



Het bestuur van de Autoriteit Financiële Markten  
Postbus 11723  
1001 GS AMSTERDAM

13 oktober 2015

## ***Betreft: Dashboard 2015 Verandering en verbetermaatregelen***

Geacht bestuur,

De transformatie van onze organisatie, waarbij de nadruk ligt op kwaliteit, het vergroten van het leer- en aanpassingsvermogen en op openheid en verantwoording naar de samenleving, heeft het afgelopen jaar een versnelling doorgemaakt. Dit vanuit onze wereldwijde purpose en onze overtuiging dat de sleutel tot hernieuwd vertrouwen ligt in een vergrote transparantie over waar we als organisatie voor staan en over onze dilemma's. Van de hiervoor vereiste verandering van onze cultuur en ons gedrag is het afgelopen jaar firmabreed serieus werk gemaakt. Uw oordeel dat PwC grotendeels voldoet aan uw verwachtingen voor 2015, beschouwen we dan ook in de eerste plaats als een belangrijke blijk van waardering voor alle PwC'ers die hier hard mee aan de slag zijn gegaan.

Uw mening dat onze nieuwe aanpak voor oorzakenanalyse de potentie heeft om een grondig en integraal inzicht te geven in de oorzaken die de kwaliteit positief en negatief beïnvloeden, geeft ons het vertrouwen dat wij op de goede weg zijn.

In ons Jaarbericht en Transparantieverlag 2014/2015 geven wij een integraal beeld van onze visie, beleid en procedures. In ons Jaarbericht zetten wij onze visie en de vertaling hiervan in concreet gewenst gedrag door middel van de *PwC Experience*, *PwC Professional* en de continue beïnvloeding hiervan via het creëren van de *Moments that Matter beweging* uiteen. In het transparantieverlag lichten wij onder andere ons kwaliteitsgerichte beoordelings- en beloningsbeleid toe.

Tevens geven deze documenten een actueel beeld van de doorgevoerde maatregelen. Zo hebben wij na 1 mei jl. onder andere in juni de clawback regeling ingevoerd en recent het beleggingsbeleid en het beloningsbeleid voor bestuurders vastgesteld en gepubliceerd. Sinds 1 mei kennen we ook een raad van commissarissen, bestaande uit zeven externe leden. Deze kritische blik van buiten leidt tot meer openheid en een meer nadrukkelijke afweging van externe opvattingen in onze besluitvorming.

Tegelijkertijd realiseren we ons terdege dat we er nog niet zijn. Uw aandachtspunten nemen wij dan ook ter harte. Wij delen uw opvatting dat veel verbetermaatregelen tijd nodig hebben om tot het beoogde effect in de praktijk te komen. We begrijpen dan ook uw keuze om het onderzoek op dit moment te beperken tot de opzet van de verander- en verbetermaatregelen en niet te richten op de werking daarvan.

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 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 gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



In het Dashboard 2015 doet u verslag van het onderzoek naar de vraag of wij als accountantsorganisatie voldoen aan uw verwachtingen voor 2015. Wij hebben getracht in aanloop naar het vaststellen van het rapport om tot precisering van die verwachtingen op de verschillende onderdelen te komen. Naar onze mening is op onderdelen verdere verduidelijking nodig.

Wij spreken dan ook graag de wens uit zo spoedig mogelijk een vervolg aan deze dialoog te geven, omdat breed gedragen verwachtingen ons en de sector beter in staat stellen daarop te anticiperen.

Hoogachtend,  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Michael de Ridder, voorzitter Directie