



Transparency report 2015

Ernst & Young
Accountants LLP
The Netherlands
Volume 1



Building a better
working world



Voorwoord

Welkom bij het Transparantieverlag 2015 van Ernst & Young Accountants LLP. Onze stakeholders willen graag weten wat wij doen om de kwaliteit van onze audits verder te verbeteren, risico's te controleren en als accountants onafhankelijk te blijven. Die behoefte begrijpen wij. Dit verslag is één van de kanalen die wij gebruiken om u, stakeholder, te informeren over al onze activiteiten op deze gebieden.

De afgelopen jaren is vast komen te staan dat de kwaliteit van accountantscontroles structureel verbetering vraagt. Het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer moet herwonnen worden. Incidenten en onderzoeken vanuit de AFM en de beroepsgroep zelf brachten dit regelmatig onder de aandacht. Waarnemingen en reacties van andere relevante stakeholders en criticasters, onderstreepten deze constatering.

EY heeft heel expliciet gekozen voor een fundamentele aanpak van kwaliteitsverbetering waarin cultuur en gedragsverandering, alsmede het bieden van de juiste context voor kwaliteitsgericht handelen, centraal staan.

Kwaliteit, diversiteit en attitude van onze partners en medewerkers zijn de belangrijkste ankerpunten binnen onze visie.

Systemen, support en structuren bieden slechts de noodzakelijke randvoorwaarden en heel waardevolle checks & balances. Maar ons vak is en blijft mensenwerk. Onze reputatie is niets meer dan een belofte aan onze opdrachtgevers en het maatschappelijk verkeer, die elke dag door onze teams en specialisten weer opnieuw moet worden ingelost.

Het uitvoeren van hoogwaardige controles is onze eerste prioriteit. Dit vormt de kern van ons vermogen om het publiek belang te dienen en het wereldwijde netwerk van EY succesvol en verantwoord uit te breiden – en om zo ons doel, building a better working world, te bereiken. Accountants leveren een cruciale bijdrage aan het functioneren van de kapitaalmarkten overal ter wereld, door transparantie te bevorderen en het vertrouwen onder beleggers te vergroten. Bedrijven, regelgevende instanties en andere betrokkenen rekenen erop dat wij bij iedere afzonderlijke opdracht de hoogste kwaliteitsnormen in acht nemen.

EY investeert in middelen om onze werkzaamheden verder te verbeteren. Dit stelt ons in staat topteams te creëren en bij onze controles het vertrouwen te winnen van alle stakeholders.

Een duurzame dialoog met onze stakeholders blijft voor ons dan ook een prioriteit. Het afgelopen jaar hebben wij met velen van u gesproken om na te gaan hoe u over dingen denkt en om zo input te verzamelen. Dank aan iedereen die in 2015 de tijd heeft genomen om zijn of haar opvattingen met ons te delen.

Wij zouden alle lezers van dit verslag (beleggers, leden van auditcommissies, bedrijven, toezichthouders en al onze stakeholders) willen vragen deze dialoog over onze strategie en over alle onderwerpen die in dit verslag aan bod komen, met ons voort te zetten.

Het Transparantieverlag 2015 van Ernst & Young Accountants LLP bestaat uit twee delen. Dit is het Nederlandstalige Deel 1. In dit Deel 1 zijn opgenomen het bericht van de Voorzitter van het Bestuur, het Verslag van de Beleidsbepalers, het Verslag van de Commissie Publiek Belang en het bericht van de Voorzitter van de Raad van Commissarissen van EY in Nederland. In het Engelstalige Deel 2 is uitgebreide, gedetailleerde informatie opgenomen over onder meer governance, kwaliteitsbeleid, onafhankelijkheid, opleiding en training, en beoordeling en beloning.

Inhoud

Bericht van de voorzitter van het Bestuur	3
Verslag van de Beleidsbepalers	7
Verslag van de Commissie Publiek Belang	11
Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen van Ernst & Young Nederland LLP	18

More information about EY can be found at ey.com

Bericht van de voorzitter van het Bestuur



Kwaliteitsverbetering in de praktijk

Het afgelopen jaar stond voor mij in het teken van het concretiseren van onze ambities op het gebied van de zo veel besproken fundamentele kwaliteitsverbetering van de accountantscontroles. Onze eigen, medio 2014 geformuleerde visie, de geambieerde *step change* en hoe die te realiseren, werd in september 2014 stevig ondersteund door onze beroepsorganisatie NBA, middels de maatregelen 'In het publiek belang'. Onze toezichthouder AFM vroeg in haar kritische rapportages daarenboven expliciet aandacht voor het belang van kwaliteitsgericht gedrag en de bijbehorende organisatorische randvoorwaarden.

Realistisch leiderschap

Tijd voor actie dus en het vertalen van mooie woorden en ambitieuze vergezichten naar concrete, zichtbare en meetbare verbetermaatregelen en dito resultaten. Investeren en structureren. De start van een strakke operatie en het voortvarend uitrollen van maatregelen en doen van interventies. Hierbij blijven wij ook graag realistisch. De uitdagingen voor de sector in zijn geheel en EY in het bijzonder zijn ambigue en lichtzinnigheid past hier niet bij. Het zou bovendien geen recht doen aan de weerbarstigheid van het onderwerp en de lange adem die het vraagt.

Het uitvoeren van kwalitatief hoogstaande accountantscontroles was en is altijd het enige uitgangspunt voor EY en de dagelijkse invulling van deze belofte wacht niet op de uitrol van toekomstgerichte verbetermaatregelen. Het afgelopen jaar was daarbij extra uitdagend als gevolg van de laatste transities van cliënten en hiermee gepaard gaande proposals en *initial audits*. Een spannend en inspirerend jaar waarin we een indrukwekkend aantal internationale *blue chip* ondernemingen alsmede vele vooraanstaande Nederlandse organisaties als nieuwe cliënten hebben mogen verwelkomen.

Culture eats strategy for breakfast

Centraal bij het vertalen van onze strategie in maatregelen en initiatieven is onze overtuiging dat het binnen een *professional services firm* van de omvang en het kaliber als EY in Nederland, uiteindelijk draait om de kwaliteit, het gedrag en de bezieling van de aan onze organisatie verbonden partners en professionals. Hoe logisch en gedurfd een visie ook is. Het staat of valt met de uitvoering ervan. En dat is mensenwerk.

Zonder de intrinsieke overtuiging, een lange adem en aantoonbare serieuze interventies, die de ambities kracht bij zetten, blijven beloftes in glossy brochures steken in betekenisloze retoriek. Een organisatie en het gedrag en cultuur serieus bijsturen is nu eenmaal uitdagend, zeker wanneer sprake is van langjarige, ingesleten patronen en gebruiken. Cruciaal hierbij is het scheppen van de juiste organisatorische randvoorwaarden, het bieden van *state of the art* support binnen een echt lerende organisatie. Alleen dan is er ruimte de brede, professioneel kritische en deskundige 'accountant van de toekomst' tot volle wasdom te laten komen. Als voorzitter van het bestuur van Ernst & Young Accountants LLP is het mijn primaire en meest belangrijke taak deze randvoorwaarden duurzaam vorm te geven.



Integrale aanpak

Ervaringen uit het verleden hebben bovendien geleerd dat succesvolle executie precieze afstemming en een zorgvuldige balans vergt van het palet aan maatregelen op het gebied van zowel onze mensen, markt als kwaliteitsagenda. De één kan nu eenmaal niet zonder de ander.

Fundamentele kwaliteitsverbetering vergt op de Talent agenda meer diversiteit in onze workforce en 'anders leren'. Onze capaciteit is dit jaar kwantitatief en kwalitatief fors uitgebreid en hiermee *fit for future challenges* en het volgens onze standaarden bedienen van onze bestaande en nieuwe cliënten. Een kwaliteitsgerichte cultuur en organisatie is bovendien kritisch op haar relaties en portefeuille. Onze cliënten en hun hoge standaarden weerspiegelen immers de kwaliteit die wij ambiëren.

Onze investeringen binnen de kwaliteitsagenda zien op het nog beter faciliteren van onze teams bij de opdrachtuitvoering. Kennis, kunde en support van specialisten en *in flight coaching*. Het periodiek monitoren en bijstellen van de omvang en complexiteit van partnerportefeuilles waardoor adequate tijdsbesteding en partnerbetrokkenheid gegarandeerd is. De introductie van een nieuw elektronisch platform voor onze accountantscontroles, Canvas, geeft een extra impuls aan de kwaliteit en documentatie van onze werkzaamheden. Last but not least blijven we continu investeren in innovatieve controlemethodieken. Het standaardiseren en implementeren van data-analyse processen voor de gehele praktijk en de inzet van expertise op het gebied van *soft controls* in controleteams.

Een Balancing Act

Bovenstaande is slechts een bloemlezing uit de veelheid van initiatieven die onze koerswijziging zal doen slagen. De voortgang en het enthousiasme van onze workforce inspireert dagelijks deze *balancing act* te vervolgen. En hierbij invulling gevend aan het voor de verandering noodzakelijke voorbeeldgedrag en de effecten van dit *leading by example* in de praktijk te ervaren.

Checks & Balances

Onze samenwerking met de Commissie Publiek Belang (CPB) was wederom intensief, waarbij zij ons hebben uitgedaagd op de stappen die wij hebben genomen om kwaliteit te verbeteren. Wij danken hen voor de plezierige samenwerking en hun bijdrage in de afgelopen jaren. Vanaf 1 juli jl. is de CPB opgevolgd door een Raad van Commissarissen (RvC) welke ons nog autonoom zal *challengen* op de voortgang en de realisatie van onze doelstellingen. Wij zijn trots op de statuur, ervaring en kwaliteit van de leden van ons nieuwe toezichtsorgaan. De samenstelling en kennis sluiten naadloos aan bij onze unieke EY organisatie en de *smell of the place* die wij voorstaan.

Het *fresh pair of eyes* wat deze extern georiënteerde RvC brengt, zal ons slechts nog meer inspireren en uitdagen. Daarnaast zullen we onze stakeholder dialogen met overtuiging vervolgen en kunnen we in continuïteit ons voordeel doen van het internationale EY netwerk. Onze internationale en regionale governance brengt ons bestuurlijke onafhankelijkheid en de noodzakelijke interne *checks & balances*.

Trots

Het afgelopen jaar was meer dan uitdagend. Ik ben dan ook trots op onze medewerkers en partnergroep. We hebben op vele momenten het uiterste van elkaar gevraagd en onze inspanningen hebben zichtbaar resultaat. De markt heeft zich uitgesproken en hun waardering kenbaar gemaakt door de keuze voor EY als nieuwe of zittende accountant.

Onze medewerkerstevredenheid bracht ons dit jaar een historisch hoge score ondanks de werkdruk en stapeling van kwaliteitsmaatregelen. We zullen onze 'reis van kwaliteit' vervolgen en ik voel me hierbij gesteund door deze krachtige en loyale achterban. Kwaliteit is niet slechts een agendapunt van het bestuur. Noch de uitdaging van enkele support afdelingen. Het leveren van topkwaliteit is onze gezamenlijke uitdaging en schier onmogelijk zonder ieders inzet en bijdrage. Ik ervaar dat we hier als groep achter staan en de uitdagingen als collectief aangaan. En dat is de enige duurzame weg.



Fact of life

Ons doel is de leidende positie van EY in Nederland op het gebied van kwaliteit in continuïteit te borgen. Het leveren van topkwaliteit en de bijbehorende professionaliteit is daarbij *fun*. Kwaliteit is terug op het midden van de tafel en de eigendom en verantwoordelijkheid van onze ervaren en vakbekwame partners en professionals. We mogen trots zijn op onze werkzaamheden, onze bijdrage aan de stabiliteit en transparantie van financiële markten. Vertrouwen van het maatschappelijk verkeer is dan geen doelstelling meer maar een *fact of life*.

Wij zien uit naar een uitdagend en succesvol nieuw jaar!

Rotterdam, 30 september 2015

Michèle Hagers
Voorzitter Ernst & Young Accountants LLP



Michèle Hagers



Joep Heijster



Patrick Rottiers



Jeroen Kamphuis



Yves tiberghien



Wouter Smit



Jules Verhagen



Verslag van de Beleidsbepalers

Noblesse Oblige

Als beleidsbepalers van Ernst & Young Accountants LLP kijken wij terug op een jaar waarin wij als nieuw team, met succes, het fundament hebben gelegd, waarop onze accountantsorganisatie haar leidende positie in de Nederlandse markt kan bestendigen en uitbouwen.

EY in Nederland kan immers bogen op een uitstekende positie op de arbeids- en cliëntenmarkt. De investeringen in de kwaliteit van de opdrachtuitvoering hebben ons ook op dit gebied een stabiele uitgangspositie gebracht. Het afgelopen jaar werd dit beloond. Een groot aantal nieuwe relaties en opdrachtgevers sprak het vertrouwen in ons uit als nieuwe of zittende accountant. Onze medewerkers waren dit jaar uitgesproken en gaven ons hun vertrouwen wat zich vertaalde in een positieve uitslag van ons jaarlijkse medewerkers-tevredenheidsonderzoek.

Het duurzaam borgen en versterken van deze leidende positie in de huidige turbulente omstandigheden is voor ons als bestuur de grootste uitdaging, immers: Noblesse Oblige.

Dit bereiken we slechts door het uitvoeren van kwalitatief hoogstaande accountantscontroles waarbij we de verwachtingen van onze opdrachtgevers en stakeholders blijven overtreffen. EY blijft daarbij een organisatie die talenten aantrekt en bindt en waar professionals zich breed ontwikkelen en waar er ruimte is kennis en ervaring te delen. Maximale transparantie over onze werkzaamheden zal het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer en relevante stakeholders terugbrengen op het gepaste niveau.

Fundamentele gedragsverandering

Onze uitdaging kreeg eind 2014 een extra dimensie. Zowel onze toezichthouder AFM als de beroepsorganisatie NBA lieten zich wederom kritisch uit over de kwaliteit van de accountantscontroles. In de AFM onderzoeksrapporten en NBA publicatie 'in het publiek belang' werd onze beroepsgroep gemaand tot diverse kwaliteitsgerichte maatregelen waaronder het inregelen van een steviger en meer extern georiënteerde governance en toezichtstructuur. Bovendien werd vanuit de AFM opgeroepen tot een fundamentele gedragsverandering binnen accountantsorganisaties.

Kwaliteitsverbetering vergt
cultuurverandering

De afgelopen jaren is vast komen te staan dat de kwaliteit van accountantscontroles structureel verbetering vraagt. Het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer moet herwonnen worden. Incidenten en onderzoeken vanuit de AFM en de beroepsgroep zelf brachten dit regelmatig onder de aandacht. Waarnemingen en reacties van andere relevante stakeholders en criticasters, onderstreepten deze constatering. Ook EY heeft de afgelopen jaren op deze signalen à tempo gereageerd door middel van het doorvoeren van diverse verbeteracties en kwaliteitsprojecten. Daarmee is zeker vooruitgang geboekt en zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van kwaliteitsverbetering. Zonder de intenties en oprechtheid van deze interventies en verbetermaatregelen in twijfel te trekken, stellen ook wij vast dat er meer nodig is dan deze instrumentele en vaak geïsoleerde maatregelen die in eerste aanleg zien op structuren, sanctionering en nog meer procedures.

Reflectie

Deze omstandigheden gaven ons aanleiding tot het opnieuw uitvoeren van een kritische self-assessment. Welke lessen leren we uit het verleden? Hoe reageren we adequaat op de bevindingen van onze toezichthouders en vraagtekens van het maatschappelijk verkeer? Hoe ziet de accountant van de toekomst er uit en wat maakt ons beroep weer aantrekkelijk voor een nieuwe generatie beroepsbeoefenaren? De uitkomsten van deze evaluatie hebben ons in staat gesteld onze visie en strategie, de bijpassende concrete verbetermaatregelen en prioriteiten voor de komende jaren zorgvuldig en in samenhang vast te stellen.



Verandervisie

Onze verandervisie omvat de ook door ons beoogde duurzame gedragsverandering. De organisatorische context en randvoorwaarden dienen dit kwaliteitsgerichte gedrag bovendien mogelijk te maken en maximaal te faciliteren. Verbetermaatregelen richten zich daarom in eerste aanleg hierop. Daarbij zullen we pas echt succesvol zijn als we in staat zijn de maatregelen integraal en in de juiste balans en het juiste tempo door te voeren.

In het bericht van onze voorzitter klinkt al reeds door dat de kwaliteit, diversiteit en attitude van onze partners en medewerkers, de belangrijkste ankerpunten binnen onze visie zijn. Systemen, support en structuren bieden slechts de noodzakelijke randvoorwaarden en waardevolle checks & balances. Maar ons vak is en blijft mensenwerk. Onze reputatie is niets meer dan een belofte aan onze opdrachtgevers en het maatschappelijk verkeer, die elke dag door onze teams en specialisten weer opnieuw moet worden ingelost.

Dit vergt durf en daadkracht om zowel onze bedrijfsprocessen, alsmede de ambities op de 'markt' en 'mensen' agenda hierop aan te passen. Het permanent leveren van topkwaliteit en duurzaam terugwinnen van het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer zal immers nooit enkel het gevolg kunnen zijn van een pakket aan geïsoleerde maatregelen binnen de kwaliteitsagenda. Het kritisch beschouwen van ons klantenbestand en permanent blijven ontwikkelen en monitoren van de kwaliteit en het potentieel van onze partners en medewerkers is hierbij net zo belangrijk.

Randvoorwaarden voor kwaliteit

Deel 2 van dit transparantieverlag bevat een uitgebreide beschrijving van onder andere onze juridische en toezichtstructuur, ons stelsel van kwaliteitsbeheersing, onze processen die de kwaliteit van onze dienstverlening monitoren alsmede toelichting op onze People systematiek en beleidslijnen. Hierin hebben de in het afgelopen boekjaar getroffen additionele toekomstgerichte verbetermaatregelen en samenhangende initiatieven een prominente plek gekregen. Wij refereren hier slechts aan de meest in het oog springende maatregelen.

De juiste boodschap consistent uitdragen onder onze partners en medewerkers

Accountantscontrole is mensenwerk

Kwaliteit is mensenwerk. De kennis, ervaring en diversiteit van onze partners en professionals binnen de controleteams zijn de belangrijkste ingrediënten voor kwalitatief hoogstaande controlewerkzaamheden en kwaliteitsgericht gedrag. Het afgelopen jaar investeerden wij fors in de instroom van nieuwe mensen. Wij nodigden talenten met een andere opleiding of achtergrond uit om deel te nemen aan onze EY University of om al dan niet tijdelijk horizontaal in te stromen. We hebben fors geïnvesteerd in individuele ontwikkelprogramma's en *activity based learning*. Monitoring van de performance en kwaliteit van onze medewerkers geeft ons gedurende het jaar mogelijkheden waar nodig bij te sturen. De uitkomsten van ons jaarlijkse personeelstevredenheidsonderzoek geven ons het vertrouwen dat onze medewerkers de keuzes en prioriteiten ondersteunen en onze organisatie hen de ruimte en ontwikkelingsmogelijkheden biedt die ze verwachten.

Diversiteit is een belangrijke bouwsteen voor cultuurverandering en kwaliteitsverbetering. In een divers controleteam vullen professionals elkaar aan. Een goed team kent specialisten en generalisten.



Kwaliteit door extra support

Het afgelopen jaar is onze support organisatie, de Professional Practice Group (PPG) fors uitgebreid. Deze additionele capaciteit heeft ons het afgelopen jaar onder meer in staat gesteld op gestructureerde wijze de portefeuilles van al onze externe accountants kritischer te beoordelen en de omvang en complexiteit waar nodig in lijn te brengen met de hiervoor gestelde richtlijnen. Tevens is geïnvesteerd in de kwaliteit en diepgang van onze opdracht gerelateerde oorzakenanalyses en incidentenonderzoeken. Het benoemen van een dedicated partner in charge voor 'leren' heeft het rendement van de trainingsuren al dit jaar vergroot. De introductie en uitrol van een vernieuwd elektronisch controledossier, Canvas, biedt onze teams meer mogelijkheden tot verdieping en standaardisatie waarbij de consistentie van de controlewerkzaamheden en documentatie optimaal gefaciliteerd worden.

Een gebalanceerde portefeuille

Het afgelopen jaar hebben de meeste OOB's een nieuwe accountant gekozen. EY mocht meer dan haar *fair share* van deze cliënten verwelkomen. Onze portefeuille in het grotere, internationale en beursgenoteerde marktsegment is hierdoor sterk gegroeid en heeft aan kwaliteit en diversiteit gewonnen. In het *Financial Services* segment was een afname van ons marktaandeel een gegeven, als gevolg van de dominante positie in het verleden. Desondanks is onze sterke positie hier behouden gebleven. Deze positie, in combinatie met de *influx* van een aantal grote, complexe beursfondsen en onze traditioneel al stevige *footprint* in de Nationale markt en de Public sector maakt dat onze cliëntenportefeuille uitdagend, breed en zeer gebalanceerd is.

Transparantie

Herstel van vertrouwen staat voor ons centraal. Zorgvuldige en consistente communicatie is hierbij van groot belang. Dit ziet op de wijze waarop wij naar buiten treden over onze werkzaamheden, cultuur, ambities en organisatie. Wij juichen het nog verder vergroten van transparantie binnen onze beroepsgroep in dit kader toe en zien de recente ontwikkelingen als mogelijkheid nog meer kleur te bekennen en ons verder te onderscheiden. We gaan door met het binnen de mogelijkheden van onze geheimhouding open en eerlijk te communiceren over tekortkomingen en wij blijven investeren in de *stakeholder* dialoog.

Gedraginterventies en communicatie

Geen verandering zonder de juiste interventies en communicatie. Een cultuurmeting moet hierbij gezien worden als een objectief startpunt. Het is vervolgens belangrijk op basis van de cultuurmeting een passend programma samen te stellen waarin de gewenste inzichten worden bereikt. En waarmee de centrale verandervisie tot een praktische vertaling in de regionale praktijk leidt en hierbij te zien, te horen en te voelen op welk manier het decentrale leiderschap kan bijdragen aan het veranderprogramma.

De juiste timing van de gedraginterventies, keuze van doelgroep en specifieke boodschap is cruciaal. In 2015 is in dit kader gestart met het betrekken en versterken van het decentrale leiderschap waardoor de eerste stappen zijn gezet de verandervisie om te zetten naar decentrale uitvoering.

Een kwaliteitsgerichte cultuur legt de nadruk op teamwork, ondersteuning en op de plicht om elkaar met constructieve kritiek aan te spreken op dingen die beter kunnen en moeten

Communicatie van verandering

Een veranderproces vraagt veelvuldige en uiteenlopende vormen van communicatie met de organisatie. Dit betekent niet het enkel zenden van onze boodschap, maar vergt dialoog en debat waardoor we onze medewerkers aanzetten tot reactie en actie. Live bijeenkomsten spreken het meest tot de verbeelding omdat we tijdens deze bijeenkomsten onze zichtbaarheid vergroten en de visie persoonlijk kunnen uitdragen. Het afgelopen jaar is veel geïnvesteerd in periodieke partner- en executive directorbijeenkomsten en actiegericht



kantoorbijeenkomsten: de zogenaamde Innovation Labs. In 2015 zijn we gestart met een moderne manier van digitale communicatie aan de gehele praktijk. Dit doen we o.a. via Feedback Friday en nieuwsbrieven. In de communicatie-uitingen zetten we de juiste toon, geven vertrouwen door een persoonlijke noot en prikkelen we mensen in hun kwaliteitsgericht gedrag rondom tal van thema's en initiatieven.

Monitoring van voortgang

De bewaking van de voortgang van de verschillende verbeter- en veranderinitiatieven inclusief de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang' hebben wij centraal belegd. De effectmeting van onze initiatieven vindt plaats aan de hand van doel(groep) gerichte cultuurmetingen, kwaliteitsonderzoeken, oorzakenanalyses, managementinformatie op relevante KPI's en onderzoeken door ons Compliance Office. Op basis van informatie uit de effectmetingen sturen wij desgewenst bij.

Bijdrage

In dit kader zien wij tevens uit naar de bijdrage van onze Raad van Commissarissen. Wij hebben gekozen voor een objectieve en kritische interne toezichthouder in het bijzonder ten aanzien van effecten en voortgang op het gebied van onze verbeter- en veranderagenda. De positieve rol die onze toezichthouder AFM speelt in het onderzoeken en rapporteren van de voortgang van onze toekomstgerichte verbetermaatregelen is tevens een vermelding waard.

Inmiddels heeft de AFM haar eerste onderzoek uitgevoerd naar de opzet van de verbeter- en veranderagenda en de maatregelen uit het rapport 'In het publiek belang'. De eerste conceptresultaten uit dit onderzoek geven een positief beeld, maar maken tevens duidelijk dat op het gebied van oorzakenanalyses en monitoring nog verbeteringen mogelijk zijn. Onze ervaringen met de AFM in haar toezichtrol op de verbeter- en veranderagenda zijn positief. Wij zien daarin een kritische en adviserende toezichthouder met ruimte voor onze organisatie-specifieke invulling. Wij danken de AFM dan ook voor haar eerste terugkoppelingen. We zien uit naar een intensieve dialoog over onze voortgang in de toekomst.

Ten slotte

In het afgelopen jaar hebben wij als beleidsbepalers en bestuurders van Ernst & Young Accountants LLP het startschot gegeven voor een meerjarige transformatie van onze praktijk. We kunnen hierbij voortbouwen op een heel robuuste organisatie met een uitstekende reputatie. Gedurende dit eerste jaar is de voedingsbodem gecreëerd voor de noodzakelijke organisatorische en gedragsinterventies. De resultaten en reacties van onze cliënten en medewerkers geven ons de energie en inspiratie de komende jaren verder te bouwen aan het versterken en verbeteren van onze accountantsorganisatie.

Rotterdam, 30 september 2015

Michèle Hagers (voorzitter)

Joep Heijster

Jeroen Kamphuis

Patrick Rottiers

Wouter Smit

Yves tiberghien

Jules Verhagen

Verslag van de Commissie Publiek Belang



Voor de derde maal leggen wij als Commissie Publiek Belang (CPB) verantwoording af over onze werkzaamheden in het jaarlijkse Transparantieverslag van EY. Dit is tevens ons laatste rapport. Aan onze activiteiten als Commissie Publiek Belang is immers een einde gekomen; de nieuwe Raad van Commissarissen (RvC) van EY in Nederland neemt onze toezichthoudende rol over.

Aanleiding voor deze verandering was de nieuwe NBA-regelgeving van eind 2014 met betrekking tot de governance van accountantskantoren met een OOB-vergunning. Basis voor deze en andere maatregelen van de NBA waren de in september 2014 gepubliceerde verbetervoorstellen van haar "Werkgroep Toekomst Accountantsberoep". Inmiddels heeft EY een RvC geïnstalleerd en zijn de functies van de CPB geïntegreerd in die van de RvC. De voorzitter van de CPB is toegetreden tot de nieuwe RvC, de andere twee leden van de CPB hebben hun toezichthoudende rol bij EY beëindigd.

De CPB van EY heeft haar functies ruim twee jaar vervuld. Wij maken graag van deze gelegenheid gebruik om te laten weten dat wij het inspirerend vonden om ons toezicht uit te oefenen. Zoals bepaald in de Code Accountantsorganisaties hebben wij onze taak (het vaststellen dat alle relevante belanghebbenden vertrouwen moeten kunnen hebben in de door EY afgegeven controleverklaring) uitgevoerd in onafhankelijkheid, met als enig doel het garanderen van de prioriteit van het publiek belang binnen EY. Wij hopen dat ons toezicht heeft bijgedragen tot versterking van EY's focus op het publiek belang en tot verdere verhoging van de kwaliteit van de werkzaamheden van EY's accountants.

Accountants onder het vergrootglas

Gedurende het afgelopen boekjaar 2014/2015 waren de verbetervoorstellen van de werkgroep en de resulterende maatregelen van de NBA een zeer relevante ontwikkeling voor de accountants in Nederland. Daarnaast was de officiële publicatie door de AFM in september 2014 van de resultaten van haar reguliere inspectie 2013-2014 van groot belang, evenals andere onderzoeken door de AFM gedurende het afgelopen boekjaar. De AFM heeft als externe toezichthouder het afgelopen boekjaar bij EY en bij andere grote accountantskantoren onderzoek gedaan naar onder meer de implementatie van de nieuwe NBA-regelgeving en naar de maatregelen die EY genomen heeft naar aanleiding van het genoemde AFM-inspectierapport van september 2014.

Ook de verplichtstelling door de NBA van de nieuwe, meer uitgebreide accountantsverklaring heeft het speelveld voor accountants in Nederland veranderd. Al deze ontwikkelingen vonden plaats in een context van aanhoudende aandacht van publieke opinie en politiek voor externe accountants en de wijze waarop zij hun taak uitoefenen. Accountants, zeker accountants bij OOB-kantoren, liggen onder het vergrootglas van de maatschappij.



Een nieuw bestuur

Binnen EY zelf was een belangrijke verandering de start van een nieuw bestuur per 1 juli 2014. Wij vinden het bemoedigend dat ook het nieuwe bestuur de verdere verbetering van de kwaliteit van audits als absolute prioriteit heeft gekozen. De onverminderde aandacht voor kwaliteit heeft een nieuwe focus gekregen met de verhoogde nadruk op diversiteit in de organisatie en op de randvoorwaarden die een gewenste gedragsverandering bij individuele accountants bevorderen. Deze focus past bij de nieuwe interne en externe omstandigheden en betekent een intensivering en verdieping van het streven naar kwaliteit. Als zodanig verwelkomen wij deze nieuwe initiatieven.

Actief toezicht door de CPB

In deze veranderende interne en externe omgeving heeft de CPB ook het afgelopen boekjaar haar toezichthoudende functie actief uitgevoerd. Wij hebben de implementatie van nieuwe regelgeving, de intensieve contacten van het kantoor met de AFM en de kwaliteits- en cultuurinitiatieven van het nieuwe bestuur nauwlettend gevolgd.

Voor de uitoefening van ons toezicht hebben wij veelvuldig gesproken met relevante contacten binnen en buiten EY. Binnen het accountantskantoor (Ernst & Young Accountants LLP) hebben wij elke twee maanden vergaderd met het bestuur. Ook hebben wij regelmatig overlegd met managers van het Directoraat Vaktechniek en van de afdeling Juridische Zaken, met de Compliance Officer en met het hoofd van de afdeling Onafhankelijkheid. Daarnaast hebben we vergaderd met de voorzitter van het bestuur van Ernst & Young Nederland LLP en de voorzitter van Ernst & Young Belastingadviseurs LLP. Binnen EY hebben we, last but not least, ook gesproken met diverse individuele partners, executive directors en senior managers om hun visie op het vak te horen, alsmede hun mening over de belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de firma. Buiten EY hebben we regelmatig contact gehad met diverse politici, toezichthouders en andere belanghebbenden. Onze observaties hebben wij uiteraard op geaggregeerd niveau weer gedeeld met het bestuur, zodat hieruit eventuele lessen getrokken kunnen worden.

Vergaande maatregelen van de NBA

Wij hebben het afgelopen jaar ons toezicht geconcentreerd op diverse aspecten van kwaliteit. Zo hebben wij gevolgd hoe EY de regelgeving die de NBA eind 2014 publiceerde, implementeert. De NBA kondigde een vijftigtal specifieke maatregelen af, waarvan een groot aantal uitgevoerd moet worden door de individuele accountantskantoren. Deze maatregelen behelzen onder meer de instelling en bevoegdheden van een RvC bij accountantskantoren, het belonings- en promotiebeleid binnen deze kantoren, de werkzaamheden van de accountant, de inhoud van zijn verklaring en de wijze waarop kantoren de kwaliteit bewaken.

Wij hebben geconstateerd dat EY de implementatie van deze maatregelen voortvarend heeft aangepakt en bevredigende voortgang heeft geboekt. Gezien de voor Nederland unieke internationale governance structuur van EY is het logisch dat de implementatie van enkele maatregelen die raken aan deze structuur wat meer tijd heeft gekost.

Gedragsverandering

De nadruk die het nieuwe bestuur legt op cultuur- en gedragsverandering vinden wij juist in de context van de NBA-maatregelen bemoedigend. Deze nadruk komt immers naadloos overeen met een van de hoofddoelstellingen van het NBA-pakket. Daarnaast verkleint de nadruk binnen EY op gedragsverandering het risico dat de implementatie van de tientallen NBA-maatregelen zich beperkt tot een afvinkoefening, waarbij er alleen naar gestreefd wordt om formeel te voldoen aan de letter van de nieuwe regels. Natuurlijk is deze formele 'compliance' belangrijk en moet daarover verantwoording worden afgelegd door het bestuur, zoals het bestuur doet in deel 2 van dit Transparantieverslag. Zeker zo belangrijk is echter dat de geest van het hele pakket maatregelen - prioriteit van het publiek belang, cultuurverandering, verhoging van de kwaliteit van het werk van de accountant - de accountantskantoren en de mensen die er werken doordringt. Wij hebben er vertrouwen in dat het bestuur van EY ook naar deze geest van de maatregelen wil handelen.



In deze context is de 'Tone at the Top' van het nieuwe bestuur ten aanzien van cultuur en kwaliteit de juiste. Tegelijkertijd constateren we, onder meer op basis van onze gesprekken met individuele accountants binnen de firma, dat er nog stappen gezet moeten worden om de hele organisatie te doordringen van de noodzaak van gedragsverandering. De 'Tone at the Top' wordt gehoord, maar wordt op de werkvloer nog niet altijd doorvoeld. De noodzakelijke transformatie is een langdurig, taai proces, iets waarvan het bestuur zich bewust is.

AFM

Wij hebben dit jaar ook goed gekeken naar de manier waarop EY om is gegaan met de resultaten van externe kwaliteitsonderzoeken. In september 2014 publiceerde de AFM de resultaten van zijn reguliere onderzoek 2013/2014 bij de Big Four accountantskantoren. Bij drie van de tien onderzochte EY-dossiers concludeerde de AFM dat de accountant zijn werkzaamheden niet op alle punten naar behoren had verricht. Het nieuwe bestuur heeft de resultaten van het AFM onderzoek besproken, de oorzaken van de tekortkomingen onderzocht, de conclusies van de AFM geaccepteerd en heeft actie ondernomen. Enerzijds zijn aanvullende werkzaamheden verricht met betrekking tot de dossiers waar de AFM onvolkomenheden had geconstateerd. Anderzijds heeft het bestuur het streven naar versterking van de kwaliteit een nieuwe impuls gegeven en wil het leren van de gemaakte fouten.

Wij constateren dat het bestuur serieus werk maakt van de ook door de AFM gevraagde 'root cause' analyse van (gebreken in) de kwaliteit. Een van de resultaten van deze analyse is een evaluatie van de audit-portefeuille van de individuele partners, onder meer om gevallen van overbelasting te ontdekken en corrigeren. Zowel initiatieven van het nieuwe bestuur als aansporingen van onze kant hebben geleid tot verdere, diepere 'root cause' analyses die periodiek zullen plaatsvinden.

Ook hebben wij het bestuur bevraagd over het beleid van de firma met betrekking tot 'olievlekonderzoeken'. Dit zijn onderzoeken naar andere dossiers van een partner die in een specifiek dossier fouten heeft gemaakt die aan het licht zijn gekomen bij een interne of externe controle. Het bestuur heeft vervolgens beleidscriteria opgesteld voor de reikwijdte van olievlekonderzoeken, criteria waarmee wij ons kunnen verenigen.

EY in gesprek met de samenleving

Ook ten aanzien van de intensivering en versterking van de jaarlijkse Opdrachtgerichte Kwaliteitsbeoordeling (OKB) - een van de zwaartepunten in het NBA-pakket - hebben wij de inspanningen op dit gebied binnen EY nauwlettend gevolgd. Verder hebben wij in onze vergaderingen met het management team, het Compliance Office en het Directoraat Vaktechniek onder meer aandacht besteed aan de accountantsverklaring nieuwe stijl, aan de introductie van het nieuwe audit tool 'Canvas' en aan EY's stakeholderdialoog 'EY in gesprek met de samenleving'. Ten aanzien van dit laatste onderwerp heeft het management team onze suggestie overgenomen om de scope van deze dialoog te verbreden van de Service Line 'Assurance' naar de hele organisatie van EY in Nederland.

Raad van Commissarissen

Na ruim twee jaar is er een einde gekomen aan de toezichthoudende rol van de CPB als zelfstandig orgaan. Nu neemt de RvC het stokje van ons over. De RvC is ingesteld op het niveau van de holding van EY in Nederland. Haar toezicht beperkt zich dus niet tot de accountants binnen EY, maar raakt alle Service Lines en professionals, inclusief de belastingadviseurs. Wij vinden dit een positieve ontwikkeling. Als het gaat om het dienen van het publiek belang, het streven naar topkwaliteit en het verbeteren van reputatie is het niet goed mogelijk noch wenselijk om dit streven te beperken tot een onderdeel van een organisatie. Vandaar dat wij als CPB ook contacten legden en onderhielden met bijvoorbeeld de belastingadviseurs van EY in Nederland.



Zoals wij gedurende de afgelopen twee jaar meermalen hebben benadrukt, heeft onze onafhankelijkheid en onze exclusieve focus op het publieke belang een positieve invloed gehad op de wijze waarop wij ons toezicht konden uitoefenen. Wij hopen dat de nieuwe RvC in dezelfde geest van onafhankelijkheid en focus op het publieke belang haar toezicht zal uitoefenen en wij wensen onze opvolgers hierbij veel succes.

Rotterdam, 30 september 2015

Steven van Eijck (Voorzitter)

Mijntje Lückerath-Rovers

Frans van der Wel

Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen van Ernst & Young Nederland LLP



Met veel genoegen richt ik me tot de lezers van dit Transparantieverslag. Organisaties met een belangrijke publieke functie hebben het vertrouwen nodig van hun stakeholders. Accountants zijn zeker geen uitzondering op deze regel. Duidelijke communicatie met belanghebbenden is essentieel voor het opbouwen en behouden van een goede reputatie. Daarom licht ik de recente instelling van een Raad van Commissarissen (RvC) bij EY op 1 juli 2015 in Nederland graag toe.

Vertrouwen

Bij ons als nieuwe RvC weegt de vertrouwensfactor extra zwaar. Aanleiding voor de instelling van een RvC bij EY en bij andere accountantskantoren was immers een vertrouwenscrisis. Onder politici, bij toezichthouders en in de maatschappij als geheel was de reputatie van externe accountants de afgelopen jaren verzwakt.

Om hun reputatie te herstellen, moeten accountants hun werk goed doen en hierover duidelijk communiceren met de buitenwereld. Als RvC kunnen wij dit proces op drie manieren bevorderen. In ons interne toezicht binnen EY zullen wij de nadruk leggen op kwaliteit en integriteit. De accountantskantoren, en zeker een groot kantoor als EY, moeten op deze gebieden voldoen aan de hoge verwachtingen die hun stakeholders terecht stellen. Daar zullen wij als RvC voor waken bij ons toezicht op belonings- en benoemingsbeleid, op processen voor kwaliteitscontrole, op naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften, op personeelsbeleid en op training en onderwijs.

Relatie met stakeholders

In de tweede plaats zullen wij als RvC speciale aandacht besteden aan de relatie van EY met haar toezichthouders. Accountants moeten naar de letter en de geest van de aanwijzingen van hun externe toezichthouder handelen. In de praktijk zal er altijd een gezond spanningsveld bestaan tussen beide partijen. Als RvC willen wij dit spanningsveld binnen beheersbare proporties houden.

In de derde plaats willen wij binnen onze mogelijkheden als RvC ook een verbetering van de relatie van EY met andere stakeholders, met maatschappij en politiek, bevorderen. Zo bouwen we samen aan vertrouwen.

Klankbord voor bestuur

Bij dit alles willen wij onze adviserende rol niet uit het oog verliezen. Als RvC zien wij ons ook als klankbord voor de bestuurders van EY in Nederland. Bij het bepalen en uitvoeren van het beleid van een groot accountants- en advieskantoor doen zich regelmatig dilemma's voor. Wij zullen deze dilemma's bespreken met het bestuur en met hen de richting bepalen. Dilemma's doen zich bijvoorbeeld voor bij het besturen van een organisatie waarin zowel accountants als (belasting)adviseurs een prominente plaats innemen. De onafhankelijkheid van de accountants van EY kan niet los gezien worden van de onafhankelijkheid van de hele organisatie. De buitenwereld ziet één kantoor, één merk. Daarom heeft de regelgever terecht gekozen voor een instelling van de RvC op het holdingniveau van de grote accountants/advieskantoren in Nederland.



De cliënt van de accountant is zijn opdrachtgever, maar de samenleving kijkt mee over diens schouder. Het publiek vertrouwen in de onafhankelijke accountant weegt zwaar. De maatschappelijke rol van de (belasting)adviseur is een andere. Dit besef leidt bij het bestuur onvermijdelijk tot situaties waarin moeilijke keuzen moeten worden gemaakt. Wij zullen ons als RvC betrekken bij dit proces van afwegingen.

Internationale governance

De governance van EY is internationaal georganiseerd, maar veel belangrijke regelgeving en extern toezicht zijn nog vooral nationaal georganiseerd. Ook dit kan leiden tot dilemma's. Het inpassen van een nationale RvC bij een sterk geïnternationaliseerd kantoor als EY had bijvoorbeeld organisatorisch wat meer voeten in aarde dan bij veel andere kantoren. De komende tijd zullen we in de praktijk moeten invullen hoe een nationale RvC het beste werkt binnen zowel de nationale regelgeving als de internationale governance van EY.

Publiek belang van betrouwbare, relevante accountantsverklaringen heeft prioriteit in de besluitvorming

Als RvC hebben wij meer bevoegdheden en een breder werkterrein dan de inmiddels ontbonden Commissie Publiek Belang (CPB). De essentiële taak van de CPB nemen wij echter integraal over binnen ons eigen takenpakket: zorgen dat binnen de accountantsorganisatie het publiek belang van betrouwbare, relevante accountantsverklaringen prioriteit heeft in de besluitvorming.

Herstel van vertrouwen en reputatie in de accountantssector

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Herstel van vertrouwen en reputatie in de accountantssector in het algemeen en in EY in het bijzonder is een stevige klus. Toch heb ik zeer goede hoop dat we over vier jaar - wanneer onze eerste termijn als commissarissen afloopt - kunnen zeggen dat het vertrouwen in EY meetbaar en merkbaar is toegenomen. Die hoop wordt enerzijds gevoed door mijn vroegere en huidige contacten met de partners en medewerkers van EY: getalenteerde, integere en professionele mensen. Er is geen enkele reden waarom zij niet aan de kwaliteitsuitdaging kunnen voldoen.

Divers samengestelde RvC

Anderzijds hebben wij in onze RvC een divers samengesteld team uit allerlei maatschappelijke windstreken. Bovendien zal naar verwachting in de loop van 2016 de RvC nog worden aangevuld met een vijfde commissaris.

Persoonlijk voel ik me als een vis in het water in situaties waarin vertrouwen fragiel is en verstevigd moet worden. Het (weer) opbouwen van vertrouwen loopt als een rode draad door mijn carrière. Vanaf 1 september ben ik benoemd tot non-executive director bij de Britse bank HSBC plc. Mijn werk bij de bank zal mijn werk bij EY zeker ten goede komen, en omgekeerd.

Bij het verschijnen van dit Transparantieverslag zijn wij als nieuwe RvC onze werkzaamheden net begonnen. Over een jaar zullen wij meer kunnen vertellen over onze initiatieven en daden. De stakeholders van EY kunnen er in ieder geval op rekenen dat wij onze taken serieus en met enthousiasme zullen uitvoeren.

Rotterdam, 30 september 2015

Pauline van der Meer Mohr

voorzitter Raad van Commissarissen Ernst & Young Nederland LLP

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2015 Ernst & Young Accountants LLP
All Rights Reserved.

BMC Agency
BACS 1002605

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

Ernst & Young Accountants LLP

Ernst & Young Accountants LLP is registered in England and Wales with registered number OC335594 and has its registered office at 1 Lambeth Palace Road, London SE1 7EU, United Kingdom. Ernst & Young Accountant LLP has its principal place of business at Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, the Netherlands and is registered with the Chamber of Commerce Rotterdam, number 24432944.

Ernst & Young Accountants LLP holds a license from the Netherlands Authority for the Financial Markets (*Autoriteit Financiële Markten*, AFM) for the performance of statutory audits (license number 13000742). This license is also valid for the performance of statutory audits for Dutch public interest entities (*Organisaties van Openbaar Belang*, OOB's).

ey.com/nl