de juiste hoeveelheid tijd en middelen. We besteden veel aandacht aan de interne indicatoren en processen die routinematig de effectiviteit van onze risico- en kwaliteitsprocessen bewaken, en geven tijdig informatie over de kwaliteit van onze controlewerkzaamheden en eventuele verbeterpunten. Details van deze indicatoren en processen zijn te vinden in de rubriek Monitoring en kwaliteitsverbetering.

Daarnaast houden we rekening met wat onze verschillende belanghebbenden van ons verwachten, wat ze ons vertellen dat we moeten verbeteren en de bevindingen van wettelijke inspecties over de kwaliteit van ons werk.

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' (ISAs), 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. Deze 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 opdracht teams in de uitvoering van assurance-gerelateerde opdrachten en aanverwante Diensten.

Onze methodologie stelt de opdracht teams 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.



Tools en technologieën ter ondersteuning van onze auditopdrachten

Onze technologie

- **Aura** is ons wereldwijd documentatiesysteem voor audits dat doorheen het PwC-netwerk wordt gebruikt en dat 'PwC Audit' ondersteunt. Aura Platinum is essentieel voor hoe wij onze auditplannen opstellen en uitvoeren doordat het teams helpt bij het op doeltreffende wijze toepassen van onze methodologie, doordat het de verbanden tussen risico's, vereiste werkzaamheden, interne beheersingsprocedures en het uitgevoerde werk transparant voorstelt én doordat het voorziet in uitvoerige leidraad en in mogelijkheden tot projectbeheer. Gerichte auditplannen specificeren de risiconiveaus, de steun op interne controleprocedures en gegevensgerichte werkzaamheden. Met 'smart dashboards' krijgen de teams sneller een goed beeld van de vorderingen in de audit en de impact van genomen beslissingen inzake de reikwijdte van de audit.
- **Connect** is een platform waar de teams gegevens, aangevraagde documenten en de status van de audit kunnen delen en waar de klanten deze documenten kunnen verschaffen. Het voorziet in elke fase van de auditopdracht 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 de documenten die nodig zijn voor de uitvoering van de opdracht, en geautomatiseerde 'key performance indicators'.
- **Connect Audit Manager** daarentegen stroomlijnt, standaardiseert en automatiseert de coördinatie van groepscontroles. Dit platform bevat een overzicht van al het uitgaande en inkomende werk en digitaliseert het gehele coördinatieproces, wat resulteert in betere transparantie, compliance en kwaliteit voor complexe multi-locatie audits.
- **Instructions Tool** automatiseert en standaardiseert de creatie van interoffice-instructies op basis van verslaggeving en specifieke vereisten van auditopdrachten.
- **Halo**, onze tools voor de audit van data, testen grote hoeveelheden gegevens, analyseren volledige populaties om risicobeoordeling, analyse en testen te verbeteren. Halo for Journals maakt het bijvoorbeeld mogelijk om relevante transacties te identificeren op basis van specifiek gedefinieerde criteria, waardoor het voor opdracht teams gemakkelijker wordt om de gegevens te onderzoeken en te visualiseren om op die manier journaalboekingen te identificeren die verder moeten worden geanalyseerd en het testproces te starten.
- **Count** vergemakkelijkt het end-to-end-proces voor voorraadtellingen, waardoor onze opdracht teams 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. Opdracht teams verspreid over meerdere locaties kunnen instructies standaardiseren en resultaten beheren via één enkel portaal.

- **PwC Confirmations**, ons wereldwijde, veilige, webgebaseerde bevestigingsplatform dat een begeleide ervaring biedt voor het voorbereiden, verzenden, monitoren en ontvangen van elektronische en papieren antwoorden voor onze auditors en derde partijen, evenals een dashboardweergave om te helpen bij statusupdates. Via het Bevestigingsportaal (PwC confirmations) kunnen gebruikers eenvoudig navigeren en antwoorden geven.
- Met **Halo Platform** kunnen onze opdrachtteams alle data-extracties, uitvoeringen en opslag voor alle applicaties via één centrale locatie beheren, waardoor onze opdrachtteams de status van data-uploads kunnen monitoren en de verkregen klantgegevens tijdens de audit voor meerdere applicaties kunnen gebruiken.
- **Assisted Disclosure Checking** stelt gebruikers in staat de verplichtingen inzake het openbaar maken van gegevens (checklist) af te stemmen met de gegevens opgenomen in de financiële staten van de entiteit, inclusief de toelichtingen bij de jaarrekeningen.



Onze “Next Generation Audit” (NGA)

Als onderdeel van onze toewijding aan het opbouwen van vertrouwen en het leveren van duurzame resultaten, investeert het PwC-netwerk in een meerjarige inspanning om een nieuw wereldwijd auditplatform te ontwikkelen dat onze volgende generatie audits zal ondersteunen, en uiteindelijk onze oude technologieën zoals Aura en Connect zal vervangen. Door het verkennen van en investeren in nieuwe technologieën en het herdefiniëren van onderliggende auditprocessen zal PwC haar auditwerk verder standaardiseren, vereenvoudigen, centraliseren en automatiseren. De investering van PwC zal de voortdurende innovatie versnellen en zich in staat stellen om te reageren op de veranderende behoeften van belanghebbenden en tegelijkertijd te profiteren van opkomende technologieën, inclusief generatieve artificiële intelligentie, waardoor een getransformeerde auditervaring ontstaat die gericht is op voortdurende kwaliteitsverbetering. De visie van PwC voor NGA is het bieden van efficiënte, robuuste en onafhankelijke assurance- en auditinzichten op het gebied van financiële en niet-financiële informatie, waardoor we vertrouwen kunnen opbouwen in wat belangrijk is voor onze klanten. Nu PwC meer momentum krijgt rond het auditprogramma van de volgende generatie, zullen we voortdurend nieuwe mogelijkheden blijven vrijgeven om de kwaliteit en de algehele auditervaring te verbeteren.

Er zijn binnen het PwC-netwerk aanzienlijke investeringen gedaan in generatieve AI, terwijl we proberen opnieuw te bedenken hoe we onze mensen verder kunnen helpen door de kracht van AI te benutten. We zijn gefocust op het promoten van een cultuur met verantwoord gebruik van AI, terwijl we de voortdurende belangstelling tonen en snel evoluerende potentiële gebruiksscenario's voor AI ondersteunen, inclusief generatieve AI.

Betrouwbaarheid en controleerbaarheid van audit technologieën

Ons kantoor heeft processen en controles ontworpen en geïmplementeerd om de betrouwbaarheid van deze controle technologieën te onderbouwen. Dit omvat een verduidelijking van de taken en verantwoordelijkheden van de eigenaars en gebruikers van controletechnologie.

Daarnaast hebben wij richtsnoeren opgesteld voor de toereikendheid van de controledocumentatie in de werkdocumenten met betrekking tot het gebruik van deze controle technologieën, waarbij ook wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van de oplossing en de documentatie die nodig is om de beoordelaar te helpen bij het vervullen van zijn toezichthoudende en toetsende verantwoordelijkheden als onderdeel van het normale verloop van de controle.

Vertrouwelijkheid en informatiebeveiliging

Vertrouwelijkheid en informatiebeveiliging zijn kernelementen van onze professionele verantwoordelijkheden.

Verkeerd gebruik of verlies van vertrouwelijke klantgerelateerde informatie of persoonsgegevens kan ons kantoor blootstellen aan gerechtelijke vervolging en kan ook een negatieve invloed hebben op onze reputatie. De bescherming van vertrouwelijke gegevens en persoonsgegevens nemen wij heel ernstig. Onze klantgerichtheid noopt ons tot het hanteren van een holistische en gezamenlijke aanpak teneinde potentiële risico's op het vlak van veiligheid, privacy en geheimhouding te beperken door significant te investeren in passende interne beheersingsmaatregelen en monitoring om tot de integratie over te gaan van een doeltreffend, drie verdedigingslijnen tellend model. Dit model heeft ons in staat gesteld onze informatiebeveiligingsorganisatie te versterken, aan te sluiten op goede werkwijzen in de sector en onze raamwerken voor interne beheersing te verbeteren.

Bescherming van gegevens

Ons kantoor hanteert een daadkrachtige en consequente benadering van het beheer van alle persoonsgegevens, waarbij ieder in onze organisatie een rol te vervullen heeft in het veiligstellen van persoonsgegevens. We hebben verder gebouwd op ons breed opgezette 'GDPR readiness'- programma en zien erop toe dat goede werkwijzen inzake gegevensbeheer doorheen onze activiteiten worden geïntegreerd.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging is een hoge prioriteit voor het PwC-netwerk. PwC-firma's zijn voor de bescherming van de aan hun toevertrouwde informatie aansprakelijk ten aanzien van hun medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders.

Het niet beschermen van informatie kan potentieel schade toebrengen aan de personen wiens informatie PwC-bedrijven in bezit hebben en kan ertoe leiden dat PwC-bedrijven wettelijke sancties of andere financiële verliezen lijden, en bijkomend de reputatie en het merk van PwC beïnvloeden. In de Information Security Policy (ISP) zijn de minimale beveiligingseisen vastgelegd waaraan elk PwC-bedrijf moet voldoen.

De naleving door PwC-firma's van het ISP wordt gecontroleerd door middel van driemaandelijke datagestuurde beoordelingen en een jaarlijkse, op bewijs gebaseerde beoordeling voor elk PwC-firma. Afwijkingen die het gevolg zijn van een beoordeling krijgen prioriteit voor herstel en volgens tijdlijnen die zijn overeengekomen met het leadership team.

Ondersteuning in de uitvoering van opdrachten

Een evoluerend dienstenmodel

Onze manier van werken veranderde enerzijds dankzij geavanceerde technologieën waardoor Remote Working nu gewoon deel uitmaakt van ons dagelijks leven, maar het laat ons anderzijds ook toe om samen te werken met collega's uit onze verschillende shared service centers, die een specifieke expertise hebben opgebouwd. Ons dienstenmodel evolueert in die zin dat onze Opdrachtpartners vandaag een opdrachtteam hebben dat samengesteld is uit teamleden verspreid over de hele wereld die allen bovendien gebruik maken van eenzelfde audit taal. Elke Opdrachtpartners kan in functie van de aard van de uit te voeren auditwerkzaamheden beroep doen op het in-house "Competence Center", het "Service Delivery Center" in Polen en het "Acceleration Center" in India. Elk van deze medewerkers worden als volwaardige opdrachtteamleden beschouwd en zijn onderworpen aan dezelfde regels als elke andere lokale medewerker.

Aansturen, coachen en superviseren

Het aansturen en coachen van teams is noodzakelijk om de verwachtingen bij de uitvoering van de opdracht (methodologie, auditaanpak, taken, rollen, deadlines, enz...) duidelijk te maken teneinde onze kwalitatieve doelstellingen te bereiken. Dit is een continu proces tijdens de uitvoering van de opdracht, waarbij mogelijk corrigerende maatregelen moeten worden genomen op basis van de evolutie van de opdracht.

Dit continu proces vertaalt zich in:

- De organisatie van een team planning meeting vóór aanvang van de opdracht
- De organisatie van het jaarlijkse 360°-feedbackprogramma
- Vroegtijdige betrokkenheid van de opdrachtpartner via initiatieven zoals "real time assurance"
- Opleidingsprogramma's voor vennoten, bestuurders en medewerkers omtrent Project management vaardigheden en soft skills
- Real Time Development van de medewerkers
- Beoordeling en acties van de resultaten van de Global People Survey
- Leiderschap stelt een beleid vast en implementeert procedures met betrekking tot de verantwoordelijkheden inzake nazicht en supervisie van de door het opdrachtteam uitgevoerde werkzaamheden.
- Leiderschap bepaalt kwaliteitsgerelateerde doelstellingen voor opdrachtpartners en managers en implementeert procedures omtrent prestatie-beoordeling.
- Begeleiden en coachen van teams door het aanstellen van een people manager.

Raadpleging

Bedrijfsrevisoren zijn verplicht om de raad van andere professionals in te winnen, bijvoorbeeld als een bedrijfsrevisor te maken heeft met omstandigheden die zouden kunnen leiden tot het tot uitdrukking brengen van een oordeel met voorbehoud. 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 in geval van specifieke technische vragen (bv. complexe of buitengewone situaties) of wanneer er gronden bestaan die conform de netwerkstandaarden de verplichte raadpleging opleggen (bv. ingeval van een oordeel anders dan een oordeel zonder voorbehoud). 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.

National Office

Het National Office biedt ondersteuning aan opdrachtteams op het gebied van methodologie, assurance-verklaringen (inclusief consultaties van verklaringen die afwijken van een goedkeurende verklaring), vennootschapsrecht en andere regelgevende aangelegenheden, en IFRS/Belgische Boekhoudprincipes.

De missie van het National Office, geïmplementeerd door middel van nieuwsbrieven, assurance-alerts, consultaties, templates, tools, opleidingen en publicaties, zal gericht zijn op:

- het tijdig aanbieden van consistente ondersteuning aan opdrachtteams op het gebied van financiële/niet-financiële informatie en audit/assurance;
- ervoor zorgen dat we werken in een geweldige omgeving door de voortdurende groei van talenten te faciliteren;
- het helpen verbeteren van het vermogen van ons kantoor om aan de grotere verwachtingen van investeerders te voldoen, gecombineerd met de uitdagingen van een steeds complexer wordende zakelijke omgeving;
- het informeren en beïnvloeden van belangrijke stakeholders over belangrijke kwesties die verband houden met het auditberoep.

Onafhankelijk nazicht door de "Quality Review Partner" (QRP)

Onze procedures voorzien in de benoeming van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelaar (Quality Review Partner, 'QRP') voor elke controleopdracht bij OOB's, vennootschappen genoteerd op een niet-gereguleerde markt 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 RMP 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 auditbenadering en van het commissarisverslag 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.

06

Monitoring



Monitoring

Monitoring van kwaliteit in Assurance

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, de ‘eerste verdedigingslijn’. Dit betreft de opzet en het operationeel zijn van een doeltreffend kwaliteitsbeheersysteem dat inspeelt op onze specifieke risico’s met betrekking tot het leveren van kwaliteitsvolle auditopdrachten waarbij wordt gebruik gemaakt van het QMSE-raamwerk van het netwerk.



De algemene kwaliteitsdoelstelling onder het QMSE- kader is om de nodige capaciteiten in ons kantoor te hebben en onze mensen in te zetten om consequent onze methodologieën, processen en technologie te gebruiken bij het leveren van Assurance-diensten op een effectieve en efficiënte manier om zo te voldoen aan de terechte verwachtingen van onze klanten en andere belanghebbenden.

PwC BR's procedures inzake monitoring omvatten een continue evaluatie of de beleidslijnen en procedures die ons kwaliteitsbeheersysteem uitmaken, op passende wijze opgezet zijn en op doeltreffende wijze 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 - de ‘tweede verdedigingslijn’. Dit omvat het gebruik van Real Time Assurance.

Voorkomen: 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 opdracht teams 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.

Ons huidige RTA programma bestaat enerzijds uit het nazicht van een steekproef van niet voltooide controleopdrachten en anderzijds uit het nazicht van bepaalde thema’s van niet-voltooide controleopdrachten doorheen onze bredere klantenportefeuille. Het nazicht wordt daarbij uitgevoerd door het Risk & Quality team en door opdrachtpartners die desgevallend worden bijgestaan door experts.

Monitoring - Nazicht van voltooide opdrachten

PwC BR's monitoringprogramma is eveneens gebaseerd op het nazicht van voltooide opdrachten (Engagement Compliance reviews - ECR) en de periodieke monitoring van ons kwaliteitsbeheersysteem door een objectief team binnen ons netwerk. De resultaten van deze procedures samen met een continue monitoring liggen ten grondslag aan een continue verbetering van ons kwaliteitsbeheersysteem. Dit programma is op haar beurt gebaseerd op professionele standaarden inzake kwaliteitsbeheer, waaronder ISQM1, en bevat beleidslijnen, procedures, tools en leidraden die gebruikt worden door de PwC-firma's die tot het netwerk behoren.

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-vennoten, daarbij ondersteund door onafhankelijke teams van vennoten, bestuurders en senior managers en andere specialisten. ECR-reviewers worden ingehuurd bij andere ledenfirma's om de juiste expertise of objectiviteit aan te bieden. 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 GAQ-I-vragenlijsten en tools. Het netwerkinspectieteam ondersteunt beoordelingsteams door toezicht te houden op de consistente toepassing van richtlijnen voor de classificatie van opdrachtbevindingen en opdrachtbeoordelingen in het hele netwerk.

In 2024/2025 werden negentien dossiers onderworpen aan een ECR, waarvan elf betrekking hadden op de wettelijke controle van de jaarrekeningen, drie betrekking hadden op CSRD opdrachten, en vijf betrekking hadden op andere controle-opdrachten. Enerzijds hadden twee ECR's betrekking op HPC's en negen op niet-HPC's, anderzijds werden vier dossiers van OOB's en zeven niet-OOB's onder de loop genomen.





Monitoring - Periodiek nazicht

Bijkomend coördineert het PwC-netwerk een inspectieprogramma voor het beoordelen van de opzet en operationele doeltreffendheid van ons kwaliteitsbeheersysteem. Het PwC-netwerk kijkt daarbij tevens naar de zelfbeoordeling door ons leadership team omtrent de effectiviteit van ons kwaliteitsbeheersysteem en onze vaststelling of de algemene kwaliteitsdoelstelling is bereikt.

De inspectieresultaten worden gerapporteerd aan het leadership, die verantwoordelijk is voor het analyseren van de resultaten van de inspecties, samen met de bevindingen die uit alle andere informatiebronnen zijn geïdentificeerd, alsook voor het implementeren van corrigerende maatregelen indien nodig. In situaties waarin tekortkomingen met betrekking tot de kwaliteit van opdrachten worden geïdentificeerd, kan de verantwoordelijke opdrachtpartner of het Assurance-leiderschapspersoneel van ons kantoor, op basis van de aard en omstandigheden van de problemen, worden onderworpen aan aanvullende begeleiding, opleiding of verdere sancties in overeenstemming met het Recognition and Accountability Framework.

Daarnaast worden waar nodig de Opdrachtpartners van PwC BR die voor groeпаudits met grensoverschrijdende controlewerkzaamheden verantwoordelijk zijn geïnformeerd over 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.

Leren - Oorzaakanalyse

We voeren analyses uit om 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 opdracht teams kan bieden om een kwalitatieve audit tot stand te brengen. We kijken daarbij naar tekortkomingen vastgesteld vanuit verschillende invalshoeken, met name onze continue monitoring van ons kwaliteitsbeheersysteem, de inspecties door ons netwerk van ons kwaliteitsbeheersysteem, audits mét en 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, professioneel-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, de vraag of de belangrijkste teamleden op eenzelfde geografische locatie kantoor houden 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, de vraag 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.

Externe kwaliteitscontrole

Zoals elk bedrijfsrevisorenkantoor dat in het openbaar register van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren 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 2024 heeft ons kantoor het voorwerp uitgemaakt van een kwaliteitscontrole, uitgevoerd door het CTR, welke in een eerste fase de analyse van ons intern kwaliteitsbeheersysteem betrof, en in een tweede fase betrekking had op de kwaliteitscontrole van een selectie van uitgevoerde revisorale opdrachten. Deze kwaliteitscontrole wordt gezamenlijk met de PCAOB uitgevoerd. De finale conclusies van deze kwaliteitscontrole werden nog niet ontvangen.

07

Het PwC netwerk





Het PwC netwerk

PwC in België

Naast PwC BR zijn er nog andere professionele dienstverlenende vennootschappen die deel uitmaken van het netwerk van PricewaterhouseCoopers International Limited (hierna PwCIL) 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 bv
- PricewaterhouseCoopers Business Services bv
- PricewaterhouseCoopers Business Advisory Services bv
- PricewaterhouseCoopers Enterprise Advisory bv
- PricewaterhouseCoopers EU Services eesv
- PricewaterhouseCoopers Forensic Services bv

Al deze vennootschappen zijn, net zoals PwC BR, lid van het internationale netwerk PwCIL, 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 middenvennootschap 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.

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), om (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) opportuniteiten voor professionele en persoonlijke groei te creëren via grensoverschrijdende samenwerking, internationale mobiliteit en multiculturele ervaringen.

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 bestuurd organisatie met een strategische alignering op regionaal niveau.

Het Global network - PricewaterhouseCoopers 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 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.

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. Het bestuur bestaat uit achttien leden. De Board bestaat uit gekozen vennoten van PwC kantoren over heel de wereld en één of meerdere externe onafhankelijke bestuurders. We verwijzen u naar de betreffende [pagina op de PwC Global website](#) voor een lijst van de huidige leden van de Global Board.
- **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 vennoten 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 netwerkfirma's die instaan voor de coördinatie van activiteiten gespreid over alle domeinen van onze beroepsactiviteit.

De Territory Senior Partner van PwC België staat in voor het onderhouden van onze relaties met het Network Leadership Team.



08

Juridische en governance structuur



Juridische en governance structuur

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, bestuurders 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, creëren van toegevoegde waarde voor onze klanten en begeleiden van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze mensen.

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.



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 besloten vennootschap. 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

De vennootschap werd opgericht onder de vorm van een vennootschap onder firma, volgens een onderhandse akte, op 30 september 1985. Vervolgens heeft ze verscheidene statutenwijzigingen doorgevoerd met betrekking tot onder meer haar vorm, kapitaal, organen en benaming. De laatste statutenwijziging heeft plaatsgevonden op 29 september 2023.

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 1831 Diegem, Culliganlaan 5. 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) onder het nummer 1350 alsook bij de FRC (Financial Reporting Council) in het Verenigd Koninkrijk onder het nummer BE3115.

De activiteiten zijn uitgesplitst over de volgende praktijkgroepen:

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

Aandelen

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 2025 waren er 20 Vennoten-Bedrijfsrevisoren. De volledige lijst van de Vennoten-Bedrijfsrevisoren van PwC BR kan op de website van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren worden geraadpleegd.





Governance

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)").

Bestuursorgaan

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, Lien Winne (in functie sinds 1 juli 2024).

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 twintigtal 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
- National Office (inclusief accounting technical function, auditing standards en methodologie)
- Quality Inspections

De kwaliteitsbeheersings- en risicomanagementketen op de werkvloer krijgt ondersteuning vanuit een centrale organisatie. National Office ondersteunt de praktijk en bevordert de vaktechnische kwaliteit van bedrijfsrevisoren en overige medewerkers. National Office heeft een belangrijke taak bij de ontwikkeling en implementatie van de richtlijnen en procedures op het gebied van verslaggeving, regelgeving en auditing- en accountingstandaarden.

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'.

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



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.

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

- Conformiteit met de professionele verplichtingen, 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 doeltreffende 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 professionele verplichtingen – meer stringente maatregelen van overheidswege.

Het risico- en kwaliteitsbeheer van PwC BR is erop gericht om dergelijke 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, bestuurder 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.



Operationele 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)

QMSE 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 QMSE-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.

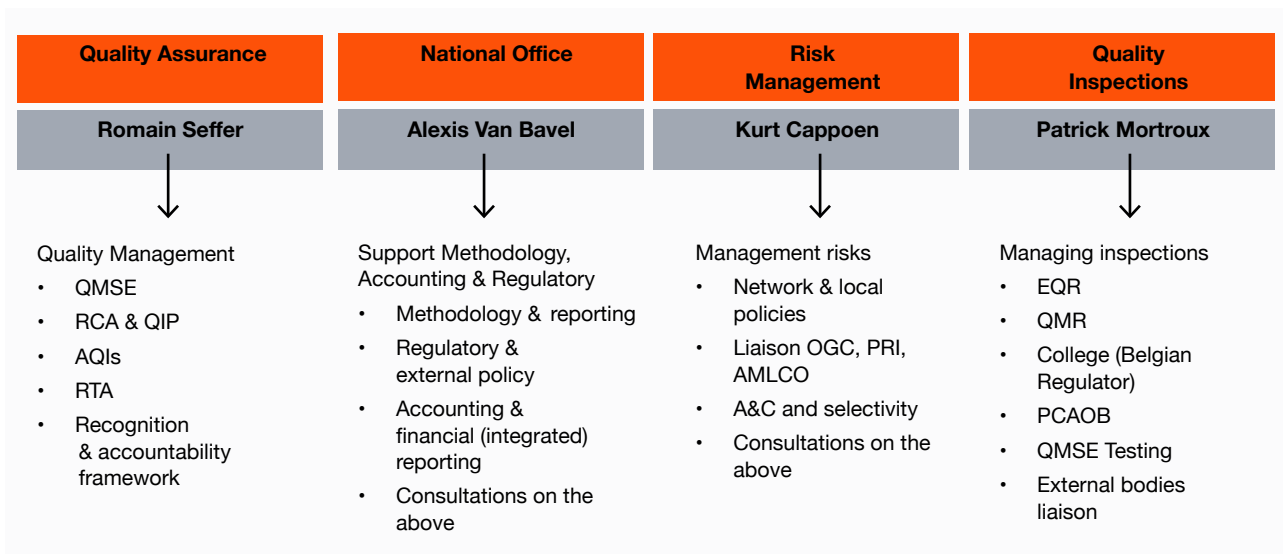
De Territory Senior Partner (TSP) en de Territory Assurance Leader (TAL) hebben de algemene verantwoordelijkheid voor het tot stand brengen en in stand houden van QMSE.

De Business Conduct Leader (BCL) en de Partner Responsible for Independence (PRI) hebben de leiding over de ethische en onafhankelijkheidsfuncties voor de firma in België 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 per 30 juni 2025 er als volgt uit:

Assurance	
Business Units	Assurance Leadership team
LoS Leader Lien Winne	
FAS Lien Winne	Clients and Markets Mélanie Adorante
RCC Wim Rymen	Platforms Wim Rymen
CMAAS Patrice Schumesch	Audit Transformation Jeroen Bockaert
GRC FS Gregory Joos	HR Sofie Van Grieken
Cyber & Privacy Pascal Tops	Risk Kurt Cappel
	Quality Romain Seffer
	National Office Alexis Van Bavel

De Risk & Quality-structuur binnen Assurance is per 30 juni 2025 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 vennoten en bestuurders hebben een leidinggevende rol te spelen in het leveren en blijven leveren van onze onderscheidende kwaliteit.

De Territory Senior Partner (TSP) en Territory Assurance Leader (TAL) leiden de firma 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 zowel de auditkwaliteit als het implementeren van de standaarden van ons netwerk. 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, en de TAL draagt de eindverantwoordelijkheid voor het instellen en handhaven van QMSE 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 en de Quality Leader (QL) zijn belast met het organiseren van QMSE en zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. De vennoten die voor de afzonderlijke functiedomeinen van QMSE verantwoordelijk zijn, staan in voor de desbetreffende risicoanalyse, de verbetering van de beleidslijnen alsook de implementatie ervan. Elke vennoot, elke bestuurder en elke werknemer moet zijn of haar beroepsplichten nakomen en de voor hem of haar relevante beleidslijnen en procedures van QMSE in acht nemen.

De TAL en de QL beschikken over een aantal tools ter opvolging van de kwaliteit, die onder meer een zorgvuldige opvolging omvat van het programma Global Assurance Quality - Inspections (GAQ-I, met o.a. jaarlijkse Engagement Quality Reviews (ECR's) en periodieke Quality Management Reviews (QMR's) evenals driejaarlijkse kwaliteitsinspecties door het publiek toezichtsorgaan voor alle ondertekenende bedrijfsrevisoren. De resultaten van die evaluatieprocessen worden op systematische wijze opgevolgd, en waar nodig worden plannen voor remediëring opgesteld, teneinde de bestaande beleidslijnen en procedures voortdurend te verbeteren met het oog op een consistente en voortdurende kwaliteit.

De TAL en de QL 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.

We voeren analyses uit om factoren te identificeren die een bijdrage zouden kunnen leveren tot de auditkwaliteit binnen ons kantoor, zodat we acties kunnen ondernemen om op continue wijze tot verbeteringen over te gaan. De door ons vooropgestelde hoofddoelstelling van zulke analyses bestaat in het verwerven van inzicht in de lessen getrokken uit de door ons gedane vaststellingen over ons kwaliteitsbeheersysteem, en in het identificeren van hoe ons kantoor voor onze teams de best mogelijke omgeving kan creëren voor het realiseren van kwaliteitsvolle audits.

Voor afzonderlijke audits gaat een objectief team van reviewers op zoek naar zaken die een bijdrage kunnen leveren aan de algehele auditkwaliteit. Hierbij wordt rekening gehouden met factoren die verband houden met onder meer technische kennis, toezicht en nazicht, professioneel-kritische houding, de voor de opdracht beschikbaar gestelde middelen evenals opleiding. Potentiële causale factoren worden geïdentificeerd door het evalueren van met de opdracht verband houdende informatie, het voeren van vraagg gesprekken en het nazien van een selectie van auditgerelateerde werkdOCUMENTEN, om een inzicht te verwerven in de factoren die mogelijk aan auditkwaliteit hebben bijgedragen.

Daarnaast worden gegevens verzameld voor zowel audits die tekortkomingen vertoonden als audits zonder tekortkomingen, vergeleken en tegen elkaar afgezet om na te gaan of bepaalde factoren op structurele wijze de auditkwaliteit beïnvloeden.

Het is onze bedoeling te begrijpen op welke wijze kwaliteitsvolle audits kunnen verschillen van audits waar tekortkomingen zijn vastgesteld, om vervolgens de getrokken lessen te benutten om al onze audits te verbeteren. Wij evalueren de analyseresultaten teneinde verbeteringen te identificeren die zinvol kunnen zijn om in ons kantoor te worden geïmplementeerd. Naar onze mening zijn deze analyses heel bevorderlijk voor de blijvende effectiviteit van onze interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot kwaliteit.

Voorts is er een 'Recognition and Accountability Framework' ingesteld, waardoor alle ondertekenende bedrijfsrevisoren binnen Assurance rechtstreeks verantwoording moeten afleggen voor het verzekeren van kwaliteit voor al hun opdrachten.

Ondertekenende bedrijfsrevisoren worden ook onderworpen aan een aantal 'Key Performance Indicators' (KPI's) die betrekking hebben op een reeks kwaliteitsgerelateerde doelstellingen. Beleidslijnen en procedures zijn vastgelegd voor het toelaten van Assurance-vennoten en -bestuurders aan wie een primaire verantwoordelijkheid voor kwaliteit in opdrachten toevertrouwd wordt.

Gevallen 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.

09

Bijlagen



Bijlage 1 - Financiële informatie

De hieronder opgenomen financiële informatie betreft PwC Bedrijfsrevisoren voor het boekjaar afgesloten per 30 juni 2025.

Inkomsten PwC Bedrijfsrevisoren	30 juni 2025
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.	42.737.719,80 EUR
Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten.	55.618.962,60 EUR
Inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controlediensten geleverd aan entiteiten waarvoor het auditkantoor voor de wettelijke controle instaat.	12.468.270,24 EUR
Inkomsten ontvangen voor niet-controle-diensten geleverd aan andere entiteiten.	30.189.714,32 EUR
Totaal inkomsten	141.014.666,96 EUR

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 2025.

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 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.

Bijlage 2 - 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
België	PwC Bedrijfsrevisoren bv/PwC Reviseurs d'Entreprises srl
Bulgarije	PricewaterhouseCoopers Audit OOD
Cyprus	PricewaterhouseCoopers Limited
Denemarken	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Duitsland	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Duitsland	Wibera Wirtschaftsberatung Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Estland	AS PricewaterhouseCoopers
Finland	PricewaterhouseCoopers Oy
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers Audit
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers France
Frankrijk	M. Antoine Priollaud
Griekenland	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA
Hongarije	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
Ierland	PricewaterhouseCoopers
Ierland	PricewaterhouseCoopers (Northern Ireland) LLP
IJsland	PricewaterhouseCoopers ehf
Italië	PricewaterhouseCoopers Spa
Kroatië	PricewaterhouseCoopers d.o.o
Kroatië	PricewaterhouseCoopers Savjetovanje d.o.o
Letland	PricewaterhouseCoopers SIA
Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Ruggell
Litouwen	PricewaterhouseCoopers UAB
Luxemburg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Malta	PricewaterhouseCoopers
Nederland	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Noorwegen	PricewaterhouseCoopers AS
Noorwegen	PwC Assurance AS
Noorwegen	PwC Assurance II AS
Oostenrijk	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien
Oostenrijk	PwC Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft GmbH, Linz
Oostenrijk	PwC Tax & Audit Services Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz
Oostenrijk	PwC Österreich GmbH, Wien
Polen	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z. o.o.
Polen	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt sp. k.
Portugal	PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda
Roemenië	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Slovakije	PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Slovenië	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Spanje	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Tsjechië	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o.
Zweden	PricewaterhouseCoopers AB
Zweden	Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Bijlage 3 - Lijst van de organisaties van openbaar belang

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

Genoteerde vennootschappen	Verzekeringsondernemingen	Kredietinstellingen
• Ageas • Agfa Gevaert • Anheuser-Busch Inbev • Azelis Group • B-Arena • Barco • Belysse Group • Cenergy Holding • Deceuninck • Ekopak • Eni Finance International • Groupe Bruxelles Lambert • Immo - Zenobe Gramme • Immo Basilix • Immo Mechelen City Center • Immobiliere Distri-Land • Ion Beam Applications • KBC Ancora • KBC Group • Loan Invest • Lotus Bakeries • Magritte CBMS • Melexis • Ontex Group • Oxurion • Quest for Growth • Recticel • Retail Estates • Sequana Medical • Spadel • Titan Cement International • Van De Velde • Viohalco • Warehouses Estates Belgium • Xior Student Housing	• Accelerant Insurance Europe • ACM Belgium • ACM Belgium Life • AG Insurance • Allianz Benelux • Alpha Insurance • Assurances du Notariat • Beta Groupco • Ethias • Euler-Hermes • KBC Verzekeringen • Lloyd's Insurance Company • Monument Assurance Belgium • QBE Europe • Solidaris Assurances SMA	• AION Bank • Bank Nagelmackers • Banque Degroof Petercam • BANQUE ENI • Beobank • CBC Banque • KBC Bank • KBC Securities

Bijlage 4 - Lijst met afkortingen

- **A&C** Acceptance and Continuance
 - **ACC** Annual Compliance Confirmation
 - **AFS** Authorisation for Services
 - **ATP** Audit Transformation Programme
 - **AQI** Assurance Quality Indicator
 - **BCL** Business Conduct Leader
 - **CES** Central Entity Service
 - **CMAAS** Capital Markets, Accounting and Advisory Services
 - **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
 - **GAQ-I** Global Assurance Quality - Inspections
 - **HPC** Higher Profile Client
 - **IBR** Instituut van de Bedrijfsrevisoren
 - **IESBA** International Ethics Standards Board for Accountants
 - **ISA** International Standards on Auditing
 - **ISQM 1** International Standard on Quality Management
 - **ITL** International Team Leader (for quality)
 - **KPI** Key Performance indicators
 - **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
 - **QMSE** Quality Management for Service Excellence
 - **QL** Quality Leader
 - **QR** Quality Review
 - **QRP** Quality Review Partner
 - **RAF** Recognition and Accountability Framework
 - **R&Q** Risk and Quality
 - **RCC** Risk, Control & Compliance
 - **RMP** Risk Management Partner
 - **RTA** Real Time Assurance
 - **SOPS** Statements of Permitted Services
 - **SoQM** System of Quality Management
 - **TAL** Territory Assurance Leader
 - **TSP** Territory Senior Partner
-





Dank u