



Commissie toekomst accountancysector  
T.a.v. de voorzitter en leden van de commissie

Amsterdam, 19 april 2019

Geachte voorzitter en leden van de commissie,

Aan u is gevraagd voorstellen te doen voor het verbeteren van de kwaliteit van de accountantscontroles in Nederland. De raad van commissarissen (rvc) van PwC heeft kennisgenomen van de brief van de raad van bestuur (rvb) aan uw commissie. Graag maakt de rvc van de gelegenheid gebruik de ervaringen met u te delen die wij in de afgelopen jaren hebben opgedaan.

### **Uw opdracht**

De opdracht die u heeft gekregen is niet eenvoudig. In de accountancysector zijn de veranderingen immers nog in volle gang. In de afgelopen jaren is meer veranderd dan in de decennia ervoor. Maar terwijl de accountantsorganisaties werken aan verbetering, blijft de maatschappelijke kritiek nog altijd groot. Praktijk en perceptie lopen hier uiteen.

Daar komt bij dat u onderzoek doet naar een sector met bijzondere kenmerken. De controle is een publieke taak maar de accountant is niet in publieke dienst. Wat zijn de waarborgen voor kwaliteit en onafhankelijkheid? Daarbij is de accountantscontrole bij uitstek het werk van mensen, niet van systemen. Kan gedragsverandering worden afgedwongen en hoe blijft de sector aantrekkelijk voor talent? Tot slot neemt de voorspellende waarde van de accountantsverklaring af in onze snel veranderende wereld, maar stijgen de verwachtingen. Waar ligt de toekomst van het beroep?

Hieronder gaan wij nader in op het perspectief van de rvc, onze vindplaatsen van verandering, het belang van talent en het accountancyberoep van de toekomst.

### **Ons perspectief**

De rvc van PwC is in 2015 geïnstalleerd als toezichthouder op het niveau van de Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V. De rvc houdt toezicht op de gehele Nederlandse PwC-organisatie (waaronder de accountants-, belastingadvies- en consultingpraktijken) en bestaat uit acht onafhankelijke leden met achtergronden in het bedrijfsleven, de wetenschap, overheid en de politiek. Rvc-leden participeren in een viertal commissies: de commissie publiek belang, de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. De installatie van de rvc volgde uit de 53 verbetermaatregelen die door de sector werden geïmplementeerd sinds 2014. Sindsdien kwam de rvc 28 keer in vergadering bijeen.

---

*Holding PricewaterhouseCoopers Nederland 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](http://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](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Als rvc hechten wij groot belang aan een vinger aan de pols binnen alle geledingen van de PwC-organisatie. Daarom nemen wij in aanvulling op de vergaderingen met de rvc en onze aanwezigheid bij de algemene vergaderingen van aandeelhouders, veelvuldig deel aan gesprekken en bijeenkomsten met PwC-medewerkers en externe stakeholders. Soms met en soms zonder de aanwezigheid van leden van de rvb. Vaak worden bijeenkomsten speciaal georganiseerd om de rvc rechtstreeks in contact te brengen met PwC'ers.

### **Vindplaatsen van verandering**

Gedurende de afgelopen jaren hebben wij binnen de PwC-organisatie gezocht naar informatie die ons kon helpen bij onze oordeelsvorming en op basis waarvan wij konden vaststellen of bijvoorbeeld sprake was van verbetering of verslechtering van kwaliteit en cultuur. Die zoektocht was niet eenvoudig en het vaststellen van de voortgang evenmin. Graag nemen wij u mee naar twee plaatsen waar wij de verandering zelf hebben kunnen vaststellen: de vergaderingen met de rvb en onze gesprekken met PwC'ers.

De eerste vindplaats zijn onze vergaderingen met de rvb. Doorlopend hebben de commissarissen het beleid van het bestuur getoetst op effectiviteit in relatie tot kwaliteit en het maatschappelijk belang. Onvermijdelijk leidde dat –zeker in de beginjaren– tot stevige gesprekken. Denken en doen veranderen niet van de ene op de andere dag.

Maar inmiddels stellen wij vast dat de toon uit de top consequent is veranderd; kwaliteitsverbetering wordt beschouwd als bestaansvoorwaarde. Ook is de rvb actief op zoek gegaan naar een nieuwe balans binnen het eigen team en de organisatie als geheel, bijvoorbeeld waar het diversiteit betreft. Tot slot zien wij bewijs van een kwaliteitsverbetering die zich uitstrekt tot alle onderdelen en lagen van de organisatie. In de loop van jaren zijn op allerlei aspecten grote en meerjarige investeringen gedaan.

Een tweede vindplaats zijn onze gesprekken met PwC'ers. Sinds 2016 heeft de rvc uitgebreid gesproken met inmiddels 233 partners en (senior) directors. De thema's waarover werd gesproken varieerden in verloop van jaren tussen de ontwikkelingen in de markt tot het functioneren van de rvb. Maar elk jaar stond bovenaan onze agenda de voortgang van de cultuurbeweging in relatie tot de controlekwaliteit.

Uit de gesprekken blijkt dat de cultuurverandering doordringt tot in de haarvaten van de organisatie. PwC wordt steeds meer een lerende organisatie. Op plaatsen waar regels niet reiken wordt anders gesproken over collega's, over klanten, over de toezichthouder en over de buitenwereld. Cultuur bepaalt de gedragingen van de accountant, meer nog dan wetten en regels dat ooit kunnen doen. Het bepaalt in hoeverre de accountant zich door zijn collega's gesteund voelt bij het voeren van een moeilijk gesprek met een controleklant. Het bepaalt ook of collega's elkaar kunnen en durven aanspreken op fouten zodat daarvan wordt geleerd. Het bepaalt hoe wordt omgegaan met tijdsdruk. Precies daar is de accountant op zijn of haar kwetsbaarst.

### **Het belang van talent**

Hoewel we getuige zijn geweest van positieve veranderingen hebben we ook blijvende zorgen. Ondanks alle technologische ontwikkelingen blijft de accountantscontrole afhankelijk van mensen. Professionele oordeelsvorming is en blijft onmisbaar voor het goed kunnen inschatten van risico's. Daar kan geen algoritme tegenop. In deze sector is ervaring van grote waarde en maken getalenteerde mensen het verschil.



Tegelijkertijd wordt de controle complexer en groeit de behoefte aan medewerkers met voor een accountantsorganisatie atypische profielen. De accountant moet steeds vaker een beroep doen op hooggespecialiseerde collega's voor het goed kunnen doorgronden van IT-systemen, het inschatten van continuïteitsrisico's of het ontdekken van fraudes. Gelukkig werken die specialisten vaak in dezelfde organisatie en vallen zij onder dezelfde strenge regels omtrent persoonlijke onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid.

Maar steeds vaker moeten we buiten de deur naar hen op zoek. Daardoor groeit het aantal vacatures. PwC is naast accountants op zoek naar dataspecialisten, programmeurs, wiskundigen en zelfs hackers om het uitvoeren van haar publieke taak te kunnen blijven waarmaken. Die zoektocht verloopt moeizaam. Daar komt bij dat de positie van de accountant vandaag de dag onder druk staat; is goed ooit goed genoeg? Dit draagt niet bij aan de aantrekkelijkheid van het beroep.

Dat is een probleem. Bij gebrek aan gekwalificeerde mensen moet steeds vaker een beroep worden gedaan op collega's uit het buitenland. Het wordt steeds moeilijker om kennis op peil te houden. Daarbij kan de noodzaak tot het inhuren van tijdelijke krachten uit het buitenland de consolidatie van de ingezette veranderingen in gevaar brengen. En steeds vaker kunnen accountantsorganisaties door een tekort aan gekwalificeerde mensen niet meedoen aan een biedingstraject. Dat komt niet ten goede aan de kwaliteit van de controle en het aanbod in de markt.

Tot slot is met alle veranderingen in de afgelopen jaren de veerkracht van PwC op de proef gesteld. De transformatie heeft invloed gehad op alle PwC'ers. Daardoor is de werkdruk gestegen. Deze zal moeten dalen naar een acceptabel niveau.

### **Het accountancyberoep van de toekomst**

De aantrekkelijkheid van het beroep is verbonden met de toekomstbestendigheid ervan. Vandaag de dag lopen de meningen uiteen over de toegevoegde waarde van de accountant. Enerzijds wordt een steeds grotere nadruk gelegd op de volledigheid van controledossiers. Anderzijds wordt van de accountant juist steeds meer een onderzoekende instelling verwacht. De verwachtingen zijn hoger dan ooit tevoren, bijvoorbeeld waar de accountant een poortwachtersrol wordt toegedicht bij het ontdekken van fraudes. Het maatschappelijk belang van het dichten van de verwachtingskloof is evident.

Daarnaast stellen wij vast dat de accountant binnen het bedrijfsleven een andere reputatie heeft gekregen. Van collega-commissarissen horen wij dat bestuurders weer gezond zenuwachtig zijn als de accountant in huis is. Dat de accountant meer 'moeilijke gesprekken' voert over onduidelijkheden in de cijfers. En dat de accountant sneller bereid is afscheid te nemen van een controleklant als die niet dezelfde kwaliteitsambitie deelt. Ook bij PwC zien we dat steeds vaker gebeuren.

### **Tot slot**

De rvc is ervan getuige geweest hoe PwC zich heeft gecommitteerd aan de verandering die nodig is om de kwaliteit van de controles duurzaam te verhogen. Dat ging in het begin niet zonder slag of stoot en kost nog altijd meer tijd dan we zouden willen. Vanuit gedragswetenschappelijk perspectief weten we maar al te goed hoe weerbarstig en complex een succesvolle transformatie is van cultuur en gedrag.

Maar de verbetering is onmiskenbaar. En hoewel wij slechts één accountantsorganisatie van binnenuit kennen is het onze indruk dat deze nuance in het huidige debat over de toekomst van de



accountancysector in den brede over het hoofd wordt gezien. Daardoor ontstaat het risico dat ondoordachte ingrepen meer kwaad dan goed doen.

Als rvc zullen wij de rvb van PwC blijven uitdagen op het laten prevaleren van kwaliteit boven commerciële overwegingen, op het verder openzetten van ramen en deuren en op het waarmaken van de PwC-purpouse: bouwen aan vertrouwen en het oplossen van belangrijke problemen.

Wij wensen uw commissie veel wijsheid toe bij de verdere totstandkoming van uw rapport en zijn vanzelfsprekend bereid tot een nadere toelichting op deze brief.

Namens de raad van commissarissen van Holding PricewaterhouseCoopers Nederland B.V.,

Hoogachtend,

Jan Maarten de Jong (*voorzitter*)

Naomi Ellemers

Carel van Eykelenburg

Annemarie Jorritsma

Frits Oldenburg

Yvonne van Rooy

Cees van Rijn

Jan Sijbrand