



Aan de Commissie toekomst accountancysector

Amsterdam, 19 april 2019

Geachte commissie,

Het leveren van kwaliteit heeft onze hoogste prioriteit omdat het raakt aan ons bestaansrecht. Het verbeteren van de kwaliteit van onze controles, vanuit een cultuur waarin het dienen van het publieke belang voorop staat, is essentieel. Het brede scala aan de sinds 2014 doorgevoerde maatregelen, de extra investeringen en het substantieel meer uren besteden aan controles hebben effect gesorteerd. Op onze collega's is de afgelopen jaren een groot beroep gedaan en gelukkig niet zonder resultaat. Wij zien dat de doorgevoerde maatregelen leiden tot daadwerkelijke kwaliteitsverbetering. Onder andere de positieve uitkomsten van diverse externe en interne kwaliteitsonderzoeken onderstrepen dat we op de goede weg zijn. Maar de cultuurverandering waarop de kwaliteitsverbetering is gestoeld, is complex en tijdrovend gebleken. En we zijn er nog niet.

Want de discussie over de kwaliteit van onze dienstverlening houdt aan. Wij realiseren ons dat meer nodig is om het vertrouwen in ons beroep te herstellen. Het is daarom goed dat uw commissie is gevraagd te onderzoeken wat kan worden gedaan om de kwaliteit van de wettelijke controles duurzaam te verbeteren. Relevant daarvoor is de kwaliteit die wij van anderen in de financiële keten nodig hebben om goed ons werk te doen, wat de maatschappij van ons verwacht en mag verwachten en wat nodig is om ons beroep aantrekkelijk te houden voor talenten. Wij hopen dat u daarnaar kijkt, in het belang van de duurzame verbetering van de kwaliteit.

Wij staan open voor elke verandering die kan bijdragen aan duurzaam vertrouwensherstel. Wij vertrouwen erop dat u een scherp oog heeft dat die veranderingen daadwerkelijk en onderbouwd positief zullen bijdragen aan het gewenste doel.

Bovenstaande werken wij verder uit in deze brief. Wij willen onze zienswijze met u delen op de kwaliteit van de wettelijke controle. Ook nemen wij u mee in de kwaliteitsverbeteringen die wij in de afgelopen jaren hebben doorgevoerd, de resultaten daarvan en de uitdagingen daarbij. Wij sluiten af met de mogelijkheden die wij zien tot verdere duurzame kwaliteitsverbetering en zullen daarbij ook onze beschouwing delen over de mogelijke aanpassingen in de structuren die steeds terugkomen in het debat over onze sector.

Het keerpunt in 2014

In september 2014 bracht de AFM haar rapport uit naar aanleiding van het onderzoek naar de controledossiers van de jaarrekeningen 2012 en 2013. Dat rapport betekende een keerpunt voor onze organisatie. Voor het eerst scoorde PwC een onvoldoende op de kwaliteit van onze controles. De

*PricewaterhouseCoopers B.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90351,
1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



uitkomst van het onderzoek en de daaropvolgende kritiek van onze toezichhouder en de politiek en de maatschappelijke verontwaardiging hebben ons geraakt.

Vanuit het besef dat onze relevantie en daarmee ons bestaansrecht wortelt in onze publieke taak is het onze ambitie om te bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en bij te dragen aan het oplossen van belangrijke problemen. Die ambitie - onze *purpose* - moet leidend zijn in alles wat we doen. Alleen op die manier kunnen we het aangetaste maatschappelijk vertrouwen in ons werk en in het accountantsberoep herwinnen.

Vertrouwen in onze veranderkracht

We hebben ons opengesteld voor verandering vanuit de overtuiging dat duurzame kwaliteitsverbetering alleen tot stand kan komen binnen een cultuur die dat ondersteunt. Onze transformatie naar een *purpose-geleide* en *waardengedreven* organisatie is fundamenteel en duurzaam. Dag in dag uit werken we daar hard aan, binnen alle geledingen van onze organisatie. In de positieve uitkomsten van diverse onderzoeken -zowel intern als extern- zien wij de bevestiging dat PwC tot veranderen in staat is.

Tegelijkertijd is verandering complex en tijdrovend. Daar komt bij dat het meten van het effect van die verandering in een beroep van professionele oordeelsvorming zich niet gemakkelijk laat vangen in termen van prestatie-indicatoren.

Daarom moeten we transparanter worden over onze voortgang en onze uitdagingen. We laten steeds vaker zien wat we doen, hoe we dat doen en wat onze dilemma's zijn. Dat doen we onder meer via ons jaarverslag en transparantieverslag. En steeds vaker op andere momenten, zoals in gesprekken met onze mensen en onze stakeholders. Of bij de lastige keuzes die we maken, bijvoorbeeld welke klanten we wel en welke we niet bedienen.

Wat we hebben gedaan

In 2014 committeerde PwC zich met de sector aan de welbekende 53 maatregelen. De kantoren met een OOB-vergunning stelden een raad van commissarissen in voor het sterker verankeren van het publieke belang en intern toezicht op de dagelijks beleidsbepalers van accountantsorganisaties. Een beroepseed werd ingesteld en kwaliteit werd van doorslaggevende betekenis voor de beoordeling en de beloning van externe accountants.

We zijn meer uren gaan besteden aan de controles. Het aantal en de diepgang van zogenoemde opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen is vergroot, waardoor interne controle en tegenspraak voor de controlepartner groter werden. We hebben geïnvesteerd in de coaching van onze collega's op de kwaliteit van hun werk en hun dossiervastleggingen middels de zogenoemde real-time-reviews. En de sector introduceerde een *clawbackregeling* voor controlepartners op basis waarvan een jaarinkomen wordt achtergehouden dat vervalt bij een foute controleverklaring met verwijtbare tekortkomingen en maatschappelijke schade. En dit zijn maar enkele van de vele maatregelen die zijn genomen sinds 2014. Bovendien moesten in diezelfde periode organisaties van openbaar belang voor het eerst verplicht van accountant wisselen.

We hebben hierbij een groot beroep gedaan op onze collega's. We zijn trots op de inzet, weerbaarheid en veerkracht waarmee zij in turbulente tijden en soms met pittige kritiek, de verandering van onze organisatie waarmaken.

Zichtbare kwaliteitsverbetering

We begrijpen heel goed dat we vertrouwen niet herwinnen door nog een keer uit te leggen wat wij in de afgelopen jaren hebben gedaan als we niet tegelijkertijd kunnen aantonen waartoe al die inspanningen hebben geleid. Op de sector rust niet alleen een inspannings- maar ook een resultaatverplichting.

Het beeld dat de kwaliteit van de wettelijke controles niet verbeterd zou zijn, is niet gestoeld op recent onderzoek. De meest recente dossierinspecties door de AFM bij de vier grote accountantsorganisaties met een OOB-vergunning hebben betrekking op de boekjaren 2014 en 2015. Inmiddels zijn we drie à vier jaar verder. Het beeld is verouderd.

De voorlopige uitkomsten van de Amerikaanse toezichthouder PCAOB van de controledossiers over het boekjaar 2017 zijn positief. Ook andere externe toezichthouders (Auditdienst Rijk, Inspectie van het Onderwijs, Nederlandse Zorgautoriteit, Raad van Toezicht NBA, Zorginstituut Nederland, Commissariaat voor de Media en NOREA) oordelen positief over de kwaliteit van vrijwel alle geïnspecteerde dossiers in de periode 2015-2018. En de resultaten van onze meest recente interne (internationale) dossierinspecties over het boekjaar 2017 zijn verbeterd ten opzichte van de jaren daarvoor.

Ook voelen we ons gesteund door de positieve terugkoppeling over het gedrag van onze partners en directors die we ontvingen van onderzoekers van de Universiteit Maastricht. Zij deden in de zomer van 2018 onder 1.200 accountancycollega's van PwC onderzoek naar de impact van reflectie, tijdsdruk en een veilige leeromgeving op de kwaliteit van de controle-afwegingen. Diezelfde positieve terugkoppeling ontvingen we recent ook van de AFM naar aanleiding van hun onderzoek naar de invloed van partners op de implementatie en borging van een kwaliteitsgerichte cultuur.

Ten slotte vertellen raden van bestuur en raden van commissarissen van onze controleklanten ons dat ze zien dat de opstelling van de accountant is veranderd. Deadlines zijn niet heilig meer, vaktechnische discussies worden met meer stevigheid gevoerd, aan het dossier wordt meer tijd en aandacht besteed en we nemen eerder afscheid van klanten indien zij de benodigde kwaliteit van de aangeleverde jaarrekening niet kunnen of willen leveren.

We zien dus dat de diverse maatregelen hun vruchten afwerpen en leiden tot daadwerkelijke kwaliteitsverbetering. Ook krijgen we dit terug in de feedback van ons real-time-review team. Desondanks kan en moet het beter. Ook daarvan zien wij helaas nog genoeg voorbeelden in onze praktijk.

Definitie van kwaliteit

Controlekwaliteit begint bij een controle(dossier) dat voldoet aan wet- en regelgeving. Een betrouwbaar oordeel van de accountant stelt gebruikers van de jaarrekening in staat hun beslissingen te baseren op betrouwbare informatie.

Kwaliteit is echter meer; de ontwikkeling van talent, verbetering van processen bij gecontroleerde organisaties en de inbreng van opgedane kennis en inzichten in het maatschappelijk debat zijn passend bij de publieke taakopvatting van de accountant. Dat geldt ook voor onze adviesdiensten. Belastingadvies, advisering bij (digitale) transformaties en fusie- en overnamebegeleiding wordt beter als het wordt gedaan met oog voor het maatschappelijk belang.



Maar de maatschappelijke verwachtingen reiken inmiddels verder. Van de accountant wordt verwacht dat hij of zij een poortwachtersrol vervult bij maatschappelijk relevante thema's, zoals fraude, compliance met wet- en regelgeving en continuïteitsrisico's in de bedrijfsvoering. Daarom zet PwC bijvoorbeeld meer forensische experts in bij de controle zodat frauderisico's beter en adequater worden onderkend en geadresseerd en mogelijke fraudes sneller kunnen worden ontdekt en onderzocht. En we zetten herstructureringsexpertise in bij continuïteitsvraagstukken. Maar we stellen tegelijkertijd vast dat de aard en reikwijdte van de wettelijke controle inmiddels achterloopt bij de maatschappelijke verwachtingen. Zonder duidelijkheid over deze zogeheten verwachtingskloof denken wij dat de accountancysector zal blijven teleurstellen.

Leren van oorzaken van fouten

Om te kunnen verbeteren moet je openstaan om te leren. Van gemaakte fouten én van goede voorbeelden. Wij doen doorlopend oorzakenanalyses op dossiers die in- of extern als 'onvoldoende' worden beoordeeld, maar ook op dossiers die als beste uit de bus komen. Inmiddels is dit een integraal onderdeel van ons kwaliteitsmanagementsysteem.

Uit onze oorzakenanalyses komt het gebrek aan tijd steevast naar voren als een oorzaak van tekortkomingen in de kwaliteit. Dit gebrek aan tijd (werkdruk) kent verschillende oorzaken, die maar deels door ons zijn te beïnvloeden en daardoor minder gemakkelijk oplosbaar zijn. Denk hierbij aan het huidige tekort aan accountants en de toenemende vraag naar onze dienstverlening in combinatie met de transitie-inspanningen door de eerdergenoemde klantroulaties.

Maar ook knelpunten in de uitvoering door de oplevering van controle-informatie door de gecontroleerde organisatie spelen een rol. Data-analyse laat zien dat controle-informatie door de gecontroleerde organisaties vaak te laat wordt aangeleverd. Daarnaast kunnen niet-voorzienige controlebevindingen bij de gecontroleerde organisatie tot extra werkzaamheden leiden.

In de afgelopen jaren hebben we maatregelen getroffen om meer tijd aan de controles te kunnen besteden. We hebben meer mensen aangenomen (vast en tijdelijk), we zetten projectmanagers in op de grote controleteams, we zetten vaker data-analyse in, besteden werkzaamheden uit naar gespecialiseerde delivery centra en we spreiden onze werkzaamheden meer in de tijd waardoor de piekbelasting in het voorjaar afneemt.

Maar we zijn er nog niet. We blijven hard werken aan verdere verlaging van de werkdruk. Dat betekent dat er een grens zit aan het aantal controle-opdrachten dat we op korte termijn kunnen uitvoeren, al blijven we het moeilijk vinden als een beroep op ons wordt gedaan. Toch zeggen wij 'nee' tegen nieuwe en bestaande opdrachten als we niet tijdig het juiste controleteam op de been kunnen krijgen of als de gecontroleerde organisatie niet aan de kwaliteitseisen kan of wil voldoen.

Een publieke taak in een private organisatie

In de loop van de tijd zijn bedrijfsactiviteiten, organisaties en systemen complexer geworden. De opkomst van informatie- en communicatietechnologie en globalisering hebben deze ontwikkeling versneld. Het werk van de accountant wordt complexer. Bijvoorbeeld bij de waardering van intellectueel eigendom, goodwill en andere immateriële activa, moeilijk herkenbare fraudes en toegenomen bedrijfsrisico's door digitalisering. Daarom doet de accountant steeds vaker een beroep op de expertise van specialisten. Naast de bestaande inzet van fiscalisten, actuarissen, IT'ers en waarderingsdeskundigen gaat het steeds vaker om relatief nieuwe vakgebieden zoals cyber, data-

analyse en forensische technologie. Daarmee is multidisciplinaire samenwerking een randvoorwaarde geworden voor kwaliteit. Het bouwen en onderhouden van specialistische kennis vindt nadrukkelijk ook plaats in de adviespraktijk, buiten het domein van de accountantscontrole.

De samenloop van controle en advies stelt hoge eisen aan de borging van het publieke belang binnen de organisatie. Vanuit de huidige wet- en regelgeving zijn al diverse maatregelen genomen die specifiek gericht zijn op het mitigeren van de risico's van het multidisciplinaire model. Denk hierbij aan het wettelijk verbod op adviesdiensten en de roulatieverplichting bij organisaties van openbaar belang, het verbod op de beloning van externe accountants op basis van commerciële prestaties, de instelling van een raad van commissarissen met de nodige bevoegdheden en de vereiste dat de meerderheid van de stemrechten in de accountantsorganisatie in handen moet zijn van accountants. Hiermee is Nederland veel verder gegaan dan andere landen.

Verantwoordelijkheden in de financiële keten

Hoewel controlekwaliteit begint bij de accountant, steunt de accountant in zijn werkzaamheden op de gecontroleerde organisatie, startend bij de administratieve organisatie en interne controle. In tegenstelling tot landen zoals de Verenigde Staten en Japan kent Nederland geen wettelijk vastgelegde normen voor de inrichting en werking van de administratieve organisatie en interne controle van bedrijven en instellingen. Onderzocht kan worden of en zo ja op welke wijze normstelling kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

Het is de verantwoordelijkheid van de gecontroleerde organisatie dat controle-informatie tijdig en van voldoende kwaliteit wordt aangeleverd. Dat de accountant tijdig en in voldoende mate toegang krijgt tot functionarissen en management. En dat de accountant in staat wordt gesteld zijn controleplan aan te passen als bijvoorbeeld nieuwe geïdentificeerde risico's of bevindingen daarom vragen.

De accountant kan niet functioneren zonder steun van de auditcommissie en raad van commissarissen van de controleklant. Zij zien toe op onder meer de kwaliteit van de administratieve organisatie en spelen een rol bij de aanstelling en het functioneren van de externe accountant en bieden daarmee waarborgen voor de kwaliteit van de controle. Onderzocht kan worden of en zo ja hoe de rol van de auditcommissie kan worden versterkt, bijvoorbeeld bij benoeming en functioneren van de externe accountant.

Structuren van de accountancysector

De genoemde alternatieven voor de huidige structuurmodellen kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: het businessmodel (controle en advies in één organisatie), het partnermodel (het zijn van beroepsbeoefenaar, eigenaar en ondernemer in één) en het verdienmodel (de accountant wordt betaald door de gecontroleerde organisatie). De in het maatschappelijk debat genoemde zorgen over het functioneren van de sector kunnen grotendeels worden herleid tot deze modellen.

Als antwoord op die zorgen klinkt duidelijk de roep om in te grijpen in de structuren van de sector. PwC staat open voor elke verandering die daadwerkelijk bijdraagt aan het duurzaam verbeteren van de kwaliteit. Tegelijkertijd moeten we waken voor maatregelen die daadkrachtig overkomen maar in de praktijk meer problemen kunnen veroorzaken dan dat ze oplossen. Het is een gegeven dat de Nederlandse accountancysector – in vergelijking met andere landen – gedurende de afgelopen jaren vergaand is hervormd. De resultaten hiervan zijn nog niet volledig bekend.

Wij zien dat het perfecte model niet bestaat. De huidige modellen bevatten prikkels die bijvoorbeeld de onafhankelijkheid van de accountant in een multidisciplinaire organisatie kunnen aantasten. Het wegnemen van die prikkels gaat mogelijk gepaard met het ontstaan van nieuwe risico's die we niet of onvoldoende kunnen overzien.

Hieronder gaan we nader in op structuurwijzigingen op drie niveaus:

1. De markt voor wettelijke controles;
2. De accountantsorganisatie;
3. De gecontroleerde organisatie.

1. De markt voor wettelijke controles

In de maatschappelijke discussie over onze sector klinken zorgen over de keuzevrijheid die organisaties van openbaar belang hebben bij het vinden van een accountantsorganisatie voor het uitvoeren van de wettelijke controle. Door een aantal (tijdelijke) maatregelen kunnen meer accountantsorganisaties actief worden in het segment van organisaties van openbaar belang. Dit kan op termijn leiden tot een groter marktaanbod.

Begrenzing marktaandeel

Door de tijdelijke instelling van een begrenzing van het marktaandeel van de grotere accountantsorganisaties in het segment van organisaties van openbaar belang kunnen meer kantoren actief worden in dit marktsegment. De complexiteit van toewijzing van controleopdrachten moet niet worden onderschat en vergt nadere analyse.

Shared en joint audits

Een manier om de keuze te vergroten in de markt voor wettelijke controles in het segment van organisaties van openbaar belang, is de introductie van zogenoemde *shared audits*. In dit model is één accountantsorganisatie verantwoordelijk voor de controle. Een andere accountantsorganisatie ondersteunt de accountant op bepaalde onderdelen van de controle, bijvoorbeeld door het uitvoeren van de controle van dochterondernemingen van de gecontroleerde organisatie.

Een alternatief is de zogenoemde *'joint audit'* waarmee in Frankrijk al ervaring is opgedaan. In deze variant worden twee externe accountants samen verantwoordelijk voor de controle. Deze variant leidt tot hogere kosten en het is onduidelijk of dit leidt tot hogere kwaliteit. Tevens vraagt het om de inzet van meer accountants in een arbeidsmarkt waar reeds sprake is van tekorten.

De Rijksaccountant

Een onafhankelijke, publieke aanbieder van de wettelijke controle zonder winstoogmerk kan een aanvulling zijn op het huidige aanbod in de markt. Deze Rijksaccountant kan als marktparticipant bijvoorbeeld de controles op zich nemen van een deel van de (semi)overheid, maar ook beschikbaar zijn voor controles van marktpartijen. Wel moet goed worden geleerd van de ervaringen in andere landen.

2. De accountantsorganisatie

Het op een heldere manier waarborgen van de onafhankelijkheid van accountants- ten opzichte van adviesdiensten binnen een multidisciplinaire organisatie is een van de belangrijkste vereisten voor het bouwen aan vertrouwen in de onafhankelijkheid van de externe accountant.

Scheiding van accountants- en overige diensten op het niveau van de opdrachtgever

Een volledige scheiding in het leveren van accountants- en overige diensten op opdrachtniveau is in Nederland doorgevoerd voor alle organisaties van openbaar belang. Daarmee gaat Nederland in Europees verband het verst van alle lidstaten. In de praktijk blijkt het uitvoeren van enig advieswerk naast de controle van meerwaarde voor het midden- en kleinbedrijf.

Scheiding van accountants- en overige diensten op het niveau van de accountantsorganisatie

Een vorm van organisatorische scheiding van controle- en adviesdiensten kan de onafhankelijkheid versterken van een accountantsorganisatie die deel uitmaakt van een groter geheel. In sommige delen van de sector is dit al in enigerlei mate het geval.

- Juridische en operationele afzondering onder een zelfstandig bestuur kan het opzetten en in stand houden van een kwaliteitsmanagementsysteem vergemakkelijken en kan daardoor bijdragen aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering.
- Financiële afzondering kan de accountantsorganisatie zelfstandiger maken binnen de multidisciplinaire organisatie en kan daarmee het maatschappelijk vertrouwen in de onafhankelijkheid van de externe accountant versterken. Daar staan evenwel nieuwe risico's tegenover; lagere financiële weerbaarheid, hogere kosten, meer interne discussie over inzet van specialisten en verminderde capaciteit om te investeren in kwaliteit, talent en technologie kunnen op termijn de controlekwaliteit aantasten.
- Een volledige en structurele splitsing ('*audit only*') leidt onzes inziens tot onverantwoorde kwaliteitsrisico's door beperking van de noodzakelijke toegang tot en beschikbaarheid van specialisten. Gezien het wezenlijke belang van specialistische kennis voor de controle zien wij niet hoe dat risico ondervangen kan worden in een model met externe inhuur van specialisten. Tevens dienen zich nieuwe onafhankelijkheidsrisico's aan ten aanzien van de externe specialisten, omdat de accountantsorganisatie geen controle meer heeft over een kwaliteitsmanagementsysteem als waarborg voor de onafhankelijk van alle bij de controle betrokken medewerkers.

Corporate model

Invoering van een corporate model leidt tot scheiding van eigendom en leiding. Dat past niet binnen het huidige wettelijke kader waarin de zeggenschap in accountantsorganisaties in meerderheid dient te berusten bij accountants. Tegelijkertijd kunnen de (op de korte termijn gerichte) rendementseisen van externe aandeelhouders en financiers leiden tot ongewenste prikkels en daarmee tot kwaliteitsrisico's.

3. De gecontroleerde organisatie

Intermediair

Een onafhankelijk lichaam (of 'marktmeester') dat besluit over dan wel toezicht houdt op de benoeming en het functioneren van de externe accountant zet de controleur meer op afstand van de gecontroleerde en kan daarmee bijdragen aan de onafhankelijkheid van de accountant. Een dergelijk lichaam zou zich ook moeten buigen over de vraag of door de gecontroleerde organisatie wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor een goede controle.

Relevant werk in een aantrekkelijke sector

Bijdragen aan getrouwheid van informatie blijft de kerntaak van de accountant. Een grotere inzet van technologie zal de huidige controles effectiever maken. Data-analyse en kunstmatige intelligentie zullen de controlewerkzaamheden doen veranderen van deelwaarnemingen en steekproeven naar controles van volledige populaties met het testen van de uitzonderingen, en van eens per jaar naar een meer real-time controle. Ook kan technologie de poortwachtersfunctie versterken door nieuwe en meer diepgaande inzichten in bedrijfsdata en transactiestromen als gevolg van de inzet van nieuwe



technieken. En we zien een toenemende behoefte bij stakeholders aan meer toekomstgerichte en kwantitatieve, niet-financiële informatie over de prestaties van organisaties (*integrated reporting*).

Om relevant te blijven en toekomstbestendig te zijn moet het accountantsberoep aantrekkelijk blijven voor talent. Dat geldt niet alleen voor de instroom van jonge accountants maar ook voor specialisten met verschillende achtergronden. Door een grotere focus op cultuur, gedrag en technologie in onze controles zijn we in toenemende mate afhankelijk van de instroom van afgestudeerden met andere achtergronden en opleidingen dan die van de accountancy. Aantrekkelijk blijven voor talent lukt alleen als we al deze talenten voldoende kansen kunnen bieden op professionele ontwikkeling in een brede praktijk die maatschappelijk relevant werk verricht.

Tot slot

PwC staat voor vertrouwensherstel in onze sector. Met ruim 5.000 collega's in Nederland werken we daar hard aan. Dag in dag uit, ook in de komende jaren.

Mede namens hen gaan wij graag met u in gesprek.

Met vriendelijke groet,

Ad van Gils
Voorzitter raad van bestuur Holding
PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.

Agnes Koops-Aukes
Voorzitter PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.