Transparantieverslag

PwC Bedrijfsrevisoren | 30 oktober 2026



Inhoud

01 Inleiding en voorwoord p.03

02 Onze kwaliteitsaanpak p.08

03 Cultuur en waarden p.15

04 Personeelsbeleid p.28

05 Onze auditaanpak 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 2026 transparantie-verslag





Onderhavig transparantieverslag, met betrekking tot het boekjaar afgesloten per 30 juni 2026, 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, deontologie en verantwoordelijkheid na te leven in alles wat we doen.

Dit verslag bevat informatie over hoe PwC BR wordt bestuurd en bevat boodschappen van Lien Winne (gedelegeerd bestuurder sinds 1 juli 2024) van ons bedrijfsrevisorenkantoor. Hoewel PwC een multidisciplinair netwerk is, is dit rapport vooral gericht op onze auditpraktijk en aanverwante diensten waarbij de belangrijkste processen, de boodschappen van het leiderschap en de organisatorische prioriteiten die specifiek zijn voor dit domein, worden benadrukt.

Het auditberoep staat permanent onder publiek toezicht en belangrijke uitdagingen. Wij begrijpen en ondersteunen dit toezicht en zetten ons continu in om aan deze 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 en regio’s vormen wij een netwerk van meer dan 360.000 medewerkers die zich toeleggen 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, het toepassen van 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 en we onderzoeken verbeteringen aan onze werkzaamheden door middel van een permanente oorzaakanalyse van positieve en negatieve ervaringen.

Onafhankelijkheid – Om een onberispelijke onafhankelijkheid te waarborgen, beschikken wij over procedures en controles om elk risico te voorkomen dat wij niet onafhankelijk zijn of als dusdanig worden beschouwd. We gaan zelfs verder dan de normen voorschrijven door bepaalde niet-auditadviesdiensten niet langer aan te bieden aan organisaties die wij controleren, zelfs wanneer deze diensten zijn toegestaan.

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 auditcomités en investeerders, maar ook onze (toekomstige) medewerkers en we 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, 30 oktober 2026

Voor PwC Bedrijfsrevisoren bv



Lien Winne
Managing Partner



Romain Seffer
Assurance Quality Leader

Voorwoord van de managing partner

Ik heb het genoegen ons Transparantieverslag voor het boekjaar 2026 (afgesloten op 30 juni 2026) voor te stellen. Daarin lichten we uitvoerig toe welke methoden en maatregelen we toepassen om de kwaliteit van onze auditopdrachten te waarborgen. Dit rapport beschrijft nauwkeurig de regels, maatregelen en processen die zijn ingevoerd om het hoogst mogelijke kwaliteitsniveau te bereiken, evenals de initiatieven die zijn genomen om op elk hiërarchisch niveau een kwaliteitscultuur te verankeren. Daarnaast bevat het een overzicht van de gecontroleerde organisaties van openbaar belang en vermeldt het de totale omzet uit onze auditopdrachten en aanverwante diensten.

In overeenstemming met de internationale normen ISQM 1 en ISQM 2, die sinds 15 december 2022 van toepassing zijn, heeft ons kwaliteitsmanagementsysteem (SoQM) tot doel de kwaliteitsbeheersing beter af te stemmen op de specifieke risico's van ons kantoor. Het systeem is zo opgezet en wordt zo aangestuurd dat het een redelijke mate van zekerheid biedt over het behalen van alle kwaliteitsdoelstellingen.

We evalueren onze operationele procedures voortdurend en passen ze, waar nodig, aan in samenhang met onze aanpak van risicobeheer. Op basis van deze analyse concluderen we dat ons kwaliteitsmanagementsysteem, overeenkomstig ISQM 1, een redelijke mate van zekerheid biedt dat onze kwaliteitsdoelstellingen worden gerealiseerd.

De voortdurende verbetering van de kwaliteit is een concrete en duurzame verbintenis die in alle onderdelen van onze strategie verankerd is. Kwaliteit blijft onze hoogste prioriteit en onze medewerkers staan centraal in onze aanpak. Onze visie Assurance Delivery FY30 steunt op een grotere inzet van shared delivery centres en generatieve artificiële intelligentie. Ze heeft tot doel onze audits te transformeren, zodat we beter kunnen inspelen op de verwachtingen van de markt, ons netwerk en de toezichthouders, en ons kunnen aanpassen aan technologische ontwikkelingen. De combinatie van deze hefbomen versterkt het vertrouwen in alles wat we doen.

Het afgelopen jaar werd gekenmerkt door een omgeving die steeds sneller verandert. Technologische ontwikkelingen, toenemende verwachtingen van stakeholders en een voortdurend evoluerend regelgevend landschap stellen zowel onze cliënten als ons beroep voor nieuwe uitdagingen. In die context blijft onze maatschappelijke rol helder: **vertrouwen creëren door onafhankelijke, objectieve en kwaliteitsvolle assurance te bieden**. Auditkwaliteit vormt daarom het fundament van alles wat we doen. We blijven kritisch kijken naar onze eigen werking, leren uit interne en externe reviews en investeren in onze mensen, onze methodologie en ons kwaliteitsmanagement. Zo willen we niet alleen beantwoorden aan de verwachtingen die vandaag aan ons worden gesteld, maar ook voorbereid zijn op die van morgen. Deze focus weerspiegelt ook de bredere ambitie van PwC Belgium, waar vertrouwen wordt gezien als een essentiële basis om organisaties te laten innoveren, groeien en zich aan te passen aan verandering.

Tegelijkertijd bevinden we ons midden in een belangrijke **transformatie van het auditberoep**. Technologie, data en artificiële intelligentie veranderen de manier waarop we werken en bieden ons nieuwe mogelijkheden om onze audits efficiënter, consistenter en inzichtelijker te maken. In FY26 hebben we verdere stappen gezet in de transformatie van ons auditproces en van de manier waarop we onze diensten leveren, onder meer door geavanceerde technologieën en nieuwe service delivery-modellen in te zetten. Daarbij blijft voor ons één principe essentieel: **technologie ondersteunt het professioneel oordeel**, maar vervangt het niet.

Ook in een steeds meer technologiegedreven audit blijven menselijke expertise, professioneel-kritische ingesteldheid, onafhankelijkheid en ethisch handelen bepalend voor de kwaliteit van ons werk.

Voor het komende jaar ligt onze uitdaging erin deze transformatie verder te versnellen en tegelijk onze kwaliteitsfundamenten verder te versterken. We blijven investeren in de **vaardigheden van onze mensen**, in innovatie en in een kwaliteitsomgeving die voortdurend leert en verbetert. De verdere ontwikkeling van ons kwaliteitsmanagementsysteem, de implementatie van QC 1000 en het systematisch vertalen van inzichten uit onze monitoring en inspecties naar concrete verbeteracties zijn daarbij belangrijke prioriteiten. Uiteindelijk wordt kwaliteit echter niet uitsluitend bepaald door systemen, processen of technologie. Ze wordt iedere dag gerealiseerd door onze mensen, door de professionele keuzes die zij maken, de vragen die zij durven stellen en de verantwoordelijkheid die zij opnemen. **Door menselijke expertise en technologie op een verantwoorde manier samen te brengen, willen we ook in het komende jaar het vertrouwen blijven verdienen dat cliënten, investeerders, toezichthouders en de samenleving in ons stellen.**



Lien Winne
Managing Partner



Kwaliteit blijft de kern van alles wat we doen!

Wij concludeerden dat ons kwaliteitsbeheer-systeem 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 Kwaliteits-management (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 controle- of gerelateerde opdrachten uitvoeren, een SoQM moeten ontwerpen en implementeren om aan de vereisten van de normen te voldoen.

ISQM-1 is een op doelstelling-gebaseerde aanpak die van kantoren 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 'verantwoordelijkheid van het kantoor wat betreft monitoring en herstelactiviteiten, waarbij de nadruk ligt op de nood aan meer proactieve, realtime monitoring van het kwaliteitsbeheersysteem, een meer performant, efficiënt en tijdig proces voor oorzaakanalyse, en een tijdig en effectief herstel van tekortkomingen.

ISQM 2 heeft betrekking op de uitvoering van een opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling van bepaalde auditdossiers door een opdrachtpartner die verantwoordelijk is voor de objectieve evaluatie uit te voeren van de significante oordeelsvormingen van het opdrachtteam en van de bereikte conclusies in dat verband. Deze norm beoogt te waarborgen dat de geschikte persoon wordt aangesteld als verantwoordelijke voor de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling en omschrijft diens verantwoordelijkheden voor de uitvoering en documentatie van deze beoordeling.

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 performant systeem van kwaliteitsmanagement.



Specifieke focus op auditkwaliteit

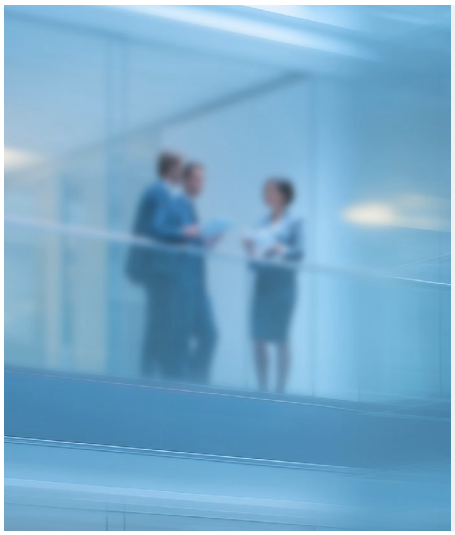
Het Assurance QMSE Kader van het PwC Netwerk

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 performante 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 ingevoerd, dat kwaliteitsbeheer integreert in bedrijfsprocessen en risicobeheerprocessen van het hele kantoor.

Het QMSE raamwerk is ontworpen om PwC kantoren te aligneren met de objectieven en vereisten van de ISQM 1 & ISQM2 standaarden. Het QMSE raamwerk biedt een model voor kwaliteitsmanagement aan PwC kantoren 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) is zo 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 objectieven 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; en
- 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 onze kantoren. 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)-structuur van het PwC-netwerk heeft tot doel PwC-kantoren 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.

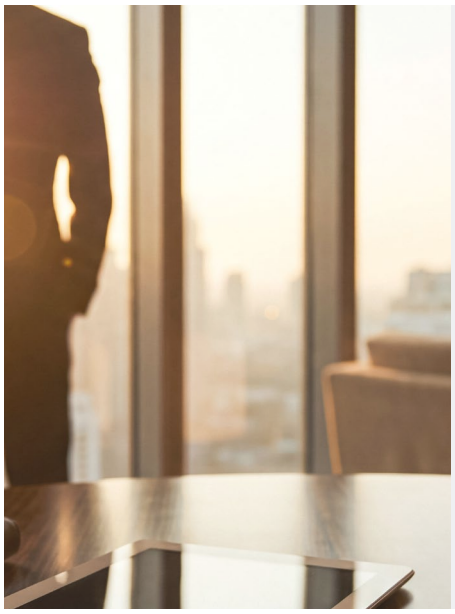
Elk kantoor is verantwoordelijk voor het doeltreffende gebruik van de middelen die het netwerk ter beschikking stelt om kwaliteit te leveren die aan de verwachtingen van onze stakeholders voldoet.



Het kwaliteits-managementproces

Het bereiken van deze doelstellingen wordt ondersteund door een **kwaliteitsmanagementsysteem** dat is opgericht door onze organisatie en onze leiding, verantwoordelijken van bedrijfsprocessen, en vennoten, bestuurders en medewerkers. Dit kwaliteitsmanagementsysteem heeft als doel:

- Het identificeren van risico's die het bereiken van de kwaliteitsdoelstellingen in het gedrang kunnen brengen.
- Het ontwikkelen en implementeren van oplossingen voor de beoordeelde kwaliteitsrisico's.
- Het controleren van de opzet en de operationele doeltreffendheid van het beleid en de procedures dankzij procesgeïntegreerde controleactiviteiten zoals real-time assurance en passende kwaliteitsindicatoren.
- Het systeem voor kwaliteitscontrole voortdurend te verbeteren wanneer er tekortkomingen worden vastgesteld, door het uitvoeren van oorzaakanalyses en corrigerende maatregelen te treffen.
- Het opzetten van een kwaliteitsgerelateerd verantwoordingskader dat wordt gebruikt bij persoonlijke evaluaties, beloningen en beslissingen inzake ieders loopbaanontwikkeling.



Het kwaliteitsbeheerproces omvat het geïntegreerde gebruik van Assurance-kwaliteitsindicatoren om kwaliteitsproblemen **vroegtijdig te identificeren**, 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-management-systeem van ons kantoor

Ons kwaliteitsmanagementsysteem (SoQM) wordt op een voortdurende basis ontworpen, geïmplementeerd en toegepastom de kwaliteitsdoelstellingen te bereiken. Dit voortdurende proces omvat het monitoren, evalueren, beoordelen, rapporteren en reageren op veranderingen in interne en externe kwaliteitsrisico's. Dit is ons proces van kwaliteitsmanagement (QMP - Quality Management Process).

Onze focus op kwaliteitsmanagement ligt daarom niet enkel op het toepassen van voorgeschreven regels, maar ook op het ontwerpen en implementeren van antwoorden op risico's die we gedurende onze eigen risicobeoordeling identificeren. Het doel is tevens het hoogst mogelijke kwaliteitsniveau te bereiken, rekening houdend met gebeurtenissen, omstandigheden, acties en/ of uitblijven van acties die ons kwaliteitsmanagementsysteem kunnen beïnvloeden.

Ons risicomanagement proces

De afgelopen jaren hebben we ongekende uitdagingen gekend. Het kwaliteitsmanagementsysteem (SoQM) onder het QMSE-kader heeft ons geholpen bij het 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 binnen het QMSE raamwerk. We houden rekening met hoe, de mate waarin een toestand, gebeurtenis, omstandigheid, actie of het nalaten actie te ondernemen mogelijks negatief effect kan hebben op het behalen van de kwaliteitsobjectieven. Dit kan resulteren in:

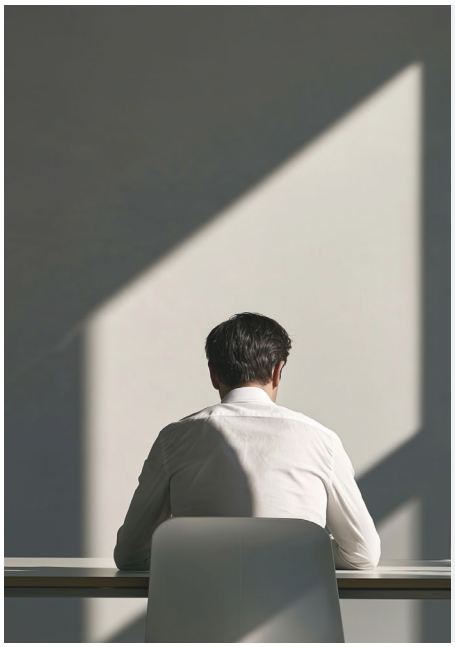
- De identificatie van nieuwe of veranderende kwaliteitsrisico's.
- Veranderingen in de risicobeoordeling van bestaande kwaliteitsrisico's.
- Verbeteringen van kwaliteitsmanagementsysteem van het kantoor.

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 2026 die ons kwaliteitsmanagement-systeem 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 permanente vorming van onze mensen, inclusief ethisch gedrag, 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 de technische ondersteuning van onze medewerkers door de transitie naar Microsoft en de verder doorgedreven integratie van GenAI tools in onze dagdagelijkse werkzaamheden om hun prestaties en de samenwerking binnen de teams te verbeteren;
- verdere ontwikkeling en uitbreiding van onze samenwerking met internationale Shared Delivery Centers om onze aanpak beter op elkaar af te stemmen en een nog hoger specialisatieniveau te bereiken;
- de voortdurende inspecties van het netwerk en nationale/internationale toezichthouders, de oorzaakanalyse die daarop volgt en de corrigerende maatregelen die daardoor moeten worden genomen;
- en de implementatie van de QC1000.



Doel om te voorspellen: Kwaliteitsindicatoren voor onze controleopdrachten

We hebben een reeks kwaliteitsindicatoren voor onze controleopdrachten ingevoerd (AQI, Assurance Quality Indicators), zodat ons management potentiële kwaliteitsrisico's snel kan identificeren. Deze indicatoren zijn gebaseerd op meetbare gegevens waarmee mogelijke problemen vroegtijdig kunnen worden onderkend. De analyse van kwaliteitsrisico's vormt een essentiële pijler van ons QMSE-kader, daar waar de AQI's, samen met andere prestatienormen, een centrale rol spelen in de monitoring en voortdurende verbetering van ons kwaliteitsmanagementsysteem.

Voorbeeld van een Audit Quality Indicator (AQI)

Aantal formele raadplegingen in de volgende domeinen

	30/06/2026
Accounting en reporting	44
Methodologie	66
Revisorale verslagen en andere gerelateerde vraagstukken	105
Totaal	**219**

In dit transparantieverslag 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 45, hebben we beschreven welke types van continue en periodieke monitoring ons kantoor 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 ons kantoor ook een Oorzaakanalyse opgesteld, geïmplementeerd en in werking gesteld, dat verder beschreven staat op pagina 48.

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

In het voorbije jaar hebben wij de evaluatie van ons kwaliteitsmanagementsysteem overeenkomstig de ISQM 1-norm succesvol afgerond. Namens PwC BR heeft het management beoordeeld of dit systeem een redelijke mate van zekerheid biedt dat:

- het kantoor en zijn medewerkers hun verantwoordelijkheden vervullen in overeenstemming met de professionele normen en de toepasselijke wettelijke en reglementaire bepalingen, en hun opdrachten uitvoeren met inachtneming van deze normen en vereisten; en
- de door het kantoor of door de voor de opdracht verantwoordelijke vennoten en bestuurders uitgebrachte opdrachtrapporten passend zijn in de gegeven omstandigheden.

Op basis van alle relevante informatie met betrekking tot ons kwaliteitsmanagementsysteem, verzameld gedurende de periode waarop dit rapport betrekking heeft en tot aan de datum van uitgifte ervan, zijn wij van oordeel dat dit systeem ons een redelijke mate van zekerheid biedt dat de hierboven vermelde kwaliteitsdoelstellingen worden bereikt.

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 meer dan 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, Moed, Inclusieve Samenwerking, en Erkenning 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 aandacht van het kantoor voor kwaliteit.

Kernboodschappen worden aan ons kantoor gecommuniceerd door onze Territory 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 kantoor 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.
- **Tussenkomst/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.

Deontologie, onafhankelijkheid en objectiviteit

Deontologie

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 kantoren, 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-kantoren 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 inzake kwaliteit, 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 teams 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 bij PwC 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 deontologie en het naleven van de netwerkstandaarden worden voorgesteld, inclusief persoonlijke 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-kantoor heeft een apart en beveiligd katern van de ethische hulplijn bestemd voor hun vertrouwelijke zaken en onderzoeken. Deze 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 de 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. deontologische 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 kantoren 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-kantoren, 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 kantoren, 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 strengerdan de "Global Independence Policy". Gezien de reikwijdte van deze bepalingen en hun impact op PwC-kantoren 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 Global Independence Policy.

Gezien zijn gepaste anciënniteit en bekwaamheden heeft PwC in België een vennoot aangeduid als persoon verantwoordelijk voor de aspecten die betrekking hebben op onhankelijkheid (de 'Partner Responsible for Independence' of 'PRI'). Hij 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. Hij wordt bijgestaan door een team van onafhankelijkheidsspecialisten.

Hij rapporteert ook rechtstreeks aan de TSP en is lid van het Territory leadership van PwC BR.



Beleidslijnen

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

- Persoonlijke onafhankelijkheid en onafhankelijkheid van het kantoor, 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, het kantoor 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.

Naast de onafhankelijkheidsvoorschriften van het netwerk leeft PwC BR ook de Belgische wettelijke vereisten en de Europese auditverordening na wanneer deze strenger zijn dan de regels 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 door zijn netwerk aan de gecontroleerde entiteit, haar moedervennootschap 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 hieronder weergegeven:

Beheer van belangenconflicten

Onze regels bepalen eveneens nauwkeurig de situaties waarin belangenconflicten zich voordoen die de uitvoering van de opdracht onmogelijk maken, alsook de 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 2026.

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 speficieke regels toepasbaar zijn, 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 de 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 het kantoor toegang tot een aantal systemen en tools die ondersteuning bieden aan PwC-kantoren 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 SEC restricted' zijn, alsmede van de effecten die daarmee verband houden. CES assisteert in de bepaling van de onafhankelijkheidsstatus van klanten van het kantoor 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, maar vereist ook dat hun latere aan- en verkopen worden geregistreerd om de naleving van de toepasselijke onafhankelijkheidsregels te waarborgen. Wanneer een PwC-kantoor 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.
- **'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 de medewerkers ontvangen online training met betrekking tot de onafhankelijkheidsregels en gerelateerde onderwerpen van de kantoren.

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 het kantoor, 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 kwaliteitsmanagementsysteem in het kader van het naleven van onafhankelijkheidsvoorschriften. Naast de hierboven beschreven bevestigingen voeren we als deel van het toezicht het volgende uit:

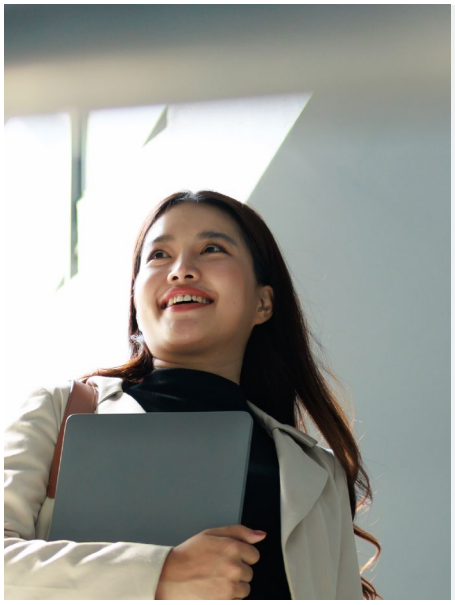
- Toetsing van de interne beheersingsmaatregelen en processen inzake onafhankelijkheid.
- Toetsing van de naleving inzake persoonlijke onafhankelijkheid bij een willekeurige selectie van een aantal vennoten, bestuurders en managers als middel tot het opvolgen van de naleving van de onafhankelijkheidsbeleidslijnen.
- Jaarlijkse evaluatie van de conformiteit van het kantoor 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 procedures inzake onafhankelijkheid stimuleren en die vereisen dat elke inbreuk op de onafhankelijkheidsregels gerapporteerd en aangepakt wordt.

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 het kantoor 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 kwaliteitsmanagementsysteem inzake de onafhankelijkheidsvereisten, zoals in onderhavig document 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 elke 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 vroegtijdig stopzetten van een opdracht of het beëindigen van een klantenrelatie. Het beleid en de procedures 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 geheel van procedures geïmplementeerd om “aanvaardbare” klanten te identificeren op basis van de bestaande 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-kantoren (inclusief het leiderschap en risicobeheer van leden-kantoren):

- 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 onderhouden van klantenrelaties in de gehele klantenportfolio.
- Inzicht kunnen hebben in de methodologie, basis en minimale overwegingen die alle andere PwC-kantoren 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 bedrijfsstrategie.

We zijn erop gericht om ‘s werelds beste ontwikkelaar van talent te zijn en onze mensen in staat te stellen meer flexibiliteit,vertrouwen en de juiste vaardigheden en competenties te laten ontwikkelen voor een wereld die snel verandert. Specifieke focus wordt onder meer gelegd op het creëren van een flexibele omgeving in tijden van verandering door het welzijn van onze mensen te ondersteunen en effectiever werk 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 morgen.



The PwC Professional

De ‘PwC Professional’ is een geheel van gedragingen die we verwachten van al onze vennoten, bestuurders en 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 overtuigende en kwaliteitsvolle resultaten. Dit is hoe we vertrouwen creëren in de samenleving en belangrijke problemen oplossen.

Inclusiviteit en diversiteit

PwC is een organisatie die een cultuur van verbondenheid en gelijkheid koestert, waarin onze diverse medewerkers kunnen gedijen en zich thuis voelen. Zowel in onze code of conduct als in onze core values verwijzen we naar inclusion & diversity in de manier hoe we werken met elkaar over de netwerken heen.

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. Deze aanpak is in de eerste plaats gebaseerd op inclusieve werkwijzen en gedragingen.



Rekrutering

PwC BR streeft ernaar de beste en meest geschikte 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 zijn gebaseerd op zowel gestructureerde interviewprocessen met op gedrag / persoonlijkheid en vaardigheid gebaseerde vragen, als ook de beoordeling van academische gegevens en achtergrondcontroles. Binnen ons kantoor hebben we in het afgelopen boekjaar meer dan 100 nieuwe mensen aangeworven, allen afgestudeerd met een universitair studieniveau.

Rekruteringsobjectieven 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 de nodige interviews met meerdere partijen en worden de verkregen referenties geverifieerd.

Alle medewerkers hebben elke zes maanden een evaluatieproces, waarna eventuele gepaste ondersteunende en begeleidende maatregelen kunnen 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 de komende jaren bekeken.

Team selectie, ervaring en begeleiding

Onze controleopdrachten worden bemand op basis van deskundigheid, capaciteit en vereiste ervaring. Het aansturen, superviseren en beoordelen van medewerkers is daarbij van groot belang.

Om een kwaliteitsvolle diensteverlening te garanderen, 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 het toewijzen van medewerkers aan opdrachten, 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 elke opdracht voorzien wordt in medewerkers die aan het vereiste niveau voldoen.

Feedback en voortdurende ontwikkeling

Al onze medewerkers, vennoten en bestuurders krijgen feedback over hun prestaties op de uitgevoerde opdrachten, met inbegrip van elementen die betrekking hebben op kwaliteit, zoals technische kennis, auditvaardigheden en professioneel kritische ingesteldheid. 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 'PwC Feedback Exchange', 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 te bieden aan onze klanten en onze organisatie.

PwC BR past een prestatie-evaluatiesysteem toe voor alle medewerkers met daarin (i) de bevestiging van de jaarlijks te bereiken ontwikkelingsobjectieven, (ii) een evaluatie over alle opdrachten van enige belangrijke omvang, (iii) een formele halfjaarlijkse prestatie-evaluatie; en (iv) 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 waarin de jaarlijkse bonus afhangt van het wel of niet behalen van de KPI's die op voorhand werden vastgelegd.

Door middel van een '360° feedback'-proces kunnen senior managers en management (Partners en Directors) op anonieme en vrijwillige basis van collega's met minder ervaring feedback over hun managementvaardigheden bekomen.

Eventuele loonsverhogingen en prestatiebonussen worden door de HR Board beoordeeld en door het Leadership Team goedgekeurd. Het evaluatieproces stelt onze medewerkers in staat zich verder te ontwikkelen en te groeien binnen ons kantoor.

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 leveren, een efficiënte en effectieve ervaring aan 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 ieder persoon om hun evolutie, voortgang en prestaties te bespreken.

Retentie

Het personeelsverloop in audit is vaak hoog, omdat er, naarmate de standaarden en regelgeving op het gebied van boekhouding veranderen, er veel vraag is naar auditors en de ervaring die ze bij ons hebben opgedaan, 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-kantoor neemt jaarlijks deel aan een Global People Survey, die via het hele netwerk wordt afgenomen bij al onze vennoten, bestuurders en medewerkers. Deze enquête heeft betrekking op onderwerpen waarover PwC feedback van zijn medewerkers wil krijgen. PwC BR is verantwoordelijk voor het analyseren en communiceren van de lokale resultaten, samen met duidelijk gedefinieerde acties teneinde een antwoord te bieden op de ontvangen reacties om zo de tevredenheid van onze werknemers te verhogen.

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 opleidingscatalogus 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 gepersonaliseerd 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 onze teams 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 onder supervisie 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-kantoren in het netwerk zijn toegewijd om kwalitatieve audits over de hele wereld te leveren. Om de consistentie binnen het netwerk te maximaliseren, heeft het netwerk een formeel vormingsprogramma ontwikkeld dat toegang biedt tot cursussen met betrekking tot PwC's auditaanpak 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 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 stimuleert professionele 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 vormingsprogramma stelt ons in staat te selecteren wanneer we elke 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. Het gedetailleerd opleidingsprogramma wordt jaarlijks bijgewerkt met verplichte en niet-verplichte cursussen voor elk medewerkersniveau. Het vormingsprogramma is gebaseerd op een mix van 'Global L&D'-cursussen en nationaal uitgewerkt technisch opleidingsmateriaal. Het jaarlijkse 'Assurance L&D'-vormiongsprogramma wordt door het Assurance L&D Comité vastgesteld en vervolgens formeel door het Assurance Leadership Team goedgekeurd.

Onze investering in het opleiden van mensen:

Het gemiddelde aantal werkdagen vorming per voltijdse equivalent bedraagt:	
	30/06/2026
Bedrijfsrevisoren en hun medewerkers	**15,4**

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 vormingsprogramma wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Instituut van de Bedrijfsrevisoren zodat het kan worden geïntegreerd in het opleidingsprogramma dat voor het beroep als minimum wordt opgelegd overeenkomstig het Belgisch wettelijk kader.

Naast dit intern vormingsprogramma wordt rechtstreeks door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren een jaarlijks programma voor permanente vorming aangeboden en georganiseerd.

De norm van het IBR met betrekking tot permanente vorming bepaalt dat bedrijfsrevisoren 120 uur tijdens een periode van 3 jaar moeten besteden aan activiteiten die bijdragen tot hun permanente professionele ontwikkeling door het verbeteren van hun professionele kennis. Een minimum van 20 uur per jaar is verplicht. In 2025/2026 hebben de bedrijfsrevisoren en andere medewerkers van ons kantoor gemiddeld 15,4 werkdagen gewijd aan activiteiten van permanente vorming.

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



Verklaring inzake ons personeelsbeleid

PwC BR bevestigt 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 de kwaliteit van hun dossiers. Ze stellen elk jaar een individueel plan op dat hun rollen en verantwoordelijkheden beschrijft. Het definieert 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, samenhorigheidsgevoel, 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 auditaanpak



Onze auditaanpak

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 methodologie, 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 procedures die routinematig de effectiviteit van onze risico- en kwaliteitsprocessen bewaken. We communiceren ook intern tijdig informatie over de kwaliteit van onze controlewerkzaamheden en eventuele verbeterpunten. Details van deze indicatoren en procedures 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’ (ISA’s), waar nodig aangevuld met PwC’s eigen beleidslijnen en leidraden, alsook deze die vereist zijn binnen het Belgisch normatief kader. 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-kantoren de toepasselijke professionele standaarden, regelgeving en wettelijke voorschriften consequent naleven.

Deze methodologie wordt toegelicht in de ‘PwC Audit Guide’, waarvan de inhoud en de op technologie gebaseerde tools en templates, de opdracht teams helpen 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 documentatiesysteem voor audits, geïmplementeerd binnen het PwC-netwerk en dat ‘PwC Audit’ integreert.Deze tool draagt bij tot een doeltreffende toepassing van onze methodologie, doordat het de verbanden tussen risico’s, vereiste werkzaamheden, interne beheersingsprocedures en het uitgevoerde werk transparant voorstelt in combinatie met functionaliteiten inzake 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 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**, zijn onze tools die ons toelaten grote hoeveelheden data te controleren, volledige populaties te analyseren ten voordele van een beteree beoordeling, analyse en controle van risico’s. 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 smartphone 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, online 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 te controleren of alle verplichte vermeldingen en gegevens correct zijn opgenomen in de jaarrekening en diens toelichtingen.



Onze “Next Generation Audit” (Maestro)

Als onderdeel van onze toewijding aan het onderhouden 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. Een testfase met een beperkt aantal audits zal in september 2026 worden opgestart. Door het verkennen van en investeren in nieuwe technologieën en het herdefiniëren van auditprocessen blijft PwC haar auditwerk verder standaardiseren, vereenvoudigen, centraliseren en automatiseren. De investering van PwC, met inbegrip van opkomende technologieën zoals generatieve artificiële intelligentie, versnelt de voortdurende innovatie en stelt ons in staat om te reageren op de behoeften van belanghebbenden. Bij PwC is het onze ambitie om met Maestro effectieve, robuuste en onafhankelijke assurance te bieden, evenals relevante inzichten in financiële en niet-financiële informatie te verschaffen, om zo het vertrouwen van onze stakeholders te versterken in de onderwerpen die voor hen van belang zijn. Nu het auditprogramma Maestro meer momentum krijgt, 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 het ontwikkelen van generatieve AI. We proberen opnieuw te bedenken hoe we onze medewerkers en onze klanten verder kunnen helpen door de kracht van AI. We zijn gefocust op het promoten van een cultuur met verantwoord gebruik van AI, terwijl we een voortdurende belangstelling tonen en potentiële gebruiksscenario’s voor AI ondersteunen, inclusief generatieve AI.

Betrouwbaarheid van audit technologieën

Ons kantoor heeft procedures en controles ontworpen en geïmplementeerd om de betrouwbaarheid van onze audittechnologieën te onderbouwen. Daarnaast worden de rollen en verantwoordelijkheden van de gebruikers en ontwikkelaars van deze tools beschreven in onze interne procedures.

Bovendien hebben we richtlijnen uitgevaardigd om ervoor te zorgen dat auditors in de werkdocumenten de nodige informatie opnemen om de betrouwbaarheid van de gebruikte technologieën in het kader van de normale auditwerkzaamheden aan te tonen.

Vertrouwelijkheid en informatie-beveiliging

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 interne controle te verbeteren.

Bescherming van gegevens

Ons kantoor hanteert een daadkrachtige en consequente benadering van het beheer en de bescherming 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-kantoren zijn voor de bescherming van de aan hun toevertrouwde informatie aansprakelijk ten aanzien van hun medewerkers, klanten, leveranciers en andere betrokken partijen.

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-kantoor moet voldoen.

De naleving van de ISP door de PwC-kantoren wordt continu gemonitord, en jaarlijks wordt binnen elk PwC-kantoor een grondigere validatie uitgevoerd. Vastgestelde tekortkomingen worden vervolgens geprioriteerd, zodat ze binnen een redelijke termijn kunnen worden verholpen.



Ondersteuning in de uitvoering van opdrachten

Een evoluerend dienstenmodel

Onze manier van werken veranderde dankzij online technologieën waardoor Remote Working nu gewoon deel uitmaakt van ons dagelijks leven, maar het laat ons 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 auditteam hebben dat samengesteld is uit teamleden verspreid over de hele wereld die allen bovendien gebruik maken van dezelfde tools en dezelfde procedures. Elke Opdrachtpartner kan in functie van de aard van de uit te voeren auditwerkzaamheden beroep doen op het "Service Delivery Center" in Polen en het "Acceleration Center" in India. Elk van deze medewerkers zijn volwaardige opdrachtteamleden en zijn onderworpen aan dezelfde regels als alle lokale medewerkers.

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 evaluatie programma
- 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
- Beoordelen en ondernemen van acties met betrekking tot de resultaten van de Global People Survey
- Het vaststellen van een beleid en implementeren van procedures met betrekking tot de verantwoordelijkheden inzake nazicht en supervisie van de door het opdrachtteam uitgevoerde werkzaamheden.
- Het vaststellen van kernprestatie-indicatoren (KPI's) en bijbehorende doelstellingen voor de voor de opdracht verantwoordelijke vennoten, bestuurdersen managers, en het invoeren van procedures om te beoordelen in welke mate deze doelstellingen worden behaald.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 (zie hieronder).

National Office

Het National Office biedt ondersteuning aan opdrachtteams indien ze vragen hebben 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, methodology-alerts, consultaties, templates, tools, opleidingen en publicaties, heeft als doel:

- 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 (QRP) voor de controleopdracht bij OOB's, vennootschappen genoteerd op een niet-gereglementeerde 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 binnen het QMSE- kader is om over de nodige capaciteiten te beschikken binnen ons kantooren onze mensen in te zetten om systematisch op een effectieve en efficiënte manier onze methodologieën, processen en technologie te gebruiken bij het leveren van Assurance-diensten om zo te voldoen aan de 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 dat het mogelijk maakt om de 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 kwaliteitsvol werk te leveren tijdens de audit. 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 experten.



Monitoring - Nazicht van voltooide opdrachten

PwC BR's monitoringprogramma is eveneens gebaseerd op het nazicht van voltooide opdrachten (Engagement Compliance reviews - ECR) en op 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-kantoren die tot het netwerk behoren.

ECR's zijn periodieke, risicogerichte beoordelingen van voltooide opdrachten. Elke opdrachtpartner wordt op basis van een meerjarige rotatie onderworpen aan een ECR-beoordeling. . 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) .

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 centrale 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 2025/2026 werden vijftien dossiers onderworpen aan een ECR, waarvan tien betrekking hadden op de wettelijke controle van de jaarrekeningen, twee betrekking hadden op CSRD opdrachten, en drie betrekking hadden op andere controle-opdrachten. Enerzijds hadden vier ECR's betrekking op HPC's en zes op niet-HPC's, anderzijds werden vijf dossiers van OOB's en vijf niet-OOB's onder de loep 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, dat 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 groepaudits met grensoverschrijdende controlewerkzaamheden verantwoordelijk zijn geïnformeerd over kwaliteitscontrolebevindingen van andere PwC-kantoren, wat onze Opdrachtpartners de mogelijkheid biedt om deze eventuele tekortkomingen in overweging te nemen bij de planning en uitvoering van hun auditwerkzaamheden bij groepaudits. 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 onderliggende risico's te identificeren die bijdragen aan PwC BR's auditkwaliteit zodat we acties kunnen ondernemen met het oog op permanente verbetering van onze procedures en controles. 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 kwaliteitsmanagementsysteem. We baseren ons daarbij tevens op de resultaten van de inspecties van ons kwaliteitsmanagementsysteem, of het nu gaat om vastgestelde tekortkomingen of niet – al dan niet geïdentificeerd via inspecties door het netwerk of de toezichthouder – teneinde mogelijke verschillen in aanpak of leeropportuniteiten te identificeren.

Voor individuele audits zelf 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 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 te gebruiken ter verbetering van al onze audits. We evalueren ook of verbeteringen over de gehele praktijk nuttig kunnen 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 door 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 ontvangen in mei 2026.

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 (PwCIL') in België. Deze vennootschappen vormen elk een afzonderlijke juridische entiteit. Iedere entiteit heeft verschillende doelen, activiteiten, aandeelhouders-structuren 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 middelenvennootschap en dienstenonderneming voor de kantoren waarvan hierboven sprake. In die hoedanigheid verricht ze ondersteunende activiteiten als dienstverlenend bedrijf, maar enkel ten gunste van de andere professionele dienstverlenende entiteiten binnen PwC in België, zoals PwC BR. PwC Belgium verleent gemeenschappelijke diensten aan 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 ontplooien 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. Het Belgische kantoor is en blijft een door vennoten bestuurde organisatie met een strategische alignering op regionaal niveau.

Het Global network - Pricewaterhouse-Coopers International Limited

PwC is het merk waaronder de PwC kantoren van PwCIL actief zijn en professionele diensten verlenen. Samen vormen deze kantoren het PwC-netwerk. De naam ‘PwC’ wordt vaak gebruikt om te verwijzen naar individuele kantoren binnen het PwC-netwerk, naar meerdere kantoren of naar alle kantoren gezamenlijk.

In verschillende delen van de wereld moeten accountantskantoren krachtens de wet onafhankelijk zijn en een lokaal eigendomsbelang hebben. Hoewel de houding van regelgevende instanties ten aanzien van dit onderwerp verandert, opereren en kunnen de bij PwC aangesloten kantoren momenteel niet opereren als een multinationale onderneming. Het PwC-netwerk is geen wereldwijd samenwerkingsverband, één enkele firma of een multinationale onderneming.

Om deze redenen bestaat het PwC-netwerk uit kantoren die afzonderlijke juridische entiteiten zijn. De kantoren die deel uitmaken van het netwerk verbinden zich ertoe samen te werken om cliënten wereldwijd hoogwaardige dienstverlening aan te bieden. De kantoren binnen het PwC-netwerk zijn lid van of hebben andere banden met PwCIL, een Britse ‘private company limited by guarantee’. PwCIL oefent geen accountancyactiviteiten uit en verleent geen diensten aan cliënten. Haar doel is veeleer de coördinatie tussen de PwC kantoren van het PwC-netwerk te faciliteren. Met aandacht voor kerndomeinen zoals strategie, merk, risico en kwaliteit ontwikkelen en implementeren het Network Leadership Team en de raad van bestuur van PwCIL beleid en initiatieven om, waar passend, een gemeenschappelijke en gecoördineerde aanpak tussen de afzonderlijke kantoren te realiseren. De bij PwCIL aangesloten kantoren mogen de naam PwC gebruiken en krijgen toegang tot de middelen en methodologieën van het PwC-netwerk. Daarnaast kunnen zij een beroep doen op de middelen van andere aangesloten kantoren en/of professionele diensten laten verlenen door andere aangesloten kantoren en/of andere entiteiten. In ruil daarvoor verbinden de aangesloten kantoren zich ertoe bepaalde gemeenschappelijke beleidslijnen na te leven en de door PwCIL vastgestelde normen van het PwC-netwerk te handhaven.

Het PwC-netwerk vormt niet één internationaal samenwerkingsverband en de bij PwC aangesloten kantoren zijn juridisch gezien geen partners van elkaar. Veel PwC kantoren hebben een wettelijk geregistreerde naam waarin “PricewaterhouseCoopers” voorkomt; PwCIL heeft echter geen eigendomsbelang in deze kantoren. Een aangesloten kantoor kan niet optreden als vertegenwoordiger van PwCIL of van enige andere aangesloten kantoor, kan PwCIL of enige andere aangesloten kantoor niet binden en is uitsluitend aansprakelijk voor haar eigen handelingen of nalatigheden, en niet voor die van PwCIL of enige andere aangesloten kantoren. Evenzo kan PwCIL niet optreden als vertegenwoordiger van een aangesloten kantoren, geen aangesloten kantoor binden en is zij uitsluitend aansprakelijk voor haar eigen handelingen of nalatigheden.

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.

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 2026 waren er 19 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.); en elk intern reglement vaststellen ter aanvulling van de statuten, onder meer voor wat betreft de betrekkingen tussen de aandeelhouders onderling, tussen de vennootschap en haar aandeelhouders; zij kan tevens de gronden van uitsluiting expliciteren van bestaande aandeelhouders en verdere voorwaarden vastleggen voor de goedkeuring van nieuwe aandeelhouders).

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 algemeen 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 Assurance Leader (TAL) heeft 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 het kantoor 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 2026 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
	Risk Kurt Cappoen
	Quality Romain Seffer
	National Office Alexis Van Bavel

De Risk & Quality-structuur binnen Assurance is per 30 juni 2026 als volgt samengesteld:

Quality Assurance	National Office	Risk Management	Quality Inspections
Romain Seffer	**Alexis Van Bavel**	**Kurt Cappoen**	**Patrick Mortroux**
Quality Management • QMSE • RCA & QIP • AQIs • RTA • Recognition & accountability framework	Support Methodology, Accounting & Regulatory • Methodology & reporting • Regulatory & external policy • Accounting & financial (integrated) reporting • Consultations on the above	Management risks • Network & local policies • Liaison OGC, PRI, AMLCO • A&C and selectivity • Consultations on the above	Managing inspections • EQR • QMR • College (Belgian Regulator) • PCAOB • QMSE Testing • External bodies liaison



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 Assurance Leader (TAL) leidt het kantoor 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.

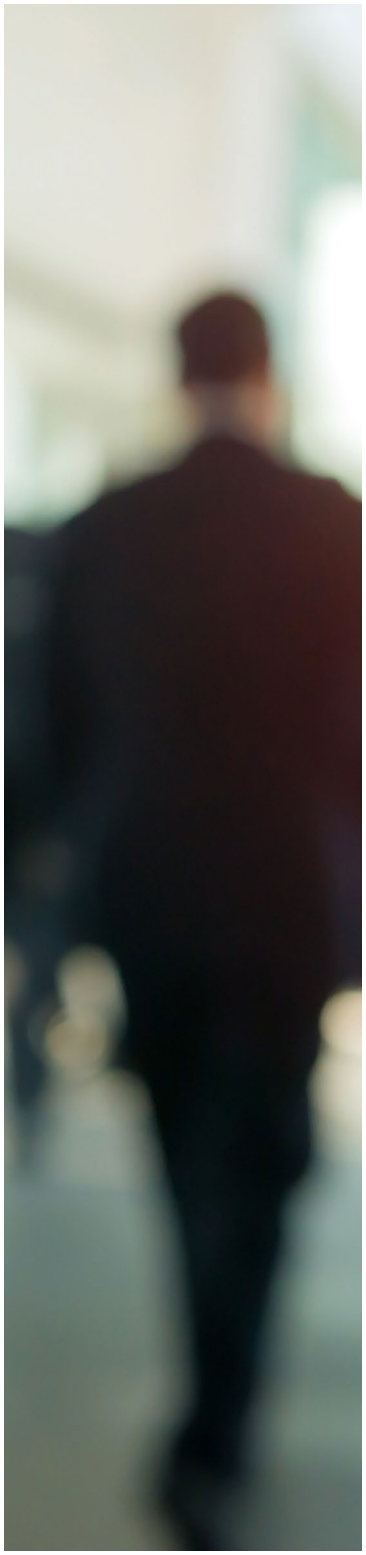
Iedereen binnen PwC BR is verantwoordelijk voor het leveren van kwaliteit, en de TAL draagt de eindverantwoordelijkheid voor het instellen en handhaven van QMSE overeenkomstig de wettelijke en professionele vereisten alsmede de binnen het PwC-netwerk gemaakte afspraken. In de praktijk wordt dit gedelegeerd 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 Compliance 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 het kantoor zijn duidelijk gedefinieerd en gestructureerd en binnen het kantoor 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 vraaggesprekken 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 2026.

Inkomsten PwC Bedrijfsrevisoren	30 juni 2026
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.	61.652.481,17 EUR
Inkomsten ontvangen voor de wettelijke controle van jaarlijkse financiële overzichten en geconsolideerde financiële overzichten van andere entiteiten.	38.192.008,21 EUR
Inkomsten ontvangen voor toegestane niet-controle-diensten geleverd aan entiteiten waarvoor het audit-kantoor voor de wettelijke controle instaat.	11.045.692,13 EUR
Inkomsten ontvangen voor niet-controle-diensten geleverd aan andere entiteiten.	30.471.251,26 EUR
Totaal inkomsten	**141.361.432,77 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 2026.

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 30 juni 2026 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 het PwC-kantoor
België	PwC Bedrijfsrevisoren bv/PwC Reviseurs d'Entreprises srl
Bulgarije	PricewaterhouseCoopers Audit OOD
Cyprus	PricewaterhouseCoopers Limited
Denmarken	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Duitsland	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Duitsland	Wibera Wirtschaftsberatung Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Estland	AS PricewaterhouseCoopers
Finland	PricewaterhouseCoopers Oy
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers Audit
Frankrijk	PricewaterhouseCoopers France
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 Assurance, Société coopérative
Malta	PricewaterhouseCoopers
Nederland	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Noorwegen	PricewaterhouseCoopers AS
Oostenrijk	PwC Assurance 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

- Ageas
- Agfa Gevaert
- AgomAb Therapeutics NV
- Anheuser-Busch Inbev
- Azelis Group
- B-Arena
- Barco
- Belysse Group
- Cenergy Holding
- Deceuninck
- Ekopak
- Energyvision
- EVS Broadcast Equipment
- Fagron
- Groupe Bruxelles Lambert
- Ion Beam Applications
- KBC Ancora
- Magritte CBMS
- Melexis
- Ontex Group
- Oxurion
- Quest for Growth
- Recticel
- Retail Estates
- Spadel
- Titan Cement International
- Titan America
- Van De Velde
- Viohalco
- Warehouses Estates Belgium
- Xior Student Housing

Verzekeringsondernemingen

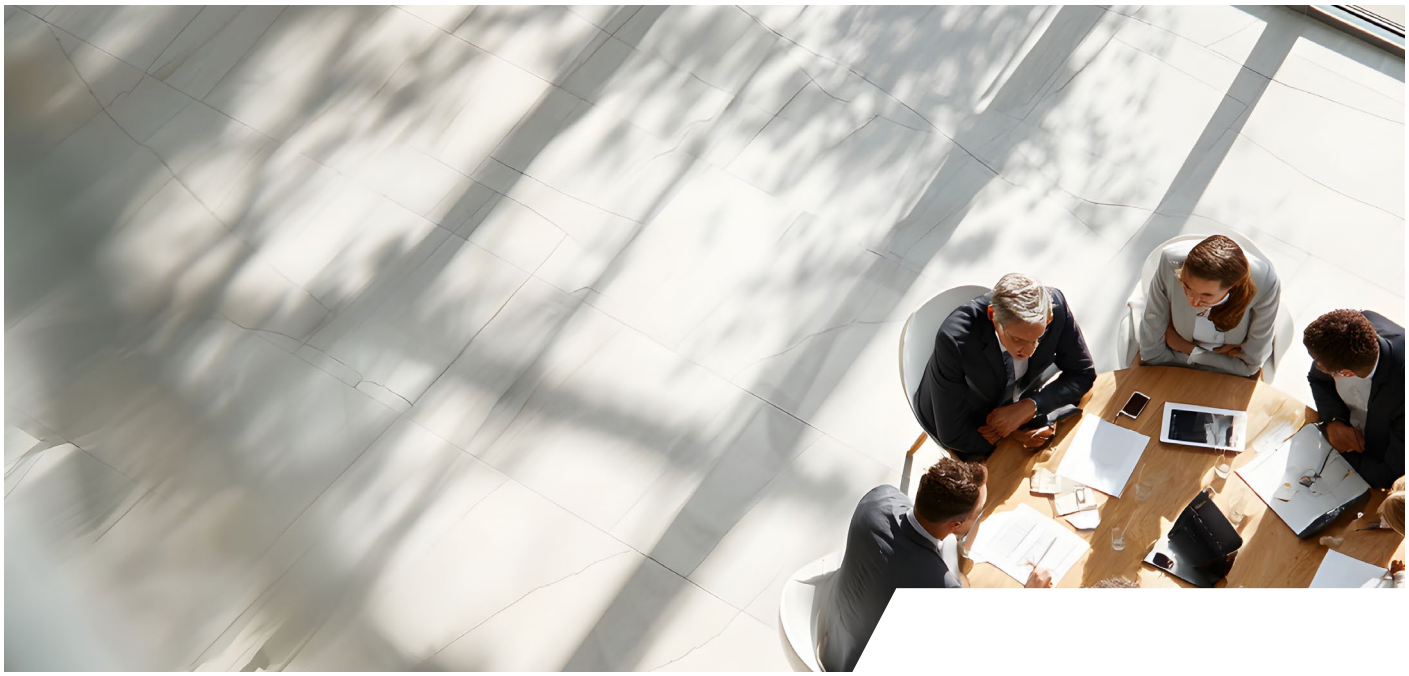
- Accelerant Insurance Europe
- ACM Belgium
- ACM Belgium Life
- Ageas
- AG Insurance
- Allianz Benelux
- Alpha Insurance
- Verzekeringen van het Notariaat
- Ethias
- Euler-Hermes (Allianz Trade)
- Lloyd's Insurance Company
- Monument Assurance Belgium
- QBE Europe
- Solidaris Assurances SMA

Kredietinstellingen

- Bank Nagelmackers
- Banque Degroof Petercam
- Banque Eni
- Beobank

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** 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

© 2026 PwC Belgium. All rights reserved. In this document, 'PwC' refers to the Belgium member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.